

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Кубанский государственный университет»  
Экономический факультет

УТВЕРЖДАЮ:

Проректор по учебной работе,  
качеству образования и первым  
проректор

подпись

«27» апреля 2018 г.



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

**Б1.Б.04 Современные технологии менеджмента**

*(код и наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)*

Направление подготовки/специальность 38.04.02 Менеджмент  
*(код и наименование направления подготовки/специальности)*

Направленность (профиль) / специализация Логистика  
*(наименование направленности (профиля) специализации)*

Программа подготовки академическая  
*(академическая /прикладная)*

Форма обучения заочная  
*(очная, очно-заочная, заочная)*

Квалификация (степень) выпускника магистр  
*(бакалавр, магистр, специалист)*

Краснодар 2018

Рабочая программа дисциплины «Современные технологии менеджмента» составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент

Программу составила: Л.А. Воронина,  
профессор кафедры мировой экономики и менеджмента,  
д-р., экон. наук, профессор

Рабочая программа дисциплины «Современные технологии менеджмента» утверждена на заседании кафедры мировой экономики и менеджмента протокол № 6 от «28» марта 2018 г.

Заведующий кафедрой Шевченко И.В.

Рабочая программа дисциплины «Современные технологии менеджмента» обсуждена на заседании кафедры мировой экономики и менеджмента протокол № 6 от «28» марта 2018г.

Заведующий кафедрой Шевченко И.В.

Утверждена на заседании учебно-методической комиссии факультета протокол № 6 от «26» апреля 2018г.

Председатель УМК факультета Дробышевская Л.Н.

Рецензенты:

Верба Елена Анатольевна – генеральный директор консалтинговой группы «Вектор плюс»

Костецкий Андрей Николаевич, зав кафедрой маркетинга и торгового дела КубГУ, к. э. н.

## **1 Цели и задачи изучения дисциплины**

### **1.1 Цель освоения дисциплины**

Цель дисциплины – дать магистрантам систематическое представление о проблемах менеджмента в современных условиях, научить их разбираться в предотвращении управленческих проблем и методах их решения, иметь представление о мировом опыте диагностики технологий менеджмента. Развитие современной экономики, с одной стороны, способствовала появлению новых инструментов и методов менеджмента, а с другой стороны, привела к неизбежной кризисной ситуации в условиях низкой адаптации управленческих решений к изменяющейся рыночной среде. В процессе изучения курса «Современные технологии менеджмента» магистранты должны освоить основные теоретические аспекты развития и диагностики технологий менеджмента, что позволит изучить исторический путь развития процессов менеджмента, разобраться в закономерностях развития бизнес-процессов и оценить роль и значение международного опыта решения проблем менеджмента в современных условиях.

Выполнение данной программы предполагает не только освоение теоретических знаний в области решения и распознавания проблем современного менеджмента, но и получение конкретных аналитических навыков в области формирования организационных структур с учетом анализа реальной экономической ситуации в процессе управления на различных уровнях хозяйствования. Для этого планируются лекции, практические и семинарские занятия, дискуссии, написание эссе и аналитических отчетов, рефератов, разбор кейсов и других письменных работ, самостоятельная творческая работа с последующим обсуждением ее итогов и результатов.

### **1.2. Задачи дисциплины.**

Дать магистрантам теоретические и практические знания в области диагностики технологий менеджмента и алгоритма формирования управленческих решений, раскрыть механизм функционирования управленческой системы;

сформировать мышление, ориентированное на поиск решения в выборе эффективных управленческих инструментов при управлении персоналом;

развить понимание многообразия экономических процессов в современном мире, их взаимосвязи с развитием технологий менеджмента экономических субъектов;

сформировать системное представление о современных тенденциях развития технологий менеджмента в международных и отечественных компаниях.

### **1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы**

Дисциплина Б1.Б.04 «Современные технологии менеджмента» является обязательной дисциплиной базовой части учебного плана ООП по направлению «Менеджмент» и занимает одно из ключевых мест в профессиональной подготовке магистров, дополняя, конкретизируя и развивая полученную ранее систему управленческих знаний студентов.

Курс «Современные технологии менеджмента» рассчитан на слушателей, обладающих достаточно широким спектром знаний в области теоретической и прикладной экономики, менеджмента, маркетинга, методов планирования и прогнозирования, международного менеджмента, международных экономических отношений, мировой экономики.

Методологической основой изучения дисциплины является системно-ситуационный подход, применение которого обуславливается наличием у обучающихся знаний философского, исторического, гуманитарного, культурологического социального, экономического, политологического, психологического характера, а также других знаний, полученных при изучении следующих управленческих дисциплин: менеджмента, теории организации, информационные технологии в менеджменте, менеджмента, математические методы и модели в менеджменте.

Магистранты, приступившие к изучению дисциплины «Современные технологии менеджмента», должны понимать основные законы общественного и экономического развития, закономерности формирования и развития организаций как открытых социально-экономических систем, знать концепции, принципы, методы управления современной компанией; факторы внешней и внутренней среды организации, влияющие на ее систему менеджмента; особенности процесса управления экономическими субъектами международного бизнеса, принципами управления предприятий на разных рынках, владеть культурой мышления, уметь логично и ясно строить устную и письменную речь, аргументировано объяснять свою позицию, работать с информацией и эффективно взаимодействовать в группе.

Отмеченные связи и возникающие при этом отношения, содержание дисциплины «Современные технологии менеджмента» дает магистранту системные представления об изучаемых дисциплинах в соответствии с ФГОС ВО, что обеспечивает высокий уровень и практическую направленность в системе обучения и будущей деятельности магистра менеджмента.

Для овладения дисциплиной «Современные технологии менеджмента» обучающиеся должны иметь представление об основах менеджмента, обладать сведениями о современном менеджменте как объекте профессиональной деятельности, обязаны усвоить информацию по организации управленческих решений и оценке персонала, знать закономерности и законы диалектики, категории философии, применяемых в экономических исследованиях, уметь использовать инструментарий для исследования существующих и новых проблем развития современного менеджмента в практике как российских, так и международных компаний.

Последующими дисциплинами для которых данная дисциплина является базовой: корпоративные финансы, маркетинг изменений, информационные технологии в менеджменте.

Для изучения дисциплины необходимо знание таких предшествующих в учебном плане дисциплин как: «Методология и организация исследовательской деятельности». Изучение дисциплины необходимо для изучения таких дисциплин учебного плана, как: «Управление запасами в логистических системах», «Стратегическое управление логистической инфраструктурой».

#### **1.4. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

В результате изучения дисциплины формируются следующие компетенции обучающихся: ОК-2,ОПК-3

Индекс компетенции	Формулировка компетенции	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны		
		знать	уметь	владеть
ОК-2	готовностью действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения	основные теоретические положения, концепции, методологические подходы, определяющие технологии развития менеджмента и диагностики его современных	определять основные действия в условиях перехода на новые технологии менеджмента; формировать и нести социальную и этическую	категориальным аппаратом и алгоритмами осуществления управленческих решений, получения необходимой информации для раскрытия сущности, условий и

		проблем; основные принципы, стандарты и технологии современного менеджмента	ответственност ь за принятые решения на основе построения современной организационно й структуры	причин возникновения проблем в области менеджмента при переходе на новые технологии управления
ОПК-3	способностью проводить самостоятельные исследования, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования	методы проведения исследований в области менеджмента на основе современных технологий;	обосновывать актуальность избранной темы исследования с применением современных управленческих решений, моделей и алгоритмов их реализации;	методами проведения научной дискуссии, обосновывать практическую значимость избранной темы исследования в условиях изменения рыночной среды; технологиями автоматизации функций менеджмента; технологиями анализа и принятия рациональных управленческих решений

## 2. Структура и содержание дисциплины

### 2.1 Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 2 зач.ед. (72 часа), их распределение по видам работ представлено в таблице для студентов ЗФО.

Вид учебной работы	Всего часов	Курс (часы)			
		5	—		
<b>Контактная работа, в том числе:</b>	<b>12,2</b>	<b>12,2</b>			
<b>Аудиторные занятия (всего):</b>	<b>12</b>	<b>12</b>			
Занятия лекционного типа	4	4	-	-	-
Лабораторные занятия	-	-	-	-	-
Занятия семинарского типа (семинары, практические занятия)	8	8	-	-	-
<b>Иная контактная работа:</b>					
Контроль самостоятельной работы (КСР)	-	-			
Промежуточная аттестация (ИКР)	0,2	0,2			
<b>Самостоятельная работа, в том числе:</b>	<b>56</b>	<b>56</b>			

<i>Курсовая работа</i>		-	-	-	-	-
<i>Проработка учебного (теоретического) материала</i>		10	10	-	-	-
<i>Выполнение индивидуальных заданий (подготовка сообщений, презентаций)</i>		18	18	-	-	-
<i>Решение кейсов</i>		20	20	-	-	-
Подготовка к текущему контролю		8	8	-	-	-
<b>Контроль:</b>						
Подготовка к зачету		3.8	3.8			
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>час.</b>	<b>72</b>	<b>72</b>	-	-	-
	<b>в том числе контактная работа</b>	<b>12.2</b>	<b>12.2</b>			
	<b>зач. ед</b>	<b>2</b>	<b>2</b>			

## 2.2 Структура дисциплины:

Распределение видов учебной работы и их трудоемкости по разделам дисциплины.  
Разделы дисциплины, изучаемые на 5 курсе (заочная форма)

№ раздела	Наименование разделов	Количество часов				
		Всего	Аудиторная работа			Самостоятельная работа
			Л	ПЗ	ЛР	
1	2	3	4	5	6	7
1.	<i>Диагностика и определение ключевых технологий менеджмента</i>	16	2			14
2.	<i>Реинжиниринг бизнес-процессов и реорганизация технологий менеджмента</i>	16	2			14
3.	Технологии маркетингового управления в венчурном бизнесе	12		2		10
4.	Технологии управления персоналом в современном бизнесе	6		2		4
5.	Технологии управления конкурентоспособностью предприятия	6		2		4
6.	Технологии принятия управленческих решений	12		2		10
	<i>Итого по дисциплине:</i>	68	4	8		56

## 2.3 Содержание разделов дисциплины

### 2.3.1 Занятия лекционного типа

№	Наименование раздела	Содержание раздела	Форма текущего контроля
1	2	3	4
1.	Диагностика и определение	Технологии диагностики и их применение в системах менеджмента. Принципы	Эссе

	ключевых технологий менеджмента	определения ключевых проблем управления. Технология исследования управленческого потенциала и оргструктуры. Исследование проблем управления конкурентоспособной компанией. Исследование проблем маркетингового управления в венчурном бизнесе. Процесс оценки последствий принятия управленческих решений. Проблемы самоменеджмента и их решение	
2.	Реинжиниринг бизнес-процессов и реорганизация технологий менеджмента	Технологии реинжиниринга. Модели бизнес-систем в контексте теории создания стоимости. Ориентация на клиента. Межфункциональная природа бизнес-процессов. Условия проведения реинжиниринга бизнес-процессов	Контрольные вопросы

### 2.3.2 Занятия семинарского типа

На основе лекционного материала, изучения основной и дополнительной научной литературы магистранты продолжают изучение дисциплины на практических занятиях. Основная цель этих занятий состоит в углубленном изучении наиболее значимых разделов курса, приобретении практических навыков анализа конкретных социально-экономических явлений и процессов, выявлении имеющихся проблем, обосновании возможных путей их решения. Практические занятия позволяют закрепить полученные на лекциях и при чтении учебной и научной литературы знания. Используются различные формы организации практических занятий: проведение коллоквиумов, написание эссе и рефератов, тестирование.

Содержание практических занятий, структурированное по разделам:

№	Наименование раздела	Тематика практических занятий (семинаров)	Форма текущего контроля
1	2	3	4
1	Технологии маркетингового управления в венчурном бизнесе	Технологии построения стратегии развития инновационного стартапа и обоснование перспектив выхода на международный рынок.	Презентация
2	Технологии управления персоналом в современном бизнесе	Построение эффективной управленческой оргструктуры в зависимости от стадии жизненного цикла бизнеса	Тест
3	Технологии управления конкурентоспособностью предприятия	Принципы и инструменты управления конкурентоспособностью предприятия. Подходы к формированию конкурентоспособного предприятия	Кейс
4	Технологии принятия управленческих решений	Типология задач принятия решений	Кейс

Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа,

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа,

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

**2.3.3 Лабораторные занятия** – не предусмотрены учебным планом

**2.3.4 Примерная тематика курсовых работ**- не предусмотрены учебным планом

#### **2.4 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

№	Вид СРС	Перечень учебно-методического обеспечения дисциплины по выполнению самостоятельной работы
1	2	3
1	Проработка учебного (теоретического) материала	Методические указания для подготовки к занятиям лекционного и семинарского типа утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Ссылка: <a href="https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya">https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya</a>
2	Выполнение индивидуальных заданий (подготовка сообщений, презентаций)	Методические указания по организации самостоятельной работы по дисциплине утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Ссылка: <a href="https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya">https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya</a>
3	Реферат	Методические указания для подготовки эссе рефератов утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Ссылка: <a href="https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya">https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya</a>
4	Подготовка к текущему контролю	Методические указания по организации самостоятельной работы, Методические указания для подготовки к занятиям лекционного и семинарского типа по дисциплине утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Ссылка: <a href="https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya">https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya</a>

Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа,
- в форме аудиофайла,
- в печатной форме на языке Брайля.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа,
- в форме аудиофайла.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

### **3. Образовательные технологии**

В процессе изучения дисциплины лекции, семинары, практические занятия, консультации являются ведущими формами обучения в рамках лекционно-семинарской образовательной технологии.

В соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки используются, при освоении дисциплины в учебном процессе активные и интерактивные (взаимодействующие) формы проведения занятий, а именно:

- дискуссии;
- просмотр видеofilьмов (по отдельным темам);
- разбор конкретных ситуаций;
- интерактивное мультимедийное сопровождение.

Выше обозначенные образовательные технологии дают наиболее эффективные результаты освоения дисциплины с позиций актуализации содержания темы занятия, выработки продуктивного мышления, терминологической грамотности и компетентности обучающегося в аспекте социально-направленной позиции будущего магистра, и мотивации к инициативному и творческому освоению учебного материала.

В соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки – менеджмент реализация компетентностного подхода предусматривает широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (компьютерные симуляции, разбор конкретных ситуаций и т.д.) В сочетании с внеаудиторной работой они создают дополнительные условия формирования и развития требуемых компетенций обучающихся, поскольку позволяют обеспечить активное взаимодействие всех участвующих в процессе обучения, включая преподавателя. Эти методы в наибольшей степени способствуют личностно ориентированному подходу (обучение в сотрудничестве). При этом преподаватель выступает скорее в роли организатора процесса обучения, лидера группы, создателя условий для проявления инициативы обучающихся.

Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья устанавливается особый порядок освоения указанной дисциплины. В образовательном процессе используются социально-активные и рефлексивные методы обучения (ролевая игра), технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Вышеозначенные образовательные технологии дают наиболее эффективные результаты освоения дисциплины с позиций

актуализации содержания темы занятия, выработки продуктивного мышления, терминологической грамотности и компетентности обучаемого в аспекте социально-направленной позиции будущего специалиста, и мотивации к инициативному и творческому освоению учебного материала. Для лиц с ограниченными возможностями здоровья предусмотрена организация консультаций с использованием электронной почты.

#### **4. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации**

##### **4.1 Фонд оценочных средств для проведения текущей аттестации (ОК-2, ОПК-3)**

Контроль аудиторной и самостоятельной работы осуществляется в форме устного или письменного опроса, групповой работы. Контроль внеаудиторной самостоятельной работы студентов осуществляется в форме коллоквиума.

#### **Темы для презентаций по теме 1 (ОК-2)**

Развитие маркетинговых технологий в венчурной индустрии

Венчур или старт-ап: Сравнительный анализ

Практические примеры продвижения венчурных проектов в ИТ сфере

#### **Темы для написания эссе (ОК-2)**

1. Инструменты диагностики и их применение в системах менеджмента
2. Принципы определения ключевых технологий управления в результате диагностики
3. Исследование оценки управленческого потенциала современной компании
4. Диагностика технологий менеджмента торговой компании
5. Диагностика технологий менеджмента диверсифицированной компании
6. Диагностика технологий менеджмента производственной компании
7. Диагностика технологий маркетингового управления в венчурном бизнесе (старт-апах)
8. Диагностика технологий оценки последствий принятия управленческих решений;
9. Диагностика проблем самоменджмента и их решение
10. Диагностика технологий реинжиниринга
11. Модели бизнес-систем в контексте теории создания стоимости
12. Диагностика межфункциональной природы бизнес-процессов;
13. Диагностика условий проведения реинжиниринга бизнес-процессов;
14. Диагностика технологий продвижения инновационного продукта на рынок: проблемы маркетинга и менеджмента: описание эффективной бизнес-модели управления венчурным предприятием;
15. Диагностика стратегии развития инновационного старт-апа и обоснование перспектив выхода на международный рынок;

#### **Общий план эссе**

1. Краткий обзор проблемы (сложившейся ситуации) — 1—1,5 стр.
2. Условия и факторы, оказавшие влияние на формирование и развитие современных проблем менеджмента по выбранной теме — до 1 стр.
3. Какие из современных инструментов менеджмента используются в отечественной практике для разрешения поставленных проблем— 0,5 стр.
4. Примеры, иллюстрации — 0,5 стр.
5. Литература и источники Интернета.

#### **Тесты по теме 2 (ОК-2, ОПК-3)**

1. Под видами объекта менеджмента может пониматься:
- А) маркетинг; производство; финансы; кадры; НИОКР;
  - Б) рабочее место, участок, цех, производство, объединение предприятий;
  - В) операция, проект, система;
  - Г) труд, мотивация, структура.
  - Д) организационная структура предприятия.
2. Административные методы управления – это методы:
- А) базирующие на власти, дисциплине и взысканиях, и известны в истории как «метод кнута»;
  - Б) которые основываются на правильном использовании экономических законов производства и по способам воздействия, интерпретируются как «метод пряника»;
  - В) базирующиеся на способах мотивации и морального воздействия на людей, известны как «методы убеждения»;
  - Г) силового решения проблем предприятия;
  - Д) основанные на экспертной власти руководителя.
3. Когда менеджмент выделился в самостоятельную область знаний?
- А) в XIX в.;
  - Б) в XVIII в.;
  - В) на рубеже XIX и XX вв.;
  - Г) в середине XX в.;
  - Д) в средние века.
4. Какое государство является родиной менеджмента?
- А) Франция;
  - Б) США;
  - В) Россия;
  - Г) Англия;
  - Д) Германия.
5. Кто из этих ученых внес наибольший вклад в развитие классической или административной школы управления?
- А) А. Файоль;
  - Б) М. Фоллетт;
  - В) Д. Гетти;
  - Г) Ф. Тейлор;
  - Д) Э. Мейо.
6. Специфическими технологии управленческой деятельности являются:
- А) временные ограничения при принятии решений;
  - Б) высокая ответственность и хроническая нехватка ресурсов;
  - В) наличие четкой правовой базы, регламентирующей все аспекты деятельности;
  - Г) все ответы верны;
  - Д) верны ответы А и Б.
7. Существуют следующие технологии к изучению содержания управленческой деятельности:
- А) микроанализ управленческой деятельности;
  - Б) эмпирический анализ;
  - В) ролевой анализ;
  - Г) функциональный анализ;

Д) все ответы верны.

8. В каком технологическом подходе подчеркивается, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимосвязанных элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды?:

- А) процессный;
- Б) системный;
- В) ситуационный;
- Г) маркетинговый;
- Д) инновационный.

9. Процесс анализа использования оборотных средств, разработки, согласования и утверждения нормативов и норм расхода элементов оборотных средств или других объектов, называется:

- А) нормированием;
- Б) системным анализом;
- В) текущим контролем;
- Г) контроллингом;
- Д) диагностикой.

10. Что называется организационной структурой?

- А) совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях;
- Б) система взаимозаменяемых элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях;
- В) совокупность элементов, независимых друг от друга;
- Г) система базовых элементов определяющих сущность управленческих отношений;
- Д) конкретное состояние отдельных характеристик организации.

11. Что не является требованием к организационной структуре?

- А) четкость;
- Б) оптимальность;
- В) стабильность;
- Г) независимость;
- Д) взаимосвязь.

12. Функция контроля обычно наиболее полно выражена в случае:

- А) либерального стиля руководства;
- Б) авторитарного стиля руководства;
- В) демократического стиля руководства;
- Г) массового объема производства;
- Д) высокого профессионализма контролируемого персонала.

13. Функционально анализ внешней среды деятельности предприятия должен проводиться:

- А) собранием акционеров;
- Б) планово-экономической службой;
- В) службой маркетинга;
- Г) генеральным директором;
- Д) бухгалтерией.

14. Эффективность технологии принятия управленческого решения определяется:

- А) способностью конкурировать с другими аналогичными системами;
- Б) разностью между экономией, полученной в результате внедрения мероприятия, и затратами на разработку и внедрение этого мероприятия;
- В) степенью достижения результата на единицу затрат путем реализации решения;
- Г) количеством привлечённых ресурсов;
- Д) количеством задействованных лиц в принятии решения.

15. Процесс последовательного перехода от идеи возможного нововведения до создания, продажи и диффузии этого нововведения является:

- А) инновационной деятельностью;
- Б) инновационным процессом;
- В) инновационным проектом;
- Г) инновационной программой.

### Кейсы по теме 3 и 4 (ОК-2, ОПК-3)

Кейс по теме «Технологии управления персоналом в современном бизнесе»

#### МЕНЕДЖМЕНТ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В КОМПАНИИ «СОСА-COLA»:

Компания «Coca-Cola» – одна из самых многонациональных предприятий. Филиалы «Coca-Cola» находятся почти в 200 странах, около 80% дохода компания получает от своей деятельности за пределами США. В связи с этим «Coca-Cola» воспринимается как наиболее типичная международная корпорация. Однако «Coca-Cola» предпочитает думать о себе как о многонациональной компании, чье главное представительство случайно оказалось в Атланте, которое представляет марку «Coca-Cola» с «местным лицом» в каждой стране, в которой она делает бизнес. Стратегия компании лучше всего отражена во фразе «Думай в международных масштабах, действуй на местном уровне», которая фиксирует суть иностранной ментальности «Coca-Cola». Основная идея «Coca-Cola» – предоставление своим предприятиям свободы вести дела таким образом, чтобы соответствовать рынку, в котором они конкурируют.

«Coca-Cola» управляет своей международной деятельностью с помощью 25 подразделений, которые включают в шесть региональных групп: Северная Америка, Европейский союз, Тихоокеанская группа, Северо-Западная Европа, Ближний Восток, Африка и Латинская Америка. Корпоративное управление человеческими ресурсами (УЧР) является связующим элементом, который объединяет эти разнообразные подразделения и группы в компанию «Coca-Cola». Корпоративное УЧР достигает это двумя способами: во-первых, пропагандируя общий принцип по отношению к человеческим ресурсам внутри компании, во-вторых, развивая группу руководителей среднего звена, мыслящих в международных масштабах, до позиции высшего руководства в будущем.

Группа корпоративного УЧР видит свою миссию в развитии и предоставлении основной стратегии, вокруг которой местные предприятия могут развивать собственные принципы. Например, чем иметь общую политику по начислению заработной платы для всех подразделений компании, «Coca-Cola» имеет общий принцип по заработной плате – со всеми компенсациями общий пакет должен конкурировать с лучшими компаниями на местном рынке. Два раза в год группа корпоративного УЧР проводит двухнедельные ориентационные семинары для персонала всех 25 подразделений, занимающихся человеческими ресурсами. На этих семинарах обобщают стратегию компании по УЧР и говорят о том, как местные предприятия могут использовать эту стратегию в программах по человеческим ресурсам в своих регионах. «Coca-Cola» считает этот обмен информацией самым большим достижением, ради чего и стоит собирать профессионалов по УЧР вместе. Например, методы, разработанные в Бразилии для решения специфической проблемы по УЧР, могут быть также полезны в Австралии. Семинары предоставляют возможность для профессионалов по УЧР общаться и узнавать новое друг

у друга, что содействует быстрому переносу инновационных и ценных методов по УЧР из региона в регион.

По мере возможности «Coca-Cola» старается принимать на работу в своих филиалах местный персонал. Один из руководи-телей компании заявил: «Мы стараемся иметь ограниченное число иностранцев, так как обычно местные люди лучше приспособлены к ведению бизнеса в местных условиях». Однако существует необходимость нанимать иностранный персонал по двум при-чинам. Во-первых, заполнить потребность в специфических навыках, которые могут не существовать в определенной зоне. Например, когда «Coca-Cola» начала развиваться в Западной Ев-ропе, она вынуждена была вызвать эмигранта из Чикаго, у кото-рого были польские корни, для выполнения обязанностей финан-сового менеджера. Во-вторых, компания заинтересована в совершенствовании навыков работы местных сотрудников. «Coca-Cola» уверена в том, что перед тем, как любой человек заступит на должность старшего менеджера (senior manager), он обязан иметь международный опыт.

Группа корпоративного УЧР имеет около 500 высококлассных менеджеров, которые вовлечены в так назы-ваемую глобальную сервисную программу. «Coca-Cola» характе-ризует этих руководителей как людей, владеющих знаниями в своей сфере и знаниями о компании, и способных создавать, бла-годаря зарубежному опыту, добавленную стоимость и увеличить свой вклад в компанию. Из 500 участников программы около 200 выезжают в другие страны каждый год. Чтобы снизить затраты по переводу для таких работников, «Coca-Cola» предоставляет им в своей международной сервисной программе американский пакет компенсаций. Им платят по американским стандартам, а не по стандартам той страны, в которой они находятся. Таким образом, менеджер из Индии, работающий в Англии, будет получать зарплату по американским критериям, а не по индийским или ан-глийским. Одной из целей этой программы является создание кадрового состава, ориентированного на международный уровень.

Вопросы

1. Назовите основные принципы УЧР в корпорации «Coca-Cola». С чем связан такой подход к управлению кадрами?
2. Какие стратегии применяет корпорация в своей деятельности?

Кейс по теме «Технологии управления конкурентоспособностью предприятия»  
ТОБОЛЬСКАЯ КОНДИТЕРСКАЯ ФАБРИКА

Генеральный директор заметил, то в магазинах и киосках стали появляться товары, выпускаемые фабрикой соседней области. Он бы не удивился, если бы это были товары таких производителей, как «Марс», «Нестле» или «Кэдбери», развивающих здесь свой бизнес, но ему не нравилось то, что он столкнулся с конкуренцией компаний, чья продукция уступала его собственной.

Кроме того, он слышал жалобы некоторых розничных мага-зинов на обслуживание Тобольской кондитерской фабрики. Ге-неральный директор слышал конкретно о двух претензиях. Во-первых, фабрика принимала заказы только сверх определенного минимального размера; во-вторых, розничные предприятия тор-говли должны были заказывать товар на фабрике за три недели вперед.

Генеральный директор уже поручил плановому отделу под-готовить краткий отчет о состоянии рынка и о положении на этом рынке Тобольской кондитерской фабрики. Приведем отчет далее.

Российский рынок конфет. В 2006 г. объем производства российских предприятий составил 777 000 т конфет, из которых 381 000 т была шоколадной продукцией. Фабрики по производ-ству конфет имелись во многих городах Российской Федерации. Самые известные из них находились в г. Москве и Санкт-Петербурге. Ожидалось, что в течение нескольких следующих лет рынок будет устойчиво расти, причем преимущественно рост

будет обусловлен увеличением продаж шоколадной продукции. Потребление оценивалось на уровне 10 кг на человека, что являлось снижением по сравнению с пиковым уровнем 16 кг в 2000 г. Рынок характеризуется сезонными колебаниями спроса, причем сезонность гораздо больше затрагивает шоколадный сектор по сравнению с сектором конфет на сахарной основе, что объясняется спросом на коробки шоколада в качестве подарков, а также потребление и в семьях. Сезонность больше выражена для коро-бок шоколада, чем для других видов товарного ассортимента.

Российские производители. Считается, что российские производители имеют преимущества перед западными, что обусловлено более низкими затратами отечественных производителей и связями с местными розничными торговыми предприятиями. Самыми известными из российских производителей являются расположенная в Москве фабрика «Красный Октябрь» и Бабаевское объединение, купившее несколько региональных фабрик и слившееся с третьей по величине фабрикой «Рот Фронт».

Иностранные конкуренты. «Марс» и «Кэдбери» продают продукцию, основываясь на всемирно известных названиях своих торговых марок. Их товары – это преимущественно небольшие шоколадные плитки, которые особенно нравятся потребителям моложе 30 лет. «Марс» и «Кэдбери» не конкурируют по цене.

«Нестле» и «Крафт Якобс Шухард» приобрели российские кондитерские фабрики и используют их для продвижения как российских, так и всемирно известных названий торговых марок.

Тобольская кондитерская фабрика. Тобольская конфетная фабрика производит 15 000 т конфет в год. Производство разделено на шоколадную продукцию и конфеты на сахарной основе (80 и 20% соответственно). Производственные мощности загружены примерно на 50%. На предприятии не было существенных задержек с выплатой зарплаты и оно не имеет задолженности по налогам.

На фабрике работают 800 чел., 70% из которых – женщины.

Продажи в 2006 г. составили 18 млн дол., 10% от объема продаж составляла реализация через торговые точки фабрики.

Тобольская фабрика имеет конкурентное преимущество, обладая квалифицированной, опытной и гибкой рабочей силой и имея доступ к дешевому сырью. Упаковка продукции фабрики отличалась средним качеством.

70% продукции фабрики продавалось в западно-сибирском регионе, где предприятие имело 70% рынка. Рыночная доля фабрики уменьшается пропорционально удалению от Тобольска.

Отдел маркетинга провел исследование и выявил, что покупатели их шоколада – на 80% женщины и дети, хотя купленный шоколад едят и мужчины. Данные по другим странам также говорят о том, что почти все покупки шоколада делаются женщинами, правда, это может отражать тот факт, что женщины совершают наибольший объем закупок для семьи. Шоколад – продукт с сезонностью спроса; сбыт других конфет отличается лишь не-какой сезонностью.

Текущие издержки на рекламу и распределение составляют 3% от продаж. Общие административные затраты равны 5,8% от общей суммы издержек.

Покупатели должны размещать заказ за три недели, затем они должны приехать на фабрику в течение рабочего дня. Фабрика выполняет заказы только за наличный расчет.

Стратегия Тобольской кондитерской фабрики. Генеральный директор суммировал стратегию фабрики следующим образом: «Мы не способны нести расходы на рекламу на уровне иностранных конкурентов. По этой причине мы будем сосредоточивать усилия на том, что нам удастся хорошо: на сбыте конфет с традиционными вкусовыми качествами и в привычной упаковке, что согласовывается с продемонстрированными предпочтениями российских потребителей: получать ценность – преимущество за свои деньги. Мы будем

концентрировать свои продажи... в районе Тобольска и в Восточной Сибири, и тем самым наша реклама и личные контакты будут иметь наибольший эффект.

Падение доходов в России серьезно затронуло и нас. В такое время покупатели хотят получать продукцию, цена которой соответствует их качеству (продукцию, имеющую «ценность»). Мы предлагаем обслуживание «без прикрас». Розничные предприятия делают нам заказ и приезжают на фабрику, чтобы забрать свой то-вар. Мы принимаем оплату только наличными (или, как исключение, в виде сырья, которое мы можем использовать). У нас нет дорогостоящей рабочей силы. Мы производим ограниченный товарный ассортимент в экономичных количествах, и тем самым наши станки работают с оптимальной эффективностью. Потребители знают, что, когда они покупают у нас, они тратят свои деньги на качественную продукцию, а не оплачивают ее ре-кламу.

Поскольку наша чистая прибыль составляет 23% от реализа-ции, похоже, что мы многое делаем правильно».

Некоторые отправные моменты анализа. Тобольская кон-дитерская фабрика производит 15 000 т конфет в год. Если общий объем рынка – 777 000 т (произведенная продукция), то фабрика имеет 1,9% от общего объема производства в Российской Феде-рации (это приблизительно равно 1% продаж, с учетом того, что российская продукция не экспортируется). Такая рыночная доля не позволяет им диктовать цены по России, но высокая доля То-больской фабрики на местном рынке означает, что они могут иметь возможность продавать продукт с отличительными харак-теристиками на местном рынке по премиальной цене.

Если объем производства равен 777 000 т для населения в 145 млн (приблизительно), то производство на душу населения составит

$$777000000 \text{ кг} / 145000000 \text{ чел.} = 5,3 \text{ кг на человека.}$$

Это значит, что 4,7 кг импортируется, однако в соответствии с табл. 7 (данных по России не имеется) 10 кг может быть завы-шенной оценкой.

Таблица 7.

Потребление кондитерской продукции в некоторых странах, кг на душу

Страна 2006 г. (фактиче-ское) 2012 г. (прогноз)

Австрия	10,5	11,1	
Финляндия	4,3	4,6	
Германия	15,6	19,7	
Великобритания	14	13,6	
Швейцария	13,3	13,3	
Болгария	10,7	10,7	
Чешская респуб-лика	5,7	6,5	
Польша	2,3	3,0	

Продажи в расчете на работника составляют

$$18000000/800 = 22500 \text{ дол.}$$

Это в два раза ниже, чем для компании «Торнтон» (см. табл. 8). («Торнтон» реализует продукцию главным образом через собственные магазины, что предполагает наличие в этой компании относительно большого числа работников.) «Торнтон» и другие компании включены в качестве типичных компаний не-большого размера регионального уровня. Следует обратить вни-мание на низкий уровень прибыли до уплаты налогов, характерный для таких компаний.

Таблица 8.

Данные 2006 г. по британским кондитерским компаниям, млн ф. ст. (1 ф. ст. = 1,6 дол.)

Название компании	«Кэдбе-ри – Швепс»	«Нестле»	«Марс» (UK)	«Фе-перо»		
(UK) «Торнтон»	«Террис Шу-хард»					
Продажи	5 115	1 804	1 630	46,7	111	131
Прибыль до уплаты налогов	592	105	50	0,81	11,6	4,0

Продажи в расчете на одного со-трудника	119 200	299 340	126	349
Нет дан-ных	32 974 8 1318			
Расходы на рекламу	13,3	28,1	50,5	5,4
			Нет данных	5,5

Для приведенных западных компаний прибыль до уплаты налогов в лучшем случае равна приблизительно 12%. Для анали-зируемого случая 23% может быть заниженным показателем. В табл. 9 общая сумма продаж включает НДС, который не нужно учитывать, тогда прибыльность составит

$$23/83,3 = 27,6\%.$$

Каково соотношение между административными и коммер-ческими накладными расходами в сравнении с затратами Тоболь-ской фабрики (табл. 9) и каковы затраты на распределение в сравнении с себестоимостью реализованной продукции компаний «Кэдбери» и «Нестле» (табл. 10).

Таблица 9.

Структура затрат Тобольской кондитерской фабрики

Затраты %

Прямые сырье и материалы 54,0

Трудовые 1,5

Производственные накладные расходы 2,0

Административные и коммерче-ские накладные расходы 2,8

Прибыль 23,0

НДС 16,7

Таблица 10.

Анализ «Кэдбери-Швепс» и «Нестле», 2006 г.

Показатели «Кэдбери-Швепс», млн ф. ст. «Нестле», млн швейц. фр.

Продажи (без НДС и налогов с продаж) 4 505 56 484

Себестоимость реализо-ванной продукции 2 414 30 047

Издержки на распре-деление 1 004 3 676

Административные за-траты 359 16 387

Некоторые вопросы стратегии. Во-первых, обратите внима-ние, что непосредственной причиной, вызвавшей беспокойство руководства, является не расширение или сокращение рынка конфет, а то, что на рынке появляется конкурент, грозящий отобрать долю бизнеса, принадлежащего Тобольской фабрике. Это вместе с жалобами розничных предприятий побуждают к действию. Тобольскую фабрику не очень беспокоит угроза со стороны западных фирм, которых фабрика не считает своими конкурентами. Разработка стратегии (в данном случае скорее мер ответного реагирования) направлена на то, чтобы отвоевать про-дажи у конкретных конкурентов и защитить Тобольскую фабрику от действий этих конкурентов или потенциальных. Генеральный директор не обеспокоен угрозой, исходящей от многонациональ-ных компаний, хотя для этого есть основания.

Обратите внимание на определение продукции конкурентов как «уступающей» продукции ТКФ. Если заказчики покупают товары конкурентов, то конкуренты что-то делают лучше, чем ТКФ.

Достаточно ли прочное положение занимает Тобольская конфетная фабрика, чтобы обслуживать небольшие местные роз-ничные предприятия и обеспечивать насыщенность охваченного рынка? Нет, так как не контролирует сеть распределения и сеть сбытовиков, посещающих киоски и другие торговые точки и по-ставляющих продукцию в заранее установленные сроки и в заранее установленных количествах. Кроме того, Тобольской конфетной фабрике нужно разрешить розничным предприятиям заказывать меньшее количество товара. Интересы розничной торговли ущемляется дорогостоящей процедурой

размещения заказов и получения товаров на Тобольской конфетной фабрике. Если обслуживание производится по принципу «первый прибыл, пер-вый обслужен», то зачем нужно размещать заказ за три недели вперед? Минимальные размеры заказа ставят в невыгодные усло-вия как раз тех заказчиков, которых труднее всего было бы об-служивать более отдаленным конкурентам Тобольской конфетной фабрики. Если на складе Тобольской конфетной фабрики не останется запасов, то розничные предприятия будут вынуждены покупать какой-либо другой товар или вообще не покупать, т.е. Тобольской конфетной фабрике очень затрудняет процесс плани-рования для розничной торговли. Помимо этого розничные за-траты оцениваются как вмененные затраты упущенных продаж (затраты упущенных возможностей) и снижение в качестве об-служивания покупателей, имеющие результатом потерю клиентов. По всей вероятности, экономически более целесообразно загрузить фургон Тобольской конфетной фабрики конфетами и развезти их по розничным точкам (по заранее согласованному графику), а не розничным предприятиям нанимать фургон для того, чтобы заби-рать конфеты с Тобольской конфетной фабрики и у других поставщиков. Минимизация себестоимости производства для самой Тобольской конфетной фабрики может не означать минимизации себестоимости для всей системы.

Маркетинг часто определяют как нацеленность на конечного потребителя. Но важно нацеливать сбыт и на розничного торговца. Здесь можно использовать такие механизмы, как ценообразование и политику скидок, рекламу в точках продажи, исследование процедур закупки предприятий розничной торговли и пр.

Сегментация рынка ТКФ основывается на расстоянии от То-больска. К преимуществам такой сегментации относятся стоимость транспортировки кондитерских товаров (хотя эти издержки несут розничные закупщики) и экономия масштаба в рекламе. Конкурентное преимущество, достигаемое сегментацией покупа-телей в соответствии с расстоянием до них, должно достигаться за счет обеспечения их продукцией и обслуживанием. Очевидно, что Тобольская фабрика не наилучшим образом использует эти возможности. Можно было бы сегментировать рынок по конеч-ным потребителям, случаям покупки, типам розничных предпри-ятий и пр., чтобы понять, где Тобольская фабрика упускает свои возможности в обеспечении покупателей продукцией в конечной точке продажи, в обеспечении новой продукцией (как о ней узнают розничные торговцы, если они вынуждены заказывать товар на фабрике заблаговременно?) и в сборе информации о рынке? Например, знают ли на Тобольской фабрике, как их конкуренты демонстрируют и сбывают свой товар? Сколько розничных предприятий являются эксклюзивными продавцами только кон-дитерской продукции Тобольской фабрики?

Следует ли генеральному директору акцентировать внимание на эффективном использовании оборудования? Нет, если фабрика работает не на полную мощность. Кроме того, если оборудование устаревшее, маловероятно, что оно будет работать с той же эффек-тивностью, что и новое.

Сосредоточение усилий на производстве традиционных кон-фет может привести к игнорированию роста шоколадного рынка. Более того, если молодежь привыкнет есть шоколадки «Марс» и т.п., будут ли они покупать такое же количество коробок тради-ционных российских шоколадных конфет, когда станут взрослее? На сегодняшний день Тобольская фабрика может не волновать конкуренция с «Марс» и пр., но это должно их заставить их заду-маться о будущем.

Тобольская фабрика зависит от шоколадной продукции (80% производства), имеющей сезонный характер, особенно от коробок шоколада, которые наиболее подвержены сезонным колебаниям спроса. Можно также предположить, что качество упаковки особенно важно на рынке подарков (качество, а не количество).

Если основными покупателями являются женщины и дети, вероятно, дизайн упаковки должен делать конфеты привлека-тельными и удобными для них. У Тобольской фабрики ограни-ченный товарный ассортимент, потому что она производит в эконо-мических

количествах в соответствии с заказами. Но можно по-экспериментировать с разными размерами и формами упаковок или с различными сочетаниями конфет в одной упаковке и по-смотреть, что окажется подходящим.

Если они столкнулись с конкуренцией на собственной территории, на которой им принадлежит 70% рынка, существует серьезная угроза для их прибылей. Возможно, имело бы смысл нанести немедленный ответный удар, как, например, осуществление агрессивных продаж на рынке, принадлежащем их конкуренту. Но, не имея сети распределения, сделать это будет крайне трудно.

Представляется очевидным отсутствие у компании какой-либо стратегии концентрации усилий на сбыте через каналы распределения. Розничная сеть в России расширяется. Розничные сети магазинов смогут требовать от своих поставщиков низких цен при хорошем качестве. Смогут ли ТКФ обслуживать такие розничные сети? По текущему положению дел, вероятно, нет. Розничные сети потребуют больших объемов от своих поставщиков, чтобы продавать аналогичную продукцию во многих розничных точках; они потребуют жесткого соблюдения сроков поставок и высокой степени стандартизации продукции, а также, что еще более важно, упаковки).

Кейс по теме «Технологии принятия управленческих решений»

#### ПРОБЛЕМА В ЦЕНЕ

В декабре 2005 г. компания «Филадельфия Кемикл» выпустила новый продукт – MWX – продажи которого, как ожидалось, должны были достичь объема 1 350 ящиков в первый год. Однако шесть месяцев спустя продано было только 74 ящика. Руководство компании разочаровано и находится перед выбором: стоит ли прекращать выпуск продукта, реорганизовать его выпуск или подождать результатов работы за год. По предварительной оценке, потенциал рынка составляет 40 млн дол. в год, но пока объем продаж равен всего 25 000 дол.

Проблема загрязнения. MWX является биоцидом (био-очистителем флюсов для металлообработки). Флюсы смазывают и охлаждают металлы, подвергающиеся обработке, такой, как сверление, заточка, шлифовка и т.п. После этого жидкость фильтруется, возвращается в резервуар и используется повторно. В жидкости появляются грибки, бактерии брожения с очень неприятным запахом, из которых образуются органические молекулы и формируется биомасса, засоряющая трубы.

Крупные компании хорошо знакомы с проблемой загрязнения флюсов для металлообработки органическими веществами. Уже много лет они пользуются специальными продуктами для очистки флюсов. Промышленное подразделение компании «Филадельфия Кемикл» является ведущим поставщиком биоцида на этот рынок, а объем их продаж за год составляет 11 млн дол. (3% рынка). Большинство менее крупных компаний пользуются своими средствами для того, чтобы избавиться от неприятного запаха, производимого бактериями. Некоторые небольшие компании пользуются биоцидами, компания «Филадельфия Кемикл» разработала для них MWX, точнее, не для небольших компаний, а для небольших резервуаров. MWX отлично подходит для резервуаров емкостью до 5 000 л, тогда как большинство из 1,7 млн резервуаров, принадлежащих 15 000 небольшим компаниям-потребителям флюсов для металлообработки, обладают емкостью от 250 до 5 000 л.

Компания «Филадельфия Кемикл» создана в 1919 г. и является лидером отрасли в химической технологии. В 2005 г. объем ее продаж на мировом рынке составил 4 млрд дол. Продажи промышленного подразделения составили 660 млн дол., а прибыль после выплаты налогов – 44 млн дол.

Техническая проблема. В связи с небольшими резервуарами возникла техническая проблема. Биоцид для более крупных систем выпускается в виде таблеток и слишком токсичен для небольших систем. Было необходимо разработать более мягкую систему очистки. Продукт MWX представляет собой пластиковый мешок с песком, смешанным с

концентратом MWX. Мешок подвешивается в резервуаре с флюсом для металлообработки. MWX медленно растворяется во флюсе и эффективно воздействует на бактерии и грибки. Через три дня MWX растворяется и чтобы обеспечивает защиту.

Характеристики. За две недели один мешок с MWX может ликвидировать бактерии и грибки в резервуаре емкостью 3 000 л, а за 4 недели – в резервуаре емкостью 1 000 л. Использованный мешок не токсичен, обращение с ним не требует предосторожности, и мешки можно выбрасывать в обычном порядке. Регулярное использование MWX предохраняет флюсы для металлообработки от возникновения бактерий и грибов на неограниченный срок.

Распределение. Крупные компании заключают контракты с производителями флюсов на поставку и поддержание флюсов для металлообработки в хорошем состоянии. При изготовлении флюсов эти производители добавляют биоциды, антикоррозийные вещества, производят поставку, еженедельно проверяют флюсы и вносят необходимую корректировку. Более мелкие компании следят за флюсами сами, по мере необходимости закупают концентрат, биоцид и другие добавки в магазинах товаров для промышленных предприятий или в магазинах станков.

В промышленном подразделении компании «Филадельфия Кемикл» работают три торговых представителя (в Сан-Диего, Детройте и Филадельфии). Политика продаж заключается в продажах через дистрибьюторов. MWX продается дистрибьюторам (всего их 10) в ящиках по 144 мешка. В случае оптовых заказов предоставляется скидка.

Отдельные ящики продаются в 360 дол., а заказы на пять или более ящиков оплачиваются из расчета по 290 дол. за ящик. Себестоимость каждого ящика составляет 150 дол. Дистрибьюторы продают мешки конечным пользователям по 4 дол., а ящики продают по 580 дол. дилерам, надбавка которых к цене обычно составляет 10%.

Конкуренты. «Филадельфия Кемикл» не единственная компания, нацеленная на небольшие предприятия. Существуют два конкурирующих продукта: «Хекс Нитро» и «Дауисайд-88». «Хекс Нитро» – это 50-граммовая таблетка, которая может обрабатывать 125 л флюса для металлообработки. Таблетка служит три дня, обладает весьма скромным воздействием на бактерии и совсем не действует на грибки. Дистрибьюторы закупают эти таблетки по 1 дол. за штуку и продают их потребителям по 1 дол. 60 центов. «Дауисайд-88» продается в упаковках по 1 кг для обработки 2 500 л флюсов. «Дауисайд-88» хорошо воздействует на бактерии и грибки, но выделяет формальдегид и может использоваться только в резервуарах емкостью свыше 2 500 л. Килограммовая упаковка стоит для конечного пользователя 50 дол. Дистрибьюторы платят 125 дол. за один ящик с десятью упаковками по 1 кг и 100 дол. за ящик в случае заказа на десять или более ящиков.

Выпуск продукта. Компания «Филадельфия Кемикл» инвестировала около 50 000 дол. на запуск продукта, поместив пресс-релизы в технических журналах и рекламные объявления в прессе. Дистрибьюторы получили обычные информационные бюллетени о продукте. Читателям предложили обращаться с вопросами, это предложение откликнулось более 200 чел. Они получили подборку информации, а их данные были переданы соответствующему дистрибьютору компании.

Опрос потребителей. Компания «Филадельфия Кемикл» не выделила средств для тщательного изучения рынка, а вместо этого наняла студентку, изучающую деловое администрирование, для проведения телефонного опроса 200 респондентов, откликнувшихся на рекламу. Студентка выяснила, что большинство из них заменяют флюсы для металлообработки раз в три – четыре недели из-за неприятного запаха. Большинство из них не знают, во сколько обходится слив флюсов, однако некоторые называли цифры в 10, 20, 70 и 80 центов за литр. Большинство закупают флюсы в местных магазинах по продаже товаров для промышленных предприятий или в магазинах по продаже станков. И только немногие закупают флюсы у региональных или межрегиональных дистрибьюторов. Средняя цена составляет 2 дол. за литр концентрированных флюсов, который затем разводится в 24 л воды, давая таким образом 25 л флюса для

металлообработки. Почти никто из 200 опрошенных не пользуется биоцидами, полагаясь на бытовые дезинфектанты.

Проблема в цене. Через несколько недель студентка вернулась в свой колледж и прислала своим коллегам в «Филадельфии Кемикл» открытку, на которой было написано: «Проблема в цене».

Вопросы

1. Вы согласны с тем, что проблема в цене?
2. Какую цену Вы установили бы на MWX?
3. Обоснуйте назначаемую Вами цену.
4. Если Ваше решение поможет успеху компании «Фила-дельфия Кемикл» с MWX, какова будет цена Вашего ответа?
5. По какой цене Вы согласились бы продать свой ответ ком-пании «Филадельфия Кемикл»?

Кейс по теме «Самоменеджмент: ключевые технологии » КОМПАНИЯ «ДЖОСАЙЯ ДОНКАСТЕР ЛТД»

Совет директоров компании «Джосайя Донкастер» 4 марта 2016 г. собирался второй раз за последние три недели. Главным пунктом повестки, как и ранее, был вопрос о том, какое решение стоит принять в отношении предлагаемой стратегии по новому товару. Этот вопрос возникал в результате отчета консультанта, выполненного по поручению директора по маркетингу.

Основанная в 1740 г. компания завоевала безупречную репутацию производителя качественного бытового фарфора. Менеджмент придерживался патерналистской тенденции, был консервативен в финансовом отношении и привержен сохранению традиций компании. Однако за последние десять лет компания весьма успешно расширила номенклатуру своей продукции до фарфора промышленного назначения (изоляторов для высоковольтных линий).

Б. Хокинс, вновь назначенный директор по маркетингу, открыл совещание напористой презентацией. Ему 35 лет, он был на 20 лет моложе любого из присутствовавших, кроме того, имел диплом МВА Гарварда и был единственным членом Совета с официальной подготовкой в области менеджмента. Б. Хокинс обратился к слушателям: «Возможно, что некоторые члены Совета пересмотрели свои позиции за период, прошедший со времени нашей последней встречи. Что касается меня, то мои рекомендации не изменились за последние три недели. Позвольте мне их еще раз напомнить. Каковы основные факты, содержащиеся в отчете консультанта? Позвольте рассмотреть их по порядку:

1. При цене 4,50 евро за один фильтрованный агрегат и при емкости рынка в 1 млн штук текущий объем рынка в стоимостном выражении составит 4,5 млн евро.
2. Одной из фирм, «Вестерн Лтд.», принадлежит 85% рынка.
3. Рынок функционирует вяло в условиях монополии, особенно потому, что «Вестерн Лтд.» не делает скидок на объем закупок.
4. Число точек покупателей оценивается в 20 000, в том числе 220 – в Бирмингеме, 150 – в Лондоне, 70 – в Манчестере; в сумме они составляют 55% от общего количества.
5. Существует 35 доминирующих на рынке производителей оборудования с силовыми установками, использующими сжатый воздух, и 15 главных поставщиков воздушных компрессоров.
6. «Вестерн Лтд.» не производит собственных деталей, она занимается лишь сборкой закупаемых компонентов. Мы можем поступить таким же образом. Отсутствует технический барьер для выхода на этот рынок.
7. Предполагается, что у «Вестерн Лтд.» постоянные издержки должны составлять 100 000 евро при переменных издержках в 2,7 евро на одну штуку.

Суммарные издержки на одну штуку при объеме продаж в 850 000 евро, полагают должны составлять 2,82 евро.

8. Наши постоянные издержки оцениваются в 180 000 евро, но переменные затраты явно ниже, чем затраты «Вестерн Лтд.» мы оцениваем их в 2,12 евро на штуку. При больших объемах суммарные затраты на наш керамический сердечник снижаются до 0,5 пенса за единицу, в то время как «Вестерн Лтд.» закупает сердечники из металлокерамической бронзы по 60 пенсов за единицу.

9. По керамическим сердечникам мы имеем над «Вестерн Лтд.» технологическое превосходство. Применяя металлокерамическую бронзу, они могут обеспечить фильтрование до уровня 64 микрона, в то время как мы можем подогнать наши агрегаты для любого желаемого уровня фильтрования.

Наконец, у нас есть известное и признанное имя. Все знают о Донкастере. У нас 200-летняя репутация качества.

Итак, я предлагаю осуществить эту идею. Посмотрите на схемы... Страница 1. Стратегия: Использовать антимонопольный настрой рынка, наше преимущество по издержкам и превосходство в характеристиках продукции, осуществив выпуск на рынок нашего фильтра в противовес фильтрам «Вестерн Лтд.».

Страница 2. Тактика. Цена на 10% ниже, чем у «Вестерн Лтд.». Давать 25% скидку на объем закупок. Осуществлять персональную продажу в ключевых покупательских точках и производителям оборудования. Остальную часть продавать, используя директ-мейл (рекламу по почте) и рекламу в торговых журналах.

Страница 3. Цели: 10% рынка в году 1; 15% рынка в году 2; 25% рынка в году 3.

Страница 4. Издержки:

Объем продаж в единицах	100 000	150 000	250 000
Постоянные затраты на единицу	1,80	1,20	0,72
Переменные затраты на единицу, евро	2,12	2,12	2,12
Суммарные издержки, евро	3,92	3,32	2,84

Страница 5. Прибыль/Убытки. Средняя цена за единицу составляет 3,48 евро, наша позиция оценивается следующим образом: 0,44 убыток на единицу в год 1, т.е. убыток в 44 000 евро; 0,16 прибыль на единицу в году 2, т.е. прибыль в 24 000 евро; 0,64 прибыль на единицу в году 3, т.е. прибыль в 160 000 евро.

Страница 6. Заключение. Риски, связанные с потерями, малы. Безубыточность составляет 13% емкости рынка. Учитывая все, что у нас есть, не должно быть проблем в достижении безубыточности, причем в очень скором времени.

Если мы должны выполнять свои обязанности перед акционерами, то наши действия абсолютно ясны. Никаких дальнейших колебаний. Я хотел бы просить Вас одобрить проект...»

«Билл, Ваши последние замечания абсолютно неоправданны. Настоящий Совет не нуждается в напоминаниях об обязанностях перед акционерами», – сказал П. Донкастер.

Высказанное Вами предложение в том виде, в котором Вы его представили, слишком упрощает ситуацию и весьма односторонне. Нет реального учета возможных рисков. А риски существуют. Если бы у Вас был такой же опыт, как у меня, то Вы бы поняли, что стать рыночным лидером – нелегкая задача особенно, когда конкурент, такой, как «Вестерн Лтд.», прочно обосновался на рынке. Рыночная доля в 85% – это рыночное превосходство с большим запасом!

Фильтрование – это их бизнес, и они делают его хорошо. В отчете нигде нет упоминания ни о претензиях по характеристикам их продукции, ни о жалобах на обслуживание и цену. Все, к чему сводится общий комментарий, это замечание о том, что было бы прекрасно, если бы они не имели такого превосходства! Как можно извлечь из

таких замечаний рациональное зерно для будущего? На рынке существуют 11 других производителей фильтров. И что им удалось сделать? Очень мало. У них крошечные, специализированные разделы рынка. К чему сводится их суммарная рыночная доля? На 11 производителей – 15%.

Нет никакого учета конкурентной реакции «Вестерн Лтд.». А реагировать они будут. Быстро. И жестко. Для них это не второстепенная проблема – это их хлеб! Переход к нам рыночной доли был бы жестоким ударом по их прибылям. Рыночная доля в 25% для 3-го года уменьшила бы их валовую прибыль на 25%. Ни одна компания не отнеслась бы к этому равнодушно. Мы бы не были равнодушны. Почему мы должны ожидать спокойствия от них?

Они располагают сложившимися связями со всеми производителями первоначального оборудования и в результате этого автоматически получают возобновление всех заказов по замене от пользователей на заводах. В среднем их фильтры служат 6 лет. Я сомневаюсь в том, что какой-либо покупатель рассматривает их как значительную по затратам часть. Рассмотрим 400 главных покупателей... в сумме они расходуют в год около 2 475 млн евро, т.е. 5 600 евро каждый. Так как заменяемые части покупаются в течение всего года, то это составляет около 470 евро в месяц. Это с трудом можно считать значительными расходами для покупателя – крупной фирмы.

Наконец, надо помнить, что эти фильтры предохраняют чрезвычайно дорогое оборудование, и спецификация на них составляется с включением условий о гарантии. Поэтому недостаточны мотивы для экономии размером в пени при потенциальном риске в тысячи фунтов, которые составляет стоимость оборудования».

«То, что Вы, Пол, сказали в отношении покупателей, возможно, верно. Хотя инженеры наверняка осведомлены об этих фильтрах, – продолжил Б. Мак-Грегор, директор производства, которому было более шестидесяти лет. В докладе мельком делается одно замечание. Срок службы этих фильтров в среднем 6 лет. Мы, как и другие компании, обнаружили, что должны чистить металлокерамическую бронзу каждые три месяца. Мы используем раствор каустика, затем нейтрализуем его слабой кислотой. Это дорогостоящая операция как с точки зрения материалов и труда, так иногда и с точки зрения простоев оборудования. Почему бы нам не заявить, что при использовании наших новых фильтров Вы просто выбрасываете старый сердечник и ставите новый?».

«Если мы сделаем это, то мы должны снизить цену на сердечники для фильтров, и это раскроет наш секрет. Единственная разница между нашими фильтровальными агрегатами и фильтрами «Вестерн Лтд.» – это сердечник фильтра. Они даже выглядят одинаковым образом, не считая разницы в цвете. Кроме того, я не понимаю, почему мы должны устанавливать на рынке более низкую цену за лучший фильтр лишь потому, что на рынке популярны прозрачные пластиковые корпуса, поскольку тогда пользователи могут наблюдать остатки после фильтрации. В то же время я помню, и мои сотрудники проверяли это, что в 1962 г. в суде рассматривалось дело о том, что один из пластиковых корпусов взорвался после того, как возросло давление в трубопроводе. Тогда этот случай привлек большое внимание общественности. Это очень некстати. Мне не хотелось бы, чтобы от нас ускользнул тот факт, что 80% прибыли нашей компании или 1,74 млн евро обеспечивается отделением бытового фарфора. Все, что может подвергнуть риску эту прибыль, должно быть рассмотрено очень подробно. Если мы, в конце концов, и будем заниматься этой областью, то мы не можем рисковать и применять пластиковые корпуса. Мы должны использовать что-нибудь более прочное: металл или металлические сплавы.

Внезапно в разговор вступил Д. Девис, имеющий самый большой стаж в качестве члена совета, финансовый директор. «Джон, поступить так – значит пойти против рынка. Вы должны поставить на рынок то, что он хочет».

«Нет, Билл, мы не будем принимать на себя никаких обязательств в этом конкретном случае. В целом я доволен предложением в той форме, в которой оно выдвинуто, и я думаю, что другие члены Совета считают также. Возможно, что теперь мы осведомлены о

необходимости провести более полное обследование потенциальных новых продуктов, которые не будут создавать риски для нашего основного товара и не будут включать приобретение позиции доминирующего лидера рынка.

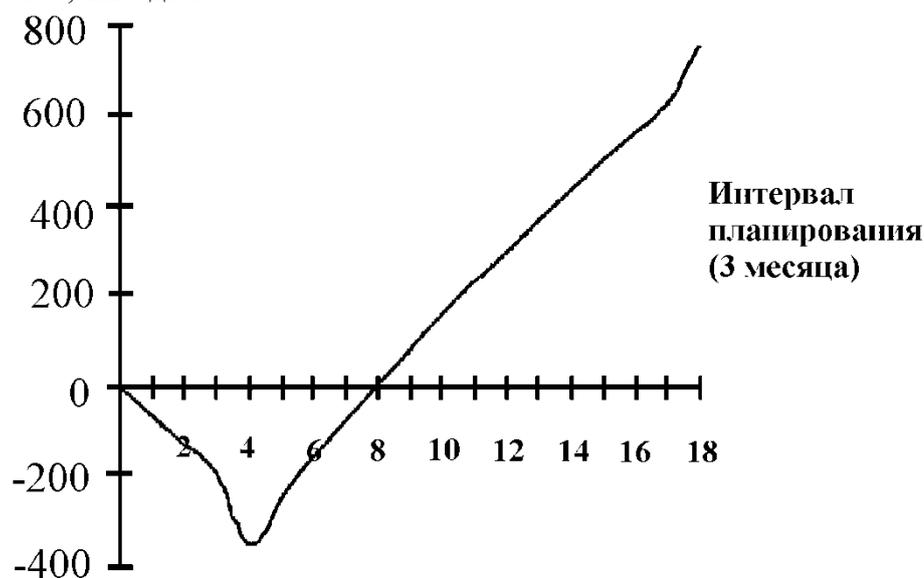
Я полагаю, что Вашему энтузиазму, Билл, не будет нанесен ущерб, если мы не предпримем никаких дальнейших действий по этому отчету и проведем более полное исследование возможности диверсификации продукции. Я делаю это предложение Совету в официальной форме. Могу ли я просить Вас проголосовать?».

Кейс по теме «Технологии финансового менеджмента». ЛАЗЕРНАЯ СИСТЕМА Р1КАМ

Цель проекта – внедрение в производство лазерной системы Р1КАМ с широким спектральным диапазоном излучения. Прибор предназначен для коррекции функции зрения и лечения заболеваний глаз. Проект предполагается осуществить за счет увеличения акционерного капитала. Объем внешних инвестиций – 390 тыс. дол. Проект предполагается реализовать, используя производственные возможности государственного оптического института, на базе которого и работают инициаторы проекта.

Финансовый профиль проекта

NPV, тыс. дол.



Финансовая оценка проекта. Чистая текущая стоимость – 760 000 (при ставке дисконта 15%); бухгалтерский уровень возвратности – 182%; внутренняя норма прибыли – 22%; срок окупаемости 2 года.

Оценка рынка в продукте. Прибор Р1КАМ может найти применение в крупных офтальмологических центрах, в ряде поликлиник и больниц развитых государств мира, что определяет максимальный спрос на эти цели в 25–30 штук в год. Учитывая широкие возможности лазерной системы Р1КАМ, она может использоваться как источник когерентного излучения для научных и учебных целей, что включает в круг потребителей научно-исследовательские институты. Подобный спрос может составить 10–15 штук в год.

Наличие маркетингового исследования. Маркетингового исследования не проводилось.

Наличие заказов на продукцию. В таких установках заинтересован Санкт-Петербургский научно-исследовательский институт гигиены труда и профессиональных заболеваний (отделение офтальмологии), а также Санкт-Петербургский центр микрохирургии глаза. Также заинтересованность проявили более 20 иностранных научных центров и фирм США, Кореи, Испании, Индии, Италии и других стран.

Существующие аналоги. Лазеров с аналогичными характеристиками не существует.

Преимущества нового продукта. Р1КАМ имеет сравнительно небольшие габариты и вес, удобен в обращении. Новшеством является наличие импульсного излучения высокой мощности с заданной частотой повторения.

Специальная информация (инвестиционная привлекательность проекта). Проект предполагается реализовать, используя производственные возможности Государственного оптического института. Площадь, необходимая для сборки лазерной медицинской установки составляет, 200 м.

Требуемые инвестиции. Общая сумма составляет 390 000 дол.; иностранные инвестиции 390 000 дол.; собственные инвестиции 0 дол.

Финансовое обеспечение (залог, поручительство, др.). Вложения обеспечиваются правом собственности для совладельца предприятия.

Нормативная информация (юридическая защищенность проекта, необходимые правительственные разрешения). На принцип действия лазерного источника имеется авторское свидетельство № 1085397 от 28 октября 1992 г. Запрета на опубликование в открытой печати нет. Для реализации проекта требуется лицензия на производство медицинской аппаратуры. Лицензию предполагается получить в течение одного года, когда будут завершаться опытно-конструкторские работы.

Экологические аспекты (соответствие проекта экологическим нормам, преимущества по экологии). В состав установки не входят экологически опасные элементы, а характеристики излучения соответствуют разрешенным нормам. Проект направлен на сохранение и улучшение здоровья людей.

Информация об организации.

Название	Радикант
Форма организации	Товарищество с ограниченной ответственностью
Год основания	1990
Вид деятельности	Производство и разработка электронно-оптических приборов
Лицо для связи	Зинаида Нестерова
Телефон, факс	7(812) 560-12-85
Адрес	193171, Россия, С.-Петербург, ул. Бабушкина, д. 36, корп. 1

Краткое описание текущих операций компании. Разработка новых источников когерентного оптического излучения для медицинских, физических научно-исследовательских и учебных центров, разработка и производство оптоэлектронных и электронных приборов для служб Госавтоинспекции.

Дополнительная информация для решения кейса приводится в табл.

Таблица .

Финансовые показатели, тыс. дол.

Год	1993	1994	1995
Краткосрочные обязательства	0,0	0,0	0,0
Оборотные средства	2,1	0,9	3,0
Денежные средства	1,1	0,9	1,0
Долгосрочные обязательства	0,0	0,0	0,0
Чистая прибыль	0,6	0,0	1,8

Активы	2,0	0,9	3,0
Основные средства	0,0	0,0	0,0
Накопленная амортизация	0,0	0,0	0,0
Объем продаж	12,7	10,6	33,2
Численность сотрудников	18	4	10

Управление. Генеральный директор: Игорь Александров, опыт работы в качестве руководителя предприятия – 5 лет, доктор физико-математических наук.

Технический директор: Зинаида Нестерова, опыт работы на руководящих должностях – 5 лет, кандидат технических наук.

Кейс по теме «Технологии антикризисного менеджмента»

### МЕХАНИЧЕСКИЙ ЗАВОД ГАГАРИНА

В этой ситуации описываются события, происходящие на од-ном новосибирском Механическом заводе, который среди прочего производит детали буров для нефтедобывающей промышленности. Время действия – 1999 г., период бума в нефтебурении по-сле нефтяного кризиса 1997 г.

В начале 1999 г. В. Гагарин, президент Механического завода, рассматривал проект модернизации своего предприятия. Завод работал на базе переоборудованного складского помещения, выпускал разнообразные детали для нефте- и газобурения и для смежных областей. Одним из самых крупных клиентов завода была компания «Сибирские буровики», которая закупала детали буров и запчасти. В. Гагарин работал по ежегодным контрактам с «буровиками» на поставку деталей буров и запчастей в течение 8 лет. В 1996-1997 гг. их потребность составляла 8 400 деталей в год. Работали все буровые установки «Сибирских буровиков». Гагарин знал, что в регионе в 1998 г. работало 30 установок по сравнению с 17 установками в 1990 г. Количество пробуренных скважин возросло с 679 в 1990 г. до 1 474 в 1998 г.

В механическом цехе завода находилось четыре крупных ручных станка, которые работали на «Сибирских буровиков», но могли использоваться и для выполнения заказов других потреби-телей. На каждом станке работал один квалифицированный рабо-чий, но каждая деталь бура требовала обработки на всех четырех станках. В. Гагарин думал о том, чтобы заменить эти четыре руч-ных станка одним автоматическим, который мог бы осуществлять все операции обработки, которые требовались для деталей «буровиков». Этот станок мог бы производить столько же деталей, сколько и четыре имеющихся станка, но работал бы на нем только один оператор. Вместо навыков обработки металлов ему потребуется квалификация, необходимая для автоматизированного управления.

Финансовая оценка. Решение оценивалось на базе расчетов относительной себестоимости и анализа дисконтированного по-тока денежных средств, которые показали, что внутренняя норма прибыли предлагаемого проекта составит 32% и будет значи-тельно выше средневзвешенной стоимости капитала для бизнеса.

Вопросы

1. Следует ли В. Гагарину оставить четыре ручных станка и четырех рабочих по металлу или ему следует перейти на автома-тизированный станок, раннюю версию компьютеризованного станка, способного выполнять все этапы обработки деталей для «Сибирских буровиков»?

2. Как В. Гагарин меняет конфигурацию цепочки ценности? (Для разработки сценария и ответа на следующие вопросы вос-пользуйтесь тремя инструментами и возможностями стратеги-ческого менеджмента бухучета).

3. Какую взаимосвязь цепочке ценности В. Гагарин пытается использовать?

4. Изменится ли хоть одна из конкурентных сил в цепочке ценности в худшую для Гагарина сторону?
5. Сможет ли Гагарин поддерживать положительной чистой приведенную стоимость, которую обещает прогноз?
6. Какие три фактора, влияющие на издержки, имеют отношение к анализу решения? Почему?
7. Какие три фактора влияния на издержки исполнительного характера наиболее важны при анализе решения?
8. Как конкурирует Гагарин в настоящее время?
9. Какой из пяти общих стратегий Портера рассматриваемая ситуация соответствует?
10. Приведет ли решение к перемене существующей стратегии на другую?
11. Будет ли изменение связано с факторами влияния на издержки (структурными и исполнительными), которые использует В. Гагарин, чтобы добиться конкурентного преимущества?
12. Имеет ли существующая цепочка ценности взаимосвязь с новыми предложениями?
13. Способен ли Гагарин конкурировать в предлагаемой конкурентной позиции?

Кейс по теме «Технологии управления инвестиционными проектами»

## ИЗВЕСТНЯКОВЫЙ КАРЬЕР

В. И. Мальчикову нравилась схема сделки, которую он собирался предложить инвестиционному комитету венчурной компании «Инвесторы Центральной России» (ИЦР). Это было его первое важное задание после работы в отделе кредитования в банке, и то, что он узнал о проекте, выглядело очень заманчиво. За последнюю неделю он внимательно прочел бизнес-план, представленный компанией-разработчиком известнякового карьера, посетил карьер и обсудил ряд вопросов с руководством компании. У него создалось хорошее впечатление о компетентности руководства. Хотя некоторые вопросы остались не снятыми, бизнес-план заслуживал дальнейшего изучения.

Предложение состояло в разработке известнякового карьера в городе А, расположенном в 700 милях (более 1 000 км) от Москвы. «Известняковый карьер» – предприятие, организованное как акционерная компания закрытого типа, в которой 30% акций принадлежат муниципальным властям, 70% – 50 сотрудникам предприятия, причем доля руководства составляет 25%, генеральный директор владеет 5%.

Для развития известнякового карьера требовалось привлечь внешние инвестиции в размере 5 млн дол. Нынешние владельцы давали рабочих, помещения, площади и т.п., но им необходимо было заказать оборудование из Италии. Руководство могло инвестировать 3 млн дол. собственных средств в виде лицензий, оборудования, производственных площадей и т.п.

Бизнес-план уже получил отказ в банковском финансировании на том основании, что финансирование запрашивалось на слишком длительный срок и не обеспечивалось достаточными гарантиями. В частности, банки указывали на то, что даже при умеренной ставке 15%, процентные платежи на сумму 5 млн дол. составили бы 750 000 дол. в год. Учитывая необходимость погашения основной суммы кредита и тот факт, что выплаты смогут начаться только после монтажа оборудования и первых продаж, уровень риска был оценен как неприемлемый. Кроме того, по мнению банков, руководство может оценивать свой вклад в 3 млн дол., но в случае реализации таких активов, как оборудование, производственные площади и помещения, их стоимость окажется бы гораздо ниже. По этой причине банки готовы были оценивать вклад руководства только в 2 млн дол., а это воспринималось как недостаточное обеспечение для ссуды.

Почему банки подходят к оценке вклада руководства компании с таких позиций? Их беспокоит возможность неудачи предприятия и потери своих денег. При таком исходе стоимость активов бизнеса будет существенно ниже, чем рыночная стоимость в нормальных условиях или их восстановительная стоимость.

Как стала бы ИЦР оценивать инвестиции руководства? Она будет оценивать их по восстановительной стоимости активов (т.е. сколько им стоила бы разработка подобного предприятия в другом месте), потому что альтернативой могла стать самостоятельная разработка предприятия или нахождение подобной возможности. Предположим, что ИЦР оценит вклад руководства карьера в 3 млн дол. Обратите внимание, что эта цифра может существенно расходиться с балансовой стоимостью активов. Отметим, что подход к оценке зависит от того, кто ее осуществляет. Исходя из структуры издержек предприятия, было ясно, что его прибыльность зависела от прогнозируемых объемов. Руководство отдавало себе отчет в том, что для максимизации прибыльности проекта им придется работать на уровне расчетных объемов. Они не хотели получить только часть требуемых средств и недополучить остальную часть.

Вырабатываемый известняк должен был удовлетворить 20% спроса на местном рынке цемента. 18 предприятий уже подписали соглашения о намерениях закупить 2 300 000 т цемента, полученного из карьера, но даже после модернизации ежегодная производительность карьера могла быть только 600 000 т.

По прогнозам через пять лет предприятие должно было продавать цемента на 30 млн дол. и получать прибыль после уплаты налогов, равную 5,8 млн дол. в год. Эти цифры даны в ценах на сегодняшний день. Строительство в России переживает период бума, а повышение тарифов на транспортные перевозки давало известняковому карьере преимущество перед конкурентами в 3 дол. за т.

В. И. Мальчиков считал, что ИЦР должна потребовать 62,5% участия в собственном капитале за инвестирование 5 млн дол., что было бы пропорционально вкладам сторон в проект (5 млн: 3 млн = 62,5 : 37,5).

Как венчурный капиталист решает, сколько требовать собственных средств? Согласны ли вы с ним?

На практике, инвестиционные решения не принимаются отдельным лицом. У «Инвесторов Центральной России» был комитет по рассмотрению инвестиций в составе из 3 чел., который принимал решения о предоставлении инвестиций и занимался их контролем. Задача комитета по инвестициям состояла в рассмотрении решений, принятых сотрудниками, на предмет подтверждения их соответствия целям компании. ИЦР преследовала цель инвестирования на 5 лет с тем, чтобы затем выйти из дела путем продажи своей доли или публичного акционирования и продажи акций на фондовом рынке. В рассматриваемом случае считалось маловероятным, что через 5 лет компания «Известняковый карьер» будет готова к выпуску акций на рынок, и поэтому предпочтительным вариантом «выхода» была продажа доли участия. Для оценки компании следовало выбрать подходящий коэффициент дисконтирования и метод расчета финальной (т.е. на момент «выхода») стоимости каждой доли инвестиций.

Для такого бизнеса, как «Известняковый карьер», для которого существовали не очень высокие технологический и рыночный риски, сочли приемлемыми финальную стоимость, в 12 раз превышающую прибыль после уплаты налогов, и коэффициент дисконтирования, равный 40% вплоть до момента «выхода».

Расчет доли собственных средств, которую потребует венчурный капиталист.

1. Какова была стоимость компании при «выходе»?

Ответ: 69,6 млн дол. ( $12 \cdot 5,8$  млн).

2. Какова доля собственных средств, которую требует ИЦР?

Ответ: целевая стоимость через 5 лет составит  $5 \text{ млн} \cdot (1,4)^5 = 5 \text{ млн} \cdot 5,378 = 26,89 \text{ млн} = 38,6\%$  стоимости компании.

3. Насколько чувствительна оценка инвестиций к таким, казалось бы, произвольным цифрам, как финальная стоимость и коэффициент дисконтирования?

Ответ: если кратное для расчета финальной стоимости = 10 (а не 12), то финальная стоимость = 58 млн. Целевая стоимость через 5 лет =  $5 \text{ млн} \cdot (1,4)^5 = 5 \text{ млн} \cdot 5,378 = 26,89 \text{ млн} = 46,4\%$  стоимости компании.

Ответ: если коэффициент дисконтирования будет не 40%, а 35% и финальная стоимость в 12 раз выше прибыли, то целевая стоимость через 5 лет =  $5 \text{ млн} \cdot (1,35)^5 = 5 \text{ млн} \cdot 4,484 = 22,4 \text{ млн} = 32,5\%$  стоимости компании.

Ответ: если коэффициент дисконтирования будет не 40%, а 30% и финальная стоимость в 12 раз выше прибыли, то целевая стоимость через 5 лет =  $5 \text{ млн} \cdot (1,35)^5 = 5 \text{ млн} \cdot 3,71 = 18,6 \text{ млн} = 27\%$  стоимости компании.

Обратите внимание, что при таких допущениях относительно целевых показателей нормы возврата на инвестиции компаниям необходимо обеспечивать пятикратное увеличение прибылей в течение 5 лет, чтобы заинтересовать венчурных капиталистов. Учитывая, что рентабельность продукции под давлением конкуренции будет иметь тенденцию к снижению, на практике такие требования будут означать увеличение объемов сбыта примерно в 10 раз.

Для начинающих с нуля предприятий ИЦР установила бы ставку дисконтирования в 70%, срок «выхода» был бы позже (примерно через 7 лет) и требуемое кратное для прибылей было бы выше (до 20 раз). Причина кроется в более высоких уровнях риска (имел бы место технологический и рыночный риск, практически отсутствующий в случае «Известнякового карьера»), в меньшей ликвидности инвестиций (часто новые предприятия в решающей степени зависят от людей и имеют незначительное количество материальных активов; машины продать легче, чем идеи) и в том, что период до «выхода» был бы больше.

В качестве первичного предложения была разработана структура финансирования, представленная в табл. 22.

Таблица 22.

Структура финансирования ИЦР

Участники	Инвестиции, дол.	Стоимость за акцию, дол.	Акции
«Инвесторы центральной России»	5 млн	1295	3860
Существующие акционеры (обыкновенные акции)	3 млн	489	6140

Если показатели деятельности компании будут отвечать расчетным данным, то через 5 лет стоимость доли участия каждой из сторон будет следующей (табл. 23).

Таблица 23.

Стоимость доли участия каждого инвестора, млн дол.

«Инвесторы Центральной России»	26,89
Существующие акционеры (обыкновенные акции)	42,71

Переговоры по инвестициям. В переговорах выяснилось, что руководство «Известнякового карьера» и местные власти не были готовы уступить почти 39% компании за 5 млн инвестиций. Указывалось, что в конечном счете, руководство будет использовать свои умения для обеспечения работы карьера, а ИЦР будет только наблюдать, как доходы «Известнякового карьера» растут. Это казалось несправедливым. Кроме того, замечено, что ИЦР не смогла бы управлять карьером самостоятельно. Помимо этого руководство «Известнякового карьера» хотело знать, что случится, если бизнес превзойдет ожидания и финальная стоимость окажется равной, к примеру, 90 дол.

Превышение показателей представлено в табл. 24.

Таблица 24.

Превышение показателей, млн дол.

Финальная стоимость	90
«Инвесторы Центральной России»	$0,386 \cdot 90 \text{ млн} = 34,74 \text{ млн}$

Существующие акционеры (обыкновенные акции)	$0,614 \cdot 90 \text{ млн} = 55,26 \text{ млн}$
--	--

На каждый 1 млн дол., добавленный к финальной стоимости, существующие акционеры получили бы 618 000 дол.

Аргументом ИЦР было то, что, если предприятие распадется сразу после предоставления инвестиций, капитал разделится пропорционально долевой участию (т.е. ИЦР – 38,6%, а существующие держатели акций – 61,4%).

Рассматривая бизнес-план, комитет по инвестициям ИЦР тоже выразил некоторые сомнения. «Что произойдет, если руководство недовыполнит показатели?» – спросил один умудренный опытом венчурный капиталист. «Предположим, что финальная стоимость в результате составит не 69,6 млн дол., а 34,8, т.е. в два раза меньше ожидаемой. Тогда на нас ляжет львиная доля убытков». В чем здесь вопрос – в справедливости или в норме возврата, которую требуют «Инвесторы Центральной России»?».

Таблица 26.

Недовыполнение по показателям, млн дол.

Финальная стоимость	34,8
«Инвесторы Центральной России»	$0,386 \cdot 34,8 = 13,43 \text{ млн}$
Существующие акционеры (обыкновенные акции)	$0,614 \cdot 34,8 = 21,36 \text{ млн}$

На каждый 1 млн дол. недовыполнения ИЦР понесет убытки в 386 000 дол.

Перевыполнение вознаграждается, а недовыполнение наказуемо в соответствии с пропорцией долевого участия сторон.

Осознав это, руководители «Известнякового карьера» и ИЦР пришли к согласию. Чем больше собственных средств компании будет принадлежать ее руководству, тем большую выгоду оно получит в случае успеха или тем большие убытки понесет в случае неудачи предприятия. Исходя из этого, обе стороны решили выработать способ, который позволил бы руководству «Известнякового карьера» получать больший выигрыш от успеха, а в случае неудачи обеспечил бы наименьшие неудобства для ИЦР. Предметом беспокойства ИЦР было и то, что, получив инвестиции, группа руководителей могла ликвидировать компанию и распасться или что могло возникнуть разногласие в группе руководства, в результате которого компания перестала бы существовать до окончания 5-летнего срока проекта. Большинство венчурных капиталистов не хотят иметь контрольный пакет в тех компаниях, в которые они инвестируют средства. Им нужны полномочия для вмешательства в случае необходимости, но они признают, что обычно руководство способно лучше управлять бизнесом, чем они сами.

Улучшенная структура сделки. В. И. Мальчиков стал обдумывать структуру сделки, которая была бы более выигрышной для ИЦР. ИЦР могла бы инвестировать свои 5 млн дол. в привилегированные акции с правом их конвертирования в 38,6% владения компанией в случае ее продажи или ликвидации или с правом их погашения по номинальной стоимости по желанию ИЦР. При таком сценарии и при стоимости «на выходе», равной 69,6 млн дол. США, участие делилось бы следующим образом:

«Инвесторы Центральной России»	26,89 млн дол.
Известняковый карьер	42,71 млн дол.

Если 38,6% финальной стоимости будут меньше 5 млн дол., то ИЦР воспользуется своим правом погашения привилегированных акций.

Привилегированные акции – это акции компании, имеющие более высокий статус по сравнению с обыкновенными акциями в случае ликвидации активов компании. Таким

образом, привилегированные акции имеют некоторые характеристики как собственных средств, так и долговых обязательств.

При какой стоимости это может произойти? Когда 5 млн = 38,6%, финальная стоимость всей компании при «выходе» венчурных капиталистов составит 13 млн дол.

Стоимость «выхода» может быть скорректирована посредством кумулятивных дивидендов, выплата которых причитается по привилегированным акциям. Так по акциям будет получена не только сумма номинальной стоимости при их погашении, но и накопленная сумма дивидендов. Например, если бы привилегированные акции давали инвесторам ИЦР возможность получать в год дивиденды на сумму 1 млн дол., то стоимость при «выходе» в случае использования права погашения акций составила 26 млн дол. Этим можно было бы еще больше снизить риск для ИЦР. Аргументом для существующих акционеров было бы то, что хотя ИЦР снижает свой риск в случае неблагоприятного развития бизнеса, существующие акционеры получают большую долю выгоды в случае перевыполнения показателей деятельности по сравнению с ожидаемыми.

Итак, было предложено следующее решение. ИЦР использует часть инвестируемых ею средств на покупку привилегированных акций. По этим акциям будут накапливаться дивиденды в течение 5 лет, которые будут выплачены только в случае ликвидации компании. Также перед продажей доли инвесторов в компании привилегированные акции должны будут подлежать погашению. Структура финансирования должна предусматривать идентичную окупаемость для каждой стороны в случае достижения ожидаемых показателей деятельности (табл. 27).

Таблица 27.

Ожидаемые показатели деятельности

Участники	Инвестиции, дол.	Стоимость за акцию, дол.	Акции и
«Инвесторы Центральной России»			
Привилегированные акции	4 млн	4000	1000
Обыкновенные акции	1 млн	4000	250
Существующие акционеры			
Обыкновенные акции	3 млн	4000	750

Существующие акционеры оставляют за собой 75% собственных средств. «Инвесторы Центральной России» получают 25% собственных средств.

Заметьте, что предоставление финансирования в форме привилегированных акций дает ИЦР возможность проверить, верит ли руководство в «консервативные» прогнозы, которые были включены в бизнес-план. Если руководство не верит в свои прогнозы, оно не станет принимать обязательства по соглашению, по которому оно оказывается подвержено наибольшему риску в случае невыполнения показателей.

Такая схема финансирования обеспечивала для ИЦР надежную защиту от неисполнения обязательств руководством компании «Известняковый карьер», ставя их привилегированные акции в начало «очереди за разделением стоимости компании». Теперь доли собственных средств стали пропорциональны инвестициям каждой из сторон в обыкновенные акции.

Итак, если бы финальная стоимость составила 69,6 млн дол., то распределение было бы следующим.

«Инвесторы Центральной России»:

– обыкновенные акции – 5,5 млн дол.;

– привилегированные акции – 12,7 млн дол. (номинальная стоимость + накопленный дивиденд).

Существующие акционеры:

– обыкновенные акции – 16,6 млн дол.

Затем руководство карьера высказало недовольство по поводу того, что их вознаграждение будет несправедливо зависеть от финальной стоимости и что эта стоимость определяется рыночными факторами, которые им полностью неподконтрольны. Руководство отметило, что фондовый рынок России все еще формируется. Хотя через 5 лет можно ожидать более зрелого состояния рынка тем не менее и на Западе трудно прогнозировать необходимую кратность увеличения прибыли, а в России это вообще невозможно. Руководство карьера готово было принять на себя ответственность за вопросы в пределах их возможностей, но поведение вторичного рынка купли-продажи компаний не относилось к такой категории.

Критерий деятельности мог бы выражаться совсем другим способом и числом. Вместо кратного значения прибыли при «выходе» он мог бы определяться как достижение определенных целевых показателей прибыли или продаж. Эти целевые значения могли бы устанавливаться в последовательности, так что в каждом отчетном периоде должны были бы достигаться определенные показатели.

Заметьте также, что большинство вариантов «выхода» осуществляется путем продажи доли инвесторов, а не путем публичной эмиссии акций на фондовый рынок. Публичная эмиссия больше характерна для крупных компаний. Таким образом, «выход» венчурных инвесторов в случае компании «Известняковый карьер» скорее всего произойдет путем продажи доли акций в компании.

Руководство карьера также внесло предложение предусмотреть возможность увеличения ими своей доли в собственных средствах по промежуточным результатам деятельности, чтобы обеспечить стимулы для хорошего управления компанией. Это привело бы к снижению возврата на инвестиции для ИЦР. Однако, увеличивая доходность для руководства, ИЦР поощряла бы их к перевыполнению прогнозируемых показателей.

Иногда по привилегированным акциям в течение срока действия проекта выплачивается дивиденд, называемый «текущим доходом» (в отличие от дохода при погашении или продаже), который позволяет инвесторам получать назад часть наличных денежных средств в период воплощения проекта. Такие дивиденды часто бывают кумулятивными, т.е. пропущенные выплаты должны быть произведены до удовлетворения любых претензий держателей обыкновенных акций.

Анализируя сроки потребности в денежных средствах, комитет по инвестициям ИЦР отметил, что 1 млн дол. требуется немедленно, а 3 млн дол. – чрез 1 год. Такие сроки финансирования соотносились с графиком платежей за оборудование. Если деньги не поступят через 1 год, «Известняковый карьер» окажется без наличных средств и будет не в состоянии выполнять свои обязательства.

Следует ли венчурному капиталисту предоставлять все деньги немедленно?

В. И. Мальчикову очень хотелось инвестировать все деньги немедленно. Он сказал, что руководство карьера просит денег незамедлительно и что бизнес не должен испытывать недостатка в наличности. Ему также казалось, что сейчас самый подходящий момент для «дешевого» инвестирования, так как позднее руководство может отказаться продать долю собственных средств так дешево, как сейчас. Вы согласны с В. И. Мальчиковым?

Деньги, не вложенные в «Известняковый карьер», можно более прибыльно инвестировать в другое предприятие. Если ИЦР даст руководству карьера больше денег, чем им сейчас нужно, то эти деньги будут неэффективно инвестированы с нулевым возвратом. ИЦР также должна беспокоиться о том, что предоставляемые ею денежные средства могут пойти на другие нужды. Чтобы быть уверенным, что этого не произойдет, они не должны давать больше денег, чем необходимо.

Большинство венчурных капиталистов предоставляют средства поэтапно. По мере развития проекта снижаются разнообразные риски. Если инвестиции сделаны, а карьер обанкротится, ИЦР может довольствоваться тем, что ее привилегированные акции имеют более высокий кредитный статус по сравнению с другими акционерами, но это не будет

иметь значения, если не окажется денег для распределения. Если, однако, инвесторы вложат только долю средств на начальной стадии, то смогут выйти из бизнеса в случае возникновения проблем. Используя финансовую терминологию, венчурный капиталист держит «опцион “пут” на случай выхода из сделки» (т.е. право сократить свои убытки), и это для него ценно. Норма дисконтирования в 40%, требуемая на инвестиции, будет действительна на более поздних стадиях инвестирования, когда произойдет снижение рисков.

Руководство «Известнякового карьера» беспокоило то, что через год, когда им потребуется дальнейшее финансирование, ИЦР сможет предоставить его только на невыгодных условиях. Руководство будет вынуждено принять эти условия по причине отсутствия другого источника финансирования. Вас бы стало это беспокоить?

Да. Поиски дополнительных средств влекут за собой издержки, выражающиеся во времени и усилиях руководства, а также риск возможного неполучения средств.

Обратите внимание, однако, что «Известняковый карьер» имеет возможность свободно вести переговоры с другими финансовыми учреждениями о получении оставшейся суммы денег. Руководство карьера может привлечь финансирование на более выгодных условиях. Кроме того, если оно вновь обратится к ИЦР и не сможет договориться с ней о приемлемых условиях, проект окажется неудачным как для ИЦР, так и для «Известнякового карьера». Тем самым у ИЦР и «Известнякового карьера» есть стимул для достижения согласия.

Заметьте, что если ИЦР попытается защитить свою позицию включением в договор статей за печатью, например, обеспечивая себе право на покупку собственных средств «Известнякового карьера» по первоначальной цене (обычная статья за печатью) вплоть до 51% участия в компании в течение двух лет, то возможность нахождения других инвесторов для компании «Известняковый карьер» будет весьма сомнительной. Почему?

1. Если деятельность компании идет успешно, а во владении собственными средствами появляется третья сторона, то ИЦР немедленно воспользуются своим опционом. Никакая третья сторона не будет входить в долю при таких условиях.

2. Если дела компании будут идти плохо, тогда третья сторона не захочет входить в долю собственности «Известнякового карьера», и ИЦР не захочет исполнять свой опцион.

Нередко венчурный капиталист закрепляет за собой право «первого опциона (или выбора)» для более поздних стадий финансирования (т.е. право на приоритет инвестирования по нормальным рыночным ставкам).

Многие полагают, что для контроля над компанией нужно владеть 51% ее акций. Однако, если акции находятся у разрозненных держателей или если другие стороны никак не связаны между собой, можно контролировать компанию, имея гораздо меньшую долю участия. Контроль может также осуществляться через соглашения, статьи за печатью и т.п., что ограничивает свободу действий руководства в принятии определенных решений. Статьи за печатью часто запрещают руководству «разводнять» акционерный капитал существующих владельцев без предоставления им возможности получать те же дивиденды, как и по первоначальным акциям.

### **Задания для самостоятельной работы (ОК-2, ОПК-3)**

1. Вопросы для самостоятельного изучения:
2. Какие современные технологии используются для диагностики менеджмента?
3. Назовите ключевые технологии менеджмента международных и отечественных компаний
4. В чем заключается отличие американского менеджмента от менеджмента компаний европейских стран?
5. Дайте определение понятию «менеджмент» и «управление». В чем отличие?
6. Какие условия должна выполнить компания для реализации технологии реинжиниринга бизнес-процессов?

7. Какие обязательства накладывает на менеджера процесс делегирования полномочий?
8. Каковы требования к должности и как их распознать в процессе подбора персонала?
9. В чем заключается преимущества неопытных менеджеров? Какие их недостатки?
10. Каким требованиям должен отвечать старт-ап для реализации программы венчурного инвестирования?
11. Опишите различие между разными типами структур управления и технологий их построения?
12. Назовите стили управления и когда они применяются? .
13. Чем отличается проблемный менеджер от менеджера с проблемой?
14. Раскройте алгоритм принятия эффективного управленческого решения?
15. Перечислите технологии разрешения конфликта в управлении?
16. В чем заключаются причины не рационального самоменеджмента?
17. Каковы технологии планирования потребности в персонале?
18. Что собой представляет типология решения управленческих проблем?
19. Какие основные принципы УЧР реализует международная компания при открытии зарубежных филиалов?
20. Каковы основные критерии эффективности при управлении стоимостью бизнеса?
21. Каковы особенности менеджмента в кризисных условиях?
22. В чем заключаются принципы управления конкурентоспособностью предприятия на основе цепочки создания ценности М.Портера?
23. Опишите эффективную бизнес-модель управления венчурным предприятием
24. Каковы проблемы привлечения, оценки и мотивации персонала
25. Что представляет собой проблемная ситуация и агенты принятия управленческих решений?
26. Охарактеризуйте проблемы мотивации персонала в международных компаниях.
27. Дайте характеристику лиц, принимающих решения.
28. Дайте характеристику основных и вспомогательных бизнес-процессов производственного предприятия.
29. Дайте характеристику проблем маркетингового управления в венчурном бизнесе
30. Что представляет собой стадии принятия решений и сбор информации о проблемной ситуации
31. В чем заключаются диагностика вероятности кризиса в современном менеджменте?
32. Дайте характеристику основных современных инструментов эффективного менеджмента.
33. Дайте определение управленческой политики и ее типов.
34. Охарактеризуйте методы проведения диагностики проблем менеджмента.
35. В чем заключается стресс-менеджмент?
36. Дайте характеристику эффективной бизнес-модели управления венчурным предприятием
37. Перечислите уровни менеджмента и их функции.
38. Охарактеризуйте особенности кросс-культурного менеджмента.
39. В чем особенность продвижения инновационного продукта на рынок: проблемы маркетинга и менеджмента?
40. Какие факторы оказывают влияние на принятие управленческих решений в многонациональной компании?

Примеры форм контроля за выполнением самостоятельной работы (ОК-2, ОПК-3)

Для промежуточного контроля студенты пишут контрольную работу (возможные варианты представлены ниже).

Участие в проводимых формах контроля в течение семестра является обязательным для всех студентов. Результаты данного контроля – составная часть оценки знаний студента в ходе итогового зачета.

**Варианты контрольных заданий:**

**Вариант 1.**

1. Дайте определение понятий «менеджмент», «управление», «управление персоналом»
2. Сравните принципы управления американской и европейской системы менеджмента
3. Перечислите этапы диагностики проблем менеджмента
4. Определите преимущества и недостатки реинжиниринга бизнес-процессов?
5. Укажите типы организационных структур и их применение в практике менеджмента.

**Вариант 2.**

1. Раскройте понятие «делегирование полномочий» и укажите проблемы и делегирования.
2. В чем особенности технологий менеджмента японских компаний?
3. Какие условия необходимы для принятия эффективного управленческого решения?
4. Раскройте проблемы мотивации персонала
5. Обоснуйте типы стилей управления и определите проблемы менеджмента при несоответствии стилей и способностей работника

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная учебная работа (консультации) – дополнительное разъяснение учебного материала.

Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья.

### **Контрольные задания для проведения промежуточной аттестации (ОК-2, ОПК-3)**

Для промежуточного контроля студенты пишут контрольную работу (возможные варианты представлены ниже).

Участие в проводимых формах контроля в течение семестра является обязательным для всех студентов. Результаты данного контроля – составная часть оценки знаний студента в ходе итогового зачета.

**Варианты контрольных заданий:**

**Вариант 1.**

- Дайте определение понятий «менеджмент», «управление», «управление персоналом»  
Сравните принципы управления американской и европейской системы менеджмента  
Перечислите этапы диагностики проблем менеджмента  
Определите преимущества и недостатки реинжиниринга бизнес-процессов?  
Укажите типы организационных структур и их применение в практике менеджмента.

**Вариант 2.**

Раскройте понятие «делегирование полномочий» и укажите проблемы и делегирования.

В чем особенности менеджмента японских компаний?

Какие условия необходимы для принятия эффективного управленческого решения?

Раскройте проблемы мотивации персонала

Обоснуйте типы стилей управления и определите проблемы менеджмента при несоответствии стилей и способностей работника

Оценочные средства для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья выбираются с учетом их индивидуальных психофизических особенностей.

– при необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на экзамене;

– при проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями;

– при необходимости для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения по дисциплине может проводиться в несколько этапов.

Процедура оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине (модулю) предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа

## **5. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)**

### **5.1 Основная литература:**

Основная литература

1. Одинцов, А. А. Основы менеджмента : учебное пособие для вузов / А. А. Одинцов. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 210 с. — (Серия : Университеты России). — ISBN 978-5-534-04814-8. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/66F6B5AD-1104-4E97-946E-C5F5A021280D](http://www.biblio-online.ru/book/66F6B5AD-1104-4E97-946E-C5F5A021280D)

2. . Кочеткова, А. И. Основы управления в условиях хаоса. Антикризисное управление. В 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 383 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-06405-6. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/30528EDB-86C1-4796-9A61-98ECD1270750](http://www.biblio-online.ru/book/30528EDB-86C1-4796-9A61-98ECD1270750).

3. Розанова Н.М. КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ СОВРЕМЕННОЙ ФИРМЫ. Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры//Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (г. Москва)- 2018 / Гриф УМО ВО Режим доступа <https://biblio-online.ru/viewer/58556D8B-5191-46BD-A5DF-94F0A9087E65#page/1>

### **5.2. Дополнительная литература:**

1. Рейнжиниринг бизнес-процессов : учебное пособие / А.О. Блинов, О.С. Рудакова, В.Я. Захаров, И.В. Захаров ; ред. А.О. Блинова. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 343 с. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-01823-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117146>

2. Финансовый менеджмент / Кириченко Т.Т. - М.: Дашков и К, 2018. - 484 с.: ISBN 978-5-394-01996-8 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/415005>

3. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Ларионов И.К. - М.: Дашков и К, 2017. - 380 с.: 60x84 1/16. - (Учебные издания для магистров) ISBN 978-5-394-01505-2 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/329130>

### **5.3. Периодические издания**

Журнал «Бизнес. Менеджмент. Право»

Журнал «Кадровый менеджмент»

Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»

Журнал «Российский журнал менеджмента»

Журнал «Управление компанией»

Журнал «Управление человеческим потенциалом»

Журнал «Эффективное антикризисное управление»

Журнал «Экономика: теория и практика»

## **6. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)**

1. Электронный каталог Научной библиотеки КубГУ
2. Электронная библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE»
3. Электронная библиотечная система издательства «Лань»
4. Электронная библиотечная система «Юрайт»
5. Электронная библиотечная система «ZNANIUM.COM»
6. Электронно-библиотечная система – [www.book.ru](http://www.book.ru).

## **7. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Подготовка к лекциям и практическим занятиям зависит от формы проведения занятий. Например для практических занятий, на которых решаются кейсы, обычно разбор кейсов состоит из прочтения, решения и презентации. Вначале задаются условия, затем они обсуждаются в ходе общей дискуссии – дебатов. Это очень важно, так как в бизнесе надо не только найти правильное решение, но и суметь обосновать его, убедить других в своей правоте. Далее решение представляется на суд аудитории (презентация).

При разборе кейса прежде всего следует определить круг вопросов и ключевые проблемы. Главное – понять, какие из представленных данных важны для решения, а какие нужно отбросить в сторону. Уяснив задачи и определив круг проблем, следует выбрать метод для разбора.

Выбор метода анализа кейса зависит от его типа (описательный, маркетинговый или финансовый, структурированный или нет).

Существует множество уровней и разновидностей разбора. Если анализ подразумевает тщательное исследование ключевых вопросов, то кейс рассматривается со всех сторон. Может быть и так, что потребуются сосредоточиться лишь на определенной проблеме.

Как правило, при разборе запрещается использовать информацию со стороны. Например, если студент увидел публикацию в газете о компании, разбор проблем которой является кейсом, то он не имеет права пользоваться этими сведениями, поскольку менеджер компании, на месте которого он находится, в момент принятия решения данной информацией не владел. Но иногда, наоборот, требуется воспользоваться дополнительным материалом, обычно в этом случае задание дается на дом.

Часто используется метод «игра по ролям» (role playing). Например, по условию кейса умирает президент компании. Студенты входят в роль совета директоров. Предлагается выбрать нового президента компании. У жены покойного максимальный пакет акций. Кто ее перетянет на свою сторону и станет главой компании? Здесь большую роль играет умение переубеждать. Ролевые игры развивают навык принятия решений, умения идти на компромисс и работать в команде. Завершив анализ кейса, нужно структурировать выводы. Чтобы легче было донести их до окружающих, лучше дополнить свои рассуждения различными примерами из жизни. Самое главное при работе с кейсами – не столько принять правильное решение, сколько суметь доказать, что оно верно. Решение и представление кейса проходят в форме презентаций, которые занимают существенную часть кейс-обучения.

Одним из главных методов изучения курса «Современные технологии менеджмента» является самостоятельная работа магистрантов с учебной, научной и другой рекомендуемой преподавателем литературой.

Цель самостоятельной работы – расширение кругозора и углубление знаний в области теории и практики решения современных проблем менеджмента. Международный менеджмент резко отличается от отечественного, поэтому адаптация западных инструментов к отечественным компаниям требует пристального внимания к вопросам его эффективности и влияния на результаты деятельности бизнеса. Это требует постоянного отслеживания информации, публикуемой в периодической печати.

Самостоятельная работа проявляется в двух аспектах:

ознакомление с новыми инструментами и методами международного менеджмента и стандартами их реализации по материалам периодической печати и их обсуждение на семинарах;

в дополнение к лекционному материалу необходима самостоятельная работа с учебной литературой для формирования фундаментальных знаний системного характера.

Контроль за выполнением самостоятельной работы проводится при изучении каждой темы дисциплины на семинарских занятиях. Это текущий опрос, тестовые задания, подготовка рефератов.

Самостоятельная работа магистранта в процессе освоения дисциплины включает в себя:

- изучение основной и дополнительной литературы по курсу;
- работу с электронными учебными ресурсами (КОПР);
- изучение материалов периодической печати, Интернет - ресурсов;
- выполнение эссе, рефератов;
- подготовку к зачету;
- индивидуальные и групповые консультации.

Посещение лекционных и практических занятий является необходимым, но недостаточным условием для усвоения необходимых знаний по курсу «Современные технологии менеджмента». Каждый магистрант должен индивидуально готовиться по темам дисциплины, читая конспекты лекций и рекомендуемую литературу, заучивая базовые определения, классификации, схемы и типологии. Самостоятельная работа позволяет студенту в спокойной обстановке обдумать, разобраться с информацией по теме, при необходимости обратиться к справочной литературе. Внимательное чтение и повторение прочитанного помогает в полном объеме усвоить содержание темы, структурировать знания.

7.1 Методические указания для подготовки к занятиям лекционного и семинарского типа утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Ссылка: <https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya>

7.2 Методические указания для подготовки эссе рефератов курсовых работ утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Ссылка: <https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya>

7.3 Методические указания по выполнению РГЗ утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Ссылка: <https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya>

7.4 Методические указания по выполнению самостоятельной работы утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Ссылка: <https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya>

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная учебная работа (консультации) – дополнительное разъяснение учебного материала.

Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья.

## **8. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

### **8.1 Перечень информационных технологий.**

Информационные технологии создания, редактирования и предпечатной подготовки текстов (Microsoft Word)

Информационные технологии расчётов в электронных таблицах (Microsoft Excel)

Информационные технологии мультимедиа: работа со звуком, изображением, графикой, анимацией (Microsoft PowerPoint)

### **8.2 Перечень необходимого программного обеспечения**

1 Microsoft Windows 8, 10,

2 Microsoft Office Professional Plus

### **8.3 Перечень необходимых информационных справочных систем и профессиональных баз данных**

Обучающимся обеспечен доступ к современным профессиональным базам данных, профессиональным справочным и поисковым системам:

1. Консультант Плюс - справочная правовая система <http://www.consultant.ru>;

2. База данных международных индексов научного цитирования Web of Science (WoS) <http://webofscience.com/>;

3. База данных рефератов и цитирования Scopus <http://www.scopus.com/>;

4. Базы данных компании «Ист Вью» <http://dlib.eastview.com>;

5. База открытых данных Росфинмониторинга <http://fedsfm.ru/opendata>;

6. База открытых данных Росстата <http://www.gks.ru/opendata/dataset>;

7. База открытых данных Управления Федеральной службы государственной статистики по Краснодарскому краю и Республике Адыгея [http://krsdstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/krsdstat/ru/statistics/krsndStat/db/](http://krsdstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/krsdstat/ru/statistics/krsndStat/db/);

8. Научная электронная библиотека (НЭБ) <http://www.elibrary.ru/>;

9. Электронная Библиотека Диссертаций <https://dvs.rsl.ru>;

10. Научная электронная библиотека КиберЛенинка <http://cyberleninka.ru/>

9. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Номера аудиторий / кабинетов
Учебные аудитории для занятий лекционного типа	Ауд. 201А, 202А, 205А, 520А, 207Н, 208Н, 209Н, 212Н, 214Н, 2026Л, 2027Л, 4033Л, 4034Л, 4035Л, 4036Л, 4038Л, 4039Л, 5040Л, 5041Л, 5042Л, 5045Л, 5046Л
Учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа	А208Н, 210Н, 216Н, 513А, 514А, 515А, 516А, 5043Л 201А, 202А, 205А, 520А, 2026Л, 2027Л, 4033Л, 4034Л, 4035Л, 4036Л, 4038Л, 4039Л, 5040Л, 5041Л, 5042Л, 5045Л, 5046Л, 207Н, 208Н, 209Н, 212Н, 214Н,
Аудитории для групповых и индивидуальных консультаций	Кафедра Мировой экономики и менеджмента ауд.236
Аудитории для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации	А208Н, 210Н, 216Н, 513А, 514А, 515А, 516А, 5043Л 201А, 202А, 205А, 520А, 201Н, 202Н, 203Н, А203Н, 207Н, 208Н, 209Н, 212Н, 214Н, 2026Л, 2027Л, 4033Л, 4034Л, 4035Л, 4036Л, 4038Л, 4039Л, 5040Л, 5041Л, 5042Л, 5045Л, 5046Л
Помещения для самостоятельной работы, с рабочими местами, оснащенными компьютерной техникой с подключением к сети «Интернет» и обеспечением неограниченного доступа в электронную информационно-образовательную среду организации для каждого обучающегося, в соответствии с объемом изучаемых дисциплин	Ауд. 213А, 218А