

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Абдрахманов Данияр Мавлярович
Должность: ректор ГБОУ ВО "БАГУ"
Дата подписания: 02.12.2022 15:38:25
Уникальный программный ключ:
6caf317d71a2c7d2f749ed2578795b66901352dd

Государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Башкирская академия государственной службы и управления
при Главе Республики Башкортостан»

Кафедра экономической теории и социально-экономической политики

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.04 Модели эффективного менеджмента

Уровень высшего образования
МАГИСТРАТУРА

Направление подготовки

38.04.01 Экономика

Направленность (профиль) программы

Экономика предпринимательства

Форма обучения
заочная

Уфа 2021

Рабочая программа дисциплины Б1.О.04 Модели эффективного менеджмента / сост. И.Я. Рувенный - Уфа: ГБОУ ВО «БАГСУ», 2021 год

Рабочая программа предназначена для обучающихся заочной формы обучения по направлению подготовки 38.04.01 Экономика.

РЕКОМЕНДОВАНА заседанием
кафедры экономической теории и социально-экономической политики
протокол № 11 (226) от "24" июня 2021 г.

Заведующий кафедрой экономической теории и
социально-экономической политики

Г.Ф. Биглова

@ Рувенный И.Я., 2021 г.
@ ГБОУ ВО «БАГСУ», 2021 г.

Содержание

1 Цели и задачи освоения дисциплины	4
2 Требования к результатам обучения по дисциплине	4
3 Структура и содержание дисциплины	5
3.1 Структура дисциплины	5
3.2 Содержание разделов дисциплины	6
3.3 Практические занятия (семинары)	7
4 Учебно-методическое обеспечение дисциплины	8
4.1 Основная литература	8
4.2 Дополнительная литература	8
4.3 Периодические издания	8
4.4 Интернет-ресурсы	8
4.5 Методические указания к практическим занятиям (семинарам)	8
4.6 Программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы современных информационных технологий	9
5 Материально-техническое обеспечение дисциплины	10
Лист согласования рабочей программы дисциплины	12
Дополнения и изменения в рабочей программе дисциплины	13
Приложения	
Фонд оценочных средств	14
Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	
24	

1. Цели и задачи освоения дисциплины

Цель изучения дисциплины – теоретическая и практическая подготовка в области использования моделей эффективного менеджмента, основывающихся на современном стратегическом анализе, методах разработки стратегии и управлении реализацией стратегии.

Задачи изучения дисциплины:

- изучение основных понятий и моделей стратегического анализа организации;
- знакомство с конкретным инструментарием стратегического анализа;
- изучение методических основ выбора рациональной стратегии в соответствии с реальной ситуацией;
- знакомство с инструментарием выбора стратегий организации;
- изучение основных понятий, концепций и моделей управления реализацией стратегии организации;
- знакомство с инструментарием управления реализацией стратегии организации.

2. Требования к результатам обучения по дисциплине

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих результатов обучения

Код компетенции	Содержание компетенции (или её части)	Индикаторы компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций
ОПК-4	Способен принимать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность	ОПК-4.1 Применяет современные финансовые и экономические инструменты для разработки мероприятий по повышению эффективности проектов	<p><u>Знать:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - систему стратегического анализа внешней и внутренней среды; - способы повышения конкурентоспособности организации; - последовательность этапов разработки стратегического плана; - систему управления реализацией стратегии. <p><u>Уметь:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - готовить аналитические материалы для управления бизнес-процессами и оценки их эффективности; - организовать проведение стратегического анализа в организации; - разрабатывать различные стратегические рекомендации по развитию организации; - организовывать процесс реализации стратегии организации. <p><u>Владеть:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - методиками сбора аналитической информации, необходимой для принятия стратегических управленческих решений; - навыком постановки обоснованных стратегических целей; - навыком осуществления обоснованного выбора стратегической альтернативы; - навыком внесения корректив в ход реализации стратегии.

3. Структура и содержание дисциплины

3.1 Структура дисциплины

3.1.2 Заочная форма обучения

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы (108 академических часов).

Вид работы	Трудоемкость, академических часов	
	2 семестр	всего
Общая трудоёмкость	108	108
Контактная работа:	14	14
Лекции (Л)	6	6
Практические занятия (ПЗ)	8	8
Промежуточная аттестация (зачет)	4	4
Самостоятельная работа:	90	90
- самоподготовка (подработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий);	40	40
- выполнение индивидуальных творческих заданий;	10	10
- подготовка к практическим занятиям;	20	20
- решение задач;	10	10
- подготовка к итоговому контролю	10	10
Вид итогового контроля	зачет	зачет

№ раздела	Наименование разделов	Количество часов			
		всего	аудиторная работа		внеауд. работа
			Л	ПЗ	
1	Современный стратегический анализ	34	2	2	30
2	Методы разработки стратегии	36	2	4	30
3	Управление реализацией стратегии	34	2	2	30
	Всего:	104	6	8	90

3.2 Содержание разделов дисциплины

Раздел 1. Современный стратегический анализ.

Предмет, принципы, виды анализа и его место в системе экономических наук. Понятие, цели и принципы стратегического анализа внешней среды. Понятие, цели и принципы стратегического анализа внутренней среды. Критические точки организационной среды. Формирование базы данных о внешней и внутренней среде организации и информационная основа стратегического анализа. Система сбалансированных показателей. Основные типы внешнего окружения и методы реагирования на изменения внешней среды. Анализ макроокружения организации с использованием STEP - анализа. Направления стратегического отраслевого анализа. Движущие силы изменений в отрасли. Модель пяти сил конкуренции. Анализ конкурентного окружения с позиции покупателей и с использованием карты стратегических групп. Анализ потребителей. Понятие и этапы сценарного анализа. Методы внутреннего управленческого анализа. Стратегические ресурсы организации и SNW - анализ

внутренней среды. Направления анализа внутренней среды организации. Маркетинговый анализ деятельности организации. Финансовый анализ деятельности организации. Анализ человеческих ресурсов и организационной культуры. Понятие и виды бенчмаркинга.

Раздел 2. Методы разработки стратегии.

Понятие стратегии. Факторы, влияющие на стратегию. Элементы стратегии. Виды стратегий. Содержание стратегии как документа. Стратегическое решение. Подходы к разработке стратегии. Прогнозирование и его роль в разработке стратегии. Выявление и анализ стратегических проблем. Анализ действующей стратегии. Предпосылки эффективной реализации стратегии. Понятие и разновидности базовых стратегий. Понятие конкурентной стратегии. Стратегия лидерства в низких издержках. Стратегия дифференциации. Стратегия фокусирования. «Ролевые» рыночные стратегии. Понятие диверсификации. Типы диверсификации. Стратегический анализ диверсификации. Стратегии диверсификации. Диверсифицированная и не диверсифицированная фирма. Понятие и типы интеграции. Организационные формы интеграции инсорсингового типа. Организационные формы интеграции аутсорсингового типа. Финансово-промышленные группы. Стратегические сети. Производственно – технологическая стратегия (стратегия размещения и специализации производства, технологическая стратегия, ресурсная стратегия, стратегия качества, стратегия инноваций). Финансово – инвестиционная стратегия (понятие финансовой стратегии и финансового стратегического планирования, стратегия привлечения финансовых ресурсов, стратегия финансового инвестирования, стратегический подход к управлению текущими финансовыми операциями, стратегии управления рисками и обеспечения финансовой устойчивости фирмы). Стратегия развития персонала (стратегия привлечения и отбора персонала, стратегия развития персонала, стратегия перемещения персонала). Стратегия маркетинговой деятельности (место маркетинга в стратегическом управлении компанией, стратегия управления товаром, стратегии товародвижения, стратегии ценообразования, стратегии воздействия на потребителей).

Раздел 3. Управление реализацией стратегии.

Основные элементы стратегического менеджмента. Способности, необходимые менеджеру для осуществления стратегического менеджмента. Подходы к разработке и реализации стратегии организации. Система управления реализацией стратегии. Организационная структура как область стратегических изменений. Организационная культура как область стратегических изменений. Взаимосвязь стратегии и бюджетов. Стратегический контроль и регулирование. Разработка систем поощрения, поддерживающих стратегию. Создание политик и процедур, поддерживающих стратегию. Соппротивление стратегическим изменениям в организации.

3.3 Практические занятия (семинары)

3.3.2 Заочная форма обучения

Практические занятия (семинары) 2 семестр

№ занятия	№ раздела	Тема	Кол-во часов
1	1	Работа в малых группах «Основы стратегического анализа»	2
2	2	Работа в малых группах «Рыночные стратегии и стратегии диверсификации»	2
3	2	Работа в малых группах «Современные формы стратегической интеграции»	2
4	3	Работа в малых группах «Основные элементы процесса реализации стратегии»	2
Всего:			8

4. Учебно-методическое обеспечение дисциплины

4.1 Основная литература

1. Егоршин А. П. Эффективный менеджмент организации: учебное пособие / А.П. Егоршин. — Москва: ИНФРА-М, 2021. — 388 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/textbook_59e0c18f098a76.68931096. - ISBN 978-5-16-013498-7. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1220559>.

2. Кожевина О. В. Стратегическое управление изменениями: учебник / О. В. Кожевина, Н. В. Салиенко. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — 464 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-015670-5. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1045608>.

3. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 320 с. — (Справочники ИНФРА-М). - ISBN 978-5-16-009860-9. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1907577>.

4.2 Дополнительная литература

1. Агафонов В.А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры. М.: ИНФРА-М, 2018. — 276 с. - Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/975795>.

2. Басовский Л. Е. Стратегический менеджмент: учебник / Л. Е. Басовский. — Москва: ИНФРА-М, 2021. — 365 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-005115-4. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1190690>.

3. Стратегический менеджмент: учебник / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2018. — 290 с. - Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/952274>.

4.3 Периодические издания

1. Коммерсант - Деньги» <http://www.kommersant.ru/money>.

2. «Конкурент» <http://www.konkurent.ru/>.
3. «Профиль» <http://www.profile.ru/>.
4. «Секрет фирмы» <http://www.kommersant.ru/sf>.
5. «Эксперт» <http://expert.ru/>.
6. «Экономические стратегии» <http://www.inesnet.ru/magazine/>.

4.4 Интернет-ресурсы

1. Бизнес-портал для руководителей, менеджеров, маркетологов, финансистов и экономистов <http://www.aup.ru/>.
2. Интернет-проект «Корпоративный менеджмент» <http://www.cfin.ru/>
3. Сайт о стратегическом управлении и планировании <http://www.stplan.ru>.
4. Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников» <http://grebennikon.ru>.

4.5 Методические указания к практическим занятиям

Цель практических занятий: освоение теоретических основ и приобретение практических навыков эффективного управления. Задачи: систематизировать практический опыт современного эффективного управления; приобрести практические навыки эффективного управления. Преимущественными формами практических занятий являются кейс – анализ и дискуссия. *Кейс-анализ*. Обучающиеся делятся четыре группы и выполняют ситуационные задания или отдельный кейс. Затем представители групп докладывают результаты и аргументируют позицию группы. В ходе обсуждения определяются верные ответы. Данный вид практики сочетает индивидуальную и групповую работу обучающихся. *Дискуссия* используется в следующих случаях: когда обучающиеся уже имеют определенное представление о предмете обсуждения, а преподаватель хочет систематизировать и углубить понимание; когда обучающиеся испытывают потребность в знакомстве с мнением других людей или в изменении своих установок. Обсуждение проблем может принести больше пользы, чем знакомство с фактами.

4.6 Программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы современных информационных технологий

Лекционные и практические занятия проводятся в специализированных аудиториях, которые оборудованы необходимым информационным обеспечением.

Ауд. 204. Кабинет самостоятельной работы обучающихся

Аудитория (28 посадочных мест) для практических занятий, самостоятельной работы, курсового проектирования, текущего контроля и промежуточной аттестации, групповых и индивидуальных консультаций. Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной

работы. Персональный компьютер – 8 шт. с выходом в Интернет. Доска маркерно- магнитная – 1 шт.

Ауд. 206. Мультимедийная аудитория (72 посадочных места) для лекционных и практических занятий, текущего контроля и промежуточной аттестации, групповых и индивидуальных консультаций. Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы

Ноутбук Asus X58C – 1 шт.

Проектор BenQ MX503 (1024x768, 13000:1, 2700 Lumen)

Экран – 1 шт.

Плакат «Субъекты гражданского процесса РФ» – 1шт.

Плакат «Интеллектуальные права» – 1шт.

Доска классная – 1шт.

Трибуна – 2шт.

Ауд. 304. Компьютерный класс №1. Кабинет информационных технологий в юридической деятельности. Кабинет самостоятельной работы обучающихся. Аудитория (29 посадочных мест) для лекционных и практических занятий, самостоятельной работы, текущего контроля и промежуточной аттестации, групповых и индивидуальных консультаций. Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы Персональный компьютер – 13 шт. с выходом в Интернет

Принтер HP Color LJ Pro 200 M25 frw (CF147A) A4 цветной лазерный - 1 шт.

Проектор Beng MW526 DLP 3200Lm WXGA – шт.1

Экран на штативе 180x180см Dinon Tripod - 1 шт.

Доска маркерно - магнитная -1 шт.

Доска классная -1 шт.

Ауд. 404. Аудитория (64 посадочных мест) для лекционных и практических занятий, текущего контроля и промежуточной аттестации, групповых и индивидуальных консультаций

Экран настенный MW – 1 шт.

Доска магнитно-маркерная- – 2 шт.

Трибуна – 1шт.

5. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Академия на законном основании располагает материально-техническим обеспечением образовательной деятельности (помещениями и оборудованием) для реализации дисциплины.

Помещения представляют собой учебные аудитории для проведения учебных занятий (включая проведение текущего контроля успеваемости) и промежуточной аттестации, предусмотренных по дисциплине, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Академии.

Допускается замена оборудования его виртуальными аналогами.

К рабочей программе прилагаются:

1. Фонд оценочных средств для проведения аттестации уровня сформированности компетенций обучающихся по дисциплине (модулю), который разрабатывается в виде отдельного документа.
2. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Башкирская академия государственной службы и управления
при Главе Республики Башкортостан»

Кафедра экономической теории и социально-экономической политики

Фонд оценочных средств

по дисциплине
«Модели эффективного менеджмента»

МАГИСТРАТУРА

Направление подготовки
38.04.01 Экономика

Форма обучения
заочная

Уфа 2021

Фонд оценочных средств предназначен для контроля знаний обучающихся по направлению подготовки 38.04.01 Экономика по дисциплине «Модели эффективного менеджмента».

Составитель: И.Я. Рувенный

Фонд оценочных средств обсужден на заседании кафедры экономической теории и социально-экономической политики

Заведующий кафедрой экономической теории и социально-экономической политики

Г.Ф. Биглова

Фонд оценочных средств является приложением к рабочей программе по дисциплине «Модели эффективного менеджмента».

Раздел 1
Паспорт фонда оценочных средств по дисциплине
«Модели эффективного менеджмента»

1. Основные сведения о дисциплине

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы (108 академических часов).

Заочная форма обучения

Вид работы	Трудоемкость, академических часов	
	2 семестр	всего
Общая трудоёмкость	108	108
Контактная работа:	14	14
Лекции (Л)	6	6
Практические занятия (ПЗ)	8	8
Промежуточная аттестация (зачет)	4	4
Самостоятельная работа:	90	90
- самоподготовка (подработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий);	40	40
- выполнение индивидуальных творческих заданий;	10	10
- подготовка к практическим занятиям;	20	20
- решение задач;	10	10
- подготовка к итоговому контролю	10	10
Вид итогового контроля	зачет	зачет

2. Требования к результатам обучения по дисциплине, формы их контроля и виды оценочных средств

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих результатов обучения

Формируемые компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций	Типы контроля
ОПК-4 Способен принимать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - систему стратегического анализа внешней и внутренней среды; - способы повышения конкурентоспособности организации; - последовательность этапов разработки стратегического плана; - систему управления реализацией стратегии. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - готовить аналитические материалы для управления бизнес-процессами и оценки их эффективности; - организовать проведение стратегического анализа в организации; - разрабатывать различные стратегические рекомендации по развитию организации; - организовывать процесс реализации стратегии организации. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - методиками сбора аналитической информации, необходимой для принятия стратегических управленческих решений; - навыком постановки обоснованных стратегических целей; - навыком осуществления обоснованного выбора стратегической альтернативы; - навыком внесения корректив в ход реализации стратегии. 	<p>Тестирование по лекционному материалу</p> <p>Письменные контрольные работы на решение типовых задач.</p> <p>Устный опрос на практических занятиях.</p>

Соответствие разделов (тем) дисциплины и контрольно-измерительных материалов и их количества

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины (модуля), практики, программы итоговой аттестации	Контрольно-измерительные материалы, количество заданий или вариантов			
		Тестовые задания	Типовые задачи/задания /вопросы	РГР (РГЗ)	Курсовой проект (проект)
1	Современный стратегический анализ	5	2/11/15	-	-
2	Методы разработки стратегии	5	2/11/15	-	-
3	Управление реализацией стратегии	5	2/11/20	-	-
	Всего	15	6/33/50	-	-

Оценочные средства Блок А

А.0 Фонд тестовых заданий по дисциплине.

Раздел 1. Современный стратегический анализ.

1. Что является главным результатом анализа внешней среды организации:

- а) выявление внутренних резервов организации;
- б) анализ финансового состояния организации;
- в) разработка тактических мероприятий для реализации стратегии;
- г) выявление угроз и возможностей.

2. Критические точки организационной среды – это:

а) элементы среды, которые являются наиболее важными для проведения анализа;

- б) проблемы, с которыми сталкивается организация;
- в) ключевые должности в штатном расписании организации;
- г) места сбыта продукции, где не выполняется план по объему продаж.

3. Мониторинг внешней и внутренней среды организации – это:

- а) сбор информации, существующей в ретроспективе;
- б) отслеживание текущей, вновь появляющейся информации;
- в) попытка создать информацию о будущем состоянии среды;
- г) процесс формулирования миссии и целей организации.

4. Система сбалансированных показателей (ССП) включает в себя показатели по следующим направлениям:

- а) местоположение, финансы, сбыт и имидж;
- б) технология, ресурсы, управленческий персонал и социальная ответственность;
- в) финансы, клиенты, внутренние процессы и развитие персонала;
- г) экономика, политика, социум и технология.

5. Одновременный анализ и внешней, и внутренней среды предполагает метод:

- а) SNW-анализа;
- б) SWOT-анализа;
- в) STEP-анализа;
- г) PEST-анализа.

Раздел 2. Методы разработки стратегии.

1. Интегрированный рост организации предполагает:

- а) развитие продукта;
- б) реализацию новой продукции на существующем рынке;
- в) реализацию новой продукции на новых рынках;

г) слияние с конкурентами или поставщиками.

2. Стратегия минимизации издержек нацелена:

- а) на обеспечение более низких издержек по сравнению с конкурентами;
- б) на придание продукту отличительных свойств, которые важны для покупателя;
- в) на найм такого персонала, который работает с клиентами более эффективно, чем персонал конкурентов;
- г) на создание более выгодного имиджа организации.

3. Стратегия конкурентного поведения последователя за лидером предполагает:

- а) активную атаку на лидера;
- б) ведение интенсивной конкурентной борьбы;
- в) реализацию стратегии инноваций;
- г) охрану своей доли рынка, удержание своих клиентов.

4. Стратегия для отрасли на этапе спада - это:

- а) стратегия расширения рынка для получения более высокой прибыли;
- б) стратегия «снятия сливок»;
- в) стратегия низких цен для завоевания рынка и быстрого отрыва от конкурентов;
- г) стратегия «сбора урожая».

5. Стратегия управления персоналом относится:

- а) к функциональным стратегиям;
- б) к базовым стратегиям;
- в) к корпоративным стратегиям;
- г) к отраслевым стратегиям.

Раздел 3. Управление реализацией стратегии.

1. Затратами, связанными с привлечением новых клиентов, являются:

- а) затраты, связанные с личными продажами;
- б) комиссионные выплаты;
- в) прямые и косвенные затраты на сбор детальной информации о клиентах;
- г) все ответы верны.

2. Выгоды от долгосрочных взаимоотношений поставщика и потребителя заключаются в:

- а) увеличении прибыли;
- б) экономия затрат на обслуживание имеющихся клиентов;
- в) постоянный клиент готов платить цену с надбавкой;
- г) все ответы верны.

3. Затратами на удержание уже имеющихся клиентов являются:

- а) программы лояльности;
- б) затраты на создание баз данных;
- в) предоставлен отсрочки платежа;
- г) все ответы верны.

4. Что влияет на решение компании разрабатывать и применять маркетинговый подход, основанный на взаимоотношениях:

- а) доверие и приверженность;
- б) осознаваемая потребность в более тесных взаимоотношениях;
- в) удовлетворенность клиентов;
- г) все ответы верны.

5. Что можно отнести к показателям потенциальной ценности в концепции маркетинга взаимоотношений:

- а) доверия со стороны потребителя;
- б) удовлетворенность потребителя;
- в) приверженность потребителя;
- г) все ответы верны.

Блок В

Раздел 1. Современный стратегический анализ.

Задача 1. Основная продукция предприятия выпускается около 10 лет, но спрос остается стабильным и оснований тревожиться нет. Следует ли полностью переходить к выпуску новой модели, которая уже прошла испытания и готова к запуску в серийное производство?

Задача 2. Чтобы победить в конкуренции, фирма разработала новую стратегию. Может ли она реализовывать ее, ориентируясь на существующий потенциал или должна его изменить? Приведите примеры, подтверждающие ваше мнение.

Раздел 2. Методы разработки стратегии.

Задача 1. По мнению М. Портера, перед началом проведения диверсификации необходимо осуществить три теста.

1. Тест на привлекательность. Отрасли, выбранные для диверсификации, должны иметь либо привлекательную структуру, либо потенциал для того, чтобы стать привлекательными.

2. Тест на стоимость вхождения в новую отрасль. Золотым правилом в данном случае является то, что издержки вхождения в новую отрасль должны быть оправданы будущими доходами.

3. Тест на дополнительные выгоды. Корпорация должна дать своему новому подразделению какие-то значительные конкурентные преимущества, либо само подразделение должно предложить возможности для повышения конкурентоспособности всей корпорации в целом. Как вы думаете, при каких

результатах тестирования можно проводить диверсификацию? Приведите примеры, подтверждающие вашу точку зрения.

Задача 2. Фирма реализует стратегию, которая в отличие от стратегий дифференциации и лидерства по издержкам ориентирована на узкую часть рынка. Целевой сегмент был определен исходя из географической уникальности, цель – выполнение работы по обслуживанию покупателей целевого сегмента. Определите тип используемой конкурентной стратегии. Приведите примеры использования данной стратегии.

Раздел 3. Управление реализацией стратегии.

Задача 1. Процветание и будущее фирмы зависят, прежде всего, от внедрения нововведений. Однако нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением изменениям, внедрению нового, передового. Какие действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациям? Какую программу инноваций Вы предложите, если вас назначат менеджером данной фирмы? Какое исследование проведете Вы перед разработкой такой программы?

Задача 2. Известно, что установка человека играет решающую роль в его поведении как работника при изменениях в организации. Некоторые ученые утверждают, что изменения установок работников должны предшествовать поведенческим реакциям людей на изменения; другие придерживаются мнения о необходимости изменения поведения работника, которое повлечет трансформацию установки. В чем состоят достоинства и недостатки этих подходов?

Блок С

Раздел 1. Современный стратегический анализ.

1. Маркетинговый анализ организации.
2. Метод сценарного анализа.
3. Методы отраслевого анализа.
4. Методы экспертных оценок в стратегическом анализе.
5. Оценка инновационного потенциала предприятия как инструмент стратегического анализа.
6. Оценка стратегических альтернатив и выбор стратегии.
7. Оценка эффективности стратегии организации.
8. Практика учета неопределенности и риска в стратегическом анализе.
9. Применение матричных методов портфельного анализа в стратегическом анализе.
10. Прогнозирование и его роль в разработке стратегии.
11. Программно-целевой метод в стратегическом менеджменте.
12. Реинжиниринг бизнес-процессов и его роль в выполнении стратегии

Раздел 2. Методы разработки стратегии.

1. Повышение конкурентоспособности организации на основе нематериальных активов.
2. Понятие и стратегии вертикальной интеграции.
3. Понятие и стратегии диверсификации.
4. Понятие стратегии и факторы, влияющие на ее выбор.
5. Процесс разработки стратегии организации.
6. Реинжиниринг бизнес-процессов и его роль в выполнении стратегии.
7. Ресурсы, компетенции и ценностная цепочка организации.
8. Слияния и приобретения организаций.
9. Современные формы стратегической интеграции (инсорсинг, аутсорсинг, финансово-промышленные группы).
10. Стратегии достижения конкурентных преимуществ.
11. Стратегии концентрированного роста.
12. Стратегическая пирамида: корпоративная, деловая и функциональная стратегия.

Раздел 3. Управление реализацией стратегии.

1. Взаимосвязь стратегии и бюджетов.
2. Интернет - технологии повышения клиентоориентированности компаний.
3. Клиентоориентированность как важнейшее стратегическое направление развития компаний.
4. Комплекс инструментов клиентоориентированности компаний.
5. Методы оценки клиентоориентированности компаний.
6. Организационная культура как область стратегических изменений.
7. Организационная структура как область стратегических изменений.
8. Процесс реализации стратегии организации.
9. Реинжиниринг бизнес-процессов и его роль в выполнении стратегии.
10. Ресурсы, компетенции и ценностная цепочка организации.
11. Слияния и приобретения организаций.

Блок D

Вопросы к зачету

1. Понятие стратегического анализа внешней среды.
2. Цели стратегического анализа внешней среды.
3. Принципы стратегического анализа внешней среды.
4. Понятие стратегического анализа внутренней среды.
5. Цели стратегического анализа внутренней среды.
6. Принципы стратегического анализа внутренней среды.
7. Критические точки организационной среды.
8. Формирование базы данных о внешней среде организации.
9. Формирование базы данных о внутренней среде организации.
10. Понятие и элементы системы сбалансированных показателей.
11. SWOT – анализ.

12. Анализ макроокружения организации с использованием STEP – анализа.
13. Направления стратегического отраслевого анализа.
14. Движущие силы изменений в отрасли.
15. Модель пяти сил конкуренции.
16. Анализ конкурентного окружения с использованием карты стратегических групп.
17. Понятие сценарного анализа.
18. SNW – анализ внутренней среды.
19. Направления анализа внутренней среды организации.
20. Маркетинговый анализ деятельности организации.
21. Финансовый анализ деятельности организации.
22. Анализ используемой технологии.
23. Анализ человеческих ресурсов.
24. Анализ организационной культуры.
25. Понятие и виды бенчмаркинга.
26. Понятие и элементы стратегии.
27. Внешние факторы, влияющие на стратегию.
28. Внутренние факторы, влияющие на стратегию.
29. Характеристика «стратегической пирамиды».
30. Характеристика стратегической модели Портера.
31. Сущность наступательных и оборонительных стратегий.
32. Характеристика стратегических альтернатив.
33. Стратегии концентрированного роста.
34. Стратегии интегрированного роста.
35. Сущность инсорсинга и аутсорсинга.
36. Организационные формы интеграции инсорсингового типа.
37. Организационные формы интеграции аутсорсингового типа.
38. Стратегии диверсифицированного роста.
39. Разработка стратегий в зависимости от отраслевой ситуации.
40. Способности, необходимые менеджеру для осуществления стратегического менеджмента.
41. Система управления реализацией стратегии.
42. Характерные особенности стратегических изменений в организации.
43. Организационная структура как область стратегических изменений.
44. Организационная культура как область стратегических изменений.
45. Разработка систем поощрения, поддерживающих стратегию.
46. Взаимосвязь стратегии и бюджетов.
47. Процесс составления бюджета.
48. Создание политик и процедур, поддерживающих стратегию.
49. Сопротивление стратегическим изменениям в организации.
50. Стратегический контроль и регулирование.

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Лекции являются одной из основных форм преподавания учебной дисциплины. Основу лекции составляют определенные темы, сущность и содержание предмета исследования. Лекция пробуждает мысль, вырабатывает взгляд на науку, помогает уяснить основные идеи. Обучающиеся могут репликой уточнить или усилить определенный аспект лекции, соответствующей реакцией одобрить или усомниться в том или ином положении. При этом создается атмосфера совместной работы лектора и аудитории. На усмотрение преподавателя лекция может проводиться в виде дискуссии с обсуждением конкретных примеров из российской практики на основе заранее распечатанных лекций, переданных преподавателем обучающимся в электронном виде. Данная форма проведения лекционных занятий, считается, на наш взгляд, прогрессивной, т. к. обучающиеся делают только лишь поясняющие для себя записи. Очень удобной формой восприятия лекционного материала для обучающихся может быть презентация слайдов с помощью программы PowerPoint и мультимедиа. Данный подход позволяет наглядно продемонстрировать то, что трудно описать словами.

Практические занятия и активные формы обучения. Практические занятия должны быть основаны на современных методах интерактивных технологий обучения. В качестве методов активных форм обучения предлагается использовать дискуссии, проигрывание ролей, приглашение практиков в аудиторию, практикующие упражнения, посещение реальных организаций, применение аудиовизуальных средств. На практических занятиях целесообразно проводить тестирование, которое позволит лучше закрепить лекционный материал. Практические занятия должны предусматривать развитие креативного мышления, культуры речевого поведения, языковую грамотность, умение взаимодействовать в командах и проявлять лидерские качества.

Дискуссия как метод обучения используется в следующих случаях: когда обучающиеся уже имеют некоторое знание предмета обсуждения, а преподаватель хочет обобщить их опыт и углубить их понимание; когда обучающиеся испытывают потребность в знании взглядов других людей или в изменении своих устоявшихся взглядов. Обсуждение проблем на занятии приносит больше пользы, когда аудитория имеет дело с мнениями, а не с фактами. Для этого необходимо всегда делать обобщения высказанных противоположных мнений так, чтобы все высказавшиеся остались довольны, и чтобы все смогли сделать свои собственные выводы. Преподаватель на занятии может задавать вопросы как группе в целом, так и конкретному студенту. В первом случае преподавателю лучше всего не останавливать свой взгляд на ком-нибудь – надо смотреть как бы поверх группы и обратиться к ней с вопросом, на который любой может дать ответ. Тогда все студенты готовятся к ответам.

Практикующее упражнение (кейс-ситуация). В процессе обучения практикующее упражнение представляет собой текстуально изложенное

управленческое задание по решению конкретной проблемы. Упражнение, как правило, содержит информацию и данные, пользуясь которыми студенты индивидуально, а чаще с использованием метода групповой работы пытаются найти свое решение. Выполнение упражнений помогает студентам увидеть и понять происходящее в практике управления, выработать соответствующие навыки и умения.

Текущие консультации и консультации к зачету. Консультации по форме проведения бывают групповыми и индивидуальными. Групповая консультация предполагает консультирование всей группы по вопросам общего характера, к которым можно отнести организацию проведения зачета, освещение вопросов, не затронутых на лекциях и отведенных на самостоятельное изучение.

Индивидуальная консультация происходит в текущем порядке по разъяснению непонятных, сложных терминов, формул, примеров, когда преподаватель и обучающийся вступают в дискуссию. Индивидуальная консультация также предусмотрена во время написания контрольной работы, эссе, реферата, выполнения индивидуального проекта.

Проведение зачета. Оценивающая функция зачетов заключается в том, что они подводят итог, как знаниям обучающихся, так и всей учебной работе по данному предмету. В определенной степени преподаватель-экзаменатор оценивает и себя, результаты своей учебно-педагогической деятельности. Если зачеты принимаются объективно и доброжелательно, то они, бесспорно, играют большую воспитательную роль: стимулируют трудолюбие, принципиальность, ответственное отношение к делу, развивают чувство справедливости, уважения к науке, вузу и преподавателям.

Самостоятельная работа студентов. Существенным элементом самостоятельной работы студентов является изучение рекомендованной литературы. Изучая учебную литературу, следует уяснить основное содержание той или иной проблемы предмета исследования. Самостоятельная работа требует постоянного уточнения сущности и содержания инструментов, подходов, методов предмета исследования посредством обращения к учебной и периодической литературе, ресурсам Internet.

Подготовка обучающихся к практическим занятиям и активным формам обучения. В ходе подготовки к практическим занятиям важное место отводится самостоятельной работе с научной и учебно-методической литературой: монографиями, научными сборниками, статьями, учебниками, учебными пособиями. Рекомендуется делать записи о проделанной самостоятельной работе, которые могут быть представлены в разной форме: краткий план книги, тезисы, выписки, аннотация, конспект.

Подготовка к практическим занятиям не сводится только к работе с учебной и научной литературой, но включает и повторение лекционного материала.

Подготовка обучающихся к зачету. Начинать готовиться к зачету необходимо заранее. Основная ошибка при подготовке к зачету, заключается в том, что обучающийся начинает готовить конкретные ответы по каждому из вопросов. Обычно это требует значительного времени, которого часто не

хватает для того, чтобы до зачета повторить все вопросы. Чтобы избежать подобного рода трудностей, подготовку к зачету рекомендуется проводить по следующей схеме:

- выделить группу вопросов, которые относятся к определенной теме, рассмотренной на лекциях курса;

- изучить материал этой темы, пользуясь конспектом лекций и учебниками;

- обдумать план ответа по каждому из выделенных вопросов и записать его (только план!);

- вспомнить, что говорилось на практических занятиях по выделенной теме курса;

- после этого можно переходить к следующей группе вопросов.

Преподаватель на зачете проверяет не столько уровень запоминания учебного материала, сколько то, как обучающийся понимает те или иные категории и реальные проблемы, как умеет мыслить, аргументировать, отстаивать определенную позицию, объяснять выученную дефиницию. Таким образом, необходимо разумно сочетать запоминание и понимание, простое воспроизводство учебной информации и работу мысли.