

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Факультет Высшая школа финансов и менеджмента

Кафедра финансового менеджмента, управленческого учета и международных
стандартов финансовой деятельности

УТВЕРЖДЕНА

решением кафедры

Протокол от «7» сентября 2017 г.

№ 6

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
Б1.В.08 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

направление подготовки
38.04.02 Менеджмент

направленность (профиль)
Корпоративный финансовый менеджмент

квалификация: магистр

формы обучения: очная

Год набора – 2016

Москва, 2017 г.

Автор-составитель:

к.э.н., доцент Попов Сергей Александрович

Заведующая кафедрой финансового менеджмента, управленческого учета и международных стандартов финансовой деятельности, д.э.н., профессор Лобанова Е.Н.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы	4
1.1. Дисциплина «Стратегический менеджмент» обеспечивает овладение следующими компетенциями:	4
1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:	4
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО	5
3.Содержание и структура дисциплины	5
4.Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине	7
4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации	7
4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Стратегический менеджмент» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:	7
4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена (письменные ответы на вопросы). Список вопросов представлен в 4.3.	7
4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.	7
4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.	8
4.4. Методические материалы	13
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	13
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	16
7.Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	17

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина Б1.В.08 «Стратегический менеджмент» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-2	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	ПК-2.1	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений
ПК-3	Способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач	ПК-3.2	Способность применять современные методы управления корпоративными финансами

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ1 (при наличии профстандарта)/ трудовые или профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
ОТФ — Стратегическое управление процессами планирования и организации производства на уровне промышленной организации/ ТФ — Стратегическое управление процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей (В/01.7)	ПК-2.1	на уровне знаний: знает концепции актуального стратегического менеджмента для современных российских компаний
		на уровне умений: умеет системно анализировать современную компанию, проводить ее базовый и полноценный стратегический анализ, выявлять возможности создания конкурентоспособной эффективной стратегии конкретной компании
		на уровне владений: методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций
ОТФ — Руководство выполнением плана работы службы внутреннего аудита/ ТФ — Руководство проведением внутренней аудиторской проверки и (или) выполнением	ПК-3.2	на уровне знаний: знает принципы разработки финансовой стратегии как составляющей общей стратегии компании
		на уровне умений: применять инструменты разработки финансовой стратегии и обеспечивать её полноценную реализацию в качестве

¹ Для образовательных программ, реализуемых по ФГОС, и для универсальных компетенций первая колонка может не заполняться

консультационного проекта (D/01.7)		составляющей общей стратегии компании
		на уровне владений: современным инструментарием системного анализа современной компании

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины 72 академических/54 астрономических часа (2 ЗЕ).

Количество академических/астрономических часов, выделяемых на контактную работу с преподавателем, составляет 24/18 часа, из них 8/6 – на лекционные занятия, 16/12 – на практические занятия, на самостоятельную работу обучающихся отводится 12/9 часа.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является экзамен, на который отводится 36/27 часов.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина «Стратегический менеджмент» относится к блоку Б1. В «Обязательные дисциплины». Код дисциплины Б1.В.08.

Дисциплина изучается на 2 курсе, в 3 семестре.

Содержание курса является логическим продолжением и развитием дисциплин «Управление ценностью компании», «Управление изменениями».

3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 2.

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины , час.						Форма текущего контроля успеваемости **, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ЭО , ДОТ*	ЛР/ЭО, ДОТ*	ПЗ/ЭО, ДОТ*	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Эволюция стратегического менеджмента и его особенности на современном этапе	6/4,5	2/1,5		2/1,5		2/1,5	Разбор КС и презентация результатов мини-группой
Тема 2	Современная стратегическая аналитика	6/4,5	2/1,5		2/1,5		2/1,5	Презентация разбора КС
Тема 3	Разработка стратегии и стратегической конструкции 3-го уровня	6/4,5	2/1,5		2/1,5		2/1,5	Презентация разбора КС
Тема 4	Реализация	6/4,5	2/1,5		2/1,5		2/1,5	Презентация

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины , час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ЭО, ДОТ*	ПЗ/ЭО, ДОТ*	КСР		
Очная форма обучения								
	стратегии и стратегической конструкции 3-го уровня							разбора КС
Тема 5	Разработка и реализация стратегии гармонии поддерживающих и «подрывных» технологий	6/4,5			4/3		2/1,5	Презентация разбора КС
Тема 6	Разработка и реализация стратегии голубого океана	6/4,5			4/3		2/1,5	Презентация разбора КС
Промежуточная аттестация		36/27						Экзамен
Всего:		72/54	8/6		16/12		12/9	

Примечание:

*** – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), контрольная работа (КР), коллоквиум (К), эссе (Э), реферат (Р), диспут (Д) и др.*

Содержание дисциплины

Тема 1. Эволюция стратегического менеджмента и его особенности на современном этапе.

Четыре этапа эволюции стратегического менеджмента. Характерные особенности каждого этапа. Специфика стратегического менеджмента (стратегической деятельности) в современных российских компаниях.

Тема 2. Современная стратегическая аналитика.

Особенности стратегической аналитики на уровне компании. Стратегические исследования и оценки состояний внешней среды. Стратегические исследования и оценки состояний внутренней среды. Результаты стратегической аналитики как основа проектов стратегических решений.

Тема 3. Разработка стратегии и стратегической конструкции 3-го уровня. Разработка и (или) коррекция миссия и владения. Особенности общей стратегии (стратегической конструкции) 3-го уровня. Стратегия конкурентного позиционирования и стратегия реализации потенциала корневых компетенций. Стратегия реализации потенциала корневых компетенций в узком и широком варианте.

Тема 4. Реализация стратегии и стратегической конструкции 3-го уровня.

Особенности реализации общей стратегии (стратегической конструкции) 3-го уровня. Приоритетное управление реализацией инноваций; реализация стратегии в целом.

Тема 5. Разработка и реализация стратегии гармонии поддерживающих и «подрывных» технологий. «Подрывная технология» по Кристенсену. Дилемма инноватора. Управление «подрывными» изменениями и реализацией стратегии в целом.

Тема 6. Разработка и реализация стратегии голубого океана. Голубой океан как понятие. Аналитический инструментарий. Алгоритм разработки и реализации стратегии голубого океана.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.08 «Стратегический менеджмент» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

- при проведении занятий лекционного типа: «Интерактив», разбор мини-КС в мини-группах по ходу лекции.
- при проведении занятий семинарского типа: разбор КС (устные презентации и письменные ответы мини-групп).

4.1.2. Экзамен проводится с помощью следующих методов (средств): в форме письменные ответы на вопросы.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.

Типовые оценочные средства по темам:

По теме 1.

Разбор конкретной ситуации «С ресурсом доверия»

Вопросы

1. Как Вы можете *идентифицировать основные составляющие системного конкурентного преимущества* компании «Интерскол»?
2. *Какие составляющие конкурентного преимущества «Интерскола» Вы можете назвать уникальными? каково значение* именно таких составляющих конкурентного преимущества?

По теме 2

Разбор конкретной ситуации «Следуя за вертолётами»

Вопросы

1. Проведите SWOT-анализ по компании «Транзас».
2. Сформулируйте – на основе SWOT-анализа – проекты стратегических решений (не менее 4-х)

По теме 3

Разбор конкретной ситуации «Чей сок вкуснее»

Вопросы

1. Установите приоритеты по представленным продуктам компании «Сады Придонья».
2. Какие стратегические решения по продуктовому портфелю должны стать ключевыми составляющими трёхлетней стратегии компании?

По теме 4

Разбор конкретной ситуации «Реализация корпоративной стратегии ПО «Промприбор»

Вопросы

1. Сформулируйте основные условия и факторы полноценной реализации стратегии. Как они представлены в практике ПО «Промприбор»?
2. Какую роль в обеспечении полноценной реализации стратегии играет система корпоративного обучения «Промприбора»?

По теме 5

Разбор конкретной ситуации Лидеры стратегических изменений

Вопросы

1. Как управляют изменениями и инновациями в представленных компаниях?
2. Что – для всех трёх компаний – можно идентифицировать – как общий важнейший фактор бизнес успеха?
3. Что из опыта GE, 3M, Pioneer Electronics – по управлению изменениями и инновациями – желательно применить в Вашей организации?

По теме 6

Разбор конкретной ситуации «Телеглаз» для атомного реактора

Вопросы

1. Особенности стратегии голубого океана компании «Диаконт».
2. Основные источники конкурентного преимущества компании «Диаконт».

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-2	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	ПК-2.1	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений
ПК-3	Способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач	ПК-3.2	Способность применять современные методы управления корпоративными финансами

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК-2.1 Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений	Знает виды и методы организационного планирования, базовые стратегии развития организации Способен проводить стратегический анализ	Демонстрирует знание видов и методов организационного планирования, стратегий развития организации Проведен стратегический

	Способен разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность Владеет инструментами совершенствования стратегий управления; проектными методами управления изменениями. Владение навыками разработки корпоративной стратегии, Способен применять математические методы для разработки стратегий организации	анализ организации Разработана корпоративная стратегия с применением математических методов Разработана программа осуществления организационных изменений и проведена оценка их эффективности
ПК-3.2 Способность применять современные методы управления корпоративными финансами	Способен провести оценку современных методов управления корпоративными финансами; Демонстрирует умения определять перспективы развития корпорации; Демонстрирует умения определять потребности и обеспеченность в финансовых ресурсах; Способен составить прогноз финансовой устойчивости корпорации	Проведена оценка современных методов управления корпоративными финансами; Определена перспектива развития корпорации; Рассчитаны потребности и обеспеченность в финансовых ресурсах; Составлен прогноз финансовой устойчивости корпорации

4.3.2. Типовые оценочные средства

Список вопросов для экзамена по билетам (17 билетов)

1. Что такое эволюция стратегического менеджмента (этапы, краткая характеристика каждого этапа)? Каковы особенности стратегического менеджмента современных российских компаний?

На каком уровне (этапе ранее представленной эволюции) находится стратегический менеджмент Вашей компании сегодня (состояние *как есть*)? На какой уровень (этап эволюции) можно и нужно поднять стратегический менеджмент Вашей компании в течение будущих 3-х лет (состояние *как будет* или состояние *как должно быть*)? Сформулируйте предложения по изменениям действующей модели стратегического менеджмента Вашей компании, которые для этого надо осуществить.

2. Что такое модель стратегического менеджмента? Модель стратегического менеджмента и процессы стратегической деятельности.

Модель стратегического менеджмента Вашей компании сегодня (состояние *как есть*). Какие надо осуществить изменения действующей модели стратегического менеджмента Вашей компании, в течение будущих 3-х лет, чтобы получить качественно новую модель (состояние *как будет* или состояние *как должно быть*)?

3. Что собой представляют особенности стратегической аналитики? Исследования и оценки внешней среды компании: что и как надо делать?

Что собой представляет специфический стратегический SWOT-анализ Вашей компании (в формате типовой таблицы 2x4)? Изложите результаты такого SWOT-анализа в виде формулировок проектов как минимум 3-х стратегических решений.

4. Что собой представляют особенности стратегической аналитики? Исследования и оценки внутренней среды компании: что и как надо делать?

Что собой представляет стратегический SNW-анализ по основным позициям внутренней среды Вашей компании? Изложите результаты такого SNW-анализа в виде формулировок проектов как минимум 5-ти стратегических решений.

5. Что собой представляют особенности стратегической аналитики? Исследования и оценки конкурентоспособности компании: что и как надо делать?

Что собой представляет стратегический анализ по пяти силам Портера Вашей компании? Изложите результаты такого анализа в виде формулировок проектов как минимум 3-х стратегических решений.

6. Каковы основные виды конкурентных преимуществ? Базовые типы конкурентных преимуществ по Портеру. Цепочки и системы создания стоимости (ценности) компании.

Как Вы можете представить стратегический анализ цепочек создания стоимости (ценности) Вашей компании? Изложите результаты такого анализа в виде формулировок проектов как минимум 3-х стратегических решений.

7. Что такое миссия компании? Какой она должна быть?

Формулировка миссии Вашей компании (состояние *как есть*). Какой и почему должна быть новая формулировка миссии Вашей компании (состояние *как будет* или состояние *как должно быть*)? Взаимосвязь (и взаимное влияние) миссии Вашей компании и общей стратегии Вашей компании на будущие три года.

8. Что собой представляет видение компании и (или) обособленного бизнеса? Алгоритм разработки и установления видения.

Формулировка видения Вашей компании (состояние *как есть*). Какой и почему должна быть новая формулировка видения Вашей компании (состояние *как будет* или состояние *как должно быть*)? Сформулируйте как минимум 4-е позиции должного видения (или видение в целом).

9. Что такое бизнес-стратегия (общая стратегия) компании в формате «Стратегия конкурентного позиционирования» (СКП)?

Что собой представляют концепция и модель разработки общей стратегии в формате СКП Вашей компании сегодня (состояние *как есть*)? Какой должна стать модель разработки общей стратегии в формате СКП Вашей компании в течение 3-х лет (состояние *как будет* или состояние *как должно быть*)?

10. Как Вы можете представить общую стратегию компании в формате «Стратегия реализации потенциала корневых компетенций» (определение, значение, основные позиции, особые цели, преимущества)? Формула корневой компетенции (core competence). Стратегия корневых компетенций (СКК) как развитие стратегии конкурентного позиционирования. Алгоритм создания СКК.

Что собой представляют концепция и модель разработки общей стратегии в Вашей компании сегодня (состояние *как есть*). Какой должна стать модель разработки общей стратегии Вашей компании в течение 3-х лет (состояние *как будет* или состояние *как должно быть*).

11. Как Вы можете представить переход от бизнес-стратегии (общей стратегии) к тактической программе деятельности компании. Стратегия как обоснование тактического бизнес-плана. Общая среднесрочная (долгосрочная) программа функционирования и развития компании как особая система стратегии и тактики.

Что собой представляют особенности взаимосвязи между бизнес-стратегией (общей стратегией) и тактической программой деятельности Вашей компании сегодня (состояние *как есть*). Какой должна стать взаимосвязь между бизнес-стратегией (общей стратегией) и тактической программой деятельности Вашей компании в течение 3-х лет

(состояние *как будет* или состояние *как должно быть*)? Изложите соответствующие предложения по изменению действующей модели бизнеса Вашей компании.

12. Что такое общая стратегия холдинговой структуры? Типовые модели холдинговых структур, их особенности и недостатки.

Что собой представляют концепция и модель разработки общей стратегии в Вашей компании сегодня (состояние *как есть*). Какой должна стать модель разработки общей стратегии Вашей компании в течение 3-х лет (состояние *как будет* или состояние *как должно быть*).

13. Что собой представляют основные этапы фазы реализации стратегии? Особые ситуационные стратегические изменения 1-го и 2-го вида. Формально точная и гибко эффективная реализация стратегии.

Какова концепция и модель разработки и реализации стратегии в Вашей компании сегодня (состояние *как есть*)? Какой должна стать модель разработки и реализации стратегии Вашей компании в течение 3-х лет (состояние *как будет* или состояние *как должно быть*)?

14. Каково значение изменений и инноваций при разработке и реализации общей стратегии 1, 2-го и 3-го уровней? Осуществление стратегических изменений и реализация стратегии в целом: менеджмент и лидерство, модели Managing Change и Leading Change в широком смысле, модель Leading Change Дж. Коттера.

Какова концепция и модель разработки и реализации инноваций, изменений и стратегии в целом в Вашей компании сегодня (состояние *как есть*)? Какой должна стать модель разработки и реализации инноваций, изменений и стратегии в целом в Вашей компании в течение 3-х лет (состояние *как будет* или состояние *как должно быть*)?

15. Что такое институционализация стратегической деятельности (стратегического менеджмента) в современной компании? Организационно-функциональная модель «Комитет и офис управления стратегией»: что и как надо делать?

Что собой представляют концепция и модель разработки и реализации стратегии в Вашей компании сегодня (состояние *как есть*)? Какой должна стать модель разработки и реализации стратегии Вашей компании в течение 3-х лет (состояние *как будет* или состояние *как должно быть*)?

16. Как Вы можете представить общую стратегию компании в формате «Стратегия гармонии поддерживающих и “подрывных” технологий».

Какова концепция и модель разработки и реализации стратегии в Вашей компании сегодня (состояние *как есть*)? Какой должна стать модель разработки и реализации стратегии Вашей компании в течение 3-х лет (состояние *как будет* или состояние *как должно быть*)?

17. Как Вы можете представить общую стратегию компании в формате «Стратегия голубого океана».

Что собой представляют концепция и модель разработки и реализации стратегии в Вашей компании сегодня (состояние *как есть*)? Какой должна стать модель разработки и реализации стратегии Вашей компании в течение 3-х лет (состояние *как будет* или состояние *как должно быть*)?

Шкала оценивания

Критерии оценки	Оценка
Студент показывает глубокие, исчерпывающие знания концепции актуального стратегического менеджмента для современных российских компаний; знает принципы разработки финансовой стратегии как составляющей общей стратегии компании.	Отлично

<p>Знает дополнительно рекомендованную литературу.</p> <p>Уверенно действует по применению полученных умений: умеет системно анализировать современную компанию, проводить ее базовый и полноценный стратегический анализ, выявлять возможности создания конкурентоспособной эффективной стратегии конкретной компании; применять инструменты разработки финансовой стратегии и обеспечивать её полноценную реализацию в качестве составляющей общей стратегии компании.</p> <p>Владеет методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций; современным инструментарием системного анализа современной компании.</p>	
<p>Студент показывает твердые и достаточно прочные знания концепции актуального стратегического менеджмента для современных российских компаний; знает принципы разработки финансовой стратегии как составляющей общей стратегии компании.</p> <p>Знает дополнительно рекомендованную литературу.</p> <p>Допускает незначительные ошибки по применению полученных умений: умеет системно анализировать современную компанию, проводить ее базовый и полноценный стратегический анализ, выявлять возможности создания конкурентоспособной эффективной стратегии конкретной компании; применять инструменты разработки финансовой стратегии и обеспечивать её полноценную реализацию в качестве составляющей общей стратегии компании.</p> <p>Владеет методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций; современным инструментарием системного анализа современной компании.</p>	Хорошо
<p>Студент показывает знания в объеме пройденной программы, ответы излагает хотя и с ошибками, но уверенно исправляемыми после дополнительных и наводящих вопросов концепции актуального стратегического менеджмента для современных российских компаний; знает принципы разработки финансовой стратегии как составляющей общей стратегии компании.</p> <p>Допускает ошибки по применению полученных умений: системно анализировать современную компанию, проводить ее базовый и полноценный стратегический анализ, выявлять возможности создания конкурентоспособной эффективной стратегии конкретной компании; применять инструменты разработки финансовой стратегии и обеспечивать её полноценную реализацию в качестве составляющей общей стратегии компании.</p> <p>Не владеет методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций; современным инструментарием системного анализа современной компании.</p>	Удовлетворительно
<p>Студент допускает грубые ошибки в ответе, не понимает сущности излагаемого вопроса, не умеет применять знания на практике, дает неполные ответы на дополнительные и наводящие вопросы.</p>	Неудовлетворительно

4.4. Методические материалы

Экзамен проводится в письменной форме: ответы на вопросы билета.

Студенты одновременно решают экзаменационные задания. Каждый студент получает свой персональный вариант задания из 5 вопросов. На организационную подготовку отводится от 20 до 30 минут, на написание ответов – 90 минут. Во время организационной подготовки студентам разъясняются правила проведения экзамена и выдаются бланки ответов для заполнения. Каждый студент вытаскивает билет с заданием. После проведения экзамена проводится проверка работ.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

1. Подготовка к лекциям

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Ежедневной учебной работе студенту следует уделять 9–10 часов своего времени, т.е. при шести часах аудиторных занятий самостоятельной работе необходимо отводить 3–4 часа. Каждому студенту следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

2. Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность студента. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим студентом. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

3. Подготовка к семинарским занятиям.

Подготовку к каждому семинарскому занятию каждый студент должен начать с ознакомления с планом семинарского занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений студенту необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме семинара и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы семинара, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ. Структура семинара В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы семинарское занятие может состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме семинара.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний студентов. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление студентов с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов семинарского занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа семинарского занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на семинарском занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается семинарское занятие. Студентам должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

4. Работа с литературными источниками

В процессе подготовки к семинарским занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем по каждой теме семинарского или практического

занятия, что позволяет студентам проявить свою индивидуальность в рамках выступления на данных занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

Требования к работе с кейсом в ходе учебного занятия

В процессе поэтапной работы с кейсом в аудитории обычно выделяют следующие этапы:

1. Этап введения в кейс, постановки преподавателем основных вопросов.

Кейсы могут быть розданы каждому обучающемуся за день до занятий или на самом занятии. В последнем случае на ознакомление выделяется 5-7 мин в зависимости от сложности кейса.

Преподаватель начинает занятие с контроля знания обучающимися (слушателями) содержания кейса, например, спрашивает: «Сколько всего персонажей действует в данной ситуации?» или «Что является центральной проблемой данного кейса?». Далее участники задают руководителю вопросы с целью уточнения ситуации и получения дополнительной информации, которая фиксируется на доске для последующего обсуждения.

2. Анализ ситуации (индивидуально или в малых группах).

После деления на микро группы дается определенное время для решения проблемы, подготовки и выступления (не более 20-25 мин). Жесткое требование — укладываться в установленные сроки. Участники выявляют проблему, вырабатывают, оценивают и выбирают оптимальное решение, готовятся к презентации.

Преподаватель, обходя группы и давая некоторые пояснения, должен избегать прямых консультаций. Необходимо предоставить обучающимся возможность использовать любую литературу, учебники, справочники.

При относительно однородном составе групп слушатели выбирают спикера самостоятельно, однако иногда полезно назначить спикера в самый последний момент «волевым решением» преподавателя.

3. Этап презентации решений по кейсам.

Презентация, или представление результатов анализа кейса и его составляющих, выступает очень важным аспектом кейс-метода. Умение публично представить интеллектуальный продукт, хорошо его прорекламировать, показать его достоинства и возможные направления эффективного использования, а также выстоять под шквалом критики представляется очень ценным интегральным качеством современного специалиста.

Представляют решение кейса от каждой малой группы 1 — 2 участника (спикера). Время — до 5 мин.

Советы преподавателю:

- следует максимально поощрять использование плакатов, схем, графиков (которые малые группы должны подготовить на предыдущем этапе);
- необходимо побуждать членов малой группы дополнять высказывания своего спикера. Но если в качестве дополнения следует решение, противоположное выступлению спикера, то это означает, что малая группа не справилась с кейсом.

Участники задают выступающему вопросы, на которые он должен либо ответить, либо внести обоснованное возражение. Преподаватель лишь направляет дискуссию.

Каждый вариант решения целесообразно фиксировать на отдельном листе бумаги (для удобства работы и дальнейшего подведения итогов).

4. Этап общей дискуссии.

Как правило, во всех дискуссиях при обсуждении ситуационных упражнений формулируются четыре основных вопроса:

1. Почему ситуация выглядит как дилемма?
2. Кто принимал решения в данной ситуации?
3. Какие варианты решения он имел?

4. Что ему надо было сделать?

Учитывая ответы на эти вопросы, преподаватели должны прогнозировать развитие дискуссии и корректировать ее ход, ставя те вопросы и освещая те моменты, на рассмотрение которых хотели бы направить обсуждение. При этом нужно быть готовым к тому, что обучающиеся могут высказывать точки зрения и взгляды, не предусмотренные заранее.

На этом этапе важно:

- не ограничивать время;
- дать возможность выступить каждому;
- заострить внимание выступающих на конкретных проблемах данного кейса;
- провести голосование «Чье решение было самым удачным?».

Во время дискуссии следует избегать излишних споров, не допускать, чтобы лишь некоторые участники доминировали в обсуждении, намеренного ведения дискуссии к тому решению, которое ведущий предпочел бы сам.

5. Этап подведения итогов, завершающего выступления преподавателя.

Продолжительность — 5-10 мин.

Для кейсов, написанных на примере реальных конкретных ситуаций, следует привести информацию о том, как были решены проблемы в реальной жизни. Для «кабинетных» кейсов следует обосновать версию преподавателя, но одновременно необходимо акцентировать внимание на том, что кейс может иметь и другие решения. Затем стоит выделить лучшие решения и расставить акценты поощрительного характера (рейтинг успеваемости, призы и т.д.).

В рамках кейс-метода могут применяться:

- «Мозговой штурм» - при возникновении у группы реальных затруднений в осмыслении ситуации как своеобразный двигатель познавательной активности;
- Деловая игра;
- Дискуссия – фактически занимает центральное место в кейс-методе.

Объясняя участникам занятия задачи работы с кейсом, необходимо определить критериальную систему, в соответствии с которой результаты работы будут оцениваться.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1 Основная литература:

1. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 1. Сущность и содержание : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под ред. В. С. Абрамова. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 270 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-7127-9. <https://www.biblio-online.ru/book/7402B3EF-9CC9-4B59-91C1-A614DF864325>
2. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. И. Малюк. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 361 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Модуль.). — ISBN 978-5-534-03338-0. <https://www.biblio-online.ru/book/B97109E1-B0A8-4A65-965F-5FC11185D55A>
3. Попов С.А., Стратегический менеджмент: актуальный курс, М.: Юрайт , 2016, <https://www.biblio-online.ru/book/A10622EA-FF40-4578-8360-001863335627>

6.2 Дополнительная литература:

1. Дули Роджер. Нейромаркетинг. Как влиять на подсознание потребителей, М.: 2013
2. Зикерманн Гейб и Линдер Джоселин. Геймификация в бизнесе. Как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием сотрудников и клиентов, М., МИФ. – 2014
https://e.lanbook.com/book/62139#book_name
3. Fry Joseph N., J. Killing Peter. Strategic Analysis and Action, Prentice Hall Canada Inc., Scarborough, Ontario, 2008
4. Strategy and the Business Landscape, Pankaj Ghemawat, Prentice Hall, 2009

6.3 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов:

1. Коттер Дж. , Лидерство Мауситы: Уроки выдающегося предпринимателя XX века, М.: Альпина Паблишер, 2011,
http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=60326
2. Портер М. Конкуренция. – М.: Издательский Дом «Вильямс», 2005
https://e.lanbook.com/book/32509#book_name

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Занятия проводятся в учебных аудиториях, оснащенных рабочим местом преподавателя (стол, стул, кафедра), рабочими местами студентов (столы, стулья) по количеству студентов, доской меловой или белой для написания маркерами или флипчартом для бумаги большого формата, маркерами (красный, черный, зеленый, синий), губкой для досок, оборудованием для показа презентаций и слайдов (компьютер, проектор, экран).

Используется следующее программное обеспечение:

Microsoft Windows 10 LTSB 1607

Количество 2607

Правообладатель Microsoft Corporation

Дата покупки / продления 06.12.2016

Контракт 59/07-16/0373100037616000052-0008121-03

Продавец ООО «ЛАНИТ-Интеграция»

Покупатель РАНХиГС

Дата окончания 31.12.2017

Срок подписки 1 год / 3 года

Microsoft Office Professional 2016

Количество 2607

Правообладатель Microsoft Corporation

Дата покупки / продления 06.12.2016

Контракт 59/07-16/0373100037616000052-0008121-03

Продавец ООО «ЛАНИТ-Интеграция»

Покупатель РАНХиГС

Дата окончания 31.12.2017

Срок подписки 1 год / 3 года

Acrobat Professional AcademicEdition License Russian
Multiple Platforms (Adobe, 65258631AE01A00)
Количество 50
Правообладатель Adobe
Дата покупки / продления 03.04.2017
Контракт #15/08-17
Продавец SoftLine
Покупатель РАНХиГС
Дата окончания 03.04.2018