

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова  
Высшая школа управления и инноваций



**УТВЕРЖДАЮ**  
и.о.декана  
**В.В.Печковская /**  
**«12» февраля 2019 г.**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**СТРАТЕГИИ КОНСОЛИДАЦИИ БИЗНЕСА**

**МАГИСТРАТУРА**

**38.04.02. "МЕНЕДЖМЕНТ"**

Форма обучения:

**очная, очно-заочная**

Рабочая программа рассмотрена и одобрена  
Советом факультета

(протокол № 2, 12 февраля 2019 г.)

Москва 2019

Рабочая программа дисциплины (модуля) разработана в соответствии с самостоятельно установленным МГУ образовательным стандартом (ОС МГУ) для реализуемых основных профессиональных образовательных программ высшего образования по направлению подготовки / специальности 38.04.02 «Менеджмент» (программы магистратуры) в редакции приказа МГУ от 30 декабря 2016 г.

Год (годы) приема на обучение: 2017, 2018.

**1. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО:** относится к профессиональному блоку вариативной части (дисциплины по выбору студента), 2 год обучения.

**2. Входные требования для освоения дисциплины (модуля),** предварительные условия (если есть): освоение дисциплин: «Правовая среда бизнеса», «Управленческая экономика», «Стратегический менеджмент» «Корпоративные финансы», «Система сбалансированных показателей», «Международный финансовый менеджмент».

Знания, навыки и умения, полученные при изучении дисциплины, необходимы для прохождения преддипломной практики, осуществления научно-исследовательской работы и написания выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации).

**3. Результаты обучения по дисциплине (модулю),** соотнесенные с требуемыми компетенциями выпускников.

Компетенции выпускников, формируемые (полностью или частично) при реализации дисциплины (модуля):

**УК-1.** Способность формулировать научно обоснованные гипотезы, создавать теоретические модели явлений и процессов, применять методологию научного познания в профессиональной деятельности.

**УК-2.** Готовность к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала.

**УК-3.** Готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения.

**ОПК-1.** Готовность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности.

**ОПК-3.** Способность проводить самостоятельные исследования, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования.

**ОПК-4.** Способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность и социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды.

**ОПК-5.** Способность решать профессиональные задачи на основе знания экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления.

**ПК-1.** Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями.

**ПК-2.** Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.

**ПК-4.** Способность использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения.

**ПК-5.** Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде.

#### **Специализированные профессиональные компетенции:**

Способность оценивать потенциал консолидации бизнеса.

Способность применять типовые стратегии развития бизнеса.

Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю):

**Знать:**

- современные методы организации предпринимательской деятельности;
- типовые организационные формы и методы управления предприятием;
- порядок разработки организационных структур организации, положений о подразделениях, должностных инструкций;
- методы ведения плановой работы в организации, применяемые формы учета и отчетности;

**Уметь:**

- использовать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач в области планирования производства, оценивать их эффективность и качество;
- работать в коллективе, выстраивать эффективные коммуникации с коллегами и руководством;
- выбирать способы организации предпринимательской деятельности в изменяющихся условиях рабочей ситуации, планирования и контроля реализации проектов;

**Владеть:**

- методами разработки предложений по рационализации структуры управления предприятием в соответствии с его целями и стратегией, действующих систем, форм и методов управления производством;
- навыками разработки стратегии организации с целью адаптации ее хозяйственной деятельности и системы управления к изменяющимся в условиях рынка внешним и внутренним экономическим условиям;
- навыками организации работы по проектированию выполнения управленческих процессов, составлению положений о структурных подразделениях (отделах).

**Иметь опыт** оценки эффективности системы управления предприятием.

**4. Форма обучения:** очная, очно-заочная (часть дисциплины реализуется с использованием электронного обучения)

**5. Объем дисциплины (модуля)** составляет 2 з.е., в том числе 24 академических часов, отведенных на контактную работу обучающихся с преподавателем, 48 академических часа на самостоятельную работу обучающихся.

**6. Содержание дисциплины (модуля),** структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий:

Наименование и краткое содержание разделов и дисциплины (модуля),  Форма промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)	Всего (часы)	В том числе		
		Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем) Виды контактной работы, часы		Самостоятельная работа обучающегося, часы
		Занятия лекционного типа*	Занятия семинарского типа*	

<p><b>1. Консолидация бизнеса.</b>  1.1. Методы консолидации.  1.2. Кривая консолидации А.Т. Kearney  1.3. Правила консолидации (по А.Т. Kearney).  1.4. Стадии консолидации рынков (по А.Т. Kearney).</p>	<b>12</b>	2	2	4	8 Реферат Задание Опрос Тест КР
<p><b>2. Стратегии органического роста.</b>  2.1 Суть стратегий органического роста.  2.2 Виды стратегий органического роста.  2.3 Планирование реализации стратегии органического роста</p>	<b>10</b>	2	2	4	6 Задание Опрос Тест КР
<p><b>3. Расширение бизнеса через слияния и поглощения.</b>  3.1. Правила Питера Друкера для слияний и поглощений.  3.2. Регулирование процедуры слияния и поглощения законодательством РФ.</p>	<b>14</b>	2	2	4	10 Задание Опрос Тест КР

<b>4. Стратегические альянсы.</b> 4.1. Виды стратегических альянсов. 4.2. Стадии жизненного цикла стратегического альянса.	<b>10</b>	2	2	4	6 Задание Опрос Тест КР
<b>5. Диверсификация бизнеса.</b> 5.1 Содержание стратегии диверсификации. 5.2 Виды стратегий диверсификации. 5.3 Положительные и отрицательные стороны стратегии диверсификации.	<b>10</b>	2	2	4	6 Задание Опрос Тест КР
<b>6. Модели внутрихолдингового управления.</b> 6.1. Принципы и методы согласования решений дочерних компаний. 6.2. Методы обеспечения единой заемной политики. 6.3. Методы обеспечения единой политики размещения денежных средств.	<b>12</b>	2	2	4	8 Задание Опрос Тест КР
Промежуточная аттестация (экзамен)					4
<b>Итого</b>	<b>72</b>			<b>24</b>	<b>48</b>

## **7. Фонд оценочных средств (ФОС) для оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю)**

### **7.1. Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения текущего контроля успеваемости.**

#### **7.1.1 Темы курсовых работ**

Курсовая работа по дисциплине не предусмотрена.

#### **7.1.2 Темы рефератов**

1. Современные примеры консолидации бизнеса.
2. Методы консолидации бизнеса.
3. Цель подготовки консолидированной финансовой отчетности.
4. Кривая консолидации А.Т. Kearney
5. Элиминирование расчетов между компаниями группы.
6. Стадии консолидации рынков.
7. Учет гудвилла при «выгодных» покупках.

#### **7.1.2. Вопросы для текущего контроля и самостоятельной работы студентов:**

1. Современные примеры консолидации бизнеса.
2. Методы консолидации бизнеса.
3. Структура и основные компоненты национальной инновационной системы.
4. Основные определения и классификации: материнская компания, дочерняя компания, контроль, группа компаний, чистые активы, справедливая стоимость.
5. Цель подготовки консолидированной финансовой отчетности.
6. Основные методы учета инвестиций.
7. Уровень контроля.
8. Основные принципы и техника консолидации отчетности.
9. Расчет основных показателей консолидированного отчета.
10. Элиминирование расчетов между компаниями группы.
11. Отражение прибыли от продажи активов внутри группы.
12. Учет дивидендов, выплаченных дочерней компанией.
13. Учет гудвилла при «выгодных» покупках.
14. Обесценение гудвилла: признаки и отражение в учете.
15. Элиминирование нереализованной продавца.
16. Расчет неконтролирующих акционеров в чистой прибыли группы за отчетный период.
17. Особенности приобретения доли в дочерней компании в течение отчетного
18. Выбытие доли в дочерней компании.
19. Учет гудвилла составлении консолидированного отчета о совокупном доходе.
20. Особенности расширения бизнеса через слияния и поглощения.
21. Содержание стратегии диверсификации.
22. Виды стратегий диверсификации.
23. Положительные и отрицательные стороны стратегии диверсификации.
24. Принципы и методы согласования решений дочерних компаний.
25. Методы обеспечения единой заемной политики.
26. Методы обеспечения единой политики размещения денежных средств.

### 7.1.3 Типовые домашние задания

1. Подготовьте консолидированный отчет о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе компании Альфа за год, закончившийся 30 сентября 2018 года (студентам дается кейс).
2. Подготовьте консолидированный отчет об изменениях капитала компании Альфа за год, закончившийся 30 сентября 2018 года (студентам дается кейс).
3. Дайте комментарии по поводу метода отражения в консолидированной финансовой отчетности компаний Бета и Гамма (студентам дается кейс).

### 7.1.4 Пример задания для контрольной работы

1 ноября 2017 года компания Ипсилон решила закрыть одно подразделение, чтобы сосредоточиться на основной деятельности. Это решение предполагало продажу дочерней компании. Чистые активы этой дочерней компании составляли \$60 млн по состоянию на 1 ноября 2017 года и \$61 млн по состоянию на 31 декабря 2006 года. Ее прибыль после налогообложения за год, закончившийся 31 декабря 2006 года, равнялась \$6 млн (\$5 млн за год, закончившийся 31 декабря 2016 года). Ипсилон ведет активные переговоры с заинтересованным покупателем, который предложил заплатить \$80 млн. Ожидается, что сделка по продаже компании завершится к 30 июня 2018 года. Ваш помощник не предлагает какого-либо конкретного способа отражения этой операции в финансовой отчетности за 2017 год, так как сделка будет завершена лишь в 2018 году.

#### **Задание:**

Объясните и подтвердите расчетами, каким образом следует отразить упомянутые три операции в финансовой отчетности за год, закончившийся 31 декабря 2017 года. По каждой операции Ваши объяснения должны включать оценку трактовки, предложенной Вашим помощником.

### 7.1.5 Тест для проверки знаний обучающихся:

#### **1. Стратегическое планирование – это:**

- а. Комплекс мероприятий, направленных на решение первостепенных целей и задач фирмы
- б. Процесс разработки стратегии фирмы, при котором план развития конкретизируется на длительный период с подробным описанием решений и действий, необходимых для достижения целей плана
- в. Процесс создания заданий для каждого члена трудового коллектива фирмы

#### **2. Виды корпоративной стратегии диверсификации:**

- а. Связанная и несвязанная
- б. Общая и частная
- в. Конкретная и абстрактная

#### **3. Высший уровень стратегического менеджмента – это:**

- а. Корпоративный
- б. Деловой
- в. Общественный

#### **4. Назовите три элемента, составляющих процесс стратегического менеджмента:**

- а. Стратегическое планирование, анализ внешней среды, формирование целей и задач фирмы



- б. Анализ внешней среды, формирование целей и задач фирмы, реализация стратегии
- в. Стратегическое планирование, реализация стратегии, контроль и регулирование

**5. Будущее фирмы, предсказанное методом экстраполяции исторически сложившихся тенденций развития – это:**

- а. Среднесрочное планирование
- б. Долгосрочное планирование
- в. Прогнозирование

**6. Какая ошибка наиболее часто встречается при реализации новой стратегии?**

- а. Отсутствуют необходимые ресурсы
- б. Необходимо много времени для приспособления к новым условиям рынка
- в. Новая стратегия автоматически налагается на старую управленческую структуру

**7. Что предполагает оценка стоимости стратегических программ элементарным методом?**

- а. Выделение элементов затрат по каждой из работ, входящих в программу
- б. Калькулирование затрат на каждую из работ, входящих в программу
- в. Сравнительный анализ и укрупненные расчеты на основе аналогичных проектов, реализованных ранее

**8. Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем – это:**

- а. SWOT-анализ
- б. STEP-анализ
- в. Управленческий анализ

**9. Какая из стратегий наиболее подходящая для фирм-лидеров рынка определенной отрасли?**

- а. Стратегия отличительного имиджа
- б. Стратегия специализации
- в. Стратегия активной обороны

**10. Что подразумевает PEST-анализ?**

- а. Анализ политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, способных повлиять на деятельность фирмы
- б. Группировку всех факторов внутренней среды и изучение каждой из них в контексте влияния на развитие фирмы
- в. Изучение наиболее сильных конкурентов фирмы

**11. Раздел стратегического плана, в котором рассматриваются вопросы концепции стратегического маркетинга, анализа рынка, жизненного цикла товара, сегментирования рынка товара, стратегии ценообразования, классификации и анализа конкурентов, планирования сбыта и товародвижения, планирования рекламной кампании – это:**

- а. Стратегический план производства
- б. Стратегический план управления персоналом
- в. Стратегический план маркетинга

**12. Стратегия управления персоналом фирмы, производством, финансами и стратегии всех других сфер деятельности – это:**

- а. Корпоративная стратегия
- б. Функциональная стратегия
- в. Бизнес-стратегия

**13. Для чего может использоваться модель Бостонской консультативной группы?**

- а. Для формирования конкурентной стратегии фирмы
- б. Для формирования портфельной стратегии фирмы
- в. Для формирования бизнес-стратегии фирмы

**14. Какой из элементов не входит в состав стратегического плана?**

- а. Инвестиционный план
- б. Финансовый план
- в. Маркетинговый план

**15. Что лежит в основе конгломератной интеграции?**

- а. Отношения собственности
- б. Единое управление
- в. Общность финансов

**16. Если преобладает ценовая конкуренция, то наиболее эффективной стратегией является:**

- а. Стратегия лидерства по ценам
- б. Стратегия инноваций
- в. Стратегия дифференциации сервиса

**17. Согласно концепции стратегического менеджмента, на что стоит указывать работнику при постановке задачи?**

- а. Строго на круг его обязанностей
- б. Строго на область приложения усилий
- в. На желаемый результат, а не на его обязанности и область приложения усилий

**18. Кого принято считать предшественниками стратегического менеджмента и первыми стратегами?**

- а. Античных философов
- б. Китайских философов
- в. Немецких военных стратегов

**19. Какая из стратегий наиболее эффективна как средство выхода из кризиса?**

- а. Принятие комплексных мер для резкого увеличения доходов
- б. Придание товару или услуге тех свойств, за которые покупатель готов заплатить
- в. Повышение цены товара до величины, способной покрыть издержки

**20. Стратегия, которая предполагает отказ от долгосрочных взглядов на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе – это стратегия:**

- а. Сокращения расходов
- б. Развития продукта
- в. «Сбора урожая»

**7.2. Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения промежуточной аттестации.**

### 7.2.1 Типовые вопросы для проведения экзамена

1. Сущность консолидации бизнеса.
2. Методы консолидации бизнеса.
3. Цель подготовки консолидированной финансовой отчетности.
4. Основные принципы и техника консолидации отчетности.
5. Расчет основных показателей консолидированного отчета.
6. Элиминирование расчетов между компаниями группы.
7. Отражение прибыли от продажи активов внутри группы.
8. Учет гудвилла при «выгодных» покупках.
9. Расчет неконтролирующих акционеров в чистой прибыли группы за отчетный период.
10. Особенности приобретения доли в дочерней компании в течение отчетного
11. Особенности расширения бизнеса через слияния и поглощения.
12. Содержание стратегии диверсификации.
13. Виды стратегий диверсификации.
14. Положительные и отрицательные стороны стратегии диверсификации.
15. Принципы и методы согласования решений дочерних компаний.
16. Методы обеспечения единой заемной политики.
17. Методы обеспечения единой политики размещения денежных средств.
18. Понятие холдинга.
19. Особенности организации холдингов.
20. Специфика внутрихолдингового управления в России и за рубежом.

### 7.4. Шкала и критерии оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю).

<b>ШКАЛА И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ результатов обучения (РО) по дисциплине (модулю)</b>				
Оценка	2	3	4	5
РО и соответствующие виды оценочных средств				
<b>Знания</b> устные и письменные опросы, контрольные работы, тесты	Отсутствие знаний	Фрагментарные знания	Общие, но не структурированные знания	Сформированные систематические знания
<b>Умения</b> практические контрольные задания, написание и защита рефератов на заданную тему	Отсутствие умений	В целом успешное, но не систематическое умение	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение (допускает неточности не принципиального характера)	Успешное и систематическое умение
<b>Навыки (владения, опыт деятельности)</b> отчет по НИР	Отсутствие навыков (владений, опыта)	Наличие отдельных навыков (наличие фрагментарного опыта)	В целом, сформированные навыки (владения), но используемые не в активной форме	Сформированные навыки (владения), применяемые при решении задач

## **8. Ресурсное обеспечение:**

### **8.1. Перечень основной и дополнительной литературы:**

#### **а) Основная литература:**

1. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст] / О.С. Виханский. – М.: Магистр Москва, 2018. – 228 с.
2. Друкер, П.Ф. Эффективный руководитель [Текст] / П. Друкер. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 240 с.
3. Красильников, С.А. Менеджмент. Управление холдингом: учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры [Текст] / С. А. Красильников, А. С. Красильников; под ред. С.А. Красильникова. – М.: Издательство Юрайт, 2017. –169 с.
4. Остервальдер, А., Пинье, Ив. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора [Текст] / А. Остервальдер, ив. Пинье. – М.: Альбина Паблишер, – 2018. 288 с.
5. Портер, М. Конкуренция [Текст] / М. Портер. – М.: Вильямс, 2018. – 608 с.
6. Спиридонова, Е. А. Оценка стоимости бизнеса : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. А. Спиридонова. – М. : Юрайт, 2017. –299 с.

#### **б) Дополнительная литература:**

1. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия. - С.-Пб: Питер Ком, 1999. — 416 с.
2. Ансофф, И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. Дафт Р.Л. Менеджмент: Пер. с англ./ . – СПб.: Питер, 2009. – 799 с.
4. Друкер, П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2007. – 288 с.
5. Мескон, М.Х., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2002. – 701 с.
6. Портер, М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран [Текст] / М. Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 947 с.

### **8.2.Перечень лицензионного программного обеспечения**

MS Office

### **8.3.Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем:**

1. ЭБС «Юрайт» [раздел «ВАША ПОДПИСКА: учебники и учебные пособия издательства «Юрайт»]: сайт. – URL: <https://www.biblio-online.ru/catalog/>
2. ЭБС издательства «Лань» [учебные, научные издания, первоисточники, художественные произведения различных издательств; журналы]: сайт. – URL: <http://e.lanbook.com>
3. Электронная библиотека экономического факультета [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.econ.msu.ru/elibrary>

### **8.4. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:**

1. <https://corpmsp.ru> – Сайт корпорации малого и среднего бизнеса (МСП)
2. <http://ko.ru/> – «Компания» – деловой еженедельник

### **8.5. Описание материально-технического обеспечения:**

Для проведения образовательного процесса требуется аудитория с трансформируемым пространством, оборудованная компьютером и проектором, необходимыми для демонстрации презентаций. Обязательное программное обеспечение – MS Office. Оборудование: доска, компьютер с доступом в Интернет, средства звуковоспроизведения, экран, пульт.

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

В процессе изучения курса обучающиеся обязаны соблюдать дисциплину, вовремя приходить на занятия, делать домашние задания, осуществлять подготовку к семинарам и контрольным работам, проявлять активность на занятиях.

При этом важное значение имеет самостоятельная работа, которая направлена на формирование у учащегося умений и навыков правильного оформления конспекта и работы с ним, работы с литературой и электронными источниками информации, её анализа, синтеза и обобщения. Для проведения самостоятельной работы обучающимся предоставляется список учебно-методической литературы.

### **9. В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии:**

#### *1. Стандартные методы обучения:*

- лекции;
- семинары;
- письменные или устные домашние задания;
- консультации преподавателей;
- самостоятельная работа студентов, в которую входит освоение теоретического материала, подготовка к семинарам, выполнение указанных выше письменных работ.

#### *2. Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:*

- интерактивные лекции;
- анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода и имитационных моделей;
- круглые столы;
- обсуждение подготовленных студентами рефератов;
- групповые дискуссии и проекты;
- обсуждение результатов работы студенческих исследовательских групп.

### **10. Язык преподавания.**

Русский.

### **11. Преподаватель (преподаватели).**

### **12. Автор (авторы) программы.**