Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Крылова Людмила Вячеславовна
Должность: Проректор по учебно-методической работе
Дата подписания: 28.10.2026 13:27:47
Уникальный программный ключ:
b066544bae1e449cd8bfce3527f224a676a37162

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»

Кафедра экономики предприятия и управления персоналом

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой _____Е.Н. Смирнов
«_11_» __02__ 2026 г.

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

по дисциплине

Б1.В.ДВ.01.01 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПАРТНЕРСТВО
(шифр и наименование дисциплины)

38.04.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки (специальности))

-
(наименование профиля подготовки магистерской программы)

Разработчик

Профессор Л.И. Донец
(должность) (подпись)

Оценочные материалы рассмотрены и утверждены на заседании кафедры от 11февраля 2026 г., протокол № 10

Донецк 2026 г.

Паспорт
оценочных материалов по дисциплине
«Стратегическое партнерство»
(наименование дисциплины)

Таблица 1 - Перечень компетенций (элементов компетенций), формируемых в результате освоения дисциплины (модуля) или практики

№ п/п	Код и наименование контролируемой компетенции	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Этапы формирования (семестр изучения)
1	ПК-2. Способен осуществлять стратегическое управление персоналом организации	Тема 1. Предпосылки образования и сущностные характеристики стратегических партнерств предприятий.	2
		Тема 2. Организационный механизм формирования стратегических партнерств.	2
		Тема 3. Классификация стратегических партнерств предприятий.	2
		Тема 4. Понятие и составляющие механизма управления стратегическим партнерством	2
		Тема 5. Проектирование стратегического партнерства предприятий	2
		Тема 6. Обоснование эффективности функционирования стратегических партнерств	2

ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

Таблица 2 - Показатели оценивания компетенций

п/п	Код контроли-руемой компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Контролируемые разделы(темы) дисциплины	Наименование оценочного средства
1	ПК-2. Способен осуществлять стратегическое управление персоналом организации	ИДК-1$_{ПК-2}$ Анализирует успешные корпоративные практики по организации стратегического управления персоналом организации, организационного проектирования и взаимодействия подразделений	Тема 1. Предпосылки образования и сущностные характеристики стратегических партнерств предприятий.	Собеседование (устный опрос), тест, доклад (сообщение)
			Тема 2. Организационный механизм формирования стратегических партнерств.	Собеседование (устный опрос), тест, доклад (сообщение), творческое задание
		ИДК-2$_{ПК-2}$ Планирует деятельность и разрабатывает мероприятия по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации	Тема 3. Классификация стратегических партнерств предприятий.	Собеседование (устный опрос), тест, доклад (сообщение), творческое задание, контрольная работа (ТМК 1)
			Тема 4. Понятие и составляющие механизма управления стратегическим партнерством	Собеседование (устный опрос), тест, доклад (сообщение)
		ИДК-3$_{ПК-2}$ Разрабатывает организационную структуру с учетом плановой потребности в персонале и взаимодействия структурных подразделений организации	Тема 5. Проектирование стратегического партнерства предприятий	Собеседование (устный опрос), тест, творческое задание
			Тема 6. Обоснование эффективности функционирования стратегических партнерств	Собеседование (устный опрос), тест, расчетно-графическая работа, творческое задание, контрольная работа(ТМК 2)

Таблица 3 - Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Собеседование (устный опрос)»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
3-2,5	Ответы на поставленные вопросы излагаются логично, последовательно и не требуют дополнительных пояснений. Полно раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Делаются обоснованные выводы. Демонстрируются глубокие знания базовых нормативно-правовых актов. Соблюдаются нормы литературной речи (количество правильных ответов > 90%)
2,4-2	Ответы на поставленные вопросы излагаются систематизировано и последовательно. Базовые нормативно-правовые акты используются, но в недостаточном объеме. Материал излагается уверенно. Раскрыты причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Демонстрируется умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер. Соблюдаются нормы литературной речи (количество правильных ответов >70%)
1,9-1,0	Допускаются нарушения в последовательности изложения. Имеются упоминания об отдельных базовых нормативно-правовых актах. Неполно раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Демонстрируются поверхностные знания вопроса, с трудом решаются конкретные задачи. Имеются затруднения с выводами. Допускаются нарушения норм литературной речи (количество правильных ответов >50%)
0,9-0	Материал излагается непоследовательно, сбивчиво, не представляет определенной системы знаний по дисциплине. Не раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Не проводится анализ. Выводы отсутствуют. Ответы на дополнительные вопросы отсутствуют. Имеются заметные нарушения норм литературной речи (количество правильных ответов <50%)

Таблица 4 - Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Тест»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерии оценивания
4-3	Тестовые задания выполнены на высоком уровне (правильные ответы даны на 75-100% вопросов)
2-1	Тестовые задания выполнены на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% вопросов)
0,5-0	Тестовые задания выполнены на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем 50% вопросов)

Таблица 5 - Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Доклад (сообщение)» (темы 1-4)

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерии оценивания
5-4	Доклад представлен на высоком уровне (студент полно осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, владеет профильным понятийным (категориальным) аппаратом и т.п.)
3-2	Доклад представлен на среднем уровне (студент в целом осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, допустив некоторые неточности и т.п.)
2-1,5	Доклад представлен на низком уровне (студент допустил существенные неточности, изложил материал с ошибками, не владеет в достаточной степени профильным категориальным аппаратом и т.п.)
1-0	Доклад представлен на неудовлетворительном уровне или не представлен (студент не готов, не выполнил задание и т.п.)

Таблица 6 - Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Расчетно-графическая работа» (тема 6)

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерии оценивания
6-5	Выполнены все требования к содержанию и оформлению расчетно-графической работы
4-3	Основные требования к расчетно-графической работе выполнены, но при этом допущены недочеты (имеются неточности в расчетах; не выдержан объем; имеются упущения в оформлении)
2-1	Имеются существенные отступления от требований (допущены существенные ошибки в расчетах, приводящие к искажению результата)
0,5-0	Расчетно-графическая работа не выполнена, правила оформления не соблюдены

Таблица 7 - Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Творческое задание» (темы 2-3, 5-6)

Шкала оценивания (интервал баллов)		Критерии оценивания
темы 2-3	темы 5-6	
4-3,5	5-4	Соблюдены все требования, предъявленные к творческому заданию, автор проявил самостоятельность и творческий подход при изложении материала, использовал необходимую литературу и нормативно-законодательную базу
3-2,5	3-2	Соблюдены не все требования, предъявленные к оформлению творческого задания, при этом автор проявил самостоятельность и творческий подход, использовал необходимую литературу
2-1,5	2-1,5	Соблюдены не все требования, предъявленные к творческому заданию, изложенный материал недостаточно аргументирован
1-0	1-0	Творческое задание выполнено формально, без учета научных положений и рекомендаций нормативно-законодательной базы

Таблица 8 - Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Контрольная работа» (по Смысловым модулям: темы 1-3, 4-6)

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
7-6	Контрольная работа выполнена на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% вопросов/задач)
5-4	Контрольная работа выполнена на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% вопросов/задач)
3-2	Контрольная работа выполнена на низком уровне (правильные ответы даны на 60-74% вопросов/задач)
1-0	Контрольная работа выполнена на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем 60%)

Таблица 9 - Перечень оценочных материалов по дисциплине «Стратегическое партнерство»

№ п/п	Наименование оценоч-ного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
1	Собеседование (устный опрос)	Средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по дисциплине или определенному разделу, теме, проблеме и т.п.	Вопросы по темам/разделам дисциплины
2	Доклад (сообщение)	Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы	Темы докладов, сообщений
3	Тест	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося	Фонд тестовых заданий
4	Расчетно-графическая работа	Средство проверки умений применять полученные знания по заранее определенной методике для решения задач или заданий по модулю или дисциплине в целом	Комплект заданий для выполнения расчетно-графической работы
5	Творческое задание	Частично регламентированное задание, имеющее нестандартное решение и позволяющее диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения. Может выполняться в индивидуальном порядке или группой обучающихся.	Темы групповых и/или индивидуальных творческих заданий
6	Контрольная работа (ТМК)	Средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по теме, разделу или дисциплине.	Комплект контрольных заданий по вариантам

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков

Методические материалы отражают основные сведения о каждом оценочном средстве, используемом в ходе изучения дисциплины «Стратегическое партнерство» для контроля результатов обучения.

Оценивание знаний, умений и навыков по дисциплине осуществляется посредством использования следующих видов оценочных средств:

- собеседование (устный опрос);
- тестирование по темам;
- подготовка и презентация доклада (сообщения);
- проведение расчетно-графических работ (решение практических задач и ситуаций);
- выполнение творческих заданий по отдельным темам курсу;
- выполнение контрольных работ по смысловым модулям.

При изучении дисциплины в течение семестра обучающийся максимально может набрать 100 баллов.

Текущий контроль знаний обучающихся осуществляется на основании оценки систематичности и активности по каждой теме программного материала дисциплины.

Собеседование (устный опрос) - это произвольная беседа или целенаправленное собеседование, позволяющее оценить уровень знаний по теме, разделу или дисциплине в целом. Представленные вопросы для собеседования (устного опроса) позволяют оценить уровень знаний обучающихся, полученных при изучении лекционного материала по каждой теме дисциплины. Максимальное количество баллов по собеседованию составляет 3 балла по всем темам курса.

Тест – это система контрольных заданий определенной формы и содержания, позволяющих объективно оценить уровень знаний по теме, разделу или дисциплине в целом. Представленные тестовые задания позволяют оценить уровень знаний обучающихся и имеют только один верный ответ. Максимальное количество баллов по тестам составляет 4 балла по каждой теме курса.

Доклад (сообщение) – это продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной научной проблемы. Максимальное количество баллов по докладу составляет 5 баллов по темам 1-4.

Расчетно-графическая работа – это средство проверки умений применять полученные знания по заранее определенной методике для решения задач или заданий по теме, смысловому модулю или дисциплине в целом. В ходе выполнения расчетно-графической работы обучающемуся необходимо использовать изученные формулы по отдельным темам, выполнить математические расчеты, сделать обоснованный вывод и предоставить управленческое решение. Максимальное количество баллов за выполнение расчетно-графической работы составляет 6 баллов по теме 6.

Творческое задание – это такая форма организации учебной информации, где наряду с заданными условиями и неизвестными данными, содержится указание обучающимся для самостоятельной творческой деятельности, направленной на реализацию их личностного потенциала и получение требуемого образовательного продукта. В ходе выполнения ситуационного задания, у студента формируется умение критически мыслить, сравнивать и сопоставлять различные точки зрения, давать объективную оценку происходящему, давать прогноз и формулировать гипотезы, рефлексировать свою деятельность. Максимальное количество баллов за выполнение творческого задания составляет 4 балла по темам 2, 3; 5 баллов – по темам 5, 6.

В конце изучения каждого смыслового модуля обучающийся выполняет *текущую модульную контрольную работу* по закрепленному варианту. Максимально возможное

количество полученных баллов по результатам решения контрольной работы составляет 7 баллов (ТМК 1, ТМК 2).

Система оценивания всех видов работ по дисциплине приведена в таблице 10.

Таблица 10 - Система начисления баллов по текущему контролю знаний

Максимально возможный балл по виду учебной работы							
Смысловые модули	Текущая аттестация						Итого
	Собеседование (устный опрос)	Доклад (сообщение)	Тест	Расчетно-графическая работа	Творческое задание	Контрольная работа	
Смысловой модуль 1. Теоретические основы формирования стратегических партнерств предприятий	9	15	12	-	8	7	51
Смысловой модуль 2. Механизм управления стратегическим партнерством	9	5	12	6	10	7	49
Итого:	18	20	24	6	18	14	100

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется в форме зачета, который преследует цель оценить полученные обучающимся теоретические знания, их уровень, развитие творческого мышления, степень приобретения навыков самостоятельной работы, умение синтезировать полученные знания и применять их к решению практических задач. Знания обучающегося оцениваются в ходе проведения практических и семинарских занятий (текущего модульного контроля).

Таблица 11 - Распределение баллов, которые получают обучающиеся

Максимальное количество баллов за текущий контроль и самостоятельную работу						**Максимальная сумма баллов**
Смысловой модуль № 1			Смысловой модуль № 2			
Т1	Т2	Т3	Т4	Т5	Т6	100
12	16	23	12	12	25	

Примечание. Т1, Т2, … , Т6 – номера тем соответствующих смысловых модулей

Перечень оценочных материалов

СМЫСЛОВОЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПАРТНЕРСТВ ПРЕДПРИЯТИЙ

Вопросы для собеседования (устного опроса)

1. Предпосылки образования стратегических партнерств.
2. Причины и области распространения стратегических партнерств.
3. Особенности, преимущества и недостатки моделей развития предприятия (внутреннего и внешнего развития).
4. Основные понятия, раскрывающие сущность стратегического партнерства.
5. Основные подходы к определению сущности стратегического партнерства.
6. Сущность и ключевые характеристики стратегического партнерства.
7. Преимущества и недостатки формирования стратегических партнерств предприятий.
8. Концептуальная модель стратегического партнерства.
9. Краткая характеристика этапов формирования стратегических партнерств.
10. Источники и формы взаимодействия в стратегическом партнерстве.
11. Характеристика аспектов способа взаимодействия предприятий-партнеров.
12. Преимущества и ограничения управленческих моделей отношений между партнерами.
13. Мотивы формирования целей и задач стратегического партнерства.
14. Группы целей предприятий-партнеров и их конфигурация.
15. Классификация основных видов и типов стратегических партнерств.
16. Типология стратегических партнерств между предприятиями-конкурентами.
17. Типология стратегических партнерств между предприятиями-неконкурентами.
18. Типология стратегических партнерств по формам их функционирования (взаимные соглашения, совместные предприятия).
19. Типология стратегических партнерств по формам их функционирования (стратегический альянс, слияния и поглощения, сетевые организации).
20. Типология стратегических партнерств по формам их функционирования (франчайзинг, ко-брендинг, аутсорсинг, государственно-частное партнерство).
21. Краткая характеристика организационно-правовых форм интеграции предприятий (концерн, конгломерат, консорциум).
22. Краткая характеристика организационно-правовых форм интеграции предприятий (картель, синдикат, пул).
23. Краткая характеристика организационно-правовых форм интеграции предприятий (трест, ассоциация, холдинг).

Варианты тестовых заданий:

(вариант ответа на тесты только один)

1. *Новыми условиями хозяйствования в мире, которые определяют предпосылки создания стратегических партнерств, являются:*

а) глобализация и технологическая революция;
б) изменение природы конкуренции;
в) формирование сетей и ориентация на клиента;
г) все ответы верны.

2. Внешнее развитие предприятий на основе партнерства предполагает, прежде всего:

а) кооперацию и интеграцию;
б) организационное и деловое развитие;
в) развитие собственных компетенций, способностей и подсистем;
г) изменение продуктового портфеля.

3. Особенностью модели внутреннего развития предприятий является:

а) использование синергийного эффекта взаимодействия с другими участниками рынка;
б) создание новых отличительных признаков предприятия с помощью использования знаний, опыта и ресурсов, которые уже накоплены;
в) привлечение компетенций и подсистем других организаций
г) все ответы верны.

4. Получение конкурентного преимущества над другими предприятиями – это определение стратегического партнерства как:
а) реляционной модели;
б) конкурентной модели;
в) соглашения;
г) международного альянса.

5. Выявление определенной проблемы в деятельности предприятия и определение на этой основе необходимости установления партнерских взаимоотношений – это этап:
а) идентификации и знакомства с партнерами;
б) обоснования целесообразности создания стратегического партнерства;
в) выбора потенциальных партнеров;
г) нет правильного ответа.

6. Выделение источников и форм взаимодействия партнеров, а также функциональной специфики деятельности предприятий в партнерстве – это:
а) оперативный аспект способа взаимодействия предприятий-партнеров;
б) организационный аспект способа взаимодействия предприятий-партнеров;
в) управленческий аспект способа взаимодействия предприятий-партнеров.
г) все ответы верны.

7. Равноправие и равнозначность партнеров определяют следующую модель управления:
а) управление по модели «демократического сообщества»;
б) управление по модели «центр-периферия»;
в) управление по модели определения лидера;
г) нет правильного ответа.

8. Базовыми признаками классификации стратегических партнерств не являются:
а) ограниченный спектр целевых установок;
б) степень соперничества между партнерами;
в) организационная форма стратегического партнерства;
г) размер вклада каждого партнера.

9. Классификация стратегических партнерств по организационному оформлению включает:
а) слияния и поглощения;
б) стратегический альянс и сети;
в) совместное предприятие;
г) все ответы верны.

10. Объединение двух или более хозяйственных субъектов, в результате которого образуется новая экономическая единица (новое юридическое лицо) – это:
а) поглощение;
б) совместное предприятие;
в) слияние;
г) стратегический альянс.

11. Слияние фирм, которые функционируют в одной сфере деятельности, но на различных этапах производственного цикла товара – это:
а) конгломератные слияния;
б) вертикальные слияния;
в) дружественные слияния;
г) враждебные слияния.

12. Определенный формат взаимодействия двух (или более) экономических организаций, предусматривающий создание совместной ценности с распределением полученных результатов между партнерами – это:

а) цель стратегического партнерства;
б) сущность стратегического партнерства;
в) принцип стратегического партнерства;
г) функция стратегического партнерства.

13. Ключевыми характеристиками стратегического партнерства не являются:

а) принудительная основа;
б) взаимная зависимость партнеров;
в) синергия;
г) разделение компетенций и ресурсов.

14. Модель построения доверительных отношений предполагает:

а) анализ ценностей предприятий-партнеров;
б) формирование систем коммуникаций;
в) обмен информацией между партнерами и оценка результатов;
г) все ответы верны.

15. Какой аспект способа взаимодействия партнеров определяет вид организационных форм стратегического партнерства?

а) оперативный аспект;
б) организационный аспект;
в) управленческий аспект;
г) все ответы верны.

Темы докладов (сообщений)

1. Предпосылки образования стратегических партнерств в мире.
2. Причины и области распространения стратегических партнерств.
3. Сущность и основные подходы к формированию партнерств.
4. Концептуальная модель стратегического партнерства.
5. Партнерство как модель стратегического поведения.
6. Практика формирования стратегических партнерств в ДНР, России, мире.
7. Перспективы функционирования стратегических партнерств в ДНР.
8. Формирование стратегического партнерства торговых предприятий в контексте их организационного развития.
9. Этапы и основные признаки глобализации экономической деятельности.
10. Сравнительная характеристика направлений изменения природы конкуренции.
11. Сравнительная характеристика моделей развития предприятия.
12. Влияние информационной и интеллектуальной составляющей экономической деятельности на развитие партнерских отношений между предприятиями и организациями.
13. Преимущества и недостатки основных форм функционирования стратегических партнерств предприятий.
14. Практические примеры, преимущества и недостатки государственно-частного партнерства в ДНР, России, мире.

Примеры комплектов заданий для контрольной работы

Вариант 1

1. Предпосылки образования стратегических партнерств.
2. Мотивы формирования целей и задач стратегического партнерства.

Вариант 2

1. Причины и области распространения стратегических партнерств.
2. Группы целей предприятий-партнеров и их конфигурация.

Вариант 3

1. Особенности, преимущества и недостатки моделей развития предприятия (внутреннего и внешнего развития).
2. Классификация основных видов и типов стратегических партнерств.

Вариант 4

1. Основные понятия, раскрывающие сущность стратегического партнерства.
2. Типология стратегических партнерств между предприятиями-конкурентами.

Вариант 5

1. Основные подходы к определению сущности стратегического партнерства.
2. Типология стратегических партнерств между предприятиями-неконкурентами.

Вариант 6

1. Сущность и ключевые характеристики стратегического партнерства.
2. Типология стратегических партнерств по формам их функционирования (взаимные соглашения, совместные предприятия).

Вариант 7

1. Преимущества и недостатки формирования стратегических партнерств предприятий.
2. Типология стратегических партнерств по формам их функционирования (стратегический альянс, слияния и поглощения, сетевые организации).

Вариант 8

1. Концептуальная модель стратегического партнерства.
2. Типология стратегических партнерств по формам их функционирования (франчайзинг, ко-брендинг, аутсорсинг, государственно-частное партнерство).

Вариант 9

1. Краткая характеристика этапов формирования стратегических партнерств.
2. Краткая характеристика организационно-правовых форм интеграции предприятий (концерн, конгломерат, консорциум).

Вариант 10

1. Преимущества и ограничения управленческих моделей отношений между партнерами.
2. Краткая характеристика организационно-правовых форм интеграции предприятий (картель, синдикат, пул).

Творческое задание (темы 2-3)

1. Определите цели, источники и формы стратегических партнерств предприятий, составьте возможные варианты конфигурации целей предприятий-партнеров с помощью соответствующей матрицы конфигурации целей *(рис. 2.7 Лекции №2)*.

2. Определите виды и типы стратегических партнерств по разным классификационным признакам *(используя табл. 3.1 Лекции №3)*.

Ситуация 1. Компании Nokia и Microsoft заключили договор в стратегическом партнерстве. Объединение их взаимодополняющих сильных сторон и опыта *«позволяет создать новую глобальную мобильную экосистему»*.

Nokia сформировала стратегический альянс с Microsoft в целях создания глобальной мобильной экосистемы, основанной на взаимодополняющих активах. Услуги Nokia Maps, к примеру, включены в структуры таких ключевых активов Microsoft, как Bing и AdCenter, а магазины приложений и контента Nokia интегрированы в Microsoft Marketplace. В рамках альянса Microsoft предоставляет программные средства для разработчиков, чтобы им с максимальной выгодой использовать глобальные масштабы Nokia.

В частности, Nokia и Microsoft совместно создают мобильные продукты и услуги, которые предлагают потребителям, операторам сетей и разработчикам *«несравненный выбор и возможности»*. Фокусируясь на своих ключевых сферах специализации, партнеры смогли быстро выйти на рынок. О степени партнерства говорит *«интеграция ключевых активов»* для создания совершенно новых сервисов.

Основные условия соглашения, подписанного сторонами:

- Nokia выбирает Windows Phone в качестве основной стратегии развития смартфонов, добавляя поверх нее свои разработки в областях, где Nokia традиционно сильна.
- Nokia помогает развивать Windows Phone. Речь идет о вкладе, связанном с опытом компании в области проектирования аппаратного обеспечения и многоязыковой поддержки, а также о проникновении Windows Phone в более широкий диапазон сегментов: ценовых, рыночных и географических.
- Nokia и Microsoft тесно сотрудничают в совместных маркетинговых инициативах и совместно разрабатывают стратегию развития.
- Поисковая служба Bing и сервис Microsoft adCenter используются в продуктах Nokia
- Nokia Maps является ядром сервисов Microsoft, связанных с картами.
- Многочисленные соглашения Nokia с операторами о приеме оплаты облегчают потребителям покупку услуг Nokia Windows Phone в странах, где мало используются кредитные карты.
- Инструменты разработки Microsoft используются для создания приложений для мобильных устройств Nokia с Windows Phone.
- Магазин приложений и контента Nokia интегрирован с Microsoft Marketplace.

После запланированного перехода Nokia на Windows Mobile в качестве основной платформы для смартфонов, платформа Symbian является франшизной, что позволяет извлекать дополнительную выгоду из предыдущих инвестиций. Эта стратегия предусматривает возможность сохранения и перехода существующей базы из 200 млн. владельцев устройств на платформе Symbian. В ближайшие годы Nokia намеревается продать еще примерно 150 млн. устройств на платформе Symbian.

Ситуация 2. BMW и Toyota создали стратегическое партнерство в разработке новых технологий. Сотрудничество двух автопроизводителей ведется по четырем направлениям, среди них:

- совместная разработка силовых установок на топливных ячейках и электричестве;
- создание архитектуры и компонентов будущего спорткара;
- работа над новыми легкими материалами.

Ранее компании подписали еще один договор о сотрудничестве - о поставках европейскому отделению Toyota дизельных четырехцилиндровых двигателей BMW объемом 1,6 и 2,0 литра. Toyota предоставляет BMW доступ к своим гибридным технологиям. Также BMW и Toyota договорились о совместном исследовании в области литий-ионных батарей, по итогам которого создается новое поколение аккумуляторов этого типа.

В рамках соглашения о сотрудничестве автопроизводители осуществляют поиск новых материалов для катодов, анодов и электролитов. Совместная разработка BMW и Toyota технологий будущего может существенно снизить издержки автопроизводителей. Toyota ищет способы для увеличения объемов производства, чтобы снизить себестоимость своей гибридной системы, разработанной для самого популярного в мире бензино-электрического автомобиля ToyotaPrius. Аналогичные соглашения о совместных разработках и поставках гибридных агрегатов ведущий японский производитель также подписал с MazdaMotor, Subaru и FordMotor. Кроме выигрыша от увеличения масштабов производства своих электро-бензиновых силовых установок Toyota получила нового статусного клиента — немецкого производителя автомобилей премиум-класса. Немецкий концерн оказывает поддержку в разработке независимого бренда двигателей, а также в корпоративной стратегии развития продукта и управления бизнесом, что способствует дальнейшему развитию собственных автомобильных брендов, принадлежащих Toyota.

СМЫСЛОВОЙ МОДУЛЬ 2. МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМ ПАРТНЕРСТВОМ

Вопросы для собеседования (устного опроса)

1. Сущность и цикл управления стратегическим партнерством.
2. Характеристика стратегического, оперативного и структурного контекстов реконфигурации деятельности предприятий-участников партнерства.
3. Сущность, виды, преимущества и недостатки традиционных и кластерных систем управления стратегическим партнерством.
4. Характеристика социально-психологического контекста реконфигурации деятельности предприятий-участников партнерства.
5. Сущность и уровни организационной культуры предприятия.
6. Программа реформирования организационной культуры предприятия.
7. Понятие и инструменты идентификации стратегического пространства предприятия.
8. Характеристика подходов к структуризации стратегического пространства предприятия.
9. Сущность ресурсно-компетенционного подхода к формированию стратегического партнерства.
10. Сущность и виды компетенций по уровню иерархии.
11. Характеристика этапов диагностики компетенций предприятия при формировании стратегического партнерства.
12. Принципы, критерии и этапы выбора стратегических партнеров.
13. Сущность и теории возникновения синергетического эффекта.
14. Возможные источники синергетического эффекта.
15. Виды и формы синергетического эффекта.
16. Формы операционной синергии.
17. Формы финансовой синергии.
18. Способы измерения синергетического эффекта взаимодействия партнеров.
19. Характеристика общих подходов к оценке синергетического эффекта взаимодействия партнеров.
20. Сущность, преимущества и недостатки доходного подхода к оценке синергетического эффекта взаимодействия партнеров.
21. Сущность, преимущества и недостатки затратного подхода к оценке синергетического эффекта взаимодействия партнеров.
22. Сущность, преимущества и недостатки сравнительного подхода к оценке синергетического эффекта взаимодействия партнеров.

Расчетно-графическая работа (задачи)

Задача 1. Оцените эффект синергии от объединения двух компаний А и В. Эффект синергии проявляется в эффекте масштаба, т.е. в снижении доли операционных расходов в доходе на 4%, а также в росте прибыли от вертикальной интеграции компаний (EBIT) при объединении на 1,5%.

Предварительная оценка эффекта синергии проводилась при содействии консультантов (табл. 1). Все суммы в расчетах указаны в тысячах денежных единиц.

Таблица 1- Исходные параметры компаний А и В

Параметры	Компания А	Компания В
Доходы	20000	10000
Операционные расходы	16000	6800
EBIT	4000	3200
Ожидаемый рост EBIT	4%	6%
WACC	9%	10%
Потребность в оборотном капитале	0	0
Налоговая ставка	20%	20%

Задача 2. Проектом пятилетнего партнерского соглашения между ПАО «Х» и ЧАО «У» предусмотрено создание нового производства – выпуск лечебной косметики на растительной основе. Для реализации проекта предусматривается на паритетных основах (50:50) приобрести технологическую линию стоимостью 312 тыс. д.ед. за счет банковского кредита под 20% годовых (форма погашения кредита - классическая). Для выхода на рынок с новым продуктом необходимо проведение рекламной кампании, для чего каждая из фирм планирует потратить 5% своей годовой чистой выручки. В пределах партнерства ПАО «Х» берет у ЧАО «У» в субаренду 100 кв. м. незанятых площадей для размещения технологической линии на условиях оплаты 560 д.ед./кв. м.

Вследствие совместной деятельности прогнозируется изменение структуры продуктового портфеля и увеличение объемов производства (в стоимостном выражении): в ПАО «Х» - на 14% (в т.ч. на 4% - за счет рекламы, на 10% - за счет расширения ассортимента); в ЧАО «У» - на 29% (в т.ч. на 4% - за счет рекламы, на 10% - за счет расширения ассортимента, на 15% - за счет использования дополнительных производственных площадей для производства базовых компонентов косметики).

Ставку налогообложения учесть в соответствии с действующим законодательством (20%).

Результаты деятельности предприятий на момент разработки проекта совместной деятельности представлены в табл. 1.

Таблица 1 - Результаты деятельности предприятий на момент разработки проекта совместной деятельности

Показатели	Ед. измерения	ПАО "Х"	ЧАО "У"
Активы	тыс. д.ед.	1551,2	1358,8
Чистая валовая выручка	тыс. д.ед.	4349,68	4087,89
Совокупные затраты	тыс. д.ед.	3540,13	3195,3
в т.ч. условно-постоянные затраты	тыс. д.ед.	1075,45	947,06
условно-переменные затраты	тыс. д.ед.	2464,68	2248,24

СЦЕНАРИИ РАЗВИТИЯ ПАРТНЕРСТВА

Сценарий 1.

Проект партнерского соглашения реализуется в полном объеме, вследствие чего компании образуют корпорацию с единым брендом.

Сценарий 2.

Компании продолжают функционировать независимо (автономно), при этом ПАО «Х» покупает технологическую линию самостоятельно за счет кредитных средств под 22% годовых, которую размещает на своих свободных производственных площадях. Вследствие ограниченных возможностей ПАО «Х» по проведению полноценной рекламной кампании (в пределах 6% своей годовой чистой выручки), прогнозные результаты реализации проекта ухудшаются – объем производства (в стоимостном выражении) возрастет только на 10% (в т.ч. на 2% - за счет рекламы и на 8% - за счет расширения ассортимента). Результаты производственно-хозяйственной деятельности ЧАО «У» также изменятся: объемы выпуска увеличатся на 18% за счет реинвестирования собственных средств.

Необходимо: проанализировать возможность реализации двух сценариев и принять решение о целесообразности реализации партнерского соглашения по критерию операционной и финансовой синергии.

Варианты тестовых заданий:

(вариант ответа на тесты только один)

1. Совокупность процессов формирования и развития партнерских взаимоотношений для достижения поставленных стратегических целей - это:

а) цель управления стратегическим партнерством;
б) принцип управления стратегическим партнерством;
в) сущность управления стратегическим партнерством;
г) функция управления стратегическим партнерством.

2. Прогнозирование и планирование стратегических партнерств предусматривает:

а) определение целевых установок, задач функционирования и развития партнерских отношений, путей и средств реализации планов;
б) определение возможности компенсации, поддержки или усиления собственных ценных ресурсов путем использования партнерских отношений;
в) определение совокупности процессов формирования и развития партнерских взаимоотношений для достижения поставленных стратегических целей;
г) все ответы верны.

3. Изменение в составляющих системы предприятия и их взаимосвязях для достижения установленных целей участия в партнерстве и сохранения целостности, устойчивости и независимого функционирования предприятия - это:

а) стратегический контекст реконфигурации деятельности предприятий-партнеров;
б) оперативный контекст реконфигурации деятельности предприятий-партнеров;
в) сущность реконфигурации деятельности предприятий-партнеров;
г) главная задача реконфигурации деятельности предприятий-партнеров.

4. С позиции теории менеджмента стратегическое пространство рассматривается как:

а) разработка стратегических альтернатив или «стратегический пробел»;
б) внешняя среда предприятия;
в) рыночное пространство;
г) нет правильного ответа.

5. Основными подходами к структуризации стратегического пространства являются:

а) ресурсный, конкурентный, реляционный;
б) факторный, ресурсный, конкурентный, реляционный;
в) ресурсный, конкурентный;
г) факторный, конкурентный, реляционный.

6. К основным подходам к определению факторов при формировании стратегического партнерства относятся:

а) конкурентный, рыночный, продуктовый;
б) конкурентный, продуктовый;
в) ресурсно-компетенционный;
г) конкурентный, ресурсно-компетенционный.

7. Теоретическое обоснование концепции стратегического взаимодействия строится на:

а) теории трансакционных издержек;
б) теории отраслевых рынков;
в) теории стратегического управления;
г) все ответы верны.

8. Концепция, в рамках которой рынок и фирма рассматриваются как альтернативные и взаимозаменяемые способы регулирования деятельности - это:

а) теория трансакционных издержек;
б) теория отраслевых рынков;
в) теории стратегического управления
г) ресурсно-компетенционная концепция.

9. К синергетическим эффектам по природе возникновения относят:

а) эффект масштаба и интеграции;
б) экономию операционных расходов;

в) эффект комплексных преимуществ и конгломерата;
г) ответы а и в.

10. К синергетическим эффектам в менеджменте, возникающих в результате интеграции предприятий, относятся:

а) синергию сбыта и производственную синергию;
б) синергию инвестирования;
в) синергию управления;
г) все ответы верны.

11. Возможность компенсации, поддержки или усиления собственных ценных ресурсов путем использования партнерских отношений - это:

а) цель управления стратегическим партнерством;
б) принцип управления стратегическим партнерством;
в) сущность управления стратегическим партнерством;
г) функция управления стратегическим партнерством.

12. Базой планирования стратегического партнерства выступает:

а) анализ процесса;
б) анализ временного цикла;
в) анализ ценности деятельности;
г) все ответы верны.

13. Выделяют следующие контексты реконфигурации деятельности предприятий-партнеров:

а) стратегический, структурный и социально-психологический;
б) оперативный, структурный и стратегический;
в) оперативный и стратегический;
г) стратегический, оперативный, структурный и социально-психологический.

14. К источникам синергетического эффекта не относится:

а) экономия финансов;
б) экономия операционных расходов;
в) эффект комплексных преимуществ;
г) усиление власти на рынке.

15. Синергетический эффект в результате увеличения доходов приводит к:

а) выходу на новые рынки сбыта;
б) оптимизации производственных затрат;
в) эффективному использованию ресурсов;
г) сокращению персонала.

Темы докладов (сообщений)

1. Проблемы формирования и правовое обеспечение экономического механизма управления стратегическим партнерством предприятий.
2. Экономическое обоснование целесообразности создания и функционирования стратегических партнерств на примере конкретных предприятий.
3. Конкурентная модель построения стратегического партнерства торговых предприятий.
4. Управление ресурсно-компетенционный базой предприятия в процессе формирования стратегического партнерства.
5. Оценка и способы измерения синергетического эффекта взаимодействия стратегических партнеров: проблемы и пути решения.
6. Характеристика кластерных систем управления стратегическим партнерством: преимущества, недостатки, примеры.
7. Характеристика традиционных систем управления стратегическим партнерством: преимущества, недостатки, примеры.

8. Формирование коммуникационной политики стратегического партнерства предприятия.

9. Практические примеры программ по созданию единой корпоративной культуры и организации внутренних коммуникаций в процессе формирования стратегических партнерств.

10. Современные тенденции и проблемы формирования синергетических эффектов стратегического взаимодействия предприятий.

Примеры комплектов заданий для контрольной работы

Вариант 1

Оцените эффект синергии от объединения двух компаний А и В. Эффект синергии проявляется в эффекте масштаба, т.е. в снижении доли операционных расходов в доходе на 5%.

Предварительная оценка эффекта синергии проводилась при содействии консультантов (табл. 1). Все суммы в расчетах указаны в тысячах денежных единиц.

Таблица 1- Исходные параметры компаний А и В

Параметры	Компания А	Компания В
Доходы	25000	13000
Операционные расходы	18000	8600
EBIT	7000	4400
Ожидаемый рост EBIT	5%	7%
WACC	8%	9%
Налоговая ставка	20%	20%

Вариант 2

Оцените эффект синергии от объединения двух компаний А и В. Эффект синергии проявляется в росте прибыли от вертикальной интеграции компаний (EBIT) при объединении на 1%.

Предварительная оценка эффекта синергии проводилась при содействии консультантов (табл. 1). Все суммы в расчетах указаны в тысячах денежных единиц.

Таблица 1- Исходные параметры компаний А и В

Параметры	Компания А	Компания В
Доходы	50000	43000
Операционные расходы	36000	30100
EBIT	14000	12900
Ожидаемый рост EBIT	4,5%	6,8%
WACC	7%	8%
Налоговая ставка	20%	20%

Творческое задание (темы 5-6)

«Проектирование стратегического партнерства предприятия»

Студентам необходимо выполнить творческое задание на примере реального предприятия. Для этого необходимо применить теоретические знания и методический аппарат из тем курса № 5-6.

Необходимо осуществить экономическое обоснование целесообразности и результативности стратегического партнерства выбранного предприятия и определить его влияния на будущую эффективность деятельности предприятий-партнеров. Оформить задание в виде файла и презентации.

Задания:

1. Привести общую характеристику исследуемого предприятия (вид экономической деятельности, стратегические бизнес-единицы, краткое описание отрасли, в которой функционирует предприятие, стадия его жизненного цикла, основные экономические показатели хозяйственной деятельности).

2. Провести идентификацию стратегического пространства, в котором функционирует предприятие, с помощью инструментов современного стратегического анализа (портфельный матричный анализ, конкурентный анализ, GAP-анализ, матрица Д. Абеля, стратегический финансовый анализ, анализ стейкхолдеров).

По результатам идентификации стратегического пространства предприятия-инициатора партнерства необходимо предварительно выявить его потенциальных партнеров.

3. Провести диагностику ресурсно-компетенционной базы предприятия.

3.1) анализ имеющихся и недостающих компетенций предприятия:

3.2) обоснование направлений дальнейшего развития компетенций с помощью матрицы аутсорсинга.

3.3) анализ ресурсов предприятия с помощью проведения интегральной оценки составляющих сбалансированной системы показателей (или сферам деятельности).

4. Определить проблемные моменты (пробелы, разрывы, недостающие компетенции), обосновать направления и целесообразность дальнейшего развития предприятия на основе стратегического партнерства.

5. Провести отбор потенциальных партнеров (сформировать список предприятий-потенциальных партнеров, провести предварительную оценку общего соответствия партнеров; оценить готовность предприятий к сотрудничеству) – *см. Вопрос 5.3 Лекции № 5*.

Критерии оценки потенциальных партнеров

№ п/п	Критерии оценки*	Важность критерия	Оценка в баллах**		
			Партнер № 1	*Партнер № 2*	*Партнер № 3 и т.д.*
1	Доля рынка				
2	Деловая репутация				
3	Узнаваемость брэнда				
4	Наличие уникальных и ключевых компетенций				
5	Опыт участия в стратегических партнерствах (или иных объединениях)				
6	Стабильность отношений со стейкхолдерами				
7	Положение в отрасли (конкурентная позиция)				
8	Финансовая стабильность				
9	Уровень развития инноваций				
10	Наличие развитой инфраструктуры бизнеса				
11	Степень готовности к стратегическому взаимодействию				

** - перечень указанных критериев оценки может быть дополнен собственными критериями студента в зависимости от специфики будущего стратегического партнерства*

*** - шкала оценки и интерпретация результатов оценки разрабатывается студентом самостоятельно.*

6. Провести идентификацию выбранных партнеров (диагностику ресурсно-компетенционной базы предприятий-партнеров по пунктам 3.1 и 3.3).

7. Определить цели стратегического партнерства, провести их конфигурацию.

8. Определить источники и формы взаимосвязи (совместной деятельности) предприятий-партнеров.

Оформить результаты в виде следующей таблицы:

Цели стратегического партнерства	Источники совместной деятельности	Форма совместной деятельности	***Компетенции и ресурсы***			Результат
			Предприятие-инициатор партнерства	*Партнер № 1*	*Партнер № 2 и т.д.*	

9. Обосновать тип и форму функционирования стратегического партнерства.

10. Разработать сценарии стратегического партнерства *(см. Лекция № 6)*.

11. Оценить результаты (синергетические эффекты) совместной деятельности по критерию операционной и финансовой синергии по каждому альтернативному сценарию *(см. Лекция № 6)*.

12. Обосновать оптимальный сценарий стратегического партнерства *(см. Лекция № 6)*.

Вопросы для подготовки к зачету:

1. Предпосылки образования стратегических партнерств.
2. Причины и области распространения стратегических партнерств.
3. Особенности, преимущества и недостатки моделей развития предприятия (внутреннего и внешнего развития).
4. Основные понятия, раскрывающие сущность стратегического партнерства.
5. Основные подходы к определению сущности стратегического партнерства.
6. Сущность и ключевые характеристики стратегического партнерства.
7. Преимущества и недостатки формирования стратегических партнерств предприятий.
8. Концептуальная модель стратегического партнерства.
9. Краткая характеристика этапов формирования стратегических партнерств.
10. Источники и формы взаимодействия в стратегическом партнерстве.
11. Характеристика аспектов способа взаимодействия предприятий-партнеров.
12. Преимущества и ограничения управленческих моделей отношений между партнерами.
13. Мотивы формирования целей и задач стратегического партнерства.
14. Группы целей предприятий-партнеров и их конфигурация.
15. Классификация основных видов и типов стратегических партнерств.
16. Типология стратегических партнерств между предприятиями-конкурентами.
17. Типология стратегических партнерств между предприятиями-неконкурентами.
18. Типология стратегических партнерств по формам их функционирования (взаимные соглашения, совместные предприятия).
19. Типология стратегических партнерств по формам их функционирования (стратегический альянс, слияния и поглощения, сетевые организации).
20. Типология стратегических партнерств по формам их функционирования (франчайзинг, ко-брендинг, аутсорсинг, государственно-частное партнерство).
21. Краткая характеристика организационно-правовых форм интеграции предприятий (концерн, конгломерат, консорциум).

22. Краткая характеристика организационно-правовых форм интеграции предприятий (картель, синдикат, пул).
23. Краткая характеристика организационно-правовых форм интеграции предприятий (трест, ассоциация, холдинг).
24. Сущность и цикл управления стратегическим партнерством.
25. Характеристика стратегического, оперативного и структурного контекстов реконфигурации деятельности предприятий-участников партнерства.
26. Сущность, виды, преимущества и недостатки традиционных и кластерных систем управления стратегическим партнерством.
27. Характеристика социально-психологического контекста реконфигурации деятельности предприятий-участников партнерства.
28. Сущность и уровни организационной культуры предприятия.
29. Программа реформирования организационной культуры предприятия.
30. Понятие и инструменты идентификации стратегического пространства предприятия.
31. Характеристика подходов к структуризации стратегического пространства предприятия.
32. Сущность ресурсно-компетенционного подхода к формированию стратегического партнерства.
33. Сущность и виды компетенций по уровню иерархии.
34. Характеристика этапов диагностики компетенций предприятия при формировании стратегического партнерства.
35. Принципы, критерии и этапы выбора стратегических партнеров.
36. Сущность и теории возникновения синергетического эффекта.
37. Возможные источники синергетического эффекта.
38. Виды и формы синергетического эффекта.
39. Формы операционной синергии.
40. Формы финансовой синергии.
41. Способы измерения синергетического эффекта взаимодействия партнеров.
42. Характеристика общих подходов к оценке синергетического эффекта взаимодействия партнеров.
43. Сущность, преимущества и недостатки доходного подхода к оценке синергетического эффекта взаимодействия партнеров.
44. Сущность, преимущества и недостатки затратного подхода к оценке синергетического эффекта взаимодействия партнеров.
45. Сущность, преимущества и недостатки сравнительного подхода к оценке синергетического эффекта взаимодействия партнеров.