

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования «Северо-Осетинский государственный университет
имени Коста Левановича Хетагурова»


УТВЕРЖДАЮ
проректор по учебной работе
В.А.Морозов
03.03.2016г

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Стратегический менеджмент

Направление 38.03.02

Менеджмент

Квалификация (степень) выпускника – бакалавр

Форма обучения – заочная

Программа составлена в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом по направлению 38.03.02 – «Менеджмент», утвержденным приказом Министерства образования Российской Федерации от 12 января 2016 г. N 7, учебным планом подготовки бакалавра по направлению 38.03.02 – «Менеджмент», профиль «Менеджмент», заочная форма обучения, одобренным ученым советом ФГБОУ ВО «Северо-Осетинский государственный университет» от 03.03.2016 г., протокол № 8 и утвержденным ректором ФГБОУ ВО «Северо-Осетинский государственный университет».

Составитель: к.э.н., доцент Каберты Н.Г., к.э.н., ст. преп. Икаева Л.Э.

Рабочая программа обсуждена и утверждена на заседании кафедры менеджмента и маркетинга (протокол № 5 от 24.02.2016 г.)

Одобрена Советом факультета управления (протокол № 7 от «26» февраля 2016 г.)

1. Структура, и общая трудоемкость дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц (180 акад. часов).
Форма промежуточной аттестации – экзамен

	Очная форма обучения
Курс	4
Семестр	-
Лекции	10
Практические (семинарские) занятия	10
Лабораторные занятия	-
Консультации	-
Итого аудиторных занятий	20
Самостоятельная работа	151
Курсовая работа	-
Экзамен	9
Общее количество часов	180

2. Цели освоения дисциплины

- обоснование необходимости организацией осуществления осознанной и целенаправленной управленческой деятельности в условиях динамично изменяющихся условий внешней деловой среды и жестких условий экономической конкуренции;
- ориентирование будущих менеджеров на использование системного подхода к анализу рыночной ситуации и применение методов изучения внутренней и внешней среды для разработки адекватной долгосрочной, среднесрочной и краткосрочной стратегии развития организации;
- изучение методов анализа организационной среды (STEP-анализ, SWOT – анализ, составление профиля среды организации, анализ конкурентных сил и др.), а также бизнес-портфеля компании для определения конкурентных позиций различных видов продукции;
- выработка у слушателей перспективного подхода к осуществлению управленческих функций;
- закрепление понимания того обстоятельства, что экономический успех и уровень конкурентоспособности организации на рынке зависят от умения менеджеров реалистично оценивать внутренние ресурсы организации и условия внешней среды, выбирать и обосновывать соответствующую стратегию деятельности, осуществлять систематический контроль запланированных и достигнутых показателей деятельности, при необходимости осуществляя корректировку целевых показателей или методов их достижения;
- понять условия применения различных видов стратегий, а также принципы планирования стратегии компании, проведения контроля выполнения стратегии и условия ее корректировки;
- научиться на примере деятельности различных российских и зарубежных компаний понимать причины допущенных в ходе реализации различных стратегий ошибок и предлагать способы их устранения.

3. Место дисциплины в структуре ОПОП

Б1.Б.15

Учебная дисциплина «Стратегический менеджмент» является одним из курсов базовой части Блока 1 учебного плана по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата), заочная форма обучения.

Дисциплина имеет логическую и содержательно-методическую взаимосвязь с другими частями данной ОПОП (дисциплинами, модулями, практиками). В частности, для освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» обучающиеся предварительно должны овладеть знаниями, умениями и навыками, предполагаемыми при изучении следующих дисциплин: «Теория менеджмента», «Управление проектами», «Управление человеческими ресурсами», «Маркетинг», «Финансовый менеджмент», «Бизнес-планирование».

В то же время знания, умения и навыки, осваиваемые при изучении дисциплины «Стратегический менеджмент», необходимы для изучения и освоения следующих дисциплин ОПОП и учебного плана: «Управление разработкой и реализацией проекта» и других.

4. Требования к результатам освоения дисциплины

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:
ОК-6; ОПК-6; ПК-5; ПК-6; ПК-3; ПК-15

Коды компетенций	Содержание компетенций
ОК-6	способностью к самоорганизации и самообразованию
ОПК-6	владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций
ПК-3	владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности
ПК-5	способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений
ПК-6	способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений
ПК-15	умением проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании

Взаимосвязь планируемых результатов обучения по дисциплине с формируемыми компетенциями ОПОП

Коды компетенций ОПОП	Планируемые результаты обучения, соответствующие формируемым компетенциям ОПОП		
	Знать	Уметь	Владеть

ОК-6	<ul style="list-style-type: none"> – основные теории стратегического менеджмента – содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления – принципы целеполагания, виды и методы организационного планирования; 	<ul style="list-style-type: none"> – применять на практике основные методы и инструменты стратегического менеджмента – формировать целевые ориентиры развития бизнеса 	<ul style="list-style-type: none"> – методологией процесса стратегического управления – методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы
ОПК-6	<ul style="list-style-type: none"> – методологию диагностики стратегической среды – методологические основы стратегического управления предприятием в условиях нестабильной, изменяющейся среды – методы принятия решений в управлении деятельностью организаций 	<ul style="list-style-type: none"> – применять основные методы принятия решений в управлении деятельностью организаций – моделировать сценарии развития организации с учетом изменений внешней среды 	<ul style="list-style-type: none"> – методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций – навыками проектирования организационных структур, с учетом требований международных стандартов – навыками распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия
ПК-3	<ul style="list-style-type: none"> – методику формирования стратегии фирмы и алгоритм ее реализации – методы мобилизации научно-технического и производственно-сбытового потенциала предприятия и создания эффективного механизма управления предприятием – теоретические и практические подходы к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества организации 	<ul style="list-style-type: none"> – разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации – моделировать сценарии развития организации с учетом изменений внешней среды – формировать целевые ориентиры развития бизнеса 	<ul style="list-style-type: none"> – навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности
ПК-5	<ul style="list-style-type: none"> – методологию проведения стратегического анализа – методы разработки и оценки инвестиционных проектов 	<ul style="list-style-type: none"> – способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с 	<ul style="list-style-type: none"> – методологией проведения стратегического анализа; – методами разрабатывать инвестиционные проекты и

	– методы оценки рисков, доходность и эффективность принимаемых финансовых и инвестиционных решений; – методы оценки принимаемых финансовых решений с точки зрения их влияния на перспективу развития компании	целью подготовки сбалансированных управленческих решений – оценивать принимаемые финансовые решения с точки зрения их влияния на перспективу развития компании	проводить их оценку – методами диагностики стратегической позиции предприятия на рынке –
ПК-6	– методологию управления проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	– участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	– внедрять на предприятии технологические и продуктовые инновации, программы организационных изменений
ПК-15	– методы оценки рисков, доходность и эффективность принимаемых финансовых и инвестиционных решений; – методы оценки принимаемых финансовых решений с точки зрения их влияния на перспективу развития компании	– оценивать риски, доходность и эффективность принимаемых финансовых и инвестиционных решений;	– проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании

5. Содержание и учебно-методическая карта дисциплины

Таблица 5.1

№	Наименование тем (вопросов), изучаемых по данной дисциплине	Занятия		Самостоятельная работа студентов		Формы контроля	Литература
		л	пр	Содержание	Часы		
1.	Тема 1. Стратегия: сущность и содержание.	1	1	Основные отличительные черты и концептуальные положения стратегии. «Долгосрочное» и «стратегическое» планирование. Требования к менеджменту при стратегическом подходе.	15	Устный опрос, реферат, презентация	9. а)1-6 б)1-8, в)1-8
2.	Тема 2. Стратегическое управление: эволюция научных взглядов.	1	1	Школа предпринимательства: Й. Шумпетер, А. Коул, П. Друкер, Г. Минцберг. Другие школы стратегии: школа власти; школа обучения; школа культуры.	15	Устный опрос, реферат, презентация	9. а)1-6 б)1-8, в)1-8
3.	Тема 3. Методологические основы стратегического менеджмента	1	1	Современные подходы к стратегическому менеджменту.	15	Устный опрос, реферат, презентация	9. а)1-6 б)1-8, в)1-8

4.	Тема 4. Стратегические решения в бизнесе.	1	1	Формирование стратегических альтернатив, стратегический выбор и условия реализации стратегии. Подходы к формированию стратегических альтернатив и стратегический выбор.	15	Устный опрос, реферат, презентация	9. а)1-6 б)1-8, в)1-8
5.	Тема 5. Содержание и структура стратегического управления. Этапы стратегического управления.	1	1	Основные стадии реализации стратегии. Стратегические изменения. Стратегический контроль: критерии и показатели оценки. Современные тенденции развития стратегического контроля.	15	Устный опрос, реферат, презентация	9. а)1-6 б)1-8, в)1-8
6.	Тема 6. Стратегический потенциал организации	1	1	Компетенция и ее виды: операторские и управленческие. Роль компетенций в формировании продуктивных стратегий. Методы развития потенциала предприятия.	15	Устный опрос, реферат, презентация	9. а)1-6 б)1-8, в)1-8
7.	Тема 7. Аналитическое обеспечение стратегического менеджмента.	1	1	Анализ рынка рабочей силы. Потенциальные возможности рынка рабочей силы в обеспечении фирмы квалифицированными кадрами.	15	Устный опрос, реферат, презентация	9. а)1-6 б)1-8, в)1-8
8.	Тема 8. Анализ внешней и внутренней среды фирмы	1	1	Пять функциональных областей хозяйственной деятельности: маркетинг; финансы; производство; персонал; культуру и имидж фирмы	15	Устный опрос, реферат, презентация	9. а)1-6 б)1-8, в)1-8
9.	Тема 9. Методы анализа среды	1	1	Роль аналитического знания в обосновании стратегических решений.	15	Устный опрос, реферат, презентация	9. а)1-6 б)1-8, в)1-8
10.	Тема 10. Формирование миссии и целей организации. Построение «дерева целей» стратегического управления. Стратегия использования человеческого потенциала	1	1	Процесс формулирования целей. Требования к формулированию целей. Критерии качества поставленных целей. Индивидуальное и групповое сопротивление изменениям. Адаптация и изменение поведения человека.	16	Устный опрос, реферат, презентация	9. а)1-6 б)1-8, в)1-8
		10	10		151		

Примечание:

Отдельные виды учебной работы могут проводиться дистанционно на основании локальных нормативных актов.

При использовании индивидуальной траектории в рамках индивидуального учебного плана подготовки студента, изучение данной дисциплины может осуществляться через индивидуальные консультации преподавателя очно, в часы консультаций, по электронной почте, а также с использованием Webex, платформы дистанционного обучения Moodle, личный кабинет студента на сайте СОГУ, других элементов ЭИОС СОГУ.

6. Образовательные технологии

Для достижения планируемых результатов освоения дисциплины, используются различные образовательные технологии:

- традиционные лекции и практические (семинарские) занятия с использованием современных интерактивных технологий;
- лекция-диалог – содержание подается через серию вопросов, на которые студент должен отвечать непосредственно в ходе лекции;
- онлайн-семинар – разновидность веб-конференции, проведение онлайн-встреч или презентаций через Интернет в режиме реального времени. Каждый из участников находится у своего компьютера (средства связи), а связь между ними поддерживается через Интернет посредством загружаемого приложения, установленного на компьютере каждого участника;
- доклад (реферат) – студент готовит краткое сообщение по вопросу темы, оформляет работу в соответствии с требованиями и сдает ее преподавателю;
- видеоконференция – сеанс видеоконференцсвязи (ВКС) – это технология интерактивного взаимодействия двух и более участников образовательного процесса для обмена информацией в реальном режиме времени.

Технология электронного обучения - реализуется при помощи электронной образовательной среды СОГУ (при использовании ресурсов ЭБС), в ходе проведения автоматизированного тестирования и т. д.

7. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся является одним из видов учебных занятий. Самостоятельная работа проводится с целью:

- систематизации и закрепления полученных теоретических знаний и практических умений обучающихся;
- углубления и расширения теоретических знаний;
- формирования умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию и специальную литературу;
- формирования самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развития исследовательских умений.

Самостоятельная работа обучающихся осуществляется на протяжении изучения всей дисциплины в соответствии с утвержденной в учебном плане трудоемкостью (151 часа) и состоит из:

- работы студентов с рекомендуемыми источниками информации и материалами, самостоятельного поиска и анализа литературы и электронных источников информации по заданной теме;
- выполнения заданий для самостоятельной работы в ЭИОС СОГУ;
- изучения теоретического, правового и статистического материала для подготовки к семинарским занятиям;
- подготовки к экзамену.

Темы и формы внеаудиторной самостоятельной работы, ее трудоёмкость содержатся в разделе 5, табл. 5.1.

Все виды самостоятельной работы по темам дисциплины могут осуществляться индивидуально или командой (от 2 до 5 обучающихся, в зависимости от сложности выполняемого задания). Члены команды распределяют между собой функции по сбору исходных данных, их обработки и анализу, подготовке презентационных материалов, при необходимости консультируясь с преподавателем. Задания практико-ориентированного характера выполняются на основе статистических или отчетных данных (актуальных на момент проведения исследования) с учетом специфики деятельности хозяйствующего

субъекта, особенностей региона, в соответствии с целями, определенными настоящей учебной дисциплиной.

Методические рекомендации по написанию рефератов (докладов)

Реферат (доклад)— письменная работа по определенной научной проблеме, краткое изложение содержания научного труда или научной проблемы. Он является действенной формой самостоятельного исследования научных проблем на основе изучения текстов, специальной литературы, а также на основе личных наблюдений, исследований и практического опыта. Реферат помогает выработать навыки и приемы самостоятельного научного поиска, грамотного и логического изложения избранной проблемы и способствует приобщению студентов к научной деятельности.

Последовательность работы:

1. Выбор темы исследования. Тема реферата выбирается студентом на основе его научного интереса. Также помощь в выборе темы может оказать преподаватель.

2. Планирование исследования. Включает составление календарного плана научного исследования и плана предполагаемого реферата. Календарный план исследования включает следующие элементы: выбор и формулирование проблемы, разработка плана исследования и предварительного плана реферата; сбор и изучение исходного материала, поиск литературы; анализ собранного материала, теоретическая разработка проблемы; сообщение о предварительных результатах исследования; литературное оформление исследовательской проблемы; обсуждение работы (на семинаре и т. п.). План реферата характеризует его содержание и структуру. Он должен включать в себя: введение, где обосновывается актуальность проблемы, ставятся цель и задачи исследования; основная часть, в которой раскрывается содержание проблемы; заключение, где обобщаются выводы по теме и даются практические рекомендации.

3. Поиск и изучение литературы. Для выявления необходимой литературы следует обратиться в библиотеку или к преподавателю. Подбранную литературу следует зафиксировать согласно ГОСТ по библиографическому описанию произведений печати. Для разработки реферата достаточно изучение 4-5 важнейших источников по избранной проблеме. При изучении литературы необходимо выбирать материал, не только подтверждающий позицию автора реферата, но и материал для полемики.

4. Обработка материала. При обработке полученного материала автор должен: систематизировать его по разделам; выдвинуть и обосновать свои гипотезы; определить свою позицию, точку зрения по рассматриваемой проблеме; уточнить объем и содержание понятий, которыми приходится оперировать при разработке темы; сформулировать определения и основные выводы, характеризующие результаты исследования; окончательно уточнить структуру реферата.

5. Оформление реферата. При оформлении реферата рекомендуется придерживаться следующих правил: Следует писать лишь то, чем автор хочет выразить сущность проблемы, ее логику; Писать строго последовательно, логично, доказательно (по схеме: тезис — обоснование — вывод); Писать ярко, образно, живо, не только вскрывая истину, но и отражая свою позицию, пропагандируя полученные результаты; Писать осмысленно, соблюдая правила грамматики, не злоупотребляя наукообразными выражениями.

Реферат выполняется в соответствии с требованиями стандартов, разработанных для данного вида документов. Работа должна быть выполнена на белой бумаге стандартного листа А4. Текст должен быть отпечатан на компьютере в текстовом редакторе Microsoft

Word и отвечать следующим требованиям: параметры полей страниц должны быть в пределах: верхнее и нижнее – по 20 мм, правое – 10 мм, левое – 30 мм, шрифт – Times New Roman, размер шрифта – 14, межстрочный интервал – полуторный. Лента принтера – только чёрного цвета. Нумерация страниц в реферате должна быть сквозной, начиная с третьей страницы. Номер проставляется арабскими цифрами вверху каждой страницы справа.

При изложении материала необходимо придерживаться принятого плана.

Библиографический список составляется на основе источников, которые были просмотрены и изучены студентом при написании реферата. Данный список отражает самостоятельную творческую работу студента, что позволяет судить о степени его подготовки и углублении в выбранную тематику. Вся использованная литература размещается в следующем порядке: законодательные акты, постановления, нормативные документы; вся учебная литература в алфавитном порядке, затем средства периодической печати в алфавитном порядке; источники из сети Интернет.

Методические рекомендации по созданию мультимедийной презентации

Структура и содержание презентации – это личное творчество автора. Полезно использовать шаблоны оформления для подготовки компьютерной презентации.

Слайды желательно не перегружать текстом, лучше разместить короткие тезисы. На слайдах необходимо демонстрировать небольшие фрагменты текста доступные для чтения на расстоянии; 2-3 фотографии или рисунка. Наиболее важный материал лучше выделить.

Таблицы с цифровыми данными плохо воспринимаются со слайдов, в этом случае цифровой материал, по возможности, лучше представить в виде графиков и диаграмм.

Не следует излишне увлекаться мультимедийными эффектами анимации. Особенно нежелательны такие эффекты как вылет, вращение, волна, побуквенное появление текста и т.д. Оптимальная настройка эффектов анимации – появление, в первую очередь, заголовка слайда, а затем — текста по абзацам. При этом если несколько слайдов имеют одинаковое название, то заголовок слайда должен постоянно оставаться на экране.

Чтобы обеспечить хорошую читаемость презентации необходимо подобрать темный цвет фона и светлый цвет шрифта. Нельзя также выбирать фон, который содержит активный рисунок.

Желательно подготовить к каждому слайду заметки по докладу. Затем распечатать их и использовать при подготовке или на самой презентации. Можно распечатать некоторые ключевые слайды в качестве раздаточного материала.

Необходимо обязательно соблюдать единый стиль оформления презентации и обратить внимание на стилистическую грамотность.

Следует пронумеровать слайды. Это позволит быстро обращаться к конкретному слайду в случае необходимости.

Рекомендации по содержанию и структуре слайдов мультимедийной презентации:

1-й слайд (титульный), на фоне которого студент представляет тему проекта, ФИО и научного руководителя.

2-й слайд. Включает в себя объект, предмет и гипотезу исследования.

3-й слайд. Содержит цель и задачи исследования. Цель проекта должна быть написана на экране крупным шрифтом. Здесь же, если позволяет место, можно написать и задачи. Задачи могут быть представлены и на следующем слайде.

4-й - слайд. Содержит структуру работы, которую можно предоставить, например, в виде графических блоков со стрелками. А также – перечисление применяемых методов и методик.

5-й - слайд. Представляется содержание и теоретическая значимость проекта. Суть решаемой проблемы может быть представлена в виде схем, таблиц, диаграмм, графиков, фотографий, фрагментов фильмов и т.п. На теоретическую часть представления проекта должно быть создано несколько слайдов.

6-й - слайд. Возможности применения результатов работы на практике. На эту тему также должно быть несколько слайдов.

7-й слайд. Главные выводы, итоги, результаты проекта целесообразно поместить на отдельном слайде. При этом не следует перечислять то, что было сделано, а лаконично изложить суть значимости проекта или полученных результатов исследования.

Последний слайд. В конец презентации желательно поместить слайд с текстом «Спасибо за внимание!».

Методические указания по проведению практических занятий по дисциплине

Практические занятия призваны научить студента самостоятельно работать с учебными текстами, анализировать материал. В начале занятия рекомендуется рассмотреть соответствующий теоретический материал. Затем идет практический разбор изучаемого материала, решаются задачи из практикума, разбирается каждый конкретный пример.

В начале практического занятия следует обратить внимание на теоретические вопросы по теме занятия. Первоначально идет изложение теоретического материала темы занятия. Затем в ряде вопросов преподавателя следует сконцентрировать внимание на основных идеях темы занятия. Вопросы должны включать в себя различные вариации элементарных ситуаций, отображающих основные идеи темы занятия в их взаимной взаимосвязи. Задаваемые вопросы должны быть конкретными и максимально проявлять в студентах их сообразительность.

Устный опрос требует от преподавателя большой предварительной подготовки: тщательного отбора содержания, всестороннего продумывания вопросов, задач и примеров, которые будут предложены, путей активизации деятельности всех студентов группы в процессе проверки, создания на занятии деловой и доброжелательной обстановки.

Различают фронтальный, индивидуальный и комбинированный опрос.

Фронтальный опрос проводится в форме беседы преподавателя с группой. Он органически сочетается с повторением пройденного, являясь средством для закрепления знаний и умений. Его достоинство в том, что на активную умственную работу можно вовлечь всех студентов группы. Для этого вопросы должны допускать краткую форму ответа, быть лаконичными, логически взаимосвязанными друг с другом, даны в такой последовательности, чтобы ответы студентов в совокупности могли раскрыть содержание раздела, темы. С помощью фронтального опроса преподаватель имеет возможность проверить выполнение студентами домашнего задания, выяснить готовность группы к изучению нового материала, определить сформированность основных понятий, усвоение нового учебного материала, который был только что разобран на занятии.

Индивидуальный опрос предполагает обстоятельные, связные ответы студентов на вопрос, относящийся к изучаемому учебному материалу, поэтому он служит важным учебным средством развития речи, памяти, мышления студентов. Чтобы сделать такую

проверку более глубокой, необходимо ставить перед студентами вопросы, требующие развернутого ответа. Вопросы для индивидуального опроса должны быть четкими, ясными, конкретными, емкими, иметь прикладной характер, охватывать основной, ранее пройденный материал программы. Их содержание должно стимулировать студентов логически мыслить, сравнивать, анализировать, доказывать, подбирать убедительные примеры, устанавливать причинно-следственные связи, делать обоснованные выводы и этим способствовать объективному выявлению знаний студентов. Вопросы обычно задают всей группе и после небольшой паузы, необходимой для того, чтобы студенты поняли его и приготовились к ответу, вызывают для ответа конкретного студента.

Письменная проверка наряду с устной является важнейшим методом контроля знаний, умений и навыков студентов. Однородность работ, выполняемых студентами, позволяет предъявлять ко всем одинаковые требования, обеспечивает объективность оценки результатов обучения. Применение этого метода дает возможность в наиболее короткий срок одновременно проверить усвоение учебного материала всеми студентами группы, определить направления для индивидуальной работы с каждым. Письменная проверка используется во всех видах контроля и осуществляется как в аудиторной, так и во внеаудиторной работе (выполнение домашних заданий).

Критерии оценки устного и/или письменного ответа на практическом занятии

Оценка	Критерий
5	Содержание ответа соответствует освещаемому вопросу, полностью раскрыта в ответе тема, ответ структурирован, даны правильные аргументированные ответы на уточняющие вопросы, демонстрируется высокий уровень участия в дискуссии.
4	Содержание ответа соответствует освещаемому вопросу, полностью раскрыта в ответе тема, даны правильные, аргументированные ответы на уточняющие вопросы, но имеются неточности, при этом ответ неструктурирован и демонстрируется средний уровень участия в дискуссии.
3	Содержание ответа соответствует освещаемому вопросу, но при полном раскрытии темы имеются неточности, даны правильные, но не аргументированные ответы на уточняющие вопросы, демонстрируется низкий уровень участия в дискуссии, ответ неструктурирован, информация трудна для восприятия.
2	Содержание ответа соответствует освещаемому вопросу, но при полном раскрытии темы имеются неточности, демонстрируется слабое владение категориальным аппаратом, даны правильные, но не аргументированные ответы на уточняющие вопросы, участие в дискуссии отсутствует, ответ неструктурирован, информация трудна для восприятия.

Методические рекомендации по использованию информационно-коммуникационных технологий обучения

Для изучения материала дисциплины применяются аудиовизуальные (мультимедийные) технологии, которые не отрицают традиционные, проверенные временем методы преподавания, но, при этом, они повышают наглядность, информативность, оперативность в подаче информации, позволяют экономить время занятий.

Каждое семинарское занятие имеет свою особую форму проведения, свою методологическую специфику, что позволяет развивать у студентов различные как общекультурные, так и профессиональные компетенции. Постановка проблемы, разбор актуальных конкретных и гипотетических ситуаций, создание атмосферы диалога между преподавателем и группой позволяет работать индивидуально и в малых группах, коллективно обсуждать определенный тематический материал, а также инициировать самостоятельную работу студентов. При осмыслении содержания вопросов практических занятий преследуется цель соблюдать преемственность в профессиональном и в творческом развитии студентов.

Контроль самостоятельной работы студентов призван сделать процесс обучения более целостным и органичным. Его задача не оставить без внимания даже, на первый взгляд, малозначительные вопросы.

Компьютерное тестирование позволяет осуществлять итоговый контроль знаний студентов. Тестовый материал включает в себя содержание вопросов по каждому из обозначенных программой разделов. Каждый вопрос предполагает несколько вариантов ответов, среди которых имеются абсолютно неверный, правильный и в большей или меньшей степени раскрывающий сущность вопроса. В процессе компьютерного тестирования задача студентов определяется как выбор правильного ответа из многообразия вариантов. В тестовых заданиях есть вопросы на соответствие. В процессе компьютерного тестирования, задача студента определяется как выбор правильного ответа из многообразия вариантов.

Вопросы и темы, отводимые на выполнение самостоятельной работы по дисциплине, а также критерии оценивания по каждому виду работы содержатся в разделе 8 РПД.

8. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, рубежной аттестации и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

Рабочая программа предусматривает проведение практических занятий, а также следующие виды работ: самостоятельную работу студентов по подготовке устных докладов, написанию рефератов, подготовку презентаций и обсуждений по темам дисциплины - работу в активной и интерактивной формах.

Виды контроля.

Рабочая программа предполагает текущий и промежуточный контроль знаний.

Текущий контроль – это непрерывно осуществляемый мониторинг уровня усвоения знаний и формирования умений и навыков в течение семестра или учебного года. Текущий контроль знаний, умений и навыков студентов осуществляется в ходе учебных (аудиторных) занятий, проводимых по расписанию. Формами текущего контроля выступают *опросы на семинарских и практических занятиях, а также короткие (до 15 мин.) задания*, выполняемые студентами в начале занятия с целью проверки наличия знаний, необходимых для усвоения нового материала или в конце занятия для выяснения степени усвоения изложенного материала.

Рубежный контроль осуществляется по более или менее самостоятельным разделам – учебным модулям курса и проводится по окончании изучения материала модуля в заранее установленное время. Рубежный контроль проводится с целью определения качества усвоения материала учебного модуля в целом.

Темы и критерии оценивания самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Тематика рефератов (докладов) с презентациями (для формирования компетенций ОК-6; ОПК-6; ПК-5; ПК-6; ПК-3; ПК-15)

1. Стратегический менеджмент и организационная культура организации.
2. Стратегии создания конкурентных преимуществ для предприятий различного профиля
3. Возможности и ограничения применения методов портфельного анализа (на примере конкретной компании)
4. Формулирование миссии и целей для различного типа предприятий
5. Методические подходы к анализу внутренней и внешней среды организации
6. Изменение организационной структуры в процессе реализации новой стратегии
7. Стратегия разработки и вывода нового продукта на рынок
8. Бизнес-план как форма представления стратегии предприятия
9. Реализация стратегии: основные принципы и проблемы
10. Стратегическое планирование в современных условиях
11. Стратегии конкурентных преимуществ транснациональных корпораций в условиях глобальной экономики
12. Основные стратегии конкурентной борьбы и условия их применения
13. Контроль выполнения стратегии организации
14. Стратегические изменения в организации
15. Сущность и способ реализации стратегии фокусирования
16. Стратегия дифференциации продукта
17. Стратегические войны в современных условиях конкуренции
18. Стратегии диверсификации и интеграции: преимущества и недостатки
19. Стратегии слияний и поглощений
20. Отраслевой анализ в стратегическом менеджменте
21. Виды и сущность деловых стратегий организации

Критерии оценивания студента за подготовку реферата (доклада) с презентацией

Критерии/баллы	5 баллов	4 балла	3 балл (требует доработки)	1-2 балла
Содержание доклада и презентации	Четко сформулирована цель и раскрыта тема исследования. В краткой форме дана полная информация по теме исследования и дан ответ на проблемный вопрос. Даны ссылки на используемые ресурсы	Сформулирована цель и тема исследования. Частично изложена информация по теме исследования и дан ответ на проблемный вопрос. Даны ссылки на используемые ресурсы.	Сформулирована цель и тема исследования. Содержание полностью не раскрыто. Информация неточна. Проблема до конца не решена. Не даны ссылки на используемые ресурсы	Не сформулирована цель и тема исследования. Проблема не решена

Дизайн презентации	Соблюдается единый стиль оформления. Презентация красочная и интересная. Используются эффекты анимации, фон, фотографии. В презентации присутствуют авторские находки	Соблюдается единый стиль оформления. Слайды просты в понимании. Используются некоторые эффекты и фон.	Не соблюдается единый стиль оформления. Слайды просты в понимании. Эффекты и фон не используются.	Не соблюдается стиль оформления. Слайды просты в понимании
Представление доклада и презентации	Автор хорошо владеет материалом по теме исследования. Использует научную терминологию. Обладает навыками ораторского искусства. Полно и точно цитируется использованная литература	Автор владеет материалом по теме исследования, но не смог заинтересовать аудиторию. Недостаточно цитируется литература	Автор не показал компетентности в представлении презентации. используемые факты не вызывают доверия. Недостаточно цитируется литература	Представлены искаженные данные

Максимальное количество баллов, которое студент может получить за доклад - 5.

Промежуточный контроль - итоговая оценка знаний студента. Форма промежуточного контроля – экзамен, 4 курс. Экзамен проводится в устной форме

Вопросы для подготовки к экзамену (для формирования компетенций ОК-6; ОПК-6; ПК-5; ПК-6; ПК-3; ПК-15)

1. Стратегический менеджмент в системе рыночных отношений.
2. Историческая последовательность становления стратегического менеджмента.
3. Эволюция исторических форм стратегического менеджмента
4. Стратегический менеджмент как процесс эффективного управления.
5. Современные теории формирования стратегий.
6. Тактика как краткосрочная стратегия.
7. Целеполагание как процесс разработки стратегии и тактики организации.
8. Программно-целевой метод планирования и управления.
9. Методы стратегического планирования, применяемые зарубежными фирмами .
10. Предпринимательского управления развитием организации.
11. Организация работ по внутрифирменному планированию.
12. Особенности ВФП в зарубежных фирмах.
13. Современные тенденции стратегического контроля.

14. Виды планирования и их значение в стратегическом управлении.
15. Стратегическое планирование развития города и региона.
16. Стратегическое планирование в современных холдингах с участием государства.
17. Стратегическое планирование инновационного проекта.
18. Стратегическое распределение функций между организациями.
19. Конкурентные стратегии в условиях совершенной и несовершенной конкуренции.
20. Конкурентные стратегии в условиях глобализации.
21. Менеджмент знаний как конкурентная стратегия.
22. Предписывающие школы стратегий.
23. Школы формулирования стратегий.
24. Школа конфигурации.
25. Кооперативные стратегии.

Критерии оценивания ответа студента на экзамене

Характеристика ответа	Баллы
Дан полный, развернутый ответ на поставленные вопросы, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента.	5 отлично
Даны полные, развернутые ответы на поставленные вопросы, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью «наводящих» вопросов преподавателя.	4 хорошо
Дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции.	3 удовлетворительно
Дан неполный ответ, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения. Допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, теорий, явлений, вследствие непонимания студентом их существенных и несущественных признаков и связей. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть конкретные проявления обобщенных знаний не показано. Речевое оформление требует поправок, коррекции.	2 не удовлетворительно

Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Уровень сформированности компетенций			
«Минимальный уровень»	«Минимальный уровень»	«Средний уровень»	«Высокий уровень»
не	удовлетв	(хорошо)	(отлично)

<p>достигнут» (неудовлетворительно)</p> <p>Компетенции не сформированы. Знания отсутствуют, умения и навыки не сформированы.</p>	<p>орительно)</p> <p>Компетенции сформированы. Сформированы базовые структуры знаний. Умения фрагментарны и носят репродуктивный характер. Демонстрируется низкий уровень самостоятельности практического навыка.</p>	<p>Компетенции сформированы. Знания обширные, системные. Умения носят репродуктивный характер, применяются к решению типовых заданий. Демонстрируется достаточный уровень самостоятельности устойчивого практического навыка.</p>	<p>Компетенции сформированы. Знания твердые, аргументированные, всесторонние. Умения успешно применяются к решению как типовых, так и нестандартных творческих заданий. Демонстрируется высокий уровень самостоятельности, высокая адаптивность практического навыка</p>
Описание критериев оценивания			
<p>Обучающийся демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> - существенные пробелы в знаниях учебного материала; - допускаются принципиальные ошибки при ответе на основные вопросы билета, отсутствует знание и понимание основных понятий и категорий; - непонимание сущности дополнительных вопросов в рамках заданий билета; - отсутствие умения выполнять практические задания, предусмотренные программой дисциплины; - отсутствие готовности (способности) к дискуссии и низкую степень контактности. 	<p>Обучающийся демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> - знания теоретического материала; - неполные ответы на основные вопросы, ошибки в ответе, недостаточное понимание сущности излагаемых вопросов; - неуверенные и неточные ответы на дополнительные вопросы; - недостаточное владение литературой, рекомендованной программой дисциплины; - умение без грубых ошибок решать практические задания, которые следует выполнить. 	<p>Обучающийся демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> - знание и понимание основных вопросов контролируемого объема программного материала; - твердые знания теоретического материала. - способность устанавливать и объяснять связь практики и теории, выявлять противоречия, проблемы и тенденции развития; - правильные и конкретные, без грубых ошибок, ответы на поставленные вопросы; - умение решать практические задания, которые следует выполнить; - владение основной литературой, рекомендованной программой дисциплины; 	<p>Обучающийся демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> - глубокие, всесторонние и аргументированные знания программного материала; - полное понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений, точное знание основных понятий в рамках обсуждаемых заданий; - способность устанавливать и объяснять связь практики и теории; - логически последовательные, содержательные, конкретные и исчерпывающие ответы на все задания билета, а также дополнительные вопросы

		- наличие собственной обоснованной позиции по обсуждаемым вопросам. Возможны незначительные оговорки и неточности в раскрытии отдельных положений вопросов билета, присутствует неуверенность в ответах на	экзаменатора; - умение решать практические задания; - свободное использование в ответах на вопросы материалов рекомендованной основной и дополнительной литературы.
Оценка «неудовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно»	Оценка «хорошо»	Оценка «отлично»

Примерные практические задания по темам дисциплины (для формирования компетенций ОК-6; ОПК-6; ПК-5; ПК-6; ПК-3; ПК-15)

Тема 1. Стратегия: сущность и содержание.

1. Предпосылки стратегического управления.
2. Понятие стратегии и стратегического управления.
3. Необходимость и целесообразность стратегии
4. Роль и место стратегии в деятельности предприятия
5. Основные отличительные черты и концептуальные положения стратегии.
6. «Долгосрочное» и «стратегическое» планирование.
7. Требования к менеджменту при стратегическом подходе.

Тема 2. Стратегическое управление: эволюция научных взглядов.

1. Классификация школ стратегического менеджмента.
2. Школа дизайна (научный вклад, недостатки теории).
3. Школа «стратегического планирования»: суть концепции, основные идеи.
4. Школа рыночного позиционирования. Достоинства и недостатки теории.
5. Школа предпринимательства: Й. Шумпетер, А. Коул, П. Друкер, Г. Минцберг.
6. Другие школы стратегии: школа власти; школа обучения; школа культуры.

Тема 3. Методологические основы стратегического менеджмента.

1. Научные подходы к стратегическому менеджменту.
2. Системный подход к стратегическому менеджменту.
3. Современные подходы к стратегическому менеджменту.

Индивидуальное задание № 1

Главная задача менеджера - максимизация прибыли, получаемой компанией. Вместе с тем, все большее значение приобретают социальная ответственность менеджера перед обществом, его конкретные действия, обеспечивающие решение социальных проблем, стоящих перед страной.

В связи с этим существуют две позиции. Сторонники одной позиции считают, что социальные проблемы должно решать государство, а бизнес - только "делать деньги". Они обосновывают свою позицию тем, что развитие социальной области ведет к снижению

прибылей компании, ухудшению ее конкурентоспособности, росту издержек, которые в последующем ведут к росту цен (наноса ущерб потребителям) и другим отрицательным последствиям.

Сторонники другой позиции считают, что бизнесмены имеют перед обществом моральные обязательства, и предпринимаемые ими действия, способствующие решению социальных проблем, могут оказать большую пользу предпринимателям, повысить их имидж в обществе и быть неплохой рекламой.

Вопросы

1. Чью позицию Вы разделяете и почему?
2. Должен ли, по Вашему мнению, предприниматель в современной России выполнять социальные обязательства перед страной и в каких формах?
3. Будет ли ему, в конечном итоге, это выгодно (в том числе, в финансовом отношении)? Если выгодно, то почему?
4. В каких формах социальная поддержка может осуществляться российским бизнесом:
 - в масштабах фирмы;
 - в масштабах региона, страны?

Тема 4. Стратегические решения в бизнесе.

1. Понятие решения.
2. Виды управленческих решений.
3. Характеристика особенностей принимаемых стратегических решений.
4. Технология выработки стратегических решений.
5. Формирование стратегических альтернатив, стратегический выбор и условия реализации стратегии

Индивидуальное задание № 2

В 1932 г. была основана японская компания "Мацусита Электрик Индастриал Ко, Лтд", являющаяся одним из мировых лидеров в производстве электротехники и электроники. В России, как и в других странах, известны торговые марки этой компании "Техникс" и "Панасоник".

Основатель компании Комоскэ Мацусита сформулировал несколько основных положений менеджмента:

- не хитря, будь честным;
- будь хозяином на своем месте;
- не живи вчерашним днем, постоянно совершенствуй свои знания;
- относись с уважением и вниманием к окружающим;
- все время помни о внешнем мире, приспосабливайся к законам его развития;
- с благодарностью относись к тому, что имеешь и получаешь - мы все берем у общества в долг;
- не уставай задавать себе вопрос: "На кого я работаю?". Ответ только один - на общество.

Вопросы

1. В чем заключается социальная направленность менеджмента?
2. Каким образом можно разумно совмещать в менеджменте частное и общественное начала?
3. Попробуйте продолжить формулировку основных положений менеджмента Комоскэ Мацусита, доведя их количество до десяти.

Тема 5. Содержание и структура стратегического управления. Этапы стратегического управления.

1. Этапы стратегического управления. Анализ среды. Определение миссии и целей.

Выбор стратегии. Выполнение стратегии. Оценка и контроль реализации стратегии. Понятие конкурентных преимуществ. Виды конкурентных преимуществ. Стратегии создания конкурентных преимуществ.

2. Сущность, типология, особенности стратегического планирования. Этапы процесса стратегического планирования. Структура стратегического плана.

3. Основные стадии реализации стратегии.

4. Стратегические изменения.

5. Стратегический контроль: критерии и показатели оценки. Современные тенденции развития стратегического контроля.

Деловая игра № 1. «Как преуспеть в бизнесе»

Цель игры

1. Приобретение участниками необходимых знаний и практических навыков по оценке современных условий развития бизнеса.

Рецептов, как преуспеть в бизнесе, существует много. Предлагаем проанализировать некоторые из них.

1. Определение специфических перспектив организации, исходя из потребностей общества.

2. Определение специфических потребностей людей в организации. Таковыми обычно являются самоуважение, признание и возможность независимо мыслить и действовать. Эти сведения основываются на продолжительных наблюдениях, проводившихся на протяжении последних десяти лет.

3. Формирование команды для работы с акцентом ее внимания на процессе планирования, цель которого - определить, где организация хочет оказаться через пять лет.

4. Определение стратегической цели, анализ внешних условий, выявление своих сильных и слабых сторон и создание предпосылок для достижения цели. Таким образом, получается зафиксированное на бумаге руководство к действию, или письменный план действия.

5. Определение этапов достижения целей, отдельных лиц и групп, постановки ключевых задач на предстоящие пять лет.

6. Определение целей на четвертом, третьем, втором и первом годах работы.

7. Если планируемые достижения следующего года не соответствуют сегодняшним реалиям, организация должна заново установить, что можно сделать на следующий год, и пересмотреть план вплоть до пятого года, отыскивая компромиссные решения на каждом из этапов.

8. Необходимо определить стратегию для достижения поставленных целей. Каждому члену организации должна быть предоставлена возможность внести свой вклад в выработку этой стратегии.

9. Этот план или проект представляют в высшее звено управления или в группу, которой подотчетно руководство. Очень важно до начала выполнения задания согласовать цели и средства их достижения.

10. После того, как общий пятилетний план и стратегия согласованы, начинается их исполнение.

11. Создаются детальные планы мероприятий и действий, при этом особое внимание уделяется разбивке каждого ключевого участка; на определенных работников возлагается ответственность за завершение того или иного этапа и четко очерчивается круг обязанностей.

12. Необходимо установить порядок отчетности и выделять успехи и неудачи, чтобы можно было проследить за выполнением каждого этапа работ, от отдельного мероприятия до долгосрочной программы.

13. Все работники должны иметь возможность сигнализировать об отклонении от плана, требующем немедленных действий для возвращения на заданный курс.

14. Должна быть разработана система внутренних и внешних вознаграждений, которые поддержат организацию на ее пути к поставленной цели.

Вопросы

1. В чем предлагаемая схема соответствует условиям современной российской экономики, в чем она ей чужда?

2. Что, по Вашему мнению, следовало бы добавить в перечень действий, чтобы сделать их более эффективными?

3. В какой мере, если бы Вы были менеджер, Вы приняли предлагаемую систему за основу?

Тема 6. Стратегический потенциал организации

1. Потенциал как возможности предприятия, виды возможностей.

2. Роль знаний в формировании стратегий.

3. Компетенция и ее виды: операторские и управленческие. Роль компетенций в формировании продуктовых стратегий.

4. Методы развития потенциала предприятия.

Индивидуальное задание № 3

Рецептов, как преуспеть в бизнесе, существует много. Предлагаем проанализировать некоторые из них.

1. Определение специфических перспектив организации, исходя из потребностей общества.

2. Определение специфических потребностей людей в организации. Таковыми обычно являются самоуважение, признание и возможность независимо мыслить и действовать. Эти сведения основываются на продолжительных наблюдениях, проводившихся на протяжении последних десяти лет.

3. Формирование команды для работы с акцентом ее внимания на процессе планирования, цель которого - определить, где организация хочет оказаться через пять лет.

4. Определение стратегической цели, анализ внешних условий, выявление своих сильных и слабых сторон и создание предпосылок для достижения цели. Таким образом получается зафиксированное на бумаге руководство к действию, или письменный план действия.

5. Определение этапов достижения целей, отдельных лиц и групп, постановки ключевых задач на предстоящие пять лет.

6. Определение целей на четвертом, третьем, втором и первом годах работы.

7. Если планируемые достижения следующего года не соответствуют сегодняшним реалиям, организация должна заново установить, что можно сделать на следующий год, и пересмотреть план вплоть до пятого года, отыскивая компромиссные решения на каждом из этапов.

8. Необходимо определить стратегию для достижения поставленных целей. Каждому члену организации должна быть предоставлена возможность внести свой вклад в выработку этой стратегии.

9. Этот план или проект представляют в высшее звено управления или в группу, которой подотчетно руководство. Очень важно до начала выполнения задания согласовать цели и средства их достижения.

10. После того, как общий пятилетний план и стратегия согласованы, начинается их исполнение.

11. Создаются детальные планы мероприятий и действий, при этом особое внимание уделяется разбивке каждого ключевого участка; на определенных работников возлагается ответственность за завершение того или иного этапа и четко очерчивается круг

обязанностей.

12. Необходимо установить порядок отчетности и выделять успехи и неудачи, чтобы можно было проследить за выполнением каждого этапа работ, от отдельного мероприятия до долгосрочной программы.

13. Все работники должны иметь возможность сигнализировать об отклонении от плана, требующем немедленных действий для возвращения на заданный курс.

14. Должна быть разработана система внутренних и внешних вознаграждений, которые поддержат организацию на ее пути к поставленной цели.

Вопросы

1. В чем предлагаемая схема соответствует условиям современной российской экономики, в чем она ей чужда?

2. Что, по Вашему мнению, следовало бы добавить в перечень действий, чтобы сделать их более эффективными?

3. В какой мере, если бы Вы были менеджер, Вы приняли предлагаемую систему за основу?

Тема 7. Аналитическое обеспечение стратегического менеджмента.

1. Покупатели. Составление «портрета» покупателя. Основные характеристики для анализа. Учет положения покупателя на рынке и его учет при разработке стратегии фирмы.

2. Поставщики. Деятельность поставщиков, снабжающих фирму сырьем, материалами, полуфабрикатами, топливом и т.п., от которых зависят себестоимость и качество выпускаемой продукции. Влияние поставщиков на деятельность фирмы. Факторы определения влияния поставщиков как конкурентов.

3. Конкуренты. Сильные и слабые стороны. Виды конкурентов. Планирование барьеров, противодействующих вхождению потенциальных конкурентов на рынок.

4. Анализ рынка рабочей силы. Потенциальные возможности рынка рабочей силы в обеспечении фирмы квалифицированными кадрами.

Индивидуальное задание № 4.

Несмотря на большой потенциал российского рынка, иностранные предприниматели очень осторожны в том, что касается развития бизнеса в нашей стране. Среди многих недостатков, характерных для российского рынка, отмечается либо полное отсутствие, либо невысокая квалификация российских менеджеров.

Использование же западных менеджеров (профессионалов организации и управления) обходится иностранным компаниям, работающим в России, очень дорого. Кроме того, присутствие иностранных специалистов в совместных предприятиях часто ведет к конфликтным ситуациям между ними и российским персоналом, считающим, что у первых несопоставимо более высокий уровень оплаты труда.

На этом фоне необычно выглядят результаты анализа деятельности нескольких десятков совместных предприятий в России, выполненного сотрудниками Гарвардской школы бизнеса в США. Кратко суть их выводов сводится к следующему.

Достоинства

-Представление о том, что в СССР не было эффективного менеджмента, неверно.

-В современной России много талантливых и опытных менеджеров.

-В России имеются широкие возможности для предпринимательства.

-Российские менеджеры придают вопросам качества продукции такое же значение, как и на Западе.

-Трудности, с которыми сталкиваются российские менеджеры (нестабильность, инфляция и т.д.), можно обратить в преимущества.

Недостатки

-Российские менеджеры неправильно понимают связь между властью и ответственностью (стремятся к большой власти при малой ответственности).

-Объективные трудности в работе российских менеджеров:

-постоянное изменение законодательной базы;

-сложности в обеспечении предприятий ресурсами;

-ограниченная конвертируемость валюты.

Вопросы

1. Согласны ли Вы с оценкой состояния российского менеджмента, которую дали американские специалисты?

2. Не свидетельствует ли их позиция о недостаточном знании особенностей проблем организации и управления менеджеров?

3. Несколько динамично, по Вашему мнению, меняются объективные условия для работы российских менеджеров?

4. Кто в настоящее время предпочтительнее на должности руководителя российского промышленного предприятия, крупной оптовой фирмы, банка: опытный иностранный или российский менеджер? Объясните свой выбор.

Тема 8. Анализ внешней и внутренней среды фирмы

1. Выявление слабых и сильных сторон в деятельности фирмы Управленческое обследование.

2. Пять функциональных областей хозяйственной деятельности: маркетинг; финансы; производство; персонал; культуру и имидж фирмы

Индивидуальное задание № 5

В российской экономической литературе присутствует мнение о том, что имеется пять базовых направлений в работе менеджера, какой бы областью экономики он ни занимался. Их результатом является интеграция ресурсов для поддержания жизнеспособности и развития организации.

- Во-первых, менеджер устанавливает цели. Он определяет конкретные задачи и пути их решения для достижения целей.

- Во-вторых, менеджер организует фирму, как систему, для их достижения. Он анализирует виды деятельности, решения, необходимые для достижения целей. Затем выявляет проблемы, ставит задачи, группирует проблемы и задачи и поручает конкретным сотрудникам их выполнение.

- В-третьих, менеджер поддерживает мотивацию труда и коммуникации внутри фирмы. Он составляет команду из людей, ответственных за определенные виды работ, делая это с помощью различных приемов, путем кадровых решений (об оплате труда, назначениях, повышениях и др.), а также множества решений, повышающих качество труда и жизни сотрудников. При этом осуществляются постоянные связи менеджера с подчиненными, начальниками, коллегами.

- В-четвертых, менеджер создает систему контроля. Он определяет единицы измерения, фиксируя показатели, сориентированные на работу всей организации и в то же время - на работу конкретного сотрудника. Он анализирует и оценивает достигнутые результаты, сообщая о них своему руководству, подчиненным и коллегам.

- В-пятых, менеджер способствует росту деловой карьеры людей, обеспечивая условия, способствующие продвижению по служебной лестнице членов организации.

Вопросы

1. Все ли главные аспекты многообразной деятельности современного менеджера здесь учтены?

2. Что, на Ваш взгляд, нужно добавить, чтобы общая характеристика действий менеджера стала более полной?

3. Какие направления в работе менеджера являются приоритетными?

4. Какие особенности в деятельности менеджера в российских условиях Вы хотели бы отметить? Чем эти особенности обусловлены?

Тема 9. Методы анализа среды

1. Виды анализа внешней среды в стратегическом планировании: «STEP», «SWOT», конкурентный анализ по М. Портеру, анализ рынка.

2. Виды анализа внутренней среды: анализ динамики издержек и кривая опыта, факторный и цело-частный анализ и др.

3. Роль аналитического знания в обосновании стратегических решений.

Индивидуальное задание № 6

Важную роль в работе менеджера играет его способность к созданию в коллективе корпоративной культуры - своеобразного образа мыслей (мировоззрения), который объединяет сотрудников при решении деловых и общечеловеческих проблем.

Корпоративная культура базируется, прежде всего, на создании необходимых условий для реализации потребностей человека. Основными принципами корпоративной культуры являются:

- развитие личной инициативы;
- всемерное стимулирование ответственности за выполняемое дело;
- уважение к человеку как к личности.

Среди разнообразных путей создания корпоративной культуры, существуют следующие:

- поддержка и поощрение существования в коллективе различных точек зрения на те или иные проблемы;
- высокий уровень человеческих отношений, стремление к коллективному решению задач;
- получение сотрудниками части полномочий своего руководителя, что способствует повышению ответственности за выполняемую работу;
- нестандартный образ мышления, который часто представляет собой источник нововведений в различных сферах деятельности.

Однако в реальной деятельности по управлению коллективом менеджер сталкивается с наличием ряда объективных обстоятельств, ограничивающих его возможности по созданию корпоративной культуры. К ним можно отнести:

1. Наличие в коллективе сотрудников, отличающихся творческим потенциалом и работоспособностью, которые формируют особую шкалу личных ценностей, слабо вписывающуюся в корпоративную культуру.

2. Врожденные приоритеты психологии индивидуума, которые (в порядке убывания) можно определить так:

- личное;
- групповое;
- общественное.

Вопросы

1. Каков должен быть комплекс действий менеджера по созданию корпоративной культуры в возглавляемом им коллективе в условиях отмеченных ранее объективных ограничений?

2. Есть ли особенности корпоративной культуры в России? Если да, то подберите соответствующие примеры.

Тема 10. Формирование миссии и целей организации. Построение «дерева целей» стратегического управления

1. Сущность и содержание миссии организации.
2. Формулирование миссии. Требования к формулированию миссии. Правила формулирования миссии. Подходы к формулированию миссии.
3. Факторы, оказывающие влияние на миссию.
4. Цели организации и их классификация. Типы целей организации. Пространство определения целей.
5. Дерево целей стратегического управления. Функциональные цели. Цели развития организации.
6. Процесс формулирования целей. Требования к формулированию целей.
7. Критерии качества поставленных целей.

Деловая игра № 2

Постановка целей функционирования предприятия.

Анализ влияния факторов внешней и внутренней среды на управление по целям

Цели игры

1. Приобретение ее участниками необходимых знаний и практических навыков по постановке стратегических и оперативных целей работы организации.
2. Выработка управленческих решений по достижению поставленных целей.
3. Создание у участников игры ориентации на изменение целей, стоящих перед предприятием, за счет влияния факторов внешней и внутренней среды организации.

Исходные теоретические положения

В рамках управления особое место занимает менеджмент посредством постановки целей. Здесь речь идет о процессе, при котором руководитель и сотрудники вместе:

- определяют задачи фирмы;
- уточняют ответственность, т.е. ожидаемые результаты;
- используют результаты для руководства компанией и для оценки вклада каждого сотрудника в плоды ее деятельности.

Сначала руководство фирмы формирует стратегические цели. Далее, на каждом более низком уровне, эти цели наполняются подцелями и установленными сроками исполнения. Периодически обсуждаются вопросы: нужна ли корректировка курса, реалистично ли сформулированы цели.

Наиболее продуктивен данный метод, когда сотрудники знают, что от них ожидают, согласны взять на себя обязательства по достижению поставленных целей.

Цели призваны удовлетворять следующим требованиям:

- быть конкурентными
- быть обозримыми;
- быть реалистичными.

К внутренней среде организации относятся: цели и стратегия развития, состояние портфеля заказов, структура производства и управления, финансовые и трудовые ресурсы, объем и качество работ, в том числе НИОКР и т.д.

К факторам внешней среды предприятия относятся:

- поставщики,
- потребители,
- конкуренты,
- органы законодательного регулирования,
- кредиторы,
- трудовые ресурсы и др.

Вторая группа внешних факторов практически неуправляема со стороны менеджеров организации:

- состояние экономики страны (или региона),
- уровень научно-технического и социального развития,
- культурная и политическая обстановка,

- уровни цен и инфляции,
- доходы покупателей,
- правительственная финансовая и налоговая политика.

Важнейшие функциональные подсистемы организации:

- маркетинг;
- производство;
- научно-исследовательские разработки (инновации);
- финансы;
- персонал;
- менеджмент.

Методические указания

Группа разбивается на команды по 6-7 человек в каждой, в зависимости от общего количества играющих, и в процессе свободного обмена мнениями принимается общее коллективное решение, в соответствии с заданием, приведенным ниже.

Задание

1. Выбрать тип организации и сформировать ее "миссию".
2. Исходя из формулировки "миссии", определить цели, стоящие перед функциональными подсистемами организации.
3. Выработать решения по достижению поставленных целей каждой функциональной подсистемой.
4. Определить зависимость достижения поставленных целей от перечисленных факторов, которые окажут максимальное воздействие на достижение поставленных целей в современных российских условиях.
5. Определить систему контроля за выполнением управленческих решений по достижению поставленных целей.
6. Составить отчет.

Исходные данные

Организация:

- т.п.)
- государственное предприятие любой отрасли (опытно-конструкторское бюро и
 - торгово-посредническая фирма;
 - фирма, производящая мебель;
 - ювелирно-художественная фирма;
 - малое предприятие по производству ТНП;
 - предприятие, оказывающее услуги населению.

Тема 10. Стратегия использования человеческого потенциала

1. Взаимодействие человека и организации. Вхождение человека в организацию.
2. Личностные основы поведения человека в организационном окружении.
3. Индивидуальное и групповое сопротивление изменениям.
4. Адаптация и изменение поведения человека.

Индивидуальное задание № 7.

Современным специалистам нужны следующие качества:

- наличие глубоких макроэкономических знаний;
- детальное знание рынка, законов его развития, специфики и динамики рыночных отношений в России и в других странах;
- стремление к доскональному освоению узкой специальности, являющейся для конкретного работника основной;
- свободная ориентация в совокупности рыночных отношений, в их взаимозависимости и взаимообусловленности.

Кроме того, обязательны такие качества, как предприимчивость, ответственность, честность, принципиальность, скромность, физическое здоровье.

Вопросы

1. Какими дополнительными качествами надо обладать современному специалисту, чтобы он был на "высоте положения"?
2. Какие особые качества необходимы специалисту в России?

Решение каждого задания – 3-5 баллов.

9. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины:

а) основная литература:

1. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А.Н. Фомичев. – Москва: Дашков и К°, 2018. – 468 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496068> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-01974-6. – Текст : электронный.
2. Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / М. Б. Шифрин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 321 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03440-0. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru/bcode/453560>
3. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 375 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03013-6. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru/bcode/450032>
4. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 290 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03369-4. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru/bcode/450496>
5. Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / М. Б. Шифрин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 321 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03440-0. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru/bcode/453560>
6. Стратегический менеджмент: учебник:/ П.А. Михненко, Т.А. Волкова, А.Л. Дрондин, А.В. Вегера ; под ред. П.А. Михненко. – Москва: Университет Синергия, 2017. – 305 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455434> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4257-0277-7. – Текст : электронный.
- 7.

б) дополнительная литература

1. Ансофф И. Стратегическое управление: [Пер. с англ.] / И. Ансофф; [Науч. ред. и авт. вступ. ст., с. 11-32, Л. И. Евенко]. - М.: Экономика, 1989. - 519 с.; ISBN 5-282-006529
2. https://fileskachat.com/download/11473_c01c1951defa944dd1670679b9716eea.html
3. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Ю.Т. Шестопал, В.Д. Дорофеев, В.А. Дресвянников, Н.Ю. Щетинина, А.Н. Шмелёва. — М.: КНОРУС, 2014. — 310 с. — (Бакалавриат). ISBN 978-5-406-03763-8
4. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 290 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03369-4. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru/bcode/450496>
5. Литвак, Б. Г. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 507 с. — (Бакалавр. Академический курс). —

- ISBN 978-5-9916-2929-4. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru/bcode/425854>
6. Отварухина, Н. С. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 336 с. — ISBN 978-5-534-02841-6. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru/bcode/451262>
7. Емельянова, Е.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Е.А. Емельянова ; Томский Государственный университет систем управления и радиоэлектроники (ТУСУР). — 2-е изд., доп. — Томск : Эль Контент, 2015. — 114 с. : схем., табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480631> — Библиогр: с. 104-108. — ISBN 978-5-4332-0255-9. — Текст: электронный.
8. Стратегическое управление: учебник / И.К. Ларионов, А.Н. Герасин, О.Н. Герасина и др.; под ред. И.К. Ларионова. — 3-е изд. — Москва: Дашков и К°, 2019. — 235 с. : ил. — (Учебные издания для магистров). — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496214> — ISBN 978-5-394-03171-7. — Текст : электронный.

в) современные профессиональные базы данных, информационные справочные системы, электронные образовательные ресурсы

1. Информационно-правовой портал «Гарант» (<http://www.garant.ru/>).
2. Справочная правовая система КонсультантПлюс (<http://www.consultant.ru/>).
3. eLIBRARY.RU [Электронный ресурс]: научная электронная библиотека. — URL: <http://www.elibrary.ru>.
4. Издательство «Юрайт» [Электронный ресурс]: электронно-библиотечная система. — URL: <http://biblio-online.ru>.
5. Университетская библиотека online [Электронный ресурс]: электронно-библиотечная система. — URL: <http://www.biblioclub.ru>.
6. ЭБС "Консультант студента" ([https:// www.studmedlib.ru](https://www.studmedlib.ru)).
7. Статистическая база данных «Росстат» (<https://rosstat.gov.ru/>).
8. Электронная база данных Правительства РФ «Электронное правительство» (<https://www.google.com/url?q=https://rosstat.gov.ru>).

10. Материально-техническое оснащение дисциплины

Минимально необходимый перечень материально-технического обеспечения дисциплины включает в себя материально-техническую базу, соответствующую действующим противопожарным правилам и нормам и обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом.

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа (№ 305, учебный корпус №7 экономического факультета): преподавательский стол; стул; столы обучающихся; стулья; кафедра; классная доска, демонстрационное оборудование - мультимедийный комплекс (проектор, экран), ноутбук, колонки, программное обеспечение: Windows 8.1 Professional; Office Standard 2010; Антивирусное программное обеспечение Kaspersky Total Security; Система поиска текстовых заимствований «Антиплагиат.ВУЗ»; Программа для ЭВМ «Банк вопросов для контроля знаний»; КонсультантПлюс; Гарант; Moodle, Cisco Webex; учебно-наглядные пособия.

Учебные аудитории для занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации (№ 305, учебный корпус №7 экономического факультета): преподавательский стол; стул; столы обучающихся; стулья; кафедра; классная доска, мультимедийный комплекс (проектор, экран), ноутбук, колонки,

программное обеспечение: Windows 8.1 Professional; Office Standard 2010; Антивирусное программное обеспечение Kaspersky Security Cloud; Система поиска текстовых заимствований «Антиплагиат.ВУЗ»; Программа для ЭВМ «Банк вопросов для контроля знаний»; Консультант плюс; Гарант; Moodle, Cisco Webex.

Лаборатории - компьютерные классы для проведения тестирования (№ 208, 209 учебный корпус №7 экономического факультета): преподавательский стол, преподавательский стул, столы обучающихся, стулья, классная доска, мультимедийный комплекс (проектор, экран), колонки, ПК преподавателя, ПК обучающихся, программное обеспечение: Windows 7 Professional; Office Standard 2016; WinRar; Microsoft Visio 10; Microsoft Visual studio; Kaspersky Security Cloud; КонсультантПлюс, Гарант, Программа для ЭВМ «Банк вопросов для контроля знаний», Система поиска текстовых заимствований «Антиплагиат.ВУЗ».

Помещения для самостоятельной работы (№ 208, 209 учебный корпус №7 экономического факультета): компьютерные классы с доступом к ресурсам сети Интернет: преподавательский стол, преподавательский стул, столы обучающихся, стулья, классная доска, мультимедийный комплекс (проектор, экран), колонки, ПК преподавателя, ПК обучающихся, программное обеспечение: Windows 7.1 Professional; Office Standard 2016; WinRar; Microsoft Visio; Microsoft Visual studio; Kaspersky Security Cloud; КонсультантПлюс, Гарант, Программа для ЭВМ «Банк вопросов для контроля знаний», Система поиска текстовых заимствований «Антиплагиат.ВУЗ».

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения имеет доступ к учебным и научным фондам библиотеки СОГУ, а также обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к нескольким электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам) и к электронной информационно-образовательной среде организации. Электронно-библиотечная система и электронная информационно-образовательная среда обеспечивают возможность доступа обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", как на территории СОГУ, так и вне ее. Электронная информационно-образовательная среда организации обеспечивает:

- ☐ доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин (модулей), практик, к изданиям электронных библиотечных систем и электронным образовательным ресурсам, указанным в рабочих программах;
- ☐ фиксацию хода образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации и результатов освоения программы бакалавриата;
- ☐ проведение всех видов занятий, процедур оценки результатов обучения, реализация которых предусмотрена с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий;
- ☐ формирование электронного портфолио обучающегося, в том числе сохранение работ обучающегося, рецензий и оценок на эти работы со стороны любых участников образовательного процесса;
- ☐ взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействия посредством сети "Интернет".

Библиотека, в том числе читальный зал: столы, стулья, ПК обучающихся, программное обеспечение, учебные и научные фонды библиотеки СОГУ, доступ к электронным библиотечным ресурсам:

ЭБС "Университетская библиотека Online" <http://www.biblioclub.ru>
Электронная библиотека диссертаций РГБ (ЭБД РГБ) <https://dvs.rsl.ru>
Электронная библиотека «Консультант студента» <http://www.studmedlib.ru/>
Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
База данных «ЭБС elibrary» <http://elibrary.ru>
Электронная библиотека «Юрайт» <http://biblio-online.ru>

Состав лицензионного и свободно распространяемого программного

обеспечения, в том числе отечественного производства

№ п/п	Наименование	№ договора (лицензия)
1.	Windows 7 Professional	№ 4100072800 Microsoft Products (MPSA) от 04.2016 г.
2.	Windows 8.1 Professional	№ 4100072800 Microsoft Products (MPSA) от 04.2016г
3.	Office Standard 2016	№ 4100072800 Microsoft Products (MPSA) от 04.2016 г.
4.	Office Standard 2010	№ 4100072800 Microsoft Products (MPSA) от 04.2016г
5.	Антивирусное программное обеспечение KasperksyTotalSecurity	№17Е0-180222-130819-587-185 от 26.02.2018 до 14.03.2019 г.
6.	Программа для ЭВМ «Банк вопросов для контроля знаний»	Разработка СОГУ Свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ №2015611829 от 06.02.2015 г. (бессрочно)
7.	Система тестирования Sunrav WEB Class	№468 от 03.12.2013 ИП Сунгатулин Р.Т.(бессрочно)
8.	КонсультантПлюс	№430-2017/614 от11.01.2017 г. ООО «Фаст-Информ» (бессрочно)
9.	Гарант	№05/18 от 01.02.2018 г. действителен до 31.12.2018 г., ООО Регион-15
10.	Система поиска текстовых заимствований «Антиплагиат.ВУЗ»	№676 от 27.12.2017, действителен до 31.12.2018, №795 от 26.12.2018, действителен до 31.12.2019 с ЗАО «Анти-Плагиат»

11. Лист обновления/актуализации

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2019-2020 учебном году

Протокол заседания **кафедры менеджмента** № 5 от 12.03.2019 г.

Одобрена на заседании Совета **факультета экономики и управления** от 21.03.2019 г., протокол № 5.

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2020-2021 учебном году

Протокол заседания **кафедры менеджмента** № 5 от 18.03.2020 г.

Одобрена на заседании Совета **факультета экономики и управления** от 30.03.2020г., протокол № 6.