

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

Институт экономики, математики и информационных технологий

Школа IT-менеджмента

(наименование структурного подразделения (института/факультета/филиала))

Системы управления бизнес-процессами

(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНА

ученым советом

Института ЭМИТ

Протокол от «8» сентября 2021 г.

№ 1-21/22

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.Б.03 Стратегический менеджмент и стратегический анализ

(индекс, наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)

краткое наименование дисциплины (при наличии)

38.04.02 Менеджмент

(код, наименование направления подготовки (специальности))

Информационный менеджмент

(направленность(и) (профиль (и)/специализация(и))

магистр

(квалификация)

очно-заочная

(форма(ы) обучения)

Год набора - 2021

Москва, 2021 г.

Автор(ы)–составитель(и):

Старший преподаватель
кафедры Системы управления
бизнес-процессами

Ананьин В.И.

Заведующий кафедрой
Системы управления бизнес-процессами

д.т.н., профессор Рыжов А.П.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы	4
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО	6
3. Содержание и структура дисциплины	6
4. Материалы текущего контроля успеваемости учащихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине	9
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	22
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	22
6.1. Основная литература.	22
6.2. Дополнительная литература.	22
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.	22
6.4. Нормативные правовые документы.	22
6.5. Интернет-ресурсы.	22
6.6. Иные источники.	23
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	23

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

1.1. Дисциплина Б1.Б.03 Стратегический менеджмент и стратегический анализ обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК-2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.1	Способность определения понятий социальной и этической ответственности при принятии организационно-управленческих решений, различие форм и последовательности действий в стандартных и нестандартных ситуациях. Способность анализировать альтернативные варианты действий в нестандартных ситуациях, определять меру социальной и этической ответственности за принятые организационно-управленческие решения. Способность адаптироваться к работе в новых условиях, с разными людьми, анализировать ситуацию, воспринимать, понимать и контролировать свои эмоции. Способность владеть целостной системой навыков действий в нестандартных ситуациях, прогнозировать результаты социальной и этической ответственности за принятые решения. Выявлять явные и неявные потребности людей. Демонстрировать самостоятельность деятельности в новых условиях. Вести эффективные коммуникации. Находить компромисс..
ОПК ОС-1	Способен решать управленческие задачи на основе теории менеджмента и использования бенчмаркинга с учетом изменений внешней среды	ОПК ОС-1.1	Способность на формирование целей профессионального и личностного развития, использование различных методов его реализации при решении профессиональных задач, способность формировать различные подходы при использовании творческого потенциала. Способность формулировать цели личностного и профессионального развития и условия их самореализации с

			учётом индивидуально-личностных особенностей и возможностей использования творческого потенциала. Овладение целостной системой использования приемов и технологий формирования целей саморазвития и их самореализации, критической оценки результатов деятельности по решению профессиональных задач и использованию творческого потенциала.
--	--	--	--

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

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Способность определения понятий социальной и этической ответственности при принятии организационно-управленческих решений, различие форм и последовательности действий в стандартных и нестандартных ситуациях. Способность анализировать альтернативные варианты действий в нестандартных ситуациях, определять меру социальной и этической ответственности за принятые организационно-управленческие решения. Способность адаптироваться к работе в новых условиях, с разными людьми, анализировать ситуацию, воспринимать, понимать и контролировать свои эмоции.	УК ОС-3.1	на уровне знаний: - определения понятий социальной и этической ответственности при принятии организационно-управленческих решений; различия форм и последовательности действий в стандартных и нестандартных ситуациях
		на уровне умений: владения целостной системой навыков действий в нестандартных ситуациях; прогнозировать результаты социальной и этической ответственности за принятые решения
		на уровне навыков: - анализировать альтернативные варианты действий в нестандартных ситуациях; определять меру социальной и этической ответственности за принятые организационно-управленческие решения
Способность на формирование целей	ОПК ОС-1.1	на уровне знаний: методов формирования целей

<p>профессионального и личностного развития, использование различных методов его реализации при решении профессиональных задач, способность формировать различные подходы при использовании творческого потенциала. Способность формулировать цели личностного и профессионального развития и условия их самореализации с учётом индивидуально-личностных особенностей и возможностей использования творческого потенциала. Овладение целостной системой использования приемов и технологий формирования целей саморазвития и их самореализации, критической оценки результатов деятельности по решению профессиональных задач и использованию творческого потенциала.</p>	<p>профессионального и личностного развития; способов его реализации при решении профессиональных задач; подходов и ограничений при использовании творческого потенциала.</p> <p>на уровне умений: формулировать цели личностного и профессионального развития; использования самореализации с учётом индивидуально-личностных особенностей; оценивать возможности использования творческого потенциала.</p> <p>на уровне навыков: владения приемами и технологиями формирования целей саморазвития; способами и методами самореализации; критической оценки результатов деятельности по решению профессиональных задач и использованию творческого потенциала.</p>
--	---

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

Всего 3 ЗЕ, 108 ак. часов, из них 36 ак. часов на контактную работу с преподавателем, включая 12 часов лекций и 24 часа практических занятий, 36 ак. часов на самостоятельную работу обучающихся, 36 часов на контроль.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.Б.03 «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» изучается в соответствии с учебным планом в 1 семестре 1 курса магистерской программы. Общая трудоемкость дисциплины 108 часов - 3 зачетные единицы.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – экзамен.

3. Содержание и структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины, час.					СР	Форма текущего контроля успеваемости **, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ ЭО, ДОТ*	ПЗ/ ЭО, ДОТ*	КСР		
Тема 1	Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность	9	1		3		5	О,Д,З
Тема 2	Внешнее окружение фирмы: возможности, угрозы, конкуренция и конкурентный анализ	9	1		3		5	О,Д,З
Тема 3	Внутреннее окружение фирмы: ресурсы, способности и ключевая компетенция	9	1		3		5	О,Д,З
Тема 4	Стратегии функционального уровня	9	1		3		5	О,Д,Р
Тема 5	Стратегии бизнес-уровня	9	2		3		4	О,Д,З
Тема 6	Конкурентное соперничество и динамика конкуренции	9	2		3		4	О,Д,З
Тема 7	Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция и диверсификация	9	2		3		4	О,Д,Р
Тема 8	Поглощение и реструктуризация фирм	9	2		3		4	О,Д,З
Промежуточная аттестация		36						Экзамен
Всего:		108	12		24		36	

Используемые сокращения: О(опрос), Д (диспут), З (задача). Р (реферат)

Содержание дисциплины

Тема 1. Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность Конкурентный ландшафт XXI столетия: глобализация экономики и технологические изменения. Стратегические намерения и стратегическая миссия. Видение, ценности и цели корпорации. Stakeholders, их классификация, особые требования и контроль за стратегическим выбором. Работа с группами стейкхолдеров, противоречия интересов стейкхолдеров. Case Study: сможет ли Cisco удовлетворить запросы всех заинтересованных групп? Разработка эффективных стратегий. Стратегии корпоративного, бизнес-функционального и операционного уровня. Планирование в условиях сложности и неопределенности. Стратегический менеджмент в различном контексте: малый бизнес, многонациональные компании, сервисные организации, инновационные фирмы, общественный сектор. Case Study: стратегическое планирование в компании Royal Dutch/Shell. Предсказание результатов стратегических решений. Стратегия и этика. Процесс стратегического управления.

Тема 2. Внешнее окружение фирмы: возможности, угрозы, конкуренция и конкурентный анализ

Общее, отраслевое и конкурентное окружение фирмы. Анализ на макроуровне: PESTEL. Анализ внешнего окружения: сканирование, мониторинг, прогнозирование, оценка. Сегменты общего окружения: демографический, экономический, политический, правовой, социокультурный, технологический. Степень турбулентности окружающей среды и ожидаемая скорость роста рынка. Case Study: мороженое Unilever защищает свои позиции на европейском рынке. Анализ SWOT. Пять движущих сил конкуренции по Портеру: угроза входа новых игроков, переговорная сила поставщиков, переговорная сила потребителей, угроза со стороны замещающих продуктов, интенсивность соперничества среди конкурентов. Приложения модели Портера: сталелитейная и фармацевтическая отрасли. Case Study: барьеры на входе в пивоваренную отрасль в Японии. Шестая конкурентная сила: дополняющие фирмы и кооперативное окружение. Углубленный анализ ближайших конкурентов. Сильнейшие и слабейшие конкуренты. Вероятные стратегические ответы соперников. Конкурентные силы в процессе эволюции отраслей: эмбриональные, растущие, зрелые и умирающие отрасли. Сети, франчайзинг и конкурентное преимущество в сервисных отраслях. Интерпретация отраслевого анализа. Стратегические группы. Ограничения модели пяти сил конкуренции и стратегических групп: инновации, структура отраслей и различия компаний. Государство и конкурентное преимущество.

Тема 3. Внутреннее окружение фирмы: ресурсы, способности и ключевая компетенция Создание стоимости. Ресурсы фирмы: наличные, пороговые и уникальные. Способности фирмы. Обучение и неявное знание в составе фирмы. Ключевая компетенция. Case Study: ресурсы и способности Microsoft. Роль эффективности, качества, инноваций и внимания к потребителям в построении конкурентного преимущества. Критерии устойчивого конкурентного преимущества. Барьеры на пути имитации, способности конкурентов и динамизм отрасли. Стратегический анализ издержек и цепочки стоимости. Case Study: создание стоимости в фармацевтической компании Pfizer. Outsourcing как мировая тенденция в экономике. Case Study: работа с долгосрочными поставщиками в компании Marks&Spencer. Причины провалов корпоративной стратегии: организационная инерция, стратегические обязательства, парадокс Икара. Пути поддержания устойчивого конкурентного преимущества: обучение и постоянное улучшение продуктов, следование лучшей отраслевой практике, преодоление инерции.

Тема 4. Стратегии функционального уровня

Достижение превосходства в эффективности. Производство и эффективность: экономия на масштабе, эффекты обучения и кривая опыта. Case Study: внедрение Lean Production System на предприятиях. Управление поставками и система Just In Time. Эффективность в использовании информации, R&D и человеческих ресурсов. Достижение превосходства в качестве. Международные стандарты ISO 9000 «Системы менеджмента качества. Концепция Total Quality Management. Case Study: система улучшения качества Six Sigma в компании General Electric. Достижение превосходства в инновациях. Построение инновационных компетенций. Case Study: что случилось с проектом цифровых компакт-кассет?

Тема 5. Стратегии бизнес-уровня

Анализ потребителей. Эффективное управление отношениями с покупателями. Определение круга потребителей, их нужд и ключевой компетенции, необходимой для их удовлетворения. Потребительские нужды и дифференциация продуктов. Потребительские группы и сегментация рынков. Типы бизнес-стратегий. Case Study: можно ли имитировать систему деятельности Southwest Airlines? Стратегия лидерства по

издержкам и ее конкурентные риски. Case Study: как компания E*Trade использует Интернет, чтобы заработать на преимуществе низких издержек. Стратегия дифференциации, ее пределы и конкурентные риски. Стратегия фокусирования и ее конкурентные риски. Case Study: удовлетворение уникальных потребностей – эксклюзивная обувь и автомобили. Интегрированная стратегия лидерства по издержкам/дифференциации и ее конкурентные риски. Case Study: удержит ли McDonald's завоеванную в прошлом славу? Наступательные и оборонительные стратегии. Стимулы превзойти конкурентов и преимущества первого шага. Стратегический маркетинг как активный маркетинговый процесс с долгосрочным горизонтом плана, направленный на превышение среднерыночных показателей путём систематического проведения политики создания товаров и услуг, обеспечивающих потребителей товарами более высокой потребительской ценности, чем у конкурентов. Анализ экономических возможностей компании, адаптированных к её ресурсам и обеспечивающие потенциал для роста и рентабельности. Разработка целей, формирование стратегии развития и обеспечение сбалансированной структуры товарного портфеля фирм.

Тема 6. Конкурентное соперничество и динамика конкуренции

Вероятность ответных действий: типы конкурентной стратегии, репутация фирмы и ее зависимость от рынка. Динамика конкуренции: рынки с быстрыми, медленными и стандартными циклами. Стратегии во фрагментированных отраслях: образование сетевого бизнеса, франчайзинг, горизонтальные слияния, online business. Case Study: как eBay произвел революцию в аукционном деле. Стратегии управления поведением соперников в зрелых отраслях: ценовые сигналы, ценовое лидерство, неценовая конкуренция. Case Study: война в Стране Игрушек. Стратегия поставок и дистрибуции в зрелых отраслях: Compaq против Dell. Стратегии конкуренции на международных рынках. Стратегии для лидеров, догоняющих фирм и слабых игроков. Стратегии восстановления рыночной позиции. Стратегии в высокотехнологичных отраслях: использование инноваций, время входа на рынок, конкуренция за стандарты. Case Study: грузовики и электронная торговля – конкурентное соперничество между FedEx и UPS. Анализ конкурентов: общность рынков и схожесть ресурсов. Стратегические и тактические действия в конкурентном соперничестве. Case Study: использование различных стратегий в «войне самолетов» между Boeing и Airbus. Вероятность конкурентной атаки: стимулы к начальным действиям, размер фирмы и качество продукта. Case Study: как Lehman Brothers обыграл своих соперников на рынке инвестиционных банковских услуг

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

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

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.Б.03 Стратегический менеджмент и стратегический анализ используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

- при проведении занятий лекционного типа: *Опрос, диспут.*
- при проведении занятий семинарского типа: *Опрос, диспут, задача.*
- при проведении практических занятий: *задача.*

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме: *Экзамен.*

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Типовые оценочные материалы по темам

Вопросы, служащие основой опроса

Тема 1 Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность

1. Понятие и сущность терминов «управление» и «менеджмент».
2. Природа управления и исторические тенденции его развития
3. Правовое регулирование управленческой деятельности организации
4. Интеграционные процессы в менеджменте

Тема 2 Внешнее окружение фирмы: возможности, угрозы, конкуренция и конкурентный анализ

1. Внешняя среда организации
2. Типы моделей и организаций менеджмента.
3. «Американская» модель менеджмента.
4. «Японская» модель менеджмента.
5. Маркетинговая модель менеджмента..
6. . Особенности российского менеджмента.

Тема 3 Внутреннее окружение фирмы: ресурсы, способности и ключевая компетенция

1. Внутренняя среда организации
2. Маркетинговая модель менеджмента..
3. . Особенности российского менеджмента.

Тема 4 Стратегии функционального уровня

1. Природа управления и исторические тенденции его развития
2. Эволюция школ и концепций менеджмента и тенденций его развития за рубежом.
3. Основные школы науки управления: школа научного управления.
4. Административная (классическая) школа управления.
5. Школа человеческих отношений.
6. Поведенческая школа управления.

Тема 5 Стратегии бизнес-уровня

1. Сущность и классификация функций менеджмента
2. Планирование и прогнозирование в системе менеджмента
3. Организация как функция менеджмента
4. Мотивация деятельности в менеджменте
5. Координация и контроль в системе менеджмента

Тема 6 Конкурентное соперничество и динамика конкуренции

1. Внутренние элементы организации. Понятие цели и ее значение в управлении организацией

2. Виды организационных структур и их влияние на эффективность деятельности в организации
3. Внешняя среда организации. Характеристики внешней среды: подвижность, неопределенность, сложность.
4. Среда прямого воздействия: влияние поставщиков, потребителей, конкурентов

Тема 7 Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция и диверсификация

1. Сущность и виды управленческих решений
2. Процесс принятия и реализации управленческих решений
3. Методы принятия управленческих решений

Тема 8 Поглощение и реструктуризация фирм

1. Особенности менеджмента отдельных сфер деятельности
2. Стратегический менеджмент
3. Инновационный менеджмент
4. Международный менеджмент

Перечень тем рефератов по курсу

1. Эволюция концепций менеджмента.
2. Организация как система управления.
3. Функции менеджмента их взаимосвязь и динамизм.
4. Методы менеджмента.
5. Решения в менеджменте.
6. Принципы управления персоналом.
7. Власть, влияние, лидерство, самоменджмент и руководство.
8. Управление конфликтами, стрессами и изменениями.
9. Оценка эффективности управления.

Перечень заданий для самостоятельной работы и проведения текущего контроля.

1. Охарактеризуйте основные школы менеджмента.
2. Раскройте содержание трех моделей российского менеджмента.
3. Охарактеризуйте креативное образование современного менеджера.
4. Охарактеризуйте маркетинговый, функциональный и воспроизводственно-эволюционный подходы при планировании.
5. Что такое делегирование полномочий и почему оно необходимо?
6. Какие жизненно важные решения могут быть при выполнении функции организации?
7. Дайте определение понятия «мотивация». Приведите примеры содержательных и процессуальных теорий мотивации.
8. Из каких этапов состоит процедура контроля как функция менеджмента?
9. Расскажите о важнейших особенностях экономико-статистических методов менеджмента.
10. Охарактеризуйте пять зон образца формуляра государственного статистического наблюдения, утвержденного постановлением Росстата.
11. Какие основные показатели характеризуют товарооборот розничной торговли?
12. Когда и где зародились организационно–распорядительные методы менеджмента?

13. Назовите три этапа научного метода в менеджменте, поясните их сущность.
14. Какие общие проблемы нередко возникают при моделировании?
15. Расскажите о классификации основных социально–психологических методов менеджмента.
16. Чем психоанализ отличается от эмпирических методов исследования проблемы?
17. Приведите хотя бы три примера принятия решений при планировании и мотивации.
18. Что Вы знаете о возможных решениях при выполнении функции контроля?
19. Чем социальные решения отличаются от экономических?
20. Что такое релевантная информация?
21. Какова обобщенная схема реализации решения и оценки его эффективности?
22. Постройте график зависимости между выгодой и затратами при реализации управленческого решения.
23. Какие методы можно использовать при углубленной оценке эффективности принятых решений?
24. Каковы рекомендации специалистов при оценке эффективности принятых решений?
25. Дайте два определения власти, например, М. Мескона и Дж. К. Гэлбрэйта.
26. Какие формы власти Вы знаете? В чем суть каждой?
27. Какую роль играет харизма и что это такое?
28. Дайте определение понятия «самоменеджмент».
29. Охарактеризуйте основные принципы самоменеджмента.

Примеры заданий для самостоятельной работы студентов

Вид и содержание самостоятельной работы
<p>Задание 1. Поясните следующие вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> а. «Менеджмент» и «управление» - это различные понятия или одинаковые? б. Сущность основных категорий менеджмента. <p>Задание 2. Выявите общие принципы менеджмента различных авторов.</p> <p>Задание 3. Разработайте принципы менеджмента страховой компании</p> <p>Задание 4. Выберите один или несколько верных вариантов ответа:</p> <p>4.1. Основные категории менеджмента:</p> <ol style="list-style-type: none"> а. законы менеджмента; б. система управления; в. управляющая подсистема (субъект управления); г. управляемая подсистема (объект управления); д. принципы менеджмента; е. прямые и обратные связи; ж. внутренняя и внешняя среда организации;
<p>Задание 1. Изучите следующие вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> а. Каковы основные отличия различных направлений в классической теории менеджмента? б. В чем заключается различие классической и административной теории менеджмента?

- в. Что принципиально нового внесла в теорию менеджмента «Школа человеческих отношений»?
- г. Современные подходы в менеджменте, их суть.
- Задание 2.** Выберите один или несколько верных вариантов ответа:
- 2.1. Основоположителем классической школы управления является:
- Г.Форд;
 - Г.Эмерсон;
 - Ф.Тейлор;
 - М.Вебер;
 - Э.Мэйо;
- 2.2. Какой уровень управления является предметом исследования классической школы управления:
- высший;
 - средний;
 - низовой;
 - все уровни управления;
- 2.3. Какая школа менеджмента выделила администрирование в самостоятельную функцию:
- классическая;
 - административная;
 - бюрократическая;
 - школа человеческих отношений;
 - количественная школа;

Задание 1. Изучите следующие вопросы:

- Особенности управления в условиях общественной формы собственности.
- Чем было вызвано проведение экономических реформ с 1965 года по 1985 год?
- Как Вы оцениваете основные результаты рыночных преобразований нашей страны?

Задание 2. Выберите один или несколько верных вариантов ответа:

- 2.1. Социалистическая система хозяйствования использовала преимущественно методы управления:
- экономические;
 - организационные;
 - административные;
 - социально-психологические;
- 2.2. Определяющим фактором перехода к рыночным отношениям в России явилось:
- решение КПСС;
 - требование народа;
 - состояние экономики;
 - желание правительства

4.1. Модель менеджмента и ее характеристики:

Задание 1. Изучите следующие вопросы:

- Тип собственности и его влияние на модель менеджмента.
- Формирование модели менеджмента на основе формы государственного устройства.
- Зрелость рыночных отношений как фактор, определяющий формирование модели менеджмента.

4.2. Характеристика американской модели менеджмента:

Задание 1. Изучите следующие вопросы:

- а. Раскройте основные исторические предпосылки современного американского менеджмента.
- б. Дайте характеристику основных факторов, определяющих американскую модель менеджмента.
- в. Значение стратегического управления в американских корпорациях.

Задание 2. Выберите один или несколько верных вариантов ответа:

2.1. Преобладающая организационно-правовая форма предпринимательства в американской модели менеджмента:

- а. товарищества;
- б. кооперативы;
- в. корпорации;
- г. государственная;

2.2. В американском менеджменте при принятии решений преобладает принцип:

- а. консенсуса;
- б. единогласия;
- в. единоначалия;
- г. большинства;

4.3. Характеристика японской модели менеджмента:

Задание 1. Изучите следующие вопросы:

- а. Раскройте сущность японской модели менеджмента.
- б. Влияние национального фактора на развитие менеджмента в Японии.

Задание 2.

Проведите сравнительный анализ японской и американской моделей менеджмента.

Задание 3. Выберите один или несколько верных вариантов ответа:

3.1. Ответственность за качество продукции в японских фирмах несут:

- а. руководство;
- б. функциональные подразделения;
- в. кружки качества;
- г. все работники фирмы;

3.2. Система «Канбан» оказывает непосредственное влияние на:

- а. качество продукции;
- б. размер складских помещений;
- в. производительность труда;
- г. заработную плату;

3.3. Оплата труда в японских организациях в основном осуществляется по:

- а. стажу;
- б. возрасту;
- в. результатам труда рабочей группы;
- г. личному вкладу каждого сотрудника;

4.4. Характеристика западноевропейской модели менеджмента:

Задание 1. Изучите следующие вопросы:

- а. Раскройте принципы государственного регулирования экономики М. Кейнса.
- б. В чем суть социального партнерства как типа отношений между предпринимателями и работниками.
- в. Основы шведской модели социализации.

Задание 1. Изучите следующие вопросы:

- а. Что такое организация, подходы к ее определению?
- б. Виды организаций.
- в. Назовите основные отличительные черты внешней и внутренней среды организации.

- г. Раскройте отличительные особенности различных этапов развития организации.
- д. В чем разница между формальными и неформальными образованиями организации?

Задание 2.

Определите, на каком этапе «жизненного цикла» находится Ваша организация; аргументируйте свой ответ.

Задание 3.

Дайте характеристику Вашей организации с учетом следующих признаков: форма собственности, организационно-правовая форма, цель, отраслевая направленность, размер.

Задание 4. Выберите один или несколько верных вариантов ответа:

4.1. Форма собственности, преобладающая в розничной торговле и сфере услуг в России:

- а. государственная;
- б. кооперативная;
- в. муниципальная;
- г. федеральная;
- д. частная;

4.2. Характерные признаки организации на этапе её зрелости:

- а. максимальная численность сотрудников;
- б. завоевание сегмента рынка;
- в. оптимальная численность персонала;
- г. демократический стиль руководства;
- д. устойчивое положение на рынке;
- е. систематический рост прибыли;

Задание 1. Изучите следующие вопросы:

- а. Каковы основные тенденции трансформирования организационной структуры управления хозяйственной организации?
- б. Что определяет выбор того или иного вида организационной структуры управления хозяйственной организации?
- в. Назовите основные требования к организационной структуре управления.
- г. Изучите основы формирования организационной структуры управления.

Задание 2.

Дайте оценку организационной структуры управления (ОСУ) Вашей организации с учетом следующих показателей: форма управляемости, степень сложности, количество уровней управления, вид ОСУ.

Задание 3. Выберите один или несколько верных вариантов ответа:

3.1. Требования, предъявляемые к организационной структуре управления:

- а. оперативность;
- б. оптимальность;
- в. надежность;
- г. экономичность;
- д. устойчивость;
- е. гибкость;

3.2. Временная структура, создаваемая в рамках организационной структуры управления для решения конкретной задачи, поставленной руководством организации:

- а. функциональная;
- б. матричная;
- в. линейная;
- г. проектная;

Задание 1. Изучите следующие вопросы:

- а. Что влияет на формирование функций менеджмента любой организации?
- б. Суть общих функций менеджмента: планирование, организация, координация, мотивация, контроль.
- в. В чем проявляется взаимосвязь общих, специальных и вспомогательных функций менеджмента?
- г. Как можно изучить функции сотрудников организации и для чего периодически это необходимо осуществлять руководству организации?

Задание 2. Выберите один или несколько верных вариантов ответа:

2.1. Общие функции менеджмента:

- а. принятие решений;
- б. планирование;
- в. организация;
- г. оценка результатов;
- д. координация;
- е. мотивация;
- ж. контроль;

2.2. Стратегическое планирование выполняют менеджеры:

- а. низшего звена;
- б. среднего звена;
- в. высшего звена;

2.3. Основные категории мотивации:

- а. потребность;
- б. восприятие;
- в. поведение;
- г. вознаграждение;

2.4. Согласно теории А.Маслоу, после того, как потребность удовлетворена, её мотивирующее воздействие.....:

- а. не прекращается;
- б. остается на прежнем уровне;
- в. прекращается;
- г. замедляется;

Задание 1. Изучите следующие вопросы:

- а. В чем заключается мотивационная направленность различных методов управления?
- б. Каково значение экономических методов управления в современных условиях?
- в. Что лежит в основе организационно – распорядительных методов управления?
- г. Цель, задачи и виды социально – психологических методов управления.

Задание 2.

Выясните какие методы управления в основном применяются руководством Вашей организации.

Задание 3. Выберите один или несколько верных вариантов ответа:

3.1. Экономические методы управления на микроуровне:

- а. инвестиции;
- б. заработная плата;
- в. налоги;
- г. премии;
- д. кредитование;
- е. дивиденды;

3.2. Духовная мотивация лежит в основе методов управления:

- а. экономических;

- б. организационно-распорядительных;
- в. социально-психологических;

Шкала оценивания.

Оценка «**отлично**» выставляется, если:

- Работа выполнена по утвержденной процедуре и соответствует полученному заданию;
- Выводы грамотно сформулированы, обоснованы и соответствуют исходной информации;
- Студент правильно и аргументировано ответил на все вопросы при защите работы.

Оценка «**хорошо**» выставляется, если:

- Работа выполнена по утвержденной процедуре и соответствует полученному заданию;
- Не все выводы соответствуют исходной информации, нарушена логика изложения материала;
- Студент правильно ответил не на все вопросы при защите работы.

Оценка «**удовлетворительно**» выставляется, если:

- Работа выполнена, но с нарушением утвержденной процедуры;
- Структура работы не полностью соответствует полученному заданию;
- Не все выводы соответствуют исходной информации, нарушена логика изложения материала;
- Студент не смог правильно ответить на вопросы при защите работы.

Оценка «**неудовлетворительно**» выставляется, если:

- Структура работы не соответствует полученному заданию;
- Выводы не обоснованы, нарушена логика изложения материала;
- В работе допущены ошибки;
- Студент не смог правильно ответить на вопросы при защите работы.

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
УК-2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.1	Способность определения понятий социальной и этической ответственности при принятии организационно-управленческих решений, различие форм и последовательности действий в стандартных и нестандартных ситуациях. Способность анализировать альтернативные варианты действий в нестандартных ситуациях,

			<p>определять меру социальной и этической ответственности за принятые организационно-управленческие решения. Способность адаптироваться к работе в новых условиях, с разными людьми, анализировать ситуацию, воспринимать, понимать и контролировать свои эмоции. Способность владеть целостной системой навыков действий в нестандартных ситуациях, прогнозировать результаты социальной и этической ответственности за принятые решения. Выявлять явные и неявные потребности людей. Демонстрировать самостоятельность деятельности в новых условиях. Вести эффективные коммуникации. Находить компромисс..</p>
ОПК ОС-1	<p>Способен решать управленческие задачи на основе теории менеджмента и использования бенчмаркинга с учетом изменений внешней среды</p>	ОПК ОС-1.1	<p>Способность на формирование целей профессионального и личностного развития, использование различных методов его реализации при решении профессиональных задач, способность формировать различные подходы при использовании творческого потенциала. Способность формулировать цели личностного и профессионального развития и условия их самореализации с учётом индивидуально-личностных особенностей и возможностей использования творческого потенциала. Овладение целостной системой использования приемов и технологий формирования целей саморазвития и их самореализации, критической оценки результатов деятельности по решению профессиональных задач и использованию творческого потенциала.</p>

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
<p>Код этапа – УК-2.1</p> <p>Способность определения понятий социальной и этической ответственности при принятии организационно-управленческих решений, различие форм и последовательности действий в стандартных и нестандартных ситуациях. Способность анализировать альтернативные варианты действий в нестандартных ситуациях, определять меру социальной и этической ответственности за принятые организационно-управленческие решения.Способность адаптироваться к работе в новых условиях, с разными людьми, анализировать ситуацию, воспринимать, понимать и контролировать свои эмоции. Способность владеть целостной системой навыков действий в нестандартных ситуациях, прогнозировать результаты социальной и этической ответственности за принятые решения. Выявлять явные и неявные потребности людей. Демонстрировать самостоятельность деятельности в новых условиях. Вести эффективные коммуникации. Находить компромисс.</p>	<p>Названы все структурные элементы.</p> <p>Между элементами установлены прямые и опосредованные взаимосвязи. Выстроена иерархия элементов.</p> <p>Студент соотносит системы и различает их в зависимости от уровня сложности. Характеризует альтернативные варианты действий в нестандартных ситуациях. Позиция логически выстроена</p> <p>Аргументация опирается на достоверные знания и системность. Находит компромисс.</p>	<p>Осуществляет определения понятий социальной и этической ответственности.</p> <p>Устанавливает различие форм и последовательности действий в стандартных и нестандартных ситуациях. Описывает альтернативные варианты действий в нестандартных ситуациях. Описывает меры социальной и этической ответственности. Владеет целостной системой навыков действий в нестандартных ситуациях. Применяет системный подход при обосновании своей мировоззренческой позиции</p>
<p>Код этапа ОПК ОС-1.1</p> <p>Способность на формирование целей профессионального и личностного развития, использование различных методов его реализации при решении профессиональных задач, способность формировать различные</p>	<p>Осуществляет формирование целей профессионального и личностного развития.</p> <p>Формирует различные подходы при использовании творческого потенциала.</p> <p>Формулирует цели личностного и</p>	<p>Сформированы цели профессионального и личностного развития.</p> <p>Названы все структурные элементы подходов при использовании творческого потенциала.</p> <p>Студент соотносит цели личностного и профессионального</p>

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
подходы при использовании творческого потенциала. Способность формулировать цели личного и профессионального развития и условия их самореализации с учётом индивидуально-личностных особенностей и возможностей использования творческого потенциала. Овладение целостной системой использования приемов и технологий формирования целей саморазвития и их самореализации, критической оценки результатов деятельности по решению профессиональных задач и использованию творческого потенциала.	профессионального развития и условия их самореализации с учётом индивидуально-личностных особенностей. Описывает возможности использования творческого потенциала. Владеет целостной системой навыков использования приемов и технологий формирования целей саморазвития и их самореализации. Критически оценивает результаты деятельности по решению профессиональных задач и использованию творческого потенциала.	развития и различает их в зависимости от уровня сложности. Точно определяет возможности использования творческого потенциала. Позиция использования приемов и технологий формирования целей саморазвития и их самореализации логически выстроена. Аргументация опирается на результаты деятельности по решению профессиональных задач и использованию творческого потенциала.

Примеры вопросов к итоговому тесту:

- Как соотносятся понятия «управление» и «менеджмент»?
 - понятие «управление» шире понятия «менеджмент»;
 - понятие «менеджмент» шире понятия «управление»;
 - эти понятия эквивалентны.
- Что такое менеджмент?
 - управление людьми в организациях;
 - управление технологическими процессами в организациях;
 - управление людьми и технологическими процессами в организациях.
- Что не относится к функциям управления?
 - планирование;
 - хранение документов;
 - стимулирование;
 - контроль;
 - коммуникации.
 - f.
- Что такое организация?
 - группа людей, которая вырабатывает цели и предпринимает совместные действия по их достижению;
 - законодательно оформленное учреждение;
 - форма закрепленного разделения труда в управлении.
 - d.
- Определите верный ответ: не может быть субъектом менеджмента:
 - директор;
 - министр;
 - свод законов;
 - коллегия адвокатов;

- е. бригада;
 - ф. народ России.
6. Новые технологии в управлении в основном возникают первоначально:
- а. в государственных организациях;
 - б. в частных организациях;
 - с. и в государственных, и в частных организациях в равной мере.
7. Какова последовательность разработки планов, прогнозов и программ:
- а. сначала прогноз, потом программа, потом план
 - б. сначала план, потом программа, потом прогноз
 - с. сначала прогноз, потом план, потом программа
 - д. сначала программа, потом прогноз, потом план
8. Выделите верное сужение:
- а. Контроль - это функция менеджмента
 - б. Менеджмент – это функция контроля
 - с. Контроль и менеджмент – это примерно одно и то же
9. Выделите корректные словосочетания:
- а. Продуктовые инновации
 - б. Технологические инновации
 - с. Маркетинговые инновации
 - д. Управленческие инновации

Шкала оценивания.

Критерий: кол-во правильных ответов в % от кол-ва вопросов в тесте	Оценка знаний				
	Балл по пятибалльной системе				
	Не знает ничего	Знает плохо	Знает удовлетвор ительно	Знает хорошо	Знает отлично
0	0 баллов				
> 0 < 30		2 балла			
> 30 < 70			3 балла		
> 70 < 90				4 балла	
> 90 - 100					5 баллов

4.4.Методические материалы

Процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций проводятся в соответствии с Уставом Академии (утв. Постановлением Правительства Российской Федерации от 12.05.2012 г. N 473), Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов в РАНХиГС (утв. Приказом ректора от 25.01.2012 г. № 01-349; изм. от 07.06.2013 г.), Порядком организации и проведения практики студентов, осваивающих в РАНХиГС образовательные программы высшего образования – программы бакалавриата, программы специалитета, программы магистратуры (утв. Приказом ректора от 11.05.2016 г. №01-2212).

В части обеспечения освоения дисциплины обучающимся предоставляется раздаточный материал по темам дисциплины.

Процедура оценивания знаний, умений и навыков, обеспечивающих формирование компетенций, предусмотренных освоением дисциплины, включает:

- проведение тестирования на основе тестов, включающих теоретические вопросы и расчетные примеры;

- проведение опроса по ключевым вопросам, охватывающем содержание дисциплины.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Для обеспечения освоения дисциплины обучающиеся учебным планом предусмотрена самостоятельная работа и практические занятия.

Виды самостоятельной внеаудиторной работы :

- самостоятельное изучение разделов курса,
- повторение лекционного материала и материала учебников,
- подготовка к практическим занятиям,
- подготовка к текущему контролю.

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. Курс MBA по менеджменту [Электронный ресурс] / Л.Брэдфорд Дэвид – М.: Альпина, 2019. – 508 с. Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru/bcode/434336>
2. Коттер Дж. Лидерство Мацуситы – М.: Альпина, 2019. – 286 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82840.html>

6.2. Дополнительная литература.

1. Келлер С. Больше, чем эффективность. – М.: Альпина, 2019. – 416 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82999.html>
2. Киган Р., Лейхи Л. Культура для каждого. Как стать организацией осознанного развития. - М., 2017. <https://www.litres.ru/layza-leyhi/kultura-dlya-kazhdogo-kak-stat-organizaciyey-osoznannogo-razvitiya/>
3. Лалу Ф. Открывая организации будущего. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. http://portalramn.ru/ramn/solutions/books/future_org/files/assets/common/downloads/Otkrivaya_organizacii_budushego.pdf
4. Сазерленд Дж. Scrum. Революционный метод управления проектами. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. https://www.mann-ivanov-ferber.ru/assets/files/bookparts/scrum/scrum_25-5-17_read_stamped.pdf
5. Шваб К. Четвертая промышленная революция. - М.: Эксмо, 2016. <https://iknigi.net/avtor-klaus-shvab/116509-chetvertaya-promyshlennaya-revolyuciya-klaus-shvab.html>

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.

Не предусмотрено

6.4. Нормативные правовые документы.

1. Федеральные законы о бюджете.

6.5. Интернет-ресурсы.

1. <http://www.12manage.com>
2. <https://hbr.org/>
3. <http://www.garyhamel.com/>
4. <http://www.tlainc.com/>
5. <http://www.skyrme.com/>

6.6. Иные источники.

1. Менеджмент. Учебник. Под редакцией А.Л. Гапоненко. М.: Юрайт, 2013.
2. О.С. Виханский, А.И. Наумов. Менеджмент. М. Магистр, 2015.
3. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента. М. Дело ЛТД, 2010.
4. Адизес И.К. Управляя изменениями. Питер, 2010.
5. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе. – Манн, Иванов и Фербер, 2013.

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

Для проведения занятий по дисциплине необходимо материально-техническое обеспечение учебных аудиторий (наглядными материалами, экраном, мультимедийным проектором с ноутбуками (ПК) для презентации учебного материала, выходом в сеть Интернет, программными продуктами Microsoft Office (Excel, Word, PowerPoint)) в зависимости от типа занятий: семинарского и лекционного типов, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

Для самостоятельной работы обучающимся необходим доступ в читальные залы библиотеки и/или помещение, оснащенное компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет», доступ в электронную информационно-образовательную среду организации и ЭБС.

Информационные справочные системы:

1. Информационно-правовой портал «Консультант плюс» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.consultant.ru/>
2. Информационно-правовой портал «Гарант» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.garant.ru/>
3. Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>;
4. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>;
5. Национальная электронная библиотека. URL: <http://rusneb.ru>;
6. Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru;
7. Российская национальная библиотека. URL: <http://nlr.ru>;
8. Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>;
9. Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>;
10. Электронно-библиотечная система ЮПАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>;
11. Электронно-библиотечная система IPRbooks. URL: <http://www.iprbookshop.ru/>.