

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:

ФИО: Исаев Игорь Магомедович

Должность: Проректор по безопасности и общим вопросам

Дата подписания: 30.01.2023 16:41:18

Уникальный программный ключ:

d7a26b9e8ca85e98ac3de2ab454b4659d961f749

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

«Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС»

## Рабочая программа дисциплины (модуля)

# Корпоративное и стратегическое управление в минерально-сырьевых компаниях

Закреплена за подразделением Центр стратегического менеджмента и конъюнктуры сырьевых рынков

Направление подготовки 38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ

Профиль Стратегический менеджмент международных минерально-сырьевых компаний

Квалификация **Магистр**

Форма обучения **очная**

Общая трудоемкость **4 ЗЕТ**

Часов по учебному плану 144

в том числе:

аудиторные занятия 34

самостоятельная работа 74

часов на контроль 36

Формы контроля в семестрах:  
экзамен 2

### Распределение часов дисциплины по семестрам

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	2 (1.2)		Итого	
	УП	РП	УП	РП
Неделя	17			
Вид занятий	УП	РП	УП	РП
Лекции	8	8	8	8
Практические	26	26	26	26
Итого ауд.	34	34	34	34
Контактная работа	34	34	34	34
Сам. работа	74	74	74	74
Часы на контроль	36	36	36	36
Итого	144	144	144	144

Программу составил(и):

*Карпус Павел Анатольевич*

Рабочая программа

**Корпоративное и стратегическое управление в минерально-сырьевых компаниях**

Разработана в соответствии с ОС ВО:

Самостоятельно устанавливаемый образовательный стандарт высшего образования - магистратура Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС» по направлению подготовки 38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ (приказ от 02.04.2021 г. № 119 о.в.)

Составлена на основании учебного плана:

38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ, 38.04.02-ММН-22-4.plx Стратегический менеджмент международных минерально-сырьевых компаний, утвержденного Ученым советом ФГАОУ ВО НИТУ "МИСиС" в составе соответствующей ОПОП ВО 22.09.2022, протокол № 8-22

Утверждена в составе ОПОП ВО:

38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ, Стратегический менеджмент международных минерально-сырьевых компаний, утвержденной Ученым советом ФГАОУ ВО НИТУ "МИСиС" 22.09.2022, протокол № 8-22

Рабочая программа одобрена на заседании

**Центр стратегического менеджмента и конъюнктуры сырьевых рынков**

Протокол от 25.05.2022 г., №14

Руководитель подразделения д.э.н., профессор Мясков Александр Викторович

**1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ**

1.1	Цель - сформировать знания и навыки в области теории и практики стратегического управления в минерально-сырьевых компаниях, как современной концепции управления организацией в условиях высокой конкуренции, изменчивости и непредсказуемости внешней среды.
1.2	Задачи дисциплины:
1.3	- ознакомить с современными подходами и тенденциями в стратегическом управлении;
1.4	- освоить ключевые понятия, концепции и модели стратегического управления;
1.5	- изучить классические модели стратегического анализа внешней и внутренней среды на примере минерально-сырьевых компаний;
1.6	- приобрести знания и навыки для определения стратегического потенциала и конкурентной позиции минерально-сырьевой компании, выявления источников устойчивых конкурентных преимуществ;
1.7	- изучить и приобрести практические навыки использования инструментария стратегического анализа и управления применительно к конкретным ситуациям современных российских и международных минерально-сырьевых компаний.

**2. МЕСТО В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ**

Блок ОП:		Б1.В
<b>2.1</b>	<b>Требования к предварительной подготовке обучающегося:</b>	
2.1.1	Теория организации и организационное поведение	
<b>2.2</b>	<b>Дисциплины (модули) и практики, для которых освоение данной дисциплины (модуля) необходимо как предшествующее:</b>	
2.2.1	Научно-исследовательская работа (по теме выпускной квалификационной работы)	
2.2.2	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы	
2.2.3	Преддипломная практика	

**3. РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫЕ С ФОРМИРУЕМЫМИ КОМПЕТЕНЦИЯМИ**

<b>ПК-6: Способен управлять научной (научно-исследовательской) инновационной и экспертно-аналитической деятельностью организации</b>
<b>Знать:</b>
ПК-6-31 цели научной (научно-исследовательской) инновационной и экспертно-аналитической деятельности организации
<b>ПК-2: Способен разрабатывать программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию</b>
<b>Знать:</b>
ПК-2-31 иерархию стратегий, виды эталонных стратегий организационного развития бизнеса
<b>УК-3: Способен использовать различные методы ясного и недвусмысленного формулирования своих выводов, знаний и обоснований для специализированной и неспециализированной аудиторий в национальном и международном контекстах, организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели</b>
<b>Знать:</b>
УК-3-32 иерархию и организационную структуру организации
УК-3-31 методы анализа внутренней среды, определение зон конкурентного преимущества организации
<b>ПК-2: Способен разрабатывать программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию</b>
<b>Уметь:</b>
ПК-2-У1 применять классические модели стратегического анализа внешней и внутренней среды фирмы
<b>ПК-6: Способен управлять научной (научно-исследовательской) инновационной и экспертно-аналитической деятельностью организации</b>
<b>Уметь:</b>
ПК-6-У1 классифицировать и определять приоритетные группы стейкхолдеров
<b>УК-3: Способен использовать различные методы ясного и недвусмысленного формулирования своих выводов, знаний и обоснований для специализированной и неспециализированной аудиторий в национальном и международном контекстах, организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели</b>

<b>Уметь:</b>
УК-3-У1 организовывать и руководить работой команды
<b>ПК-2: Способен разрабатывать программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию</b>
<b>Владеть:</b>
ПК-2-В1 навыками структурирования и анализа значительного объема слабо структурированных данных и их превращения в информацию, пригодную для принятия решений
<b>ПК-6: Способен управлять научной (научно-исследовательской) инновационной и экспертно-аналитической деятельностью организации</b>
<b>Владеть:</b>
ПК-6-В1 навыками управления научной (научно-исследовательской) инновационной и экспертно-аналитической деятельностью организации
<b>УК-3: Способен использовать различные методы ясного и недвусмысленного формулирования своих выводов, знаний и обоснований для специализированной и неспециализированной аудиторий в национальном и международном контекстах, организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели</b>
<b>Владеть:</b>
УК-3-В2 определять сильные и слабые стороны компании
УК-3-В1 навыками работы в команде, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

#### 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ

Код занятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Формируемые индикаторы компетенций	Литература и эл. ресурсы	Примечание	КМ	Выполняемые работы
	<b>Раздел 1. Принципы стратегического управления в минерально-сырьевых компаниях</b>							
1.1	Базовые измерения стратегии, факторы бизнес-среды и палитра стратегий /Лек/	2	1	УК-3-31 УК-3-32 ПК-2-31	Л1.1Л2.1 Л2.2 Э1 Э2 Э3			
1.2	Общие факторы успешных стратегий - роль стратегии в успехе /Пр/	2	2	УК-3-У1 УК-3-В1 УК-3-В2 ПК-6-У1 ПК-6-В1 ПК-2-У1 ПК-2-В1	Л1.1Л2.4 Л2.5 Л2.1Л3.5 Э1 Э2 Э3			
1.3	5 П стратегии Генри Минцберга /Пр/	2	2	УК-3-У1 УК-3-В1 УК-3-В2 ПК-6-У1 ПК-6-В1 ПК-2-У1 ПК-2-В1	Л1.1Л2.4 Л2.5 Л2.1Л3.3 Э1 Э2 Э3		КМ1	
1.4	Освоение дополнительного материала по разделу "Принципы стратегического управления в минерально-сырьевых компаниях" /Ср/	2	14	УК-3-31 УК-3-32 ПК-6-31 ПК-2-31	Л1.1Л2.8 Л3.5 Л2.9Л3.2 Э1 Э2 Э3 Э4		КМ3,КМ2	
	<b>Раздел 2. Анализ внешней и внутренней среды минерально-сырьевой компании</b>							
2.1	Уровни проведения стратегического анализа: анализ макро-окружения, PEST-анализ, отраслевой анализ (5 сил Портера), определение конкурентной силы и анализ цепочки создания стоимости минерально-сырьевой компании /Лек/	2	1	УК-3-31 УК-3-32 ПК-2-31	Л1.1Л2.8 Л3.5 Л2.9 Э1 Э2 Э3			

2.2	SWOT-анализ - базовый инструмент стратегического управления. Первичный и поэлементны SWOT-анализ, ключевые ошибки при проведении SWOT-анализа /Лек/	2	1	УК-3-31 УК-3-32 ПК-2-31	Л1.1Л2.8 Л3.5 Л2.9 Э1 Э2 Э3			P1
2.3	Проведение PEST-анализа, анализ 5 сил Портера, проведение первичного и поэлементного SWOT-анализа на основе кейса (групповая работа) /Пр/	2	4	УК-3-У1 УК-3-В1 УК-3-В2 ПК-2-У1 ПК-2-В1	Л1.1Л2.8 Л3.5 Л2.9Л2.1 Э1 Э2 Э3			
2.4	Освоение дополнительного материала по разделу "Анализ внешней и внутренней среды минерально-сырьевой компании" /Ср/	2	12	УК-3-31 УК-3-32 ПК-2-31	Л1.1Л2.8 Л3.5 Л2.9Л2.1 Э1 Э2 Э3 Э4		КМ3,К М2	
	<b>Раздел 3. Видение, миссия, цели и стратегия минерально-сырьевой компании</b>							
3.1	Формирование стратегического видения и миссии, корпоративные и конкурентные стратегии /Лек/	2	1	УК-3-31 УК-3-32 ПК-2-31	Л1.1Л2.8 Л3.5 Л2.9 Э1 Э2 Э3			
3.2	Конкурентные стратегии: модель "Стратегические часы" /Пр/	2	4	УК-3-У1 УК-3-В1 УК-3-В2 ПК-2-У1 ПК-2-В1	Л1.1Л2.8 Л3.5 Л2.9Л2.1 Э1 Э2 Э3			
3.3	Освоение дополнительного материала по разделу "Видение, миссия, цели и стратегия минерально-сырьевых компаний" /Ср/	2	10	УК-3-31 УК-3-32 ПК-2-31	Л1.1Л2.8 Л3.5 Л2.9Л2.1 Э1 Э2 Э3 Э4		КМ3,К М2	
	<b>Раздел 4. ESG-факторы и «зеленое» будущее для минерально-сырьевых компаний</b>							
4.1	ESG-факторы в стратегиях минерально-сырьевых компаний /Лек/	2	1	УК-3-31 ПК-6-31 ПК-2-31	Л1.1Л2.8 Л3.5 Л2.9 Э1 Э2 Э3			
4.2	ESG-факторы в нефтегазовой, угольной, металлургической промышленности: кейсы успешных компаний /Пр/	2	4	УК-3-У1 УК-3-В1 УК-3-В2 ПК-6-У1 ПК-6-В1 ПК-2-У1 ПК-2-В1	Л1.1Л2.8 Л3.5 Л2.9Л2.1 Э1 Э2 Э3			P2
4.3	Освоение дополнительного материала по разделу "ESG-факторы и "зеленое" будущее для минерально-сырьевых компаний" /Ср/	2	8	УК-3-31 УК-3-32 ПК-6-31 ПК-2-31	Л1.1Л2.8 Л3.5 Л2.9Л2.1 Э1 Э2 Э3 Э4		КМ3,К М2	
	<b>Раздел 5. Бизнес-модель и операционная модель минерально-сырьевой компании</b>							
5.1	Бизнес-модель и операционная модель, основные определения и шаблоны /Лек/	2	1	УК-3-31 УК-3-32 ПК-2-31	Л1.1Л2.8 Л3.5 Л2.9 Э1 Э2 Э3			

5.2	Построение бизнес-модели минерально-сырьевой компании по шаблону "А. Остервальдера" /Пр/	2	4	УК-3-32 УК-3-У1 УК-3-В1 УК-3-В2 ПК-2-У1 ПК-2-В1	Л1.1Л2.8 Л3.5 Л2.9Л2.1 Э1 Э2 Э3			Р3
5.3	Освоение дополнительного материала по разделу "Бизнес-модель и операционная модель минерально-сырьевой компании" /Ср/	2	14	УК-3-31 УК-3-32 ПК-2-31	Л1.1Л2.8 Л3.5 Л2.9Л2.1 Э1 Э2 Э3 Э4		КМ3,К М2	
<b>Раздел 6. Культура и управление изменениями в минерально-сырьевой компании</b>								
6.1	Организационная культура и ее влияние на сотрудника компании, профили культуры "Дила - Кеннеди", модель "Культурная сеть" Джонсона-Шоулза, управление изменениями - модель "Коттера" /Лек/	2	2	УК-3-31 УК-3-32 ПК-6-31 ПК-2-31	Л1.1Л2.3 Л2.6 Л2.7 Э1 Э2 Э3			
6.2	Анализ культурной сети с использованием модели Джонсона-Шоулза /Пр/	2	3	УК-3-У1 УК-3-В1 УК-3-В2 ПК-6-У1 ПК-6-В1 ПК-2-У1 ПК-2-В1	Л1.1Л2.3 Л2.6 Л2.7Л3.1 Э1 Э2 Э3			
6.3	Построение программы преобразований с использованием модели Дж. Коттера /Пр/	2	3	УК-3-У1 УК-3-В1 УК-3-В2 ПК-6-У1 ПК-6-В1 ПК-2-У1 ПК-2-В1	Л1.1Л2.3 Л2.6 Л2.7Л3.1 Э1 Э2 Э3			
6.4	Освоение дополнительного материала по разделу "Культура и управление изменениями в минерально-сырьевой компании" /Ср/	2	16	УК-3-31 ПК-6-31 ПК-2-31	Л1.1Л2.3 Л2.6 Л2.7Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4		КМ3,К М2	

## 5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ

### 5.1. Контрольные мероприятия (контрольная работа, тест, коллоквиум, экзамен и т.п), вопросы для самостоятельной подготовки

Код КМ	Контрольное мероприятие	Проверяемые индикаторы компетенций	Вопросы для подготовки
-----------	-------------------------	------------------------------------	------------------------

КМ1	Письменный опрос	УК-3-31;ПК-2-31;ПК-6-31;УК-3-32	<p>Примеры тестовых вопросов, используемых при письменных опросах:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какой из перечисленных факторов не определяет конкурентную силу поставщика организации:       <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Уровень специализации поставщика</li> <li>b. Концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами</li> <li>c. Темпы инфляции и нормы налогообложения</li> <li>d. Все перечисленные факторы</li> </ol> </li> <li>2. Какой из следующих факторов можно отнести к политическим тенденциям:       <ol style="list-style-type: none"> <li>a. возросший уровень образования</li> <li>b. введение тарифов и патентов</li> <li>c. инфляция, рецессия</li> <li>d. возросшая автоматизация труда</li> <li>e. возросшее число меньшинств</li> </ol> </li> <li>3. Организация, добивающаяся экономии от масштаба за счет роста продаж, применяющая политику крупных оптовых закупок ориентирована на стратегию:       <ol style="list-style-type: none"> <li>a. лидерство в издержках</li> <li>b. диверсификация</li> <li>c. фокусирование</li> <li>d. дифференциация</li> </ol> </li> <li>4. Компания «Минерал» осуществляет строгий контроль за стоимостью материалов и следует стратегии:       <ol style="list-style-type: none"> <li>a. лидерство в издержках</li> <li>b. диверсификация</li> <li>c. фокусирование</li> <li>d. дифференциация</li> </ol> </li> <li>5. Какой из следующих факторов не позволяет компании достичь конкурентного преимущества посредством дифференциации?       <ol style="list-style-type: none"> <li>a. хороший дизайн.</li> <li>b. превосходящие конкурентов инновации</li> <li>c. высокое качество</li> <li>d. высокая эффективность</li> <li>e. высокий уровень после продажного и сервисного обслуживания</li> </ol> </li> <li>6. Какая стратегия наиболее привлекательна для фирмы, которая дальше не может развиваться на одном из рынков с данным продуктом в рамках данной отрасли:       <ol style="list-style-type: none"> <li>a. концентрированного роста</li> <li>b. интегрированного роста</li> <li>c. диверсифицированного роста</li> <li>d. сокращения</li> <li>e. ликвидации</li> </ol> </li> </ol>
-----	------------------	---------------------------------	--

КМ2	Вопросы к экзамену	УК-3-31;ПК-2-31;УК-3-32;ПК-6-31	<p>Типовые вопросы к экзамену:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Этапы развития систем управления: бюджетное планирование, долгосрочное планирование, стратегическое планирование, стратегический менеджмент.</li> <li>2. Стратегический и операционный аспекты в управлении организацией. Исторические этапы становления стратегического менеджмента.</li> <li>3. Соотношение и взаимосвязь основных понятий стратегического менеджмента (цель, стратегия, стратегическое планирование).</li> <li>4. Иерархия стратегий предприятия. Особенности и взаимосвязь стратегий корпоративного, делового и функционального уровня.</li> <li>5. Критерии и показатели привлекательности отрасли. Построение «профиля» отрасли.</li> <li>6. Позиционирование бизнеса и его связь с ключевыми компетенциями, обоснование решений по стратегическому позиционированию компании.</li> <li>7. Стратегический анализ макро и микроокружения фирмы. Состав задач и используемые инструменты.</li> <li>8. Корпоративная миссия, философия и видение организации. Согласование интересов отдельных групп влияния при выборе приоритетов и стратегических целей организации.</li> <li>9. Концепция конкурентных сил М. Портера. Использование модели Пяти сил в стратегическом анализе и стратегическом выборе организации.</li> <li>10. Модель "Стратегические часы" - основные конкурентные стратегии.</li> <li>11. ESG-факторы и «зеленое» будущее для минерально-сырьевых компаний: как развиваться в новых условиях.</li> <li>12. Бизнес-модель и операционная модель: основные шаблоны.</li> <li>13. Модель "Культурная сеть".</li> <li>14. 8-ми шаговая модель управления изменениями Дж. Коттера.</li> <li>15. Концепция «5 П» стратегии Минцберга.</li> </ol>
-----	--------------------	---------------------------------	---



КМЗ	Вопросы по самостоятельному изучению материала	УК-3-31;ПК-6-31;ПК-2-31;УК-3-32	<p>Типовые вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Каковы основные предпосылки возникновения стратегического менеджмента в контексте эволюции предпринимательства и менеджмента?</li> <li>2. Назовите компоненты политической составляющей PEST–анализа. Почему важно изучение политических характеристик для формирования стратегии минерально-сырьевой компании?</li> <li>3. Назовите компоненты экономической составляющей PEST–анализа. Почему важно изучение технологических характеристик для формирования стратегии минерально-сырьевой компании?</li> <li>4. Назовите компоненты технологической составляющей PEST–анализа. Почему важно изучение технологических характеристик для формирования стратегии минерально-сырьевой компании?</li> <li>5. Назовите компоненты экологической составляющей PEST–анализа. Почему важно изучение технологических характеристик для формирования стратегии минерально-сырьевой компании?</li> <li>6. Дайте определение проактивной и реактивной стратегии. В чем их различие? (проиллюстрируйте свой ответ примером из кейса «Стратегии нефтегазовых компаний»).</li> <li>7. Какие тенденции развития мировой экономики можно рассматривать как возможности для угольных компаний, а какие как угрозы?</li> <li>8. В чем состоит отличие стратегического менеджмента от оперативного управления? Дайте определение стратегического менеджмента.</li> <li>9. Охарактеризуйте внешнюю среду российского бизнеса с точки зрения социо–культурных факторов. Как проявляется влияние этих факторов на нефтегазовую отрасль и крупнейших игроков?</li> <li>10. Назовите основные причины пересмотра компанией своей стратегии. Что предшествует принятию стратегического решения?</li> <li>11. Какие данные необходимы для внутренней диагностики компании.</li> <li>12. Какие условия прибыльности отрасли определяет 5-ти факторная модель М.Портера?</li> <li>13. Как соотносятся понятия «миссия» организации и «видение»? Назовите основные требования к формулировке миссии компании.</li> <li>14. Повестка ООН в области устойчивого развития и ее влияние на стратегии минерально-сырьевых компаний.</li> <li>15. Модель управления стратегическими изменениями ведущих консалтинговых компаний (BCG, McKinsey, Bain) и их использование в минерально-сырьевых компаниях.</li> </ol>
<b>5.2. Перечень работ, выполняемых по дисциплине (Курсовая работа, Курсовой проект, РГР, Реферат, ЛР, ПР и т.п.)</b>			
Код работы	Название работы	Проверяемые индикаторы компетенций	Содержание работы

P1	Практическая работа № 1.	УК-3-У1;УК-3-В1;УК-3-В2;ПК-2-У1;ПК-2-В1;ПК-6-У1;ПК-6-В1	<p>"SWOT-анализ" (на примере кейса)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определите сильные и слабые стороны компании.</li> <li>2. Определите возможности и угрозы, которые существуют во внешнем окружении компании.</li> <li>3. Проведите SWOT-анализ компании и предложите варианты стратегии.</li> </ol> <p>Варианты стратегий на основе SWOT-анализа :</p> <p>(1) Стратегия WT (мини-мини). Целью данной стратегии является минимизация как угроз, так и слабостей компании. Фирма, которой сталкивается с внешними угрозами и внутренними слабостями действительно чаще всего занимает ненадёжное положение. И правда, такой компании скорее всего придётся бороться за выживание или даже рассмотреть вариант ликвидации. Но, конечно же, есть и другие пути. Например, фирма может предпочесть слияние или сократить операции, чтобы избавиться от своих слабых сторон, либо просто пережить в надежде, что со временем угрозы рассосутся сами собой (в этом случае желаемое слишком часто принимается за действительное). Вне зависимости от выбранной стратегии, позиция WT является наименее желаемой для любой фирмы.</p> <p>(2) Стратегия WO (мини-макси). Суть второй стратегии – в минимизации слабостей и использовании как можно большего количества возможностей. Компания может обнаружить привлекательные возможности во внешней среде, которые могут быть недостижимы из-за внутренних (организационных) слабостей. Например, компания, производящая запчаcты для автомобилей, может столкнуться с огромным спросом на чипы, позволяющие контролировать зажигание и количество подаваемого топлива в двигателях внутреннего сгорания, но при этом она может просто не располагать технологией для производства подобных процессоров. Одной из возможных стратегий будет получение данной технологии через кооперацию с компанией, имеющей опыт в данной сфере. В качестве альтернативы можно рассмотреть найм и обучение людей с необходимыми данными для освоения процесса. В конце концов, фирма может вообще ничего не делать, предоставляя своим конкурентам право воспользоваться привлекательной возможностью.</p> <p>(3) Стратегия ST (макси-мини). Эта стратегия опирается на сильные стороны организации, которые могут помочь эффективно справиться с угрозами внешней среды. Главной целью в данном случае является максимизация первых при минимизации вторых. Это, однако, не означает, что сильная компания может справиться с угрозами внешней среды «с наскока», в чём убедилась корпорация General Motors. В 60-х годах GM столкнулась с потенциальной угрозой в лице Ральфа Надера, который заявлял о небезопасности модели Corvair. Как сейчас известно, прямая конфронтация с Надером принесла GM куда больше проблем, чем рассчитывала фирма. Оглядываясь назад, можно сказать, что первоначальный ответ GM с позиции силы был, скорее всего, не совсем правильным. Мораль – силу зачастую необходимо использовать с большой осторожностью.</p> <p>(4) Стратегия SO (макси-макси) Любая компания хотела бы оказаться в положении, при котором она может максимизировать как свои сильные стороны, так и свои возможности. Такое предприятие может опираться на свои сильные стороны, используя имеющиеся ресурсы для достижения максимального преимущества на рынках сбыта своих товаров и услуг. Например, Mercedes Benz, обладающая техническими ноу-хау и безупречным имиджем, может воспользоваться преимуществом постоянно растущего спроса на дорогие автомобили со стороны всё большего числа покупателей. Успешные предприятия, даже в случае использования на временной основе какой-либо из трёх вышеперечисленных стратегий, в конечном итоге стараются добиться ситуации, при которой они будут способны использовать свои сильные стороны для достижения привлекательных возможностей. Если у них появляются слабости, они стараются преодолеть их и превратить их в силу. Если они сталкиваются с угрозами внешней среды, они</p>
----	--------------------------	---	--

			справляются с ними и концентрируются на возможностях.
P2	Практическая работа № 2.	УК-3-У1;УК-3-В1;УК-3-В2;ПК-2-У1;ПК-2-В1;ПК-6-У1;ПК-6-В1	"ESG-факторы и их влияния на деятельность минерально-сырьевых компаний" 1. Описать ESG-факторы, влияющие на деятельность минерально-сырьевых компании (отрасль - на выбор), выделить положительные (возможности) и отрицательные (угрозы) факторы 2. Описать лучшие мировые практики, используемые мировыми и российскими минерально-сырьевыми компаниями в новой "зеленой" повестке 3. Разработать мероприятия для минерально-сырьевой компании (на выбор) для повышения капитализации с учетом ESG-факторов.
P3	Практическая работа № 3.	УК-3-У1;УК-3-В1;УК-3-В2;ПК-2-У1;ПК-2-В1;ПК-6-У1;ПК-6-В1	"Анализ бизнес-модели минерально-сырьевой компании" 1. Подготовить описание и провести анализ бизнес-модели минерально-сырьевой компании (на выбор) с использованием рассмотренных на лекции шаблонов (Остервальдер, Оливер Гассман) и информации из открытых источников (интернет-сайты, годовые отчеты, аналитические отчеты инвестбанков и так далее). 2. Рассмотреть составные части бизнес-модели и предложить направления для возможных улучшений 3. Подготовить план основных мероприятий по совершенствованию бизнес-модели

### 5.3. Оценочные материалы, используемые для экзамена (описание билетов, тестов и т.п.)

По дисциплине предусмотрен устный экзамен. Экзамен оценивается при помощи экзаменационного билета. В билете содержится 2 теоретических вопроса. Они считаются равноценными. Билеты хранятся на кафедре.

Пример экзаменационного билета

1. Соотношение и взаимосвязь основных понятий стратегического менеджмента (цель, стратегия, стратегическое планирование).
2. Стратегический анализ макро и микроокружения фирмы. Состав задач и используемые инструменты.

### 5.4. Методика оценки освоения дисциплины (модуля, практики. НИР)

Положительная оценка на экзамене может быть получена в случае выполнения всех текущих практических работ дисциплины, приведенных выше.

Предполагается следующая шкала оценок:

- а) «отлично» – студент показывает глубокие, исчерпывающие знания в объеме пройденной программы, уверенно действует по применению полученных знаний на практике, грамотно и логически стройно излагает материал при ответе, умеет формулировать выводы из изложенного теоретического материала, знает дополнительно рекомендованную литературу;
- б) «хорошо» – студент показывает твердые и достаточно полные знания в объеме пройденной программы, допускает незначительные ошибки при освещении заданных вопросов, правильно действует по применению знаний на практике, четко излагает материал;
- в) «удовлетворительно» – студент показывает знания в объеме пройденной программы, ответы излагает хотя и с ошибками, но уверенно исправляемыми после дополнительных и наводящих вопросов, правильно действует по применению знаний на практике;
- г) «неудовлетворительно» – студент допускает грубые ошибки в ответе, не понимает сущности излагаемого вопроса, не умеет применять знания на практике, дает неполные ответы на дополнительные и наводящие вопросы

## 6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

### 6.1. Рекомендуемая литература

#### 6.1.1. Основная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Библиотека	Издательство, год
Л1.1	Томпсон А. А., Стрикленд А. Д., Соколова М. И., Зайцев Л. Г.	Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии: учебник	Электронная библиотека	Москва: Юнити, 2015

#### 6.1.2. Дополнительная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Библиотека	Издательство, год
--	---------------------	----------	------------	-------------------

	Авторы, составители	Заглавие	Библиотека	Издательство, год
Л2.1	Бушуев В. В., Макаров А. А., Мастепанов А. М., Саенко В. В., Троицкий А. А., Христенко В. Б.	Энергетика России. Стратегия развития. (Научное обоснование энергетической политики).: монография	Электронная библиотека	, 2003
Л2.2		Энергетическая стратегия России на период до 2030 года	Электронная библиотека	Москва: Энергия, 2010
Л2.3	Семенов Ю. Г.	Организационная культура: учебное пособие	Электронная библиотека	Москва: Логос, 2006
Л2.4	Сергеенко Н. П.	Стратегический менеджмент	Электронная библиотека	Москва: Лаборатория книги, 2010
Л2.5	Кузнецов Б. Т.	Стратегический менеджмент: учебное пособие	Электронная библиотека	Москва: Юнити, 2015
Л2.6	Сазонов И. Л.	Внешняя среда и корпоративная культура: монография	Электронная библиотека	Москва: Лаборатория книги, 2012
Л2.7	Пирог Я. Ю.	Корпоративная культура: источники, традиции, современное состояние, тенденции развития: монография	Электронная библиотека	Москва: Лаборатория книги, 2012
Л2.8	Новикова И. К., Гончаренко С. Н.	Стратегический менеджмент: учеб. пособие по дисц. "Стратегический менеджмент" для студ., обуч. по напр. "Менеджмент"	Библиотека МИСиС	М.: Изд-во МГТУ, 2001
Л2.9	Жданкин Н. А.	Современный стратегический анализ: учеб. пособие	Библиотека МИСиС	М.: Изд-во МИСиС, 2014

### 6.1.3. Методические разработки

	Авторы, составители	Заглавие	Библиотека	Издательство, год
Л3.1		Корпоративная культура: учебно-методическое пособие	Электронная библиотека	Омск: Издательство ОмГУ, 2005
Л3.2	Мансуров Р. Е.	Настольная книга Большого руководителя. Как на практике разрабатывается стратегия развития: монография	Электронная библиотека	Москва: Инфра-Инженерия, 2014
Л3.3	Гатина Л. И.	Стратегическое планирование развития предприятия: учебно- методическое пособие	Электронная библиотека	Казань: Казанский научно- исследовательский технологический университет (КНИТУ), 2012
Л3.4	Павлова О. В.	Стратегический менеджмент: учебно-методическое пособие	Электронная библиотека	Архангельск: Северный (Арктический) федеральный университет (САФУ), 2013
Л3.5	Фатхутдинов Р. А.	Стратегический менеджмент: учебник для студ. вузов, обуч. по спец. и напр. "Менеджмент"	Библиотека МИСиС	М.: Бизнес-школа 'Интел- Синтез', 1998

### 6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

Э1	Электронный читальный зал. НТБ НИТУ "МИСиС"	<a href="http://lib.misis.ru/links.html">http://lib.misis.ru/links.html</a>
Э2	Российская государственная библиотека	<a href="http://www.rsl.ru">http://www.rsl.ru</a>
Э3	Открытое образование	<a href="http://openedu.ru">http://openedu.ru</a>
Э4	LMS Canvas для студентов НИТУ «МИСиС»	<a href="https://lms.misis.ru/login/ldap">https://lms.misis.ru/login/ldap</a>

### 6.3 Перечень программного обеспечения

П.1	Microsoft Office
П.2	LMS Canvas
П.3	MS Teams
П.4	Консультант Плюс
П.5	Garant.ru

#### 6.4. Перечень информационных справочных систем и профессиональных баз данных

И.1	Университетская информационная система РОССИЯ - <a href="https://uisrussia.msu.ru/">https://uisrussia.msu.ru/</a>
И.2	Портал Электронная библиотека: диссертации - <a href="http://diss.rsl.ru/?menu=disscatalog/">http://diss.rsl.ru/?menu=disscatalog/</a>
И.3	Справочная правовая система Консультант-Плюс - <a href="http://www.consultant.ru/">http://www.consultant.ru/</a>
И.4	Информационно-правовой портал "Гарант" - <a href="https://www.garant.ru/">https://www.garant.ru/</a>
И.5	Федеральная служба государственной статистики - <a href="http://www.gks.ru/">http://www.gks.ru/</a>

### 7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Ауд.	Назначение	Оснащение
УА-ООУ	Учебная аудитория образовательной организации-участника	в соответствии с требованиями к содержанию дисциплины
УА-ООУ	Учебная аудитория образовательной организации-участника	в соответствии с требованиями к содержанию дисциплины
УА-ООУ	Учебная аудитория образовательной организации-участника	в соответствии с требованиями к содержанию дисциплины
Любой корпус Мультимедийная	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа и/или для проведения практических занятий:	комплект учебной мебели до 36 мест для обучающихся, мультимедийное оборудование, магнитно-маркерная доска, рабочее место преподавателя, ПКс доступом к ИТС «Интернет», ЭИОС университета через личный кабинет на платформе LMS Canvas, лицензионные программы MS Office, MS Teams, ESET Antivirus
Любой корпус Мультимедийная	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа и/или для проведения практических занятий:	комплект учебной мебели до 36 мест для обучающихся, мультимедийное оборудование, магнитно-маркерная доска, рабочее место преподавателя, ПКс доступом к ИТС «Интернет», ЭИОС университета через личный кабинет на платформе LMS Canvas, лицензионные программы MS Office, MS Teams, ESET Antivirus
Читальный зал №4 (Б)		комплект учебной мебели на 20 рабочих мест, компьютеры с подключением к сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду университета

### 8. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ

По дисциплине предусмотрено выполнение трех практических работ в течение семестра.

Практическая работа № 1. "SWOT-анализ" (на примере кейса)

1. Определите сильные и слабые стороны компании.
2. Определите возможности и угрозы, которые существуют во внешнем окружении компании.
3. Проведите SWOT-анализ компании и предложите варианты стратегии.

Варианты стратегий на основе SWOT-анализа :

(1) Стратегия WT (мини-мини). Целью данной стратегии является минимизация как угроз, так и слабостей компании. Фирма, которой сталкивается с внешними угрозами и внутренними слабостями действительно чаще всего занимает ненадёжное положение. И правда, такой компании скорее всего придётся бороться за выживание или даже рассмотреть вариант ликвидации. Но, конечно же, есть и другие пути. Например, фирма может предпочесть слияние или сократить операции, чтобы избавиться от своих слабых сторон, либо просто пережить в надежде, что со временем угрозы рассосутся сами собой (в этом случае желаемое слишком часто принимается за действительное). Вне зависимости от выбранной стратегии, позиция WT является наименее желаемой для любой фирмы.

(2) Стратегия WO (мини-макси). Суть второй стратегии – в минимизации слабостей и использовании как можно большего количества возможностей. Компания может обнаружить привлекательные возможности во внешней среде, которые могут быть недостижимы из-за внутренних (организационных) слабостей. Например, компания, производящая запчасти для автомобилей, может столкнуться с огромным спросом на чипы, позволяющие контролировать зажигание и количество подаваемого топлива в двигателях внутреннего сгорания, но при этом она может просто не располагать технологией для производства подобных процессоров. Одной из возможных стратегий будет получение данной технологии через кооперацию с компанией, имеющей опыт в данной сфере. В качестве альтернативы можно рассмотреть найм и обучение людей с необходимыми данными для освоения процесса. В конце концов, фирма может вообще ничего не делать, предоставляя своим конкурентам право воспользоваться привлекательной возможностью.

(3) Стратегия ST (макси-мини). Эта стратегия опирается на сильные стороны организации, которые могут помочь эффективно справиться с угрозами внешней среды. Главной целью в данном случае является максимизация первых при минимизации вторых. Это, однако, не означает, что сильная компания может справиться с угрозами внешней среды «с наскока», в чём убедилась корпорация General Motors. В 60-х годах GM столкнулась с потенциальной угрозой в лице Ральфа Надера, который заявлял о небезопасности модели Corvair. Как сейчас известно, прямая конфронтация с Надером принесла GM куда больше проблем, чем рассчитывала фирма. Оглядываясь назад, можно сказать, что первоначальный ответ GM с позиции силы был, скорее всего, не совсем правильным. Мораль – силу зачастую необходимо использовать с большой осторожностью.

(4) Стратегия SO (макси-макси) Любая компания хотела бы оказаться в положении, при котором она может максимизировать как свои сильные стороны, так и свои возможности. Такое предприятие может опираться на свои сильные стороны, используя имеющиеся ресурсы для достижения максимального преимущества на рынках сбыта своих товаров и услуг. Например, Mercedes Benz, обладающая техническими ноу-хау и безупречным имиджем, может воспользоваться преимуществом постоянно растущего спроса на дорогие автомобили со стороны всё большего числа покупателей. Успешные предприятия, даже в случае использования на временной основе какой-либо из трёх вышеперечисленных стратегий, в конечном итоге стараются добиться ситуации, при которой они будут способны использовать свои сильные стороны для достижения привлекательных возможностей. Если у них появляются слабости, они стараются преодолеть их и превратить их в силу. Если они сталкиваются с угрозами внешней среды, они справляются с ними и концентрируются на возможностях.

Практическая работа № 2. "ESG-факторы и их влияния на стратегии минерально-сырьевых компаний"

1. Описать ESG-факторы, влияющие на деятельность минерально-сырьевых компании (отрасль - на выбор), выделить положительные (возможности) и отрицательные (угрозы) факторы
2. Описать лучшие мировые практики, используемые мировыми и российскими минерально-сырьевыми компаниями в новой "зеленой" повестке
3. Разработать мероприятия для минерально-сырьевой компании (на выбор) для повышения капитализации с учетом ESG-факторов.

Практическая работа № 3. "Анализ бизнес-модели минерально-сырьевой компании"

1. Подготовить описание и провести анализ бизнес-модели минерально-сырьевой компании (на выбор) с использованием рассмотренных на лекции шаблонов (Остервальдер, Оливер Гассман) и информации из открытых источников (интернет-сайты, годовые отчеты, аналитические отчеты инвестбанков и так далее).
2. Рассмотреть составные части бизнес-модели и предложить направления для возможных улучшений
3. Подготовить план основных мероприятий по совершенствованию бизнес-модели

Лекционные занятия - написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; пометать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации или практическом занятии.

Практические занятия - проработка рабочей программы, уделяя особое внимание целям и задачам, структуре и содержанию дисциплины. Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы. Решение задач по алгоритму и др.

Самостоятельная работа во многом базируется на использовании статей, научно-аналитических и статистических материалов, знакомство с основной и дополнительной литературой, включая справочные издания, зарубежные источники. Составление аннотаций к прочитанным литературным источникам и др.

При подготовке к экзамену необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рекомендуемую литературу и др.