

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«БРАТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Базовая кафедра экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:

Проректор по учебной работе

_____ Е.И.Луковникова

« ____ » _____ 201_ г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ИННОВАЦИОННЫХ
ОРГАНИЗАЦИЯХ**

Б1.В.13

НАПРАВЛЕНИЕ ПОДГОТОВКИ

27.03.05 Инноватика

ПРОФИЛЬ ПОДГОТОВКИ

Управление инновациями

Программа прикладного бакалавриата

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	3
2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	3
3. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЪЕМА ДИСЦИПЛИНЫ	
3.1 Распределение объёма дисциплины по формам обучения.....	4
3.2 Распределение объёма дисциплины по видам учебных занятий и трудоемкости	4
4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	5
4.1 Распределение разделов дисциплины по видам учебных занятий	5
4.2 Содержание дисциплины, структурированное по разделам и темам	5
4.3 Лабораторные работы.....	6
4.4 Практические занятия.....	6
4.5 Контрольные мероприятия: курсовой проект	7
5. МАТРИЦА СООТНЕСЕНИЯ РАЗДЕЛОВ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ К ФОРМИРУЕМЫМ В НИХ КОМПЕТЕНЦИЯМ И ОЦЕНКЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	8
6. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	8
7. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.....	9
8. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО – ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ» НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	9
9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ.....	10
9.1. Методические указания для обучающихся по выполнению практических работ	10
9.2. Методические указания по выполнению курсовой работы.....	32
10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ	33
11. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ	34
Приложение 1. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	35
Приложение 2. Аннотация рабочей программы дисциплины	39
Приложение 3. Протокол о дополнениях и изменениях в рабочей программе.....	40

1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Вид деятельности выпускника

Дисциплина охватывает круг вопросов, относящихся к организационно-управленческому виду профессиональной деятельности выпускника в соответствии с компетенциями и видами деятельности, указанными в учебном плане.

Цель дисциплины

Целью изучения дисциплины является: формирование у обучающихся представлений о приемах анализа проекта (инновации) как объекта управления, приемах организации работы исполнителей.

Задачи изучения дисциплины заключаются в изучении приемов анализа проекта (инновации) как объекта управления, принятии управленческих решений в области организации работ по проекту и нормированию труда.

Код компетенции	Содержание компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
1	2	3
ПК-4	способность анализировать проект (инновацию) как объект управления	знать: - приемы анализа проекта (инновации) как объекта управления; уметь: - использовать приемы анализа проекта (инновации) как объекта управления; владеть: - приемами анализа проекта (инновации) как объекта управления.
ПК-6	способность организовать работу исполнителей, находить и принимать управленческие решения в области организации работ по проекту и нормированию труда	знать: - приемы организации работы исполнителей; уметь: - находить и принимать управленческие решения в области организации работ по проекту и нормированию труда; владеть: - приемами организации работы исполнителей.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина Б1.В.13 «Стратегический менеджмент в инновационных организациях» относится к вариативной части.

Дисциплина базируется на знаниях, полученных при изучении таких учебных дисциплин, как: «Системный анализ и принятие решений», «Управление инновационными проектами», «Инвестиционный анализ».

Основываясь на изучении перечисленных дисциплин, дисциплина «Стратегический менеджмент в инновационных организациях» представляет основу для преддипломной практики и подготовки к государственной итоговой аттестации.

Такое системное междисциплинарное изучение направлено на достижение требуемого ФГОС уровня подготовки по квалификации бакалавр.

3. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЪЕМА ДИСЦИПЛИНЫ

3.1. Распределение объема дисциплины по формам обучения

Форма обучения	Курс	Семестр	Трудоемкость дисциплины в часах						Курсовая работа	Вид промежуточной аттестации
			Всего часов (с экз.)	Аудиторных часов	Лекции	Лабораторные работы	Практические занятия	Самостоятельная работа		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Очная	4	8	144	44	22	-	22	73	КР	экзамен
Заочная	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Заочная (ускоренное обучение)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Очно-заочная	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

3.2. Распределение объема дисциплины по видам учебных занятий и трудоемкости

Вид учебных занятий	Трудоемкость (час.)	в т.ч. в интерактивной, активной, инновационной формах, (час.)	Распределение по семестрам, час
			8
1	2	3	4
I. Контактная работа обучающихся с преподавателем (всего)	44	14	44
Лекции (Лк)	22	2	22
Практические занятия (ПЗ)	22	12	22
Групповые (индивидуальные) консультации	+	-	+
II. Самостоятельная работа обучающихся (СР)	73	-	73
Подготовка к практическим занятиям	25	-	25
Подготовка к экзамену в течение семестра	22	-	22
Выполнение курсовой работы	26	-	26
III. Промежуточная аттестация экзамен	27	-	27
Общая трудоемкость дисциплины	час.	144	144
	зач. ед.	4	4

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Распределение разделов дисциплины по видам учебных занятий

- для очной формы обучения:

№ темы	Наименование темы дисциплины	Трудоем- кость, (час.)	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу обучаю- щихся и трудоемкость; (час.)		
			учебные занятия		самостоя- тельная работа обучаю- щихся
			лекции	практи- ческие занятия	
1	2	3	4	5	6
1.	Введение в стратегический менеджмент	22	4	4	14
2.	Разработка миссии и стратегических целей	22	4	4	14
3.	Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации	23	4	4	15
4.	Формулирование и анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии	25	5	5	15
5.	Реализация стратегии. Стратегический контроль	25	5	5	15
	ИТОГО	117	22	22	73

4.2. Содержание дисциплины, структурированное по разделам и темам

№ темы	Наименование темы	Содержание лекционных занятий	Вид занятия в ин- терактивной, активной, инновацион- ной формах, (час.)
1	2	3	4
1.	Введение в стратегический менеджмент	Задачи стратегического управления инновационной организацией. Виды и особенности инновационных организаций, как объектов стратегического управления. Основные этапы процесса стратегического управления инновационной организацией.	-
2.	Разработка миссии и стратегических целей	Понятие и значение миссии инновационной организации. Формулирование миссии предприятия или организации. Особенности разработки миссии инновационной организации. Цели предприятия, приоритеты целей, временные интервалы целей и их измерение.	Лекция презентация (2 часа)
3.	Стратегический анализ внешней и внутренней среды	Экономические условия функционирования инновационных организаций. Угрозы и возможности общего внешнего окружения для ин-	-

	организации	новационных организаций. Оценка ресурсов компании и конкурентной силы. Определение эффективности действующей стратегии. Анализ инновационного; маркетингового; кадрового; производственного потенциала; финансового состояния предприятия.	
4.	Формулирование и анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии	Корпоративные стратегии, деловые стратегии. Функциональные стратегии. Операционные стратегии. Политические стратегии. Стратегии и конкурентные преимущества. Выбор стратегии. Факторы, определяющие выбор стратегии инновационной организации. Оценка стратегии.	-
5.	Реализация стратегии. Стратегический контроль	Проблемы реализации инновационных стратегий. Анализ стратегических изменений. Преимущества и недостатки основных типов структуры в рамках стратегического выбора. Организационная культура. Стили и методы стратегического управления. Распределение ресурсов. Выбор подходов к реализации стратегии. Реализация стратегии и оценка результатов. Контроль организационный и стратегический.	-

4.3. Лабораторные работы

учебным планом не предусмотрено

4.4. Практические занятия

<i>№ п/п</i>	<i>Номер темы дисциплины</i>	<i>Наименование тем практических занятий</i>	<i>Объем (час.)</i>	<i>Вид занятия в интерактивной, активной, инновационной формах, (час.)</i>
1	1.	Этапы стратегического управления организацией	2	-
2	2.	Отраслевой стратегический анализ	4	Мозговой штурм (3 часа)
3	3.	Оценка инновационного потенциала предприятия	4	Тренинг (3 часа)
4	3.	Анализ внешней и внутренней среды предприятия	3	-
5	4.	Презентация миссии и целей предприятия и организации	2	Развивающий семинар (2 часа)
6	4.	Анализ и разработка корпоративной стратегии предприятия	4	Разбор конкретных ситуаций (4 часа)
7	5.	Формирование команды и лидерство в стратегическом менеджменте	3	-
ИТОГО			22	12

4.5. Контрольные мероприятия: курсовая работа

Цель глубокое изучение и закрепление материала по дисциплине, получение навыков самостоятельной работы обучающихся с имеющейся информацией, специальной литературой.

Структура: Структура работы: введение, основная часть, заключение, список источников.

Основная тематика:

1. Особенности стратегического менеджмента на российских предприятиях.
2. Использование стратегического управления в российских и зарубежных компаниях: сравнительный анализ.
3. Формирование системы стратегического управления организацией.
4. Проблемы разработки стратегических установок (миссии, видения) организации.
5. Методы портфельного анализа деятельности организации.
6. Формирование конкурентного преимущества организации.
7. Конкурентный анализ конкретной отрасли.
8. Стратегический анализ окружающей среды и методы его проведения.
9. Разработка стратегии развития предприятия.
10. Стратегические решения в деятельности организации.

Рекомендуемый объем: 25-30 страниц.

Выдача задания, прием и защита контрольной работы проводится в соответствии с календарным учебным графиком

Оценка	Критерии оценки
отлично	Работа выполнена в соответствии с требованиями, представлена в срок, темы теоретической части полностью раскрыты, проведен анализ источников, представлены примеры применения элементов стратегического управления в организациях, использована достоверная информация и продемонстрировано отличное знание предмета.
хорошо	Работа выполнена в соответствии с требованиями, представлена в срок, проведен полный анализ источников, представлены примеры применения элементов стратегического управления в организациях, оценка и выводы не являются полными
удовлетворительно	Работа выполнена в соответствии с требованиями, представлена не в срок, не полностью раскрыта тема, анализ источников недостаточный, выводы поверхностные.
неудовлетворительно	Работа не отвечает предъявляемым требованиям, тема не раскрыта, неправильно проведен анализ объекта исследования, не продемонстрировано знание вопросов по теме.

**5. МАТРИЦА СООТНЕСЕНИЯ РАЗДЕЛОВ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ К
ФОРМИРУЕМЫМ В НИХ
КОМПЕТЕНЦИЯМ И ОЦЕНКЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

Компетенции №, наименование тем дисциплины	Кол-во часов	Компетенции		Σ комп.	t _{ср} , час	Вид учебных занятий	Оценка результатов
		ПК	ПК				
		4	6				
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Введение в стратегический менеджмент	22	+	-	1	22	Лк, ПЗ, СР	курсовая работа, экзамен
2. Разработка миссии и стратегических целей	22	+	-	1	22	Лк, ПЗ, СР	курсовая работа, экзамен
3. Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации	23	-	+	1	23	Лк, ПЗ, СР	курсовая работа, экзамен
4. Формулирование и анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии	25	-	+	1	25	Лк, ПЗ, СР	курсовая работа, экзамен
5. Реализация стратегии. Стратегический контроль	25	-	+	1	25	Лк, ПЗ, СР	курсовая работа, экзамен
всего часов	117	44	73	2	58,5		

6. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

1. Оформление пояснительной записки учебной работы: стандарты Системы менеджмента качества ГОУ ВПО «БрГУ». СМК СТП 1.4-01-2005 / Т. Н. Радина, А. А. Сапожников. - Братск : БрГУ, 2005. – С. 3-14.

2. Никишина, О.Б. Стратегический менеджмент в инновационных организациях: методические указания к выполнению курсовой работы / О.Б. Никишина. – Братск: БрГУ, 2018. - 20 с. <http://ecat.brstu.ru/catalog/Учебные%20и%20учебно-методические%20пособия/Экономика%20и%20управление/Никишина%20О.Б.Стратегический%20менеджмент%20в%20инновационных%20организациях.МУкКР.2018.PDF>

7. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

№ п/п	<i>Наименование издания</i>	<i>Вид занятия</i>	<i>Количество экземпляров в библиотеке, шт.</i>	<i>Обеспеченность, (экз./чел.)</i>
1	2	3	4	5
Основная литература				
1.	Ацупов, А.Я. Стратегическое управление / А.Я.Ацупов; Институт Стратегии Развития. - Издание 3-е., испр. и перераб. – Москва : Техносфера, 2015. – 344 с. : ил., табл., схем. – (Библиотека Института стратегий развития). – Библиогр. в кн.. – ISBN 978-5-94836-406-3; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452592	Лк, ПЗ, СР, КР	ЭР	1,0
2.	Блинов, А.О. Управление изменениями : учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2017. – 304 с. : табл., схем., ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-02291-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455432	Лк, ПЗ, СР, КР	ЭР	1,0
3.	Беляев, Ю.М. Инновационный менеджмент : учебник / Ю.М. Беляев ; под ред. А.Е. Илларионовой. - М. : Дашков и Ко, 2016. - 220 с. - («Учебные издания для бакалавров»). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02070-4 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=135036	Лк, ПЗ, СР, КР	ЭР	1,0
Дополнительная литература				
4.	Стратегический менеджмент : учебник / П.А. Михненко, Т.А. – Москва : Университет «Синергия», 2017. – 305 с. : ил., табл. – (Легкий учебник). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4257-0277-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=119436	Лк, ПЗ, СР, КР	ЭР	1,0
5	Инновационный менеджмент : учебник / под ред. В.Я. Горфинкеля, Т.Г. Попадюк. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 392 с. - (Magister). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-02359-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=119436	Лк, ПЗ, СР, КР	ЭР	1,0

8. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО - ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ» НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1. Электронный каталог библиотеки БрГУ http://irbis.brstu.ru/CGI/irbis64r_15/cgiirbis_64.exe?LNG=&C21COM=F&I21DBN=BOOK&P21DBN=BOOK&S21CNR=&Z21ID=.
2. Электронная библиотека БрГУ <http://ecat.brstu.ru/catalog>.
3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека online» <http://biblioclub.ru>.
4. Электронно-библиотечная система «Издательство «Лань» <http://e.lanbook.com>.
5. Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам" <http://window.edu.ru>.

6. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU <http://elibrary.ru> .
7. Университетская информационная система РОССИЯ (УИС РОССИЯ) <https://uisrussia.msu.ru/> .
8. Интернет-проект «Корпоративный менеджмент», <http://www.cfin.ru/>
9. Интернет-проект «Росбизнесконсалтинг», <http://www.rbc.ru/>
10. Журнал «Проблемы теории и практики управления», <http://www.uptp.ru>
11. Журнал «Экономист», <http://www.economist.com.ru/>
12. Журнал «Российский экономический журнал», <https://re-j.ru/>

9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

9.1. Методические указания для обучающихся по выполнению практических работ

Цель выполнения практических работ: выполнение практических заданий для приобретения теоретических знаний, умений и навыков в области управления проектами.

Порядок выполнения:

Изучить лекционный материал и источники, основную и дополнительную литературу по темам. Используя изученный материал, выполнить предложенные задания.

Форма отчетности:

Наличие выполненных заданий, оформленных в письменной форме.

Рекомендации по выполнению заданий и подготовке к практическому занятию

1. Подобрать источники по теме практического занятия.
 2. Проработать основную и дополнительную литературу, термины, формулы для расчета, сведения, требующиеся для запоминания и являющиеся основополагающими в данной теме. Конспектирование прочитанных литературных источников.
 3. Проработка материалов по изучаемому вопросу, с использованием рекомендуемых ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».
 4. На основании изученной литературы по теме выполнение заданий для самостоятельной работы.
 5. Ответить на контрольные вопросы для самопроверки.
- Основная литература 1-2, рекомендуемая в разделе 7. Дополнительная литература 3-5, рекомендуемая в разделе 7.

Практическое занятие № 1

Тема: «Этапы стратегического управления организацией»

Цель задания – развитие у обучающегося профессиональных компетенций в области стратегического менеджмента в инновационных организациях на основе углубления знаний об основных этапах стратегического управления организацией.

Достижение поставленной цели обеспечивается организацией выполнения задания в форме изучения представленного материала.

Первый этап стратегического управления – анализ среды. На данном этапе цель менеджера – получить полную информацию о возможных положительных и негативных тенденциях во внешней среде и соотнести их с сильными и слабыми сторонами деятельности организации для своевременной адаптации и усиления конкурентной позиции.

При этом могут быть использованы аналитические инструменты, позволяющие систематически и в комплексе разрабатывать стратегические управленческие решения (например, может применяться технология SWOT-анализа, PEST-анализ).

Второй этап стратегического управления – формулирование миссии и долгосрочных целей организации. Перед разработкой программных документов менеджеры должны конкретизировать миссию организации (описать ее настоящее). Миссия организации - констатация философии и предназначения организации, рекламный слоган, отражающий содержание деятельности организации.

Основные группы лиц, чьи интересы должны быть учтены при определении миссии: собственники, сотрудники, покупатели продукта/услуги, деловые партнеры, местное сообщество, общество в целом.

Согласно Ф.Котлеру, миссия вырабатывается с учетом следующих факторов:

- История фирмы;
- Стиль поведения и действий собственников и управленцев;
- Состояние среды организации;
- Ресурсы организации;
- Отличительные особенности организации.

В расшифровке миссии отражаются следующие характеристики:

- 1) целевые ориентиры (ориентация на потребителя, ориентация на производимый продукт/услугу);
- 2) философия (ценности) организации;
- 3) сфера деятельности;
- 4) используемые технологии;
- 5) конкурентные преимущества.

На основе миссии формулируется система целей организации. Цель – это опредмечиваемый мотив, побуждающий к действию, конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность. Требования к целям: достижимость, ресурсообеспеченность, сопоставимость и непротиворечивость, согласованность (с миссией компании; между собой; с теми, кому предстоит их выполнять).

Третий этап стратегического управления – разработка стратегических альтернатив, выбор стратегии развития организации. Для определения стратегических альтернатив чаще всего используется матрица И.Асоффа и матрица Бостонской Консультативной Группы (BCG). После определения альтернативы развития она дорабатывается до стратегического плана.

Стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, приводящее ее к реализации целей и несущее в себе возможность получения преимуществ от изменений среды и порождаемых ими возможностей.

С точки зрения уровня управления стратегии ранжируются следующим образом:

1) Корпоративная стратегия – реализуется в диверсифицированных компаниях и предполагает: создание и управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем структурных подразделений компании; достижение синергизма среди родственных структурных подразделений; установление инвестиционных приоритетов.

2) Деловая стратегия предполагает: разработку мер, направленных на усиление конкурентоспособности и сохранение конкурентных преимуществ фирмы; формирование механизма реагирования на внешние изменения; объединение стратегических действий основных функциональных подразделений компании.

3) Функциональная стратегия предполагает: действия по поддержке деловой стратегии; действия по достижению целей подразделения.

4) Операционная стратегия предполагает действия по решению узкоспециальных проблем подразделения (функционального, территориального).

С точки зрения изменения состояния продукта, рынка, отрасли, положения в отрасли, используемой технологии различаются стратегии роста, стратегии стабилизации и стратегии сокращения (отхода).

В стратегическом управлении можно выделить три основных этапа:

- подготовительный, служащий основой информационного обеспечения разработки стратегии;

- основной этап - этап разработки стратегии;

- заключительный этап - этап реализации стратегии, корректировки и обратной связи.

На каждом этапе реализуются определенные функции:

- на первом этапе - это стратегический анализ и прогнозирование внешней и внутренней среды организации;

- на втором этапе - стратегическое планирование;

- на третьем этапе - стратегическая организация и мотивация, контроль и регулирование.

Таким образом, основные функции выполняются в процессе определенных взаимосвязанных действий и воплощаются в конкретные результаты. Основные результаты стратегического управления могут быть представлены в виде логической цепочки стратегических результатов: диагноз (оценка) - прогноз - стратегия - стратегический план - программа - проект - оценка результатов (последний результат замыкает цепочку с первым результатом). Основными содержательными результатами СУ являются стратегия организации, ее стратегический потенциал и организационная структура.

Сущность любой экономической системы проявляется в ее функциях. Особенности стратегического управления являются во-первых, нацеленность на достижение результатов во внешней среде, характеризующейся глобальной нестабильностью; во-вторых, появление контура стратегических адаптационных (реактивных) решений, дополняющего контур предвиденных, запланированных стратегических решений; в-третьих, итеративность и непрерывность процесса; в-четвертых, усложнение функций и результатов управления. Это проявляется в следующем:

1) в появлении дополнительных результатов по сравнению с предыдущими системами управления, таких как стратегия, программа и другие;

2) в альтернативности стратегических решений и необходимости выбора;

3) в появлении многоуровневых иерархических решений (пространство или дерево целей, пространство стратегий и др.);

4) в появлении нескольких результатов выполнения одной функции, например, стратегическое планирование может завершаться стратегией, стратегическим планом, программой и другими результатами.

Стратегический план как результат стратегического планирования должен рассматриваться в общей системе планирования организации (стратегический план - тактический план, долгосрочный план - среднесрочный план - краткосрочный план). В этом контексте, исходя из общего определения плана стратегический план содержит стратегические цели организации, наиболее эффективные способы, этапы и средства, необходимые для достижения этих целей, и систему показателей, определяющих ход работ по достижению поставленных целей. Стратегический план может быть как директивным, так и индикативным.

Практическое занятие № 2

Тема: «Отраслевой стратегический анализ»

Цель задания – развитие у обучающегося профессиональных компетенций в области стратегического менеджмента в инновационных организациях на основе углубления знаний о отраслевом стратегическом анализе.

Достижение поставленной цели обеспечивается организацией выполнения задания в форме «Мозгового штурма».

Достижение поставленной цели обеспечивается выполнением обучающимися следующего задания: используя метод «мозгового штурма», провести отраслевой стратегический анализ организации на основе оценки состояния инновационного климата организации и заполнить таблицу (см. пример ниже). (Оцениваемый объект и отрасль выбрать самостоятельно).

Пример:

Таблица 1 - Оценка состояния инновационного климата

№	ОЦЕНИВАЕМЫЕ КОМПОНЕНТЫ	Уровень состояния компонентов
1	2	3
<i>1. Оценка инновационного макроклимата (СТЭП – анализ стратегических сфер)</i>		
1.1	Социальная, природно-географическая и коммуникационная сфера (социальная напряженность, транспорт, связь)	
1.2	Технологическая и научно-техническая сфера (рынок технологий и научно-технической информации)	
1.3	Экономическая и финансовая сфера (налоги, льготы, ин-	

	вестиционный климат на федеральном уровне)	
1.4	Политическая и правовая сфера (федеральные и региональные планы и программы, законодательная база)	
<i>Итоговая оценка состояния инновационного макроклимата</i>		
<i>2. Оценка инновационного микроклимата (анализ стратегических зон)</i>		
2.1	Зона хозяйствования, сегмент рынка: уровень конкуренции, отношения с потребителями и партнерами	
2.2	Зона капиталовложений – инвестиций	
2.3	Зона новых технологий и научно-технических, информационных ресурсов	
2.4	Зона сырьевых, топливных, энергетических и материально-технических ресурсов	
2.5	Зона трудовых ресурсов – рынок труда специалистов, менеджеров, рабочих	
2.6	Группы стратегического влияния (на уровне отрасли, региона, города, района)	
<i>Итоговая оценка состояния инновационного микроклимата</i>		
ИТОГО ПО ИННОВАЦИОННОМУ КЛИМАТУ		

Инновационный климат (потенциал) – это состояние внешней среды организации, содействующее или противодействующее достижению инновационной цели. Проявляется он через влияние на инновационный потенциал.

Структура внешней среды организации. В структуре внешней среды организации выделяют макросреду и микросреду.

В макросреде выделяются четыре стратегические сферы: социальная (С), Э технологическая (Т), экономическая (Э) и политическая (П). Их влияние на макросреду организации и ее инновационный потенциал устанавливается по результатам *СТЭП - анализа*.

Микросреда организации рассматривается как совокупность стратегических зон ближайшего окружения, как состав субъектов, непосредственно с ней взаимодействующих и прямо влияющих на состояние инновационного потенциала.

Анализ и оценка инновационного макроклимата. Объектом анализа выступают сферы внешней макросреды, а предметом – их влияние на инновационные цели и стратегии, то есть определение инновационного макроклимата.

При необходимости можно углубить объект анализа за счет других двух векторов – территориального масштаба и отраслей. Однако в некоторой части эти два вектора уже учтены в структурах и характеристиках сфер.

В качестве дальнего (косвенного) окружения внешняя макросреда не всегда непосредственно влияет на потенциал организации. Чаще это влияние передается через внешнюю микросреду (ближайшее окружение), которая прямо, непосредственно влияет на потенциал организации. Поэтому, точнее будет указывать в качестве предмета анализа влияние климата на потенциал организации.

Анализ и оценка инновационного микроклимата. Объект анализа – зоны микросреды. Предмет – их влияние на инновационные цели и стратегии через влияние на инновационный потенциал, то есть определение инновационного микроклимата. Внешняя среда в части ближайшего окружения фирмы и прямого на нее влияния, то есть микросреда, представляется совокупностью стратегических зон.

Анализ и оценка инновационного климата в целом. Измерение и анализ инновационного климата на стратегическом уровне можно проводить экспертным путем, пример оформления таблицы представлен ниже. Оценки компонентов и параметров внешней среды даются экспертом по 5-бальной шкале.

Смысл баллов следующий:

5 – состояние данного компонента, параметра внешней среды настолько отлично и приемлемо, что позволяет полностью использовать имеющийся инновационный потенциал. Это состояние рассматривается как отличная возможность для предприятия;

4 – состояние данного компонента, параметра хорошее, что создает некоторую возможность для использования инновационного потенциала;

3 – состояние данного компонента, параметра ненадежно – угрозы пока нет, но требуется наблюдение за его динамикой;

2 – состояние данного компонента, параметра вызывает тревогу, оно отрицательно влияет на инновационный потенциал. Это состояние классифицируется как некоторая угроза организации;

1 – состояние данного компонента, параметра без всяких сомнений угрожающее, оно должно рассматриваться как опасная угроза.

Практическое занятие № 3

Тема: «Оценка инновационного потенциала предприятия»

Цель задания – развитие у обучающихся профессиональных компетенций в области стратегического менеджмента в инновационных организациях на основе углубления знаний об инновационной деятельности организации, формирования умений и навыков практического применения методов оценки основных параметров инновационного потенциала (инновационной активности).

Достижение поставленной цели обеспечивается организацией выполнения задания в форме «Тренинга».

Достижение поставленной цели обеспечивается выполнением обучающимися нижеприведенного задания, связанного с оценкой инновационного потенциала (инновационной активности) конкретной организации (организацию выбрать самостоятельно).

Технология работы. В начале тренинга обучающимся предлагается обсудить известные параметры инновационного потенциала (инновационной активности). Затем, в таблице (см. пример ниже) произвести их оценку по 5-бальной шкале (смысл баллов представлен в задании 1) и далее рассчитать коэффициент инновационной активности по формуле 1.

Пример:

Таблица 1 - Оценка инновационной активности организации

№	Оцениваемые параметры инновационной активности	Уровень состояния параметра
A ₁	Качество инновационной стратегии и инновационной цели	
A ₂	Уровень мобилизации инновационного потенциала	
A ₃	Уровень привлекаемых капиталовложений-инвестиций	
A ₄	Методы, культура, ориентиры, обычно используемые при проведении инновационных изменений	
A ₅	Соответствие реакции фирмы характеру конкурентной стратегической ситуации	
A ₆	Скорость (темп) разработки и реализации инновационной стратегии	
A ₇	Обоснованность реализуемого уровня инновационной активности	
Итоговая оценка состояния инновационной активности		

Инновационная активность определяется из выражения:

$$K_{и.а.} = \frac{1}{7} \sum A_i. \quad (1)$$

По результатам оценки необходимо сделать соответствующие выводы и привести обоснование оценки каждого параметра инновационной активности конкретного предприятия.

При оценке той или иной ситуации реально учитывается не только инновационная позиция, но и инновационная мощь или сила, конкретно проявляемая организацией в конкретной обстановке.

Параметры инновационной активности:

A₁ - качество инновационной стратегии и инновационной цели: соответствие стратегии миссии-предназначению и миссии-ориентации, внешней среде, потенциалу, целям, другим стратегиям фирмы;

A₂ - уровень мобилизации инновационного потенциала: проявленная руководством способность привлечения требуемого потенциала, способность привлечь не только очевидную и известную часть, но также скрытую часть потенциала, то есть способность проявить высшую компетенцию при мобилизации инновационного потенциала;

A₃ - уровень привлеченных капиталовложений – инвестиций: проявленная руководством способность привлечения инвестиций, требуемых по объему и приемлемых по источникам;

A₄ - методы, культура, ориентиры, используемые при проведении инновационных изменений: применение в инновационной деятельности концепций и методов, направленных на получение реальных конкурентных преимуществ. Например, в инновационных процессах распространен метод «параллельного проектирования». В маркетинге инноваций таким методом или такой концепцией на сегодняшний момент является концепция «фокусирования на клиентах»;

A₅ - соответствие реакции фирмы характеру конкурентной стратегической ситуации: инновационная ситуация определяется состоянием объекта и состоянием среды. Известны три типа поведения или реакций на стратегическую ситуацию: реактивное поведение, когда ситуация уже воспринимается даже недостаточно компетентными руководителями и только затем организация приступает к ее изменению; активное поведение, когда ситуация распознается профессионально компетентным руководством и после этого разрабатывается и реализуется стратегия; планомерно-прогнозное поведение, при котором реализуется метод управления по «слабым сигналам»;

A₆ - скорость (темпы) разработки и реализации инновационной стратегии: интенсивность действий по созданию и продвижению новшеств, проведению стратегических инновационных изменений. Такая интенсивность характеризуется комплексом показателей: обновляемостью продукции, технологий и технологического оборудования, знаний персонала, организационных структур и других показателей.

A₇ - обоснованность реализуемого уровня инновационной активности: соответствие того или иного уровня стратегической и тактической активности состоянию внешней среды и состоянию самой организации. Резкое необоснованное усиление активности может превратить организацию в так называемого «мертвого героя», а неадекватная пассивность обрекает ее стать неудачницей.

Практическое занятие № 4

Тема: «Анализ внешней и внутренней среды предприятия»

Цель задания – развитие у обучающегося профессиональных компетенций в области стратегического менеджмента в инновационных организациях на основе углубления знаний и умений проведения анализа внутренней и внешней среды организации.

Достижение поставленной цели обеспечивается организацией выполнения задания в форме изучения представленного материала.

Методы анализа внутренней и внешней среды организации

Анализ внешней среды представляет собой оценку состояния и перспектив развития важнейших, с точки зрения организации, субъектов и факторов окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков и совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые организация не может оказывать непосредственное влияние.

Проведя анализ внешней среды и получив данные о факторах, которые представляют опасность или открывают новые возможности, руководство должно оценить: обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться возможностями, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями.

Метод, который используют для диагностики внутренних проблем, называется управленческим обследованием. Управленческое обследование представляет собой методичную оценку функциональных зон организации, предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон. В управленческое обследование включаются пять функций - маркетинг, финансы, (операции) производство, человеческие ресурсы, а также культура и образ корпораций.

Существует большое количество методов анализа внутренней и внешней среды организации, рассмотрим некоторые из них:

1. SWOT- анализ

Для того чтобы получить ясную оценку сил предприятия и ситуации на рынке, существует SWOT-анализ.

SWOT-анализ - это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды):

- Сильные стороны (Strengths) -- преимущества организации;
- Слабые стороны (Weaknesses) -- недостатки организации;
- Возможности (Opportunities) -- факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;
- Угрозы (Threats) -- факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

Для проведения анализа необходимо:

- Определить основное направление развития предприятия (его миссию);
- Взвесить силы и оценить рыночную ситуацию, чтобы понять, возможно ли двигаться в указанном направлении и каким образом это лучше сделать (SWOT-анализ);
- Поставить перед предприятием цели, учитывая его реальные возможности (определение стратегических целей предприятия).

Проведение SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы SWOT-анализа. В соответствующие ячейки матрицы необходимо занести сильные и слабые стороны предприятия, а также рыночные возможности и угрозы.

Сильные стороны предприятия - то, в чем оно преуспело или какая-то особенность, предоставляющая дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой продукции, известности торговой марки и т.п.

Слабые стороны предприятия - это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или что-то, что пока не удается по сравнению с другими компаниями и ставит предприятие в неблагоприятное положение. В качестве примера слабых сторон можно привести слишком узкий ассортимент выпускаемых товаров, плохую репутацию компании на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса и т.п.

Рыночные возможности - это благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества. В качестве примера рыночных возможностей можно привести ухудшение позиций конкурентов, резкий рост спроса, появление новых технологий производства продукции, рост уровня доходов населения и т.п. Следует отметить, что возможностями с точки зрения SWOT-анализа являются не все возможности, которые существуют на рынке, а только те, которые можно использовать.

Рыночные угрозы - события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на предприятие. Примеры рыночных угроз: выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости и т.п.

Один и тот же фактор для разных предприятий может быть как угрозой, так и возможностью. Например, для магазина, торгующего дорогими продуктами, рост доходов населения может быть возможностью, так как приведет к увеличению числа покупателей. В то же время, для магазина-дискаунтера тот же фактор может стать угрозой, так как его покупатели с ростом зарплат могут перейти к конкурентам, предлагающим более высокий уровень сервиса.

Шаг 1. Определение сильных и слабых сторон предприятия

Для того чтобы определить сильные и слабые стороны предприятия необходимо:

- Составить перечень параметров, по которому будет оцениваться предприятие;
- По каждому параметру определить, что является сильной стороной предприятия, а что - слабой;
- Из всего перечня выбрать наиболее важные сильные и слабые стороны предприятия и занести их в матрицу SWOT-анализа.

Для оценки предприятия можно воспользоваться следующими параметрами: организация; производство; финансы; инновации; маркетинг. Заполняется таблица.

Таблица 1 - Пример определение сильных и слабых сторон предприятия

Параметры оценки	Сильные стороны	Слабые стороны
1. Организация	Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников предприятия	Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия
2. Производство	Высокое качество выпускаемых товаров Проверенный и надежный поставщик комплектующих деталей	Высокая степень износа оборудования -- до 80% по отдельным группам Себестоимость продукции на 10% выше, чем у основных конкурентов
3. и т.д.		

Из всего списка сильных и слабых сторон предприятия необходимо выбрать наиболее важные (самые сильные и самые слабые стороны) и записать их в соответствующие ячейки матрицы SWOT-анализа.

Шаг 2. Определение рыночных возможностей и угроз

Второй шаг SWOT-анализа - это оценка рынка. Этот этап позволяет оценить ситуацию вне предприятия - увидеть возможности и угрозы. Методика определения рыночных возможностей и угроз практически идентична методике определения сильных и слабых сторон предприятия. Далее, опять же, заполняется таблица.

Таблица 2 - Пример определения рыночных возможностей и угроз

Параметры оценки	Возможности	Угрозы
1. Конкуренция	Повысились барьеры входа на рынок: с этого года необходимо получать лицензию на занятие данным видом деятельности	В этом году ожидается выход на рынок крупной иностранной компании-конкурента
2. Сбыт	На рынке появилась новая розничная сеть, которая в данный момент выбирает поставщиков	С этого года наш крупнейший оптовый покупатель определяет поставщиков по результатам тендера
3. и т.д. ...		

Необходимо выбрать из всего списка возможностей и угроз наиболее важные, и занести их в соответствующие ячейки матрицы SWOT-анализа.

В заполненной матрице SWOT-анализа виден полный перечень основных сильных и слабых сторон предприятия, а также открывающиеся перед предприятием перспективы и грозящие ему опасности.

Шаг 3. Сопоставление сильных и слабых сторон предприятия с возможностями и угрозами рынка.

Сопоставление сильных и слабых сторон с рыночными возможностями и угрозами позволяет ответить на следующие вопросы, касающиеся дальнейшего развития бизнеса:

- Как возможно воспользоваться открывающимися возможностями, используя сильные стороны предприятия?
- Какие слабые стороны предприятия могут помешать?
- За счет каких сильных сторон можно нейтрализовать существующие угрозы?
- Каких угроз, усугубленных слабыми сторонами предприятия, нужно больше всего опасаться?

Для сопоставления возможностей предприятия условиям рынка применяется немного видоизмененная матрица SWOT-анализа.

Таблица 3 - Матрица SWOT-анализа

	Возможности	УГРОЗЫ
	1. Появление новой розничной сети 2.	1.Появление крупного конкурента 2.
Сильные стороны 1.Высокое качество продукции 2..... 3.	1.Как воспользоваться возможностями Попытаться войти в число поставщиков новой сети, сделав акцент на качестве нашей продукции	2.За счет чего можно снизить угрозы Удержать наших покупателей от перехода к конкуренту, проинформировав их о высоком качестве нашей продукции
Слабые стороны 1.Высокая себестоимость продукции 2. 3.и т.д.	3.Что может помешать воспользоваться возможностями Новая сеть может отказаться от закупок нашей продукции, так как наши оптовые цены выше, чем у конкурентов	4.Самые большие опасности для фирмы Появившийся конкурент может предложить рынку продукцию, аналогичную нашей, по более низким ценам

Заполнив такую матрицу можно увидеть результат:

- определены основные направления развития предприятия
- сформулированы основные проблемы предприятия, подлежащие скорейшему решению для успешного развития бизнеса.

Итоговые показатели SWOT-анализа используются в стратегическом и тактическом планировании деятельности предприятия.

Практическое занятие № 5

Тема: «Презентация миссии и целей предприятия и организации»

Цель задания – развитие у обучающегося профессиональных компетенций в области стратегического менеджмента в инновационных организациях на основе углубления знаний и умений проведения презентации миссии и целей организации.

Достижение поставленной цели обеспечивается организацией выполнения задания в форме «Развивающего семинара», путем изучения представленного материала и разработки презентации миссии и целей предприятия в Microsoft PowerPoint.

Выбор миссии и целей организации является первым и самым ответственным решением при стратегическом планировании.

В наиболее общих терминах стратегический менеджмент - средство обеспечения выполнения фирмой своей миссии. Целеполагание - самый трудный и ответственный этап планирования. Сформулировать миссию фирмы - наиболее важное решение для ее основателей и высших менеджеров. Изменение миссии фактически означает закрытие прежней фирмы и открытие на ее месте новой, пусть даже под тем же названием. Миссия - стержень фирмы, наиболее устойчивая часть ее организма.

Миссия - это *цель*, для которой организация существует и которая должна быть выполнена в плановом периоде.

В случае *широкого* понимания миссия рассматривается как констатация *философии и смысла существования организации*. Философия организации определяет ценности, верования и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность.

В том случае, если имеется узкое понимание миссии, она рассматривается как *сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация*, то есть миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобной.

Миссия является более конкретным ориентиром, чем видение. В отличие от видения у миссии есть своя финишная черта - период времени, по истечении которого она должна быть выполнена. Миссия должна быть сформулирована так, чтобы ее выполнение сочеталось с напряжением сил в организации с определенным риском деятельности. Срок выполнения миссии должен быть обозрим и достаточно невелик (чаще всего до пяти лет) для того, чтобы нынешнее поколение работников могло увидеть результаты своего труда.

Содержание миссии может включать в себя следующие основные пункты:

- описание *продуктов* и (или) услуг, предлагаемых организацией;
- характеристики *рынка* - организация определяет своих основных потребителей, клиентов, пользователей;
- *цели* организации, выраженные в терминах выживания, роста доходности;
- *технология*: характеристика оборудования, технологических процессов, инноваций в области технологии;
- *философия*: здесь должны быть выражены базовые взгляды и ценности организации, служащие основой для создания системы мотивации;
- *внутренняя концепция*, в рамках которой организация описывает собственное впечатление о себе, указывая источники силы, основные слабости, степень конкурентоспособности, фактор выживания;
- *внешний образ* компании, ее имидж.

Организация должна искать свою миссию во *внешнем окружении*, так как только постоянное поддержание социальной значимости обеспечивает ей выживание и устойчивое функционирование в будущем. *Прибыль не может провозглашаться главной целью* организации, потому что прибыль - это сугубо внутренняя проблема, хотя и очень важная.

Пример 1.

Краткая техническая характеристика производства

Строительство Братского лесопромышленного комплекса было завершено и запущено в эксплуатацию в 1965г.

Филиал ОАО «Группа «Илим» в г. Братске является частью бывшего Братского лесопромышленного комплекса совместно с химическими и деревообрабатывающими предприятиями, а также объектами общей производительной инфраструктуры.

Филиал ОАО «Группа «Илим» в г. Братске - является крупнейшим в стране предприятием по комплексной переработке древесины.

Основными видами продукции Филиала ОАО «Группа «Илим» в г. Братске являются: белая хвойная целлюлоза; белая лиственная целлюлоза; небеленая хвойная целлюлоза для производства тарного картона; тарный картон; таловое масло дистиллированное; канифоль таловая; жирные кислоты талового масла; легкие масла; скипидар СФА; фанера клееная;

древесноволокнистые плиты; пиломатериалы; сода каустическая; хлор жидкий; хлорат натрия.

Задание: на основе представленных данных об объекте исследования, разработать презентацию миссии и целей деятельности предприятия.

Практическое занятие № 6

Тема: «Анализ и разработка корпоративной стратегии»

Цель задания – развитие у обучающегося профессиональных компетенций в области стратегического менеджмента в инновационных организациях на основе углубления знаний и умений проведения анализа корпоративной стратегии предприятия.

Достижение поставленной цели обеспечивается организацией выполнения задания в форме «Разбор конкретных ситуаций», на примере анализа и разработки корпоративной стратегии предприятия (на примере ОАО «Березниковский хлебозавод»).

1. Техничко-экономические показатели предприятия

Анализируемое предприятие - ОАО "Березниковский хлебозавод". Место нахождения: 164570, Архангельская обл., Виноградовский район, п. Березник, ул. Заводская, д. 1.

Организационно-правовая форма предприятия представляет собой открытое акционерное общество. Открытое Акционерное общество "Березниковский хлебозавод", далее Общество, является юридическим лицом и осуществляет свою деятельность на основании устава Общества и законодательства РФ (ГК, ФЗ) Устав ОАО «Березниковского хлебозавода».

Общество имеет гражданские права и несет гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами.

Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется федеральными законами, общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии).

Целью общества является извлечение прибыли.

Предметом деятельности общества является: производство хлебобулочных изделий; производство кондитерских изделий; производство сухарных изделий; торгово-коммерческая деятельность; осуществление иных видов деятельности, не запрещенных действующим законодательством.

Все имущество предприятия состоит из основных фондов и оборотных средств, а именно:

- взносы участников в денежной форме на момент регистрации;
- прибыль от ведения хозяйственной деятельности предприятия;
- ссуды, кредиты банков;
- материальная база предприятия.

Вся чистая прибыль предприятия расходуется на усмотрения акционеров предприятия.

В настоящее время завод выпускает десятки наименований хлебобулочных изделий самого высокого качества, давно уже оцененного покупателем. 75 наименований тортов, пирожных и рулетов, среди которых есть шедевры, сотворенные по самому последнему слову кулинарной моды. Пряники, печенье, баранки, соломка, мармелад, сухари и бьющая все рекорды популярности 60-граммовая бутербродная булочка, выпуск которой за три последних года возрос с 30 до 500 кг в сутки. Марка "Березниковский хлебозавод" крепко держится на позициях, завоеванных качеством и следованием традиционным технологиям. Ведь до сих пор на этом гиганте хлебной индустрии области используются не столько новомодные пищевые добавки, сколько старые добрые хмелевые отвары. Так испокон века на Руси хлебопеки работали, с теплом да с душой. ОАО "Березниковский хлебозавод" является производством с полным технологическим циклом. Численность промышленно-производственного персонала на предприятии составляет 160 человек.

ОАО "Березниковский хлебозавод" продает свою продукцию, в основном, на потребительском рынке, через собственные торговые точки, а также в розничной продаже.

Основная масса покупателей ОАО "Березниковского хлебозавода" - это: население со средним уровнем дохода; пенсионеры; молодежь.

Проанализируем основные экономические показатели ОАО "Березниковский хлебозавод" за 2014-2016 гг.

Таблица 1 - Основные технико-экономические показатели ОАО "Березниковский хлебозавод" за 2014-2016 гг.

Наименование показателей	2014 год	2015 год	2016 год	Абс.откл. 2016 к 2015гг.
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	25 262,10	28 503,50	32 201,50	+3 669,4
Себестоимость продукции, тыс. руб.	20 401,00	22 410,00	26 525,10	+4 115,10
Материальные затраты, тыс. руб.	8 700,00	9 805,00	12 120,00	+2 315,00
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	11 702,00	12 603,10	14 410,00	+1 163,10
Средняя з/п рабочих, тыс. руб.	6,5	7,0	7,5	+0,5
Средняя численность работников, чел.	150	150	160	+10
Чистая прибыль, тыс. руб.	4 860,2	6 095,60	5 680,5	-415,1
Рентабельность продаж	1,9	2,1	1,8	-0,3
Затраты на 1 рубль, руб.	1,7	1,6	2,06	+0,46
Производительность труда, тыс. руб.	168,4	190,0	201,2	+11,2

По данным таблицы мы видим, что выручка от реализации продукции на предприятие за анализируемый период увеличилась не значительно, на 3 669,4 млн. руб. В 2015г. она составляла 28 500,60 млн. руб., а в 2016г. - 32 200,5 млн. руб.

За счет увеличения материальных затрат увеличилась и себестоимость продукции с 2015 по 2016 года на 4 115,00 руб. Материальные затраты увеличились на 2 315,00 руб. Выросла заработанная плата рабочих на 500 руб., а также увеличилось и численность рабочих на 10 человек. Производительность труда выросла на 11,2 руб.

Но есть негативный момент в хозяйственной деятельности предприятия, чистая прибыль сократилась на 415,1 руб. Это произошло за счет увеличения штат сотрудников и значительного увеличения себестоимости продукции. Показатель рентабельности показывает эффективность работы предприятия, в данном случае, он снизился на 0,3 пункта. Данный скачок произошел за счет увеличения стоимости материальной базы производства.

Анализируя ситуацию, можно сказать, что состояние предприятия ухудшается. Показатель прибыли падает, присутствует кредиторская задолженность, по которой необходимо вносить платежи в виде процентов от займа. стратегия экономический рыночный

Предприятию необходимо увеличить долю рынка, соответственно и объемы продаж.

В условиях конкуренции предприятию необходим план по развитию конкурентных преимуществ продукции и выпуск нового продукта, так как, в последнее время, мы наблюдаем картину снижения потребительского спроса на продукцию рассматриваемого предприятия в связи с возросшей конкуренцией на рынке хлебобулочных изделий.

2. Разработка корпоративной стратегии на предприятии и анализ ее эффективности

Руководством предприятия ОАО "Березниковского хлебозавода" была разработана стратегия по увеличению объемов продаж производимой продукции и завоевание большей доли рынка. Было принято решение о модернизации одной из линий по производству хлеба с использование немецкого оборудования. Цель стратегии - запустить на ней производство хлеба по немецкой технологии, высокого качества и не имеющего аналогов на территории архангельской области. В результате внедрения стратегии на производство, предприятие планирует занять 25% доли рынка нетрадиционных сортов хлебобулочных изделий с добавками, и создать брендовые хлеба из натуральных ингредиентов по приемлемым ценам для потребителя. Тем самым предприятие завоеует доверие покупателя и вызовет интерес и желание к производимой продукции.

Инвестиционные вложения составят 15 млн. руб. Источники инвестиций - собственный и акционерный капитал.

Миссия предприятия: Обеспечить потребителей качественным товаром.

Задачи проекта:

1. Повысить качество продукции.

2. Выйти на новые рынки.
3. Минимизировать затраты.
4. Максимизировать прибыль.
5. Завоевание авторитета среди покупателей.
6. Повысить конкурентоспособность предприятия.

Генератором идеи и разработчиком является руководство предприятия и менеджеры производства.

Стратегический проект требует разработки детального плана по его внедрению:

1. Идея.
2. Бизнес-план.
3. Экспертиза проекта.
4. Подготовка документации.
5. Внесение изменений в учредительные документы и их регистрация.
6. Подбор персонала.
7. Монтажные работы.
8. Запуск оборудования.
9. Сбыт продукции.
10. Мониторинг.

Данная продукция будет поставляться по городу Архангельску и по его области, через сети продовольственных супермаркетов, фирменные магазины предприятия, детские дома и больницы - как социальная акция.

Сырье на производство продукции будет поставляться поставщиками из разных городов, с которыми заключены договора, и с которыми предприятие уже на протяжении длительного времени.

При управлении ценообразованием необходимо придерживаться следующих критериев:

- высокое качество продукта;
- минимальные расходы;

Хлебобулочные изделия относятся к продуктам повседневного спроса, они являются главным продуктом в потребительской корзине. Поэтому, хлебопекарный бизнес располагает большими возможностями для увеличения количества предприятий, создания развитой конкурентной среды, новых рабочих мест. Хлебопекарная промышленность относится к одной из важнейших отраслей пищевой промышленности, уровень развития которой самым непосредственным образом затрагивает жизнь всего населения.

Производство хлеба является важной составляющей в общем объеме выпуска продукции пищевой промышленности на территории архангельской области. На долю хлебопекарной под отрасли в структуре пищевой промышленности области в 2016 году приходилось 21% от объема выпуска продукции.

Рост архангельского рынка хлебобулочных изделий происходит в основном за счет потребления хлеба первого и второго сорта, доля которого составляет около 80% от общего объема производства хлеба в городе. Производство хлеба имеет следующую структуру:

- ржаной хлеб - 30%,
- хлеб первого и второго сорта - 50%,
- другая продукция: булки, батоны занимают около 10% от совокупного выпуска на предприятиях хлебопекарной промышленности;
- брендовые хлеба и нетрадиционные хлебобулочные изделия - 10%.

Основными предприятиями пищевой промышленности по производству хлебобулочных изделий являются хлебозаводы и хлебокомбинаты, их доля на рынке составляет 95%, остальные 5% занимают частные пекарни.

Важнейшими критериями выбора потребителя при покупке хлеба является его свежесть, цена, упаковка и внешний вид.

Основными критериями выбора места покупки хлеба и хлебобулочных изделий является близость торгового предприятия к месту проживания или работы, а также возможность покупки других продуктов питания в одной точке, поэтому три четверти покупок хлебобулочных изделий приходится на магазины и супермаркеты.

Сегментация на рынке хлебобулочных изделий происходит по следующим категориям:

- хлеб;
- батоны;
- нетрадиционные сорта с полезными добавками;
- сдобные изделия.

Рынок делиться на две ниши:

- хлебобулочные изделия массового спроса, где цена одного изделия составляет 40-60 руб. за единицу товара;

- нетрадиционные хлебобулочные изделия - низкокалорийный хлеб, различные виды хлеба с добавками и наполнителями, выпечки из различных сортов теста.

ОАО "Березниковский хлебозавод" планирует занять нишу на рынке нетрадиционных хлебобулочных изделий, так как рост интереса к производству обогащенных и лечебно-профилактических продуктов, возрастает с каждым годом, да и благосостояние нашего народа растет, и он уже может себе позволить покупать каждый день хлеб по цене от 40 руб. и выше, который более обогащен полезными качествами.

Данный рынок недостаточно развит на территории архангельской области, но постепенно набирает обороты, что является удачным моментом для исследуемого предприятия. Проведенные исследования показали, что в течение четырех лет произойдет более четкая сегментация рынка, в результате которой в нижнем ценовом сегменте останутся так называемые традиционные виды хлеба с одновременно произойдет рост сегмента - брендированного хлеба из натуральных ингредиентов.

Таким образом, современный рынок хлеба и хлебобулочных изделий диктует жесткие требования производителю. Для того чтобы быть успешным на рынке, недостаточно производить только массовые сорта хлеба и хлебобулочных изделий. Необходимо выпускать широкий ассортимент изделий, уделять особое внимание качеству своей продукции, а также учитывать специфику и привычки потребителей, постоянно обновляя ассортимент продукции, выпуская только продукт, который заботиться о здоровье человека.

Поведем оценку конкурентов исследуемого предприятия по данным 2016 года.

Анализ показателей происходит по следующим критериям: 5 - отлично; 4 - хорошо; 3 - удовлетворительно; 2 - плохо; 1 - нет. Оценка производится по составляющим комплекса маркетинга: продукт (товар), цена, каналы сбыта, продвижение продукта на рынке и др.

Таблица 2 - Оценка основных конкурентов ОАО "Березниковского хлебозавода"

Показатели конкурентоспособности	ОАО "Березниковский хлебозавод"	Конкурент	
		ЗАО "Архангельск-хлеб"	ОАО "Архангельский хлебозавод" №4
Товары			
Качество	5	5	5
Стиль	4	4	4
Наличие торговой марки (престиж)	4	4	4
Уникальность	4	3	4
Удобство в употреблении	4	4	3
Упаковка	4	4	3
Ассортимент	5	5	2
Цена			
Исходная (1-высокая, 5-низкая)	2	3	4
Процент скидки с цены	1	1	1
Условия кредита	1	1	1
Всего:			
Каналы сбыта			
Формы сбыта:			
- прямая поставка	4	4	4
- торговые представители	4	3	1
- оптовые посредники	2	2	1
Степень охвата рынка	4	3	2

Эффективность:			
- размещения складских помещений	5	5	4
- система контроля, регулирования запасов	4	4	3
- система транспортировки	4	4	2
Местоположение	4	3	4
Продвижение товара на рынке			
Реклама:			
- для потребителей	3	3	2
- для торговых посредников	2	2	1
Индивидуальная продажа:			
- стимулы для потребителей	3	2	2
- демонстрационная торговля	2	1	2
-показ образцов продукции (выставка товаров)	3	2	2
Персонал	4	4	4
Литература (каталоги, фотографии)	3	2	1
Продвижение товара по каналам торговли	3	2	1
Выход на зарубежные рынки	1	1	1

Из проведенного исследования видно, что основным конкурентом ОАО "Березниковского хлебозавода" является предприятие ЗАО "Архангельскхлеб". Он производит качественную продукцию, по приемлемым ценам, максимально охвачен рынок сбыта и проведена неплохая PR-кампания по повышению имиджа фирмы, в связи, с чем у потребителя возрос интерес к их продукции. Для того чтобы превзойти конкурентов ОАО "Березниковскому хлебозаводу" необходимо разработать стратегию развития и роста предприятия, улучшить имидж и привлечь покупателя.

Также одной из составных частей анализа было определение сильных и слабых сторон предприятий-конкурентов. В итоге были получены следующие результаты.

Сильные стороны конкурентов ОАО "Березниковского хлебозавода":

- яркая, качественная упаковка с запоминающимся дизайном;
- активная PR-кампания;
- низкая ценовая политика.

Слабые стороны конкурентов ОАО "Березниковского хлебозавода":

- хорошее и среднее качество кондитерских и хлебобулочных изделий (как это показал проведенный опрос покупателей);
- плохой охват различных сегментов рынка, в частности рынка брендового и нетрадиционного хлеба;
- небольшой ассортимент продукции представленной потребителю.

Слабыми сторонами ОАО "Березниковского хлебозавода" является снижение интереса к предприятию у потребителей из-за отсутствия разработок по расширению ассортимента продукции.

Внешняя среда предприятий подвергается постоянным изменениям, изменяется спрос потребителя и его предпочтения, каждый день производители выпускают новые продукты с новыми характеристиками, обеспечивая тем самым себе конкурентное преимущество.

ОАО "Березниковскому хлебозаводу" необходимо постоянно следить за изменениями потребительского спроса на рынке и выпускать новую продукцию, чтобы завоевать доверие потребителя, обладать конкурентным преимуществом, максимизировать прибыль предприятия.

Таким образом, разработав стратегию и выбрав бизнес - направление, определим перспективность этого направления и выберем альтернативу из предположенных вариантов развития сегментов на рынке.

На поставку оборудования предприятие заключило договор с немецким производителем оборудования фирмой "ASER".

Фирма "ASER" специализируется на выпуске оборудования для производства хлебобулочных изделий. Она является главным производителем оборудования на рынке. Имеет хорошую репутацию и доверие клиентов. Оборудование создано с использованием новейших технологий и по последнему слову техники. Состав новой линии для выпекания хлебобулочных изделий, производительность которой составляет 6 тонн изделий в сутки.

Таблица 3 - Состав линии по производству хлебобулочных изделий

Наименование оборудования	Количество, шт.	Стоимость, тыс. руб.
Мукопросеиватель DFR 15	1	159,00
Тестомесильная машина FGG -8	2	248,200
Дежеопрокидыватель TTY 52	1	247,00
Тестоделитель LKL 124	1	422,20
Тестозакаточная машина QTT 5	1	223,00
Шкаф расстойный HJ187	1	198,70
Электро-жарочный шкаф KLP 45	2	556,00
Транспортная лента VV9	1	145,60
Итого стоимость оборудования:		3 003,70

Таким образом, стоимость линии составляет 3 003,70 млн. руб., амортизационные отчисления составят 30,6 тыс. руб.

Для монтажа оборудования - линии по производству хлебобулочных изделий, было предоставлено 300 метров площади на территории цеха.

Демонтаж оборудования и пусконаладочные работы займу максимум три недели. Выпуск новой продукции был подкреплен активной рекламной кампанией.

Руководство предприятия планирует выпускать нетрадиционные сорта хлеба и брендовые хлеба. Были разработаны соответствующие рецептуры, названия и технологический процесс. Определим перспективную продукцию хлеба.

В таблице 4 представлен планируемый объем продаж предприятия за планируемый год.

Таблица 4 - Прогнозный объем продаж за планируемый год

Наименование продукции	Прогнозный объем продаж в натуральном выражении							
	объем продаж в натуральном выражении							
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал				
	1 мес	2 мес	3 мес	4 мес	5 мес	6 мес	7 мес	8 мес
Хлеб "8 флагов"	310 000	315 000	322 000	325 000	327 000	330 000	335 000	340 000
Хлеб "Здоровье"	374 000	376 000	380 000	385 000	390 000	393 000	395 000	400 000
Хлеб "Фитнес"	294 000	295 000	300 000	312 000	316 000	320 000	323 000	325 000

На основе прогнозного объема продаж рассчитаем производственную программу предприятия - план производства.

Таблица 5 - Расчет производственной программы в нормо-часах

Виды продукции	Кол-во продукции в месяц	Норма времени на производство 1 ед. продукции	Производственная программа в нормо-часах
Хлеб "8 злаков"	365 000	5,1	1 861,50
Хлеб "Здоровье"	475 000	5,4	2 565,00
Хлеб "Фитнес"	390 000	3,1	1 209,00
Итого:			6988,50

Таким образом, производственная программа предприятия составила 6 988,50 нормо-часов.

Определим необходимое количество дополнительного персонала на предприятие, таблица 6.

Таблица 6 - Сводная ведомость численности персонала

Профессиональные группы	Число работников
1. Управленческий персонал	6
2. Специалисты	4
3. ИТР	4
4. Рабочие	20
5. Вспомогательный персонал	6
Итого:	40

Таким образом, дополнительное количество человек, которое потребуется на предприятие, составляет 40 человек.

Обучение работников будет проходить на местах, оборудование автоматизировано и легко в управлении. Перед началом работы будет проведен инструктаж по технике безопасности и правилам работы на оборудовании.

Оплата работников будет окладно - премиальная, что повысит мотивацию к производству и заинтересованность в выпуске качественной продукции. Со временем оклад будет увеличиваться, по темпу роста прибыли и производства, таблица 7.

Таблица 7 - Расчет фонда заработной платы

Профессиональные группы	Число работников, чел.	Оклад, руб.-месяц	Дополнительная заработная плата	Итого заработная плата в месяц, тыс.руб.
1. Управленческий персонал	6	15 000	5 000	120,00
2. Специалисты		6 000	4 000	40,00
3. ИТР	4	7 000	3 000	40,00
4. Рабочие	4	6 000	5 000	220,00
5. Вспомогат. персонал	20	5 000	2 000	42,00
4. основные рабочие	6			
5. вспомогательные рабочие				
6. другие группы				
Итого:	40			462,00

Итак, заработанная плата дополнительно нанятого персонала составит 462,00 тыс. руб. в месяц.

Определим потребность в оборотных средствах для производства продукции, таблица 8.

Таблица 8 - Расчет потребности в оборотных средствах

Виды оборотных средств	Ед.изм.	Цена за единицу, руб.	Среднедневное потребление, руб.	Норматив запаса, дни	Норматив оборотных средств, млн.руб.
1.Производственные запасы:					
сырье и основ. матер. в том числе:					
Мука Высший сорт	т	10 000,00	133 092	30	3 992 760,00
Мука ржаная	т	9 000,00	67 316	30	2 019 480,00
полуфабрикаты в том числе:					
Дрожжи	кг	25,00	21 000	30	630 000

Практическое занятие № 7

Тема: «Формирование команды и лидерство в стратегическом менеджменте»

Цель задания – развитие у обучающегося профессиональных компетенций в области стратегического менеджмента в инновационных организациях на основе углубления знаний об управленческих ресурсах современного менеджера-лидера.

Достижение поставленной цели обеспечивается организацией выполнения задания в форме изучения представленного материала.

Управленческие ресурсы современного менеджера-лидера

Ресурсы вообще и ресурсы менеджера-управленца в частности представляют собой набор средств, которыми располагает данный субъект и которые могут быть им использованы в необходимом случае, например, для достижения какой-либо цели. Когда мы говорим о менеджере, то эта цель представляется вполне конкретной: обеспечить качественный результат управляемого процесса.

Систему личных ресурсов менеджера-управленца образуют следующие составляющие:

а) административные ресурсы, источником которых является сама компания, ее собственники. Основным административным ресурсом является право управлять и соответствующие ему полномочия руководителя. Принимая менеджера на работу, компания вручает лично этому менеджеру право руководить;

б) профессиональные ресурсы менеджера включают опыт и знания руководителя. Этот вид ресурсов накапливается долгими годами непосредственной управленческой деятельности и обучения. Их содержание во многом зависит от того, как и в какой степени менеджер способен накапливать опыт и знания. Формирование профессиональных ресурсов происходит на протяжении всей карьеры руководителя. Однако в конкретных условиях значение имеет не общая накопленная совокупность опыта и знаний, а лишь та их актуальная часть, которая действительно может быть использована в текущей деятельности менеджера;

в) психологические ресурсы образуются как совокупность тех личностных характеристик работника, которые особенно значимы для исполнения им обязанностей менеджера. Психологические ресурсы во многом даны руководителю от природы в виде определенных задатков, черт характера, способствующих именно управленческой деятельности.

Все вместе личные ресурсы менеджера создают единую систему, которая обеспечивает или должна обеспечить все запросы и потребности руководителя, формируя стиль его поведения, наделяя необходимыми правами, навыками, знаниями.

Ресурсы, принадлежащие лично менеджеру и характеризующие его как руководителя, отличаются не только источником их возникновения и содержанием. Для каждого вида ресурсов характерна определенная способность к сохранению и накоплению ресурса, способность его быстрой адаптации к изменяющимся условиям, способности ресурсов к взаимному влиянию друг на друга и многое другое.

1. *Административные ресурсы.* Обычным источником административных ресурсов является сама компания. Для менеджера в каждом конкретном случае компанию может олице-

творять вышестоящий руководитель, который нанимает руководителя, или даже собственник компании.

Право управлять как следствие иерархизации.

Одним из признаков менеджера является наличие у него права руководить и согласованная с этим правом ответственность за результат.

Менеджер руководит на том основании, что ему передано такое право. Именно право руководить, переданное данному работнику, и является:

- ресурсом менеджера, потому что именно оно дает законные основания руководить и используется как средство для управления, то есть как ресурс;

- его личным ресурсом, поскольку он передается конкретному менеджеру в личное использование на время исполнения им конкретных должностных обязанностей.

Можно считать, что этот ресурс обладает иерархической природой происхождения. Получение этого ресурса происходит в момент, когда будущий руководитель вступает в иерархию менеджеров компании, эту процедуру можно назвать иерархизацией менеджера. Кроме того, сам объем полномочий, которые составляют содержание такого ресурса, формально определен позицией менеджера в иерархии: каждой позиции соответствуют свои полномочия.

Право управлять - важнейший ресурс менеджера. Уникальность его состоит в том, что наличие права управлять легитимизирует деятельность менеджера, то есть делает ее законной.

Границы административного ресурса. Право управлять, как ресурс, дает законные основания менеджеру руководить своими подчиненными и управлять ресурсами компании. Объем полномочий, предоставляемых менеджеру, является количественной характеристикой этого ресурса. Конечно, в конкретной иерархии каждой должности заранее приписан определенный объем прав. Содержание прав, отнесенное к должности, определяется исходя из производственной целесообразности и поначалу никак не связано с личностью конкретного менеджера. В ходе иерархизации потенциальное право управлять, отнесенное в иерархии к данной должности, становится реальным правом конкретного руководителя, вступающего в эту должность.

Сам факт обладания правом руководить подчиненными работниками и управлять ресурсами совсем не означает, что ресурсы компании (включая деньги, информацию, связи и прочее) становятся личным ресурсом менеджера. Это достаточно принципиальное соображение: ресурсы компании, так же как и продукт, получаемый в результате деятельности менеджера, являются личными ресурсами владельцев компании.

2. Профессиональные ресурсы. Менеджер-управленец - это не только должность, но это еще и профессия. Признаком этой профессии, как и вообще любой другой профессии, является обладание соответствующим опытом и специальными знаниями. Без опыта управления и без наличия соответствующих знаний эффективная профессиональная деятельность менеджера вряд ли возможна.

Структура профессиональных ресурсов. Под профессиональными личными ресурсами менеджера мы понимаем опыт практической управленческой деятельности и специальные знания, которыми он владеет и которые может использовать в своей деятельности. Профессиональные ресурсы менеджер должны содержать три составляющие: управленческую (административную), технологическую и специальную:

- управленческая (административная) составляющая включает знания и практические навыки, непосредственно применяемые при управлении людьми, например принятие решений, подготовка управленческих воздействий и выдача их в среду подчиненных работников, непрерывное взаимодействие с ними, формирование деловых характеристик производственной среды, ее организационной культуры и прочее;

- в технологическую составляющую входят знания из области технологии управляемых производственных процессов;

- специальная составляющая может включать в себя весьма разнообразный багаж опыта и знаний, состоящий из делопроизводства, документооборота, проведения совещаний, организации переговоров, знания иностранных языков, умения управлять автомобилем и многого другого, что не может быть включено ни в управленческую, ни в технологическую состав-

ляющие. Однако без обладания этими навыками эффективное исполнение обязанностей менеджера вряд ли возможно.

Источники профессиональных ресурсов. Должность менеджера и соответствующие ей права существуют объективно и не связаны с конкретным работником. Это дает основание считать, что источник административных ресурсов не связан с конкретной личностью. В отличие от этого ресурса опыт и знания не могут существовать отдельно от конкретной личности, которая и является их носителем. Обладание правом управлять является формальным признаком менеджера. Наличие профессионального ресурса не входит в систему признаков менеджера и свидетельствует лишь о потенциальных возможностях данного работника выполнять управленческую деятельность. Конкретный работник может иметь специальное образование по программам подготовки менеджеров, но за всю трудовую жизнь не занимать должность руководителя, то есть не иметь опыта руководящей деятельности. В этом случае накопленные им ресурсы (профессиональные знания) будут невостребованы им в течение всей жизни, оставаясь потенциальными ресурсами.

3. Психологические ресурсы.

Природа психологических ресурсов и их содержание. Почему одни менеджеры являются эффективными руководителями, лидерами, а другие нет? Почему для одних людей желанным является пост председателя правления крупного банка, других вполне устраивает устойчивое положение на должности менеджера среднего уровня, а третьи вообще не хотят никем руководить? Те же вопросы, но в более обобщенной форме выглядят так: в чем лежит источник желания стать руководителем, почему одни люди всю жизнь успешно наращивают личные административные и профессиональные ресурсы менеджера, а другие вообще не имеют такой цели, а если и имеют, то не могут ее достичь...

Ответ на эти вопросы нужно, видимо, искать в психологических особенностях личности каждого конкретного человека (см. выше, как описывает мотивы своего выбора А.Н. Коркунов). В психологии практически общепринятым считается, что личность человека формируется как совокупность черт, определяющих своеобразное для данного человека мышление и поведение.

В нашем случае предметом внимания являются не психологические качества личности во всей совокупности, а только та их часть, которая находит свое непосредственное применение в процессе управленческой деятельности и обеспечивает ее эффективность. Видимо, среди множества свойств личности можно найти такие, которые обуславливают ее предрасположенность к управленческой деятельности. Эти свойства входят в состав психологических ресурсов менеджера и имеют устойчивое внешнее проявление, которое проявляется через стиль делового поведения и способ мышления руководителя.

Таким образом, будем исходить из того, что источником психологических ресурсов является личность человека вообще (в нашем случае личность менеджера), а сами ресурсы представляют собой совокупность черт, характеристик делового поведения и связанного с ними способа мышления руководителя.

Психологические ресурсы как система характеристик. Под психологическими ресурсами менеджера будем понимать систему психологических характеристик личности, которые устойчиво проявляются не только в стиле поведения, но и в стиле мышления, в индивидуальных особенностях принятия и реализации решений. Это означает, что содержательная часть задачи анализа психологических ресурсов менеджера переходит в задачу их структурирования. Нам нужно произвести отбор и, если это возможно, предварительную классификацию отдельных психологических характеристик, которые в совокупности и формируют психологические ресурсы менеджера-лидера.

Первым шагом при структурировании психологических ресурсов будет их разделение на три основные группы:

- общие деловые характеристики;
- специфические управленческие характеристики;
- дополнительные характеристики, состав которых определяется особенностями данной компании и позицией руководителя в иерархии менеджеров.

Можно предположить, что дополнительные характеристики в целом имеют существенно меньшее значение по сравнению с характеристиками первой и второй групп.

Общие деловые характеристики

В эту группу отнесем ряд общих психологических характеристик, с помощью которых можно описать стиль делового поведения любого работника, в том числе и менеджера и рядового специалиста. Такие характеристики проявляются в процессе деловой активности и имеют устойчивый характер. Мы объединяем их группу общих деловых характеристик, точнее было бы назвать эту группу «Общие характеристики деловой деятельности», термином «деловая» мы подчеркиваем заказной характер деятельности.

К характеристикам этой группы мы относим следующие.

Компетентность, под которой понимается не только конкретный уровень знаний, их широта и структура, но и психологические способности личности руководителя-лидера, позволяющие непрерывно поддерживать профессиональную компетентность на необходимом актуальном уровне и на любом рабочем месте.

Деловитость, как общий аналог таких качеств, как активность, инициативность, расторопность, толковость. В коммерческих компаниях аналогом этого качества может выступать предприимчивость.

Работоспособность, которую рассматриваем как потенциальную возможность индивидуума выполнять целесообразную деятельность на заданном уровне эффективности в течение определенного времени.

Организованность, которая сама по себе является универсальной характеристикой, способной повлиять на успешность любой человеческой деятельности, однако, будучи наложенной на перечисленные выше характеристики, приводит к проявлению таких качеств, как высокая исполнительность, пунктуальность, высокая степень личной инициативы, умение самостоятельно организовать свою работу; способность быстро принимать решения и действовать без промедления, умение координировать действия и процессы, сохраняя контроль над ходом нескольких дел одновременно, способность оперативно реагировать на любое отклонение от плана и др.

Вряд ли можно утверждать, что четыре перечисленные характеристики претендуют на исключительную полноту. Существует еще около сотни характеристик, которые позволяют расширить описание деловых качеств работника. Однако в эту группу мы включили только наиболее важные и взаимодополняющие, на наш взгляд, характеристики обще деловой направленности.

Специфические управленческие характеристики. В эту группу включен ряд характеристик личности, обладание которыми принципиально важно именно для менеджера-лидера и не имеет такого значения для рядового специалиста. Конечно, любой человек независимо от конкретной направленности его личности в той или иной мере обладает начальными признаками этих характеристик. Однако нас интересует не потенциальное наличие этих признаков, а собственно состав и содержание хорошо развитых качеств у реально действующего руководителя.

В группу специфических управленческих характеристик необходимо включить следующий набор.

Деловая ответственность. Деловая ответственность менеджера-управленца как одна из составляющих его психологических ресурсов включает осознанную готовность и стремление выполнять свои обязанности так, чтобы полностью реализовать принятую им ответственность за результаты управления, а также готовность отчитываться за результаты управляемого производственного процесса, за собственные действия, за действия своих подчиненных и их последствия.

Можно рассматривать запас личной ответственности как гарантию, обеспечение того, что, вступая в должность, руководитель, тем более лидер, осознанно заявляет о своей ответственности за результаты управления и готов отвечать за это. Конечно, обладание чувством высокой ответственности само по себе не гарантирует достижения результата управления, но во всяком случае гарантирует, что при таком ресурсе личность приложит максимум стараний для этого.

Готовность к рискам. Деятельность практически каждого руководителя объективно и неизбежно протекает в условиях особых управленческих рисков. Независимо от того, делает он это осознанно или нет, управленец вынужден непрерывно оценивать риски, сопутствующие

шие его деятельности. Вследствие этого процесс подготовки и принятия каждого управленческого решения, так или иначе, включает операцию оценки рисков.

Вполне естественно заключить, что руководитель, декларирующий свою ответственность за результат и обладающий этим качеством, должен быть готов к работе в условиях специфических повышенных рисков. Речь идет не о склонности менеджера к риску, которая может проявляться как повышенная рискованность действий менеджера, а именно о готовности его к работе в объективных условиях повышенных управленческих рисков. Одной из форм проявления этого качества может быть, например, постоянная готовность к возникновению форс-мажорных или кризисных ситуаций.

Системное мышление. Принимая очередное управленческое решение, руководитель пытается найти именно ту совокупность связей и отношений между работниками и ресурсами, которая обеспечит достижение цели или решение задачи. Обладать системным мышлением руководителя означает быть способным находить такие связи и отношения между работниками и ресурсами, которые превращают это множество в систему, обеспечивающую достижение заданного результата управления.

Фактически речь идет о том, что каждое решение, которое находит руководитель, превращает работников и ресурсы в систему, способную обеспечить нужный результат управления. В общем случае в эту систему включены не только подчиненные ему работники и ресурсы, но и партнеры, клиенты и вообще все факторы, которые участвуют в достижении результата управления. Ясно, что чем сильнее у руководителя выражена способность к системному мышлению, тем более эффективное решение будет найдено.

Значение лидера в системе управления

Лидер прекрасно чувствует и понимает психологические особенности партнеров, умело их использует в официальных и неофициальных контактах. Убеждая других, он проявляет завидную гибкость и умение идти на компромисс.

Руководитель должен постоянно совершенствовать стиль и методы работы. Эффективное использование трудового потенциала руководителя возможно только при:

1. умении организовать работу коллектива;
2. воспитании в себе таких индивидуально-психологических свойств, которые позволили бы взаимодействовать с ролевой структурой и ролевыми представлениями, а также учитывать социальные и психофизиологические особенности мужчин и женщин, вести дело ответственно и честно;
3. объективной оценке деятельности подчинённых, умении видеть лучшие черты, поддерживать и развивать их, искоренять недостатки, разбираться в людях, понимать всю сложность каждого характера, использовать качества людей для пользы коллектива и повышения эффективности работы;
4. создании условий для наилучшего социально психологического климата;
5. умении ориентироваться в сложной обстановке;
6. заботе о коллективе и каждом сотруднике.

Значение лидера в управлении организационной культурой

Лидер должен выполнять следующие функции:

1. выделение уникальных черт субкультур различных стабильных социальных групп и интеграция этих особенностей в ведущую культуру;
2. культивирование таких черт культуры, которые определяют эффективность организации (посредством мотивации и обучения персонала);
3. изменение тех черт общей культуры или субкультуры определенной группы, которые препятствуют эффективной деятельности организации.

Современные модели лидерства.

Концепция атрибутивного лидерства. Данная концепция опирается на теорию атрибуции, объясняющую причинно-следственную связь между тем, что произошло, и тем, что люди считают причиной происшедшего. Наблюдая за работой подчиненных, лидер получает информацию о том, как она выполняется. В зависимости от этого он делает свои выводы о

поведении каждого из работников и выбирает стиль своего поведения таким образом, чтобы адекватно реагировать на поведение подчиненного.

В рамках данного подхода лидер главным образом выполняет работу информационного процессора. Он ведет поиск информационных подсказок, помогающих ему ответить на вопрос, почему то или иное происходит. Найденное таким образом объяснение причин направляет его лидерское поведение.

В модели имеются две важные связки. Первая связка отражает стремление лидера определить причины плохой работы. Этот поиск регулируется тремя типами информации о поведении подчиненного: отличительные особенности, последовательность и степень уникальности. Вторая связка отражает ответное лидерское поведение, являющееся следствием того, что, по мнению лидера, является причиной плохой работы. Взаимосвязь между установленными лидером причинами результатов работы и его последующим поведением определяется тем, кто, по мнению лидера должен нести ответственность за происшедшее.

Концепция харизматического лидерства. Харизма является формой влияния на других посредством личностной привлекательности, вызывающей поддержку и признание лидерства, что обеспечивает обладателю харизмы власть над последователями. Лидеры этого типа испытывают высокую потребность во власти, имеют сильную потребность в деятельности и убеждены в моральной правоте того, во что они верят. Их вера в свою правоту передает людям чувство того, что он способен быть лидером.

Исследования свидетельствуют, что у харизмы есть негативная сторона, связанная с узурпацией личной власти или полным фокусом лидера на самого себя, и позитивная – связанная с упором на разделяемую власть и тенденцией к делегированию части ее последователям. Исследование практики деловых организаций показало, что в обычной ситуации харизматическое лидерство не всегда требуется для достижения в бизнесе высоких результатов. Для бизнеса важность харизматического лидерства возрастает по мере необходимости проведения в организации радикальных изменений в связи с критичностью ситуации. Однако в этих обстоятельствах возникает другая концепция лидерства: концепция лидера-преобразователя или лидера реформатора

Концепция преобразующего лидерства. Понятие преобразующего лидерства имеет много общего с харизматическим лидерством. Лидер-реформатор мотивирует последователей путем повышения уровня их сознательности в восприятии важности и ценности поставленной цели, предоставление им возможности совместить свои личные интересы с общей целью, создания атмосферы доверительности и убеждения последователей в необходимости саморазвития.

Модель имеет ряд отличительных моментов. Во-первых, необходимо влиять на последователей через привлечение их к участию в управлении, быть самому частью группы организации, а не «стоять над ней». Во-вторых, поскольку атмосфера доверия развивает сильную взаимозависимость между лидером и последователями, то возникает серьезная опасность того, что руководитель окружит себя соглашателями, либо же наоборот, руководитель пойдет на поводу у подчиненных. Эти два традиционных подхода не пригодны для лидера-преобразователя.

9.2. Методические указания по выполнению курсовой работы

Курсовая работа должна содержать в указанной последовательности, следующие структурные элементы:

- 1) титульный лист;
- 2) содержание;
- 3) основная часть;
- 4) список использованных источников;
- 5) приложения (при наличии).

Титульный лист является первой страницей работы, служит источником информации о выполненной работе.

Содержание включает последовательно перечисленные наименования заданий с указанием номера страницы, на которой размещается начало текста данного задания.

Нумерация осуществляется с титульного листа работы, проставление номера страниц в курсовой работе начинается с первого листа содержания.

Основная часть работы состоит из двух заданий. Прежде чем отвечать на вопросы задания, следует каждый вопрос задания полностью переписать из исходной таблицы. Выполнение заданий является результатом самостоятельной работы студента с учебной, периодической литературой. В соответствии с заданной темой теоретического исследовательского задания обучающийся самостоятельно подбирает материал, формирует его в виде цельного, содержательного, авторского повествования. В соответствии с практическим заданием приводит подробное решение задачи. Объем теоретической части должен быть не менее 20 страниц.

Список использованных источников составляет одну из важных составляющих курсовой работы и отражает самостоятельную работу студента. Список использованных источников формируется параллельно ходу выполнения работы и должен в обязательном порядке содержать учебную литературу, а также периодические издания по вопросам инвестиционного анализа, оценки коммерческой эффективности инвестиционных проектов. Каждый включенный в список источник должен иметь отражение в работе.

При выполнении курсовой работы требуется использовать не менее 5-ти источников. Считается недопустимым использовать литературу только одного вида (например, учебники и учебные пособия) и пренебрегать другими источниками информации.

Пояснительная записка курсовой работы, подписанная обучающимся на титульном листе, сдается на проверку руководителю не позднее, чем за две недели до начала зачетной недели. При наличии ошибок и принципиальных недостатков работа возвращается для полной или частичной переработки. Обучающийся допускается к защите после устранения замечаний и недостатков.

При защите обучающийся должен полно и грамотно ответить на все вопросы, связанные с темой и содержанием работы. Основные факторы, принимаемые во внимание при оценке курсовой работы:

- соответствие материала работы заданию;
- качество и глубина анализа материала, излагаемого в работе;
- наличие собственной оценки тех или иных дискуссионных положений и аргументация собственных позиций по рассматриваемым вопросам;
- уровень знаний и проявленной самостоятельности, творчества при выполнении работы;
- разнообразие и общность библиографических источников;
- соответствие оформления курсовой работы предъявляемым требованиям.

10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

- Microsoft Windows Professional 7 Russian Upgrade Academic OPEN No Level
- Microsoft Office Professional Plus 2010 Russian Academic OPEN 1 license No Level
- Антивирусное программное обеспечение Kaspersky Security.
- Adobe Reader
- doPDF;
- 7-Zip
- ИСС «Кодекс». Информационно-справочная система
- Справочно-правовая система «Консультант Плюс»

**11. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ
ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

<i>Вид занятия</i>	<i>Наименование аудитории</i>	<i>Перечень основного оборудования</i>	<i>№ ЛР или ПЗ (согласно п. 4.3,4.4 РПД)</i>
1	2	3	4
Лк	Лекционная аудитория (мультимедийный класс)	Персональный компьютер AMD FX-4100, интерактивная доска ActivBoard 595 Pro, интерактивный планшет Wacom PL-720, колонки акустические	
ПЗ	Дисплейный класс	Оборудование-10 шт. ПК P4-640 (монитор TFT 17 LG L1753S-SF); проектор EPSON Multi Media Projector EB-S62	ПЗ №№1-7
КР	Аудитория для курсового проектирования	Оборудование - 2 шт. ПК CPU 5000.2 (монитор TFT19 Samsung); принтер HP LaserJet P3005	
	Читальный зал №1	Оборудование 10 ПК i5-2500/H67/4Gb(монитор TFT19 Samsung); принтер HP LaserJet P2055D	
СР	Читальный зал №1	Оборудование 10 ПК i5-2500/H67/4Gb(монитор TFT19 Samsung); принтер HP LaserJet P2055D	

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ
ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

1. Описание фонда оценочных средств (паспорт)

№ компетенции	Элемент компетенции	Тема	ФОС
ПК-4	способность анализировать проект (инновацию) как объект управления	1. Введение в стратегический менеджмент	Вопросы к экзамену № 1.1 – 1.5
		2. Разработка миссии и стратегических целей	Вопросы к экзамену № 2.1 – 2.5
ПК-6	способность организовать работу исполнителей, находить и принимать управленческие решения в области организации работ по проекту и нормированию труда	3. Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации	Вопросы к экзамену № 3.1 – 3.5
		4. Формулирование и анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии	Вопросы к экзамену № 4.1 – 4.5
		5. Реализация стратегии. Стратегический контроль	Вопросы к экзамену № 5.1 – 5.5

2. Экзаменационные вопросы

№ п/п	Компетенции		ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЕ ВОПРОСЫ	№ и наименование темы
	Код	Определение		
1	2	3	4	5
1.	ПК-4	способность анализировать проект (инновацию) как объект управления	1.1 Стратегия и ее определение. Назначение и роль стратегии.	1. Введение в стратегический менеджмент
			1.2 Значение и содержание стратегического менеджмента.	
			1.3 Сущность стратегического управления.	
			1.4 Стратегия организации: корпоративная, деловая, функциональная и операционная.	
			1.5 Проблемы и трудности стратегического управления.	
			2.1 Миссия организации: определение, назначение, формулировка, роль в стратегическом управлении.	2. Разработка миссии и стратегических целей
			2.2 Цели организации: определение целей, назначение, формулировка, роль в стратегическом управлении.	
			2.3 Процесс принятия решения о соответствии миссии организации возможностям инвестирования.	
			2.4 Факторы, оказывающие влияние на определение миссии.	
			2.5 Требования, предъявляемые к целям при их формировании.	

2.	ПК-6	способность организовать работу исполнителей, находить и принимать управленческие решения в области организации работ по проекту и нормированию труда	3.1 Внешняя среда организации и ее роль в стратегическом управлении.	3. Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации
			3.2 Оценка состояния внешней среды: параметры, методы и информация.	
			3.3 Внутренняя среда организации и ее роль в стратегическом управления.	
			3.4 Структуризация внутренней среды организации.	
			3.5 Ресурсный потенциал организации.	
			4.1 Формирование портфеля стратегии.	4. Формулирование и анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии
			4.2 Оценка и выбор стратегий развития организации.	
			4.3 Организация процесса разработки альтернативных стратегий.	
			4.4 Многофункциональная и глобальная конкуренция.	
			4.5 Стили и методы стратегического управления.	
			5.1 Этапы реализации стратегий.	5. Реализация стратегии. Стратегический контроль
			5.2 Характеристика стратегических изменений.	
			5.3 Анализ стратегических изменений.	
			5.4 Принципы и задачи стратегического контроля и аудита.	
			5.5 Этапы стратегического контроля.	

3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций

Показатели	Оценка	Критерии
Знать <i>(ПК-4):</i> - приемы анализа проекта (инновации) как объекта управления; <i>(ПК-6):</i> - приемы организации работы исполнителей. Уметь <i>ПК-4):</i> - использовать приемы анализа проекта (инновации) как объекта управления; <i>(ПК-6):</i> - находить и принимать управленческие решения в области организации работ по проекту и нормированию труда. Владеть <i>ПК-4):</i> - приемами анализа проекта	отлично	Оценка 5 «отлично» ставится обучающимся, усвоившим взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении с формируемыми компетенциями, проявившим творческие способности в понимании, изложении и использовании учебного материала, освоившим основную литературу и знакомым с дополнительной литературой, рекомендованной программой.
	хорошо	Оценка 4 «хорошо» выставляется обучающимся, обнаружившим полное знание учебного материала, формирующим компетенции, освоившим основную литературу, рекомендованную программой.
	удовлетворительно	Оценка 3 «удовлетворительно» ставится обучающимся, усвоившим необходимые знания по формируемым компетенциям, но допустившим неточности в ответе на экзамене.

(инновации) как объекта управления; (ПК-6): - приемами организации работы исполнителей.	неудовлетворительно	Оценка 2 «неудовлетворительно» выставляется обучающимся, обнаружившим существенные пробелы в знаниях основного учебного материала, позволяющим сформировать компетенции, допустившим принципиальные ошибки в ответе на экзамене.
---	---------------------	--

4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и опыта деятельности

Дисциплина «Стратегический менеджмент в инновационных организациях» направлена на ознакомление с теоретическими вопросами, связанными с основами разработки стратегических изменений в инновационных организациях.

Изучение дисциплины «Стратегический менеджмент в инновационных организациях» предусматривает:

- лекции;
- практические занятия;
- самостоятельную работу;
- выполнение курсовой работы;
- экзамен.

Этапы формирования компетенций в рамках дисциплины соответствуют ее темам.

В ходе освоения темы 1 «Введение в стратегический менеджмент» обучающиеся должны уяснить задачи стратегического управления инновационной организацией, изучить основные этапы процесса стратегического управления.

Необходимо овладеть навыками и умениями определения особенностей инновационных организаций, как объектов стратегического управления.

В процессе изучения дисциплины рекомендуется на первом этапе обратить внимание на значение и содержание стратегического менеджмента.

В ходе освоения раздела 2 «Разработка миссии и стратегических целей» обучающиеся должны уяснить понятие и значение миссии инновационной организации, выделить особенности разработки миссии.

Необходимо овладеть навыками и умениями формулирования миссии предприятия или организации.

В процессе изучения дисциплины рекомендуется на втором этапе обратить внимание на цели предприятия, приоритеты целей и их измерение.

В ходе освоения раздела 3 «Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации» обучающиеся должны уяснить экономические условия функционирования инновационных организаций, оценить угрозы и возможности общего внешнего окружения для инновационных организаций.

Необходимо овладеть навыками и умениями оценки ресурсов компании и конкурентной силы.

В процессе изучения дисциплины рекомендуется на третьем этапе обратить внимание на анализ инновационного, маркетингового, кадрового, производственного потенциала предприятия и его финансового состояния.

В ходе освоения темы 4 «Формулирование и анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии» обучающиеся должны уяснить основные виды стратегического поведения организации, инструменты выбора стратегии.

Необходимо овладеть навыками и умениями определения выбора стратегии инновационной организации и ее оценки.

В процессе изучения дисциплины рекомендуется на четвертом этапе обратить внимание на конкурентные преимущества инновационной организации при реализации стратегии.

В ходе освоения раздела 5 «Реализация стратегии. Стратегический контроль» обучающиеся должны обратить пристальное внимание на проблемы реализации инновационных стратегий, научиться проводить анализ стратегических изменений.

Необходимо овладеть навыками и умениями реализации стратегии и оценки результатов.

В процессе изучения дисциплины рекомендуется на пятом этапе обратить внимание на преимущества и недостатки основных типов структуры в рамках стратегического выбора.

При подготовке к экзамену рекомендуется особое внимание уделить вопросам, указанным в ФОС.

В процессе проведения практических занятий происходит закрепление знаний, формирование умений и навыков в области управления проектами.

Самостоятельную работу необходимо начинать с проработки конспекта лекций, обобщения, систематизации, углубления и конкретизации полученных теоретических знаний с использованием основной и дополнительной литературы, а также рекомендуемых ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».

Работа с литературой является важнейшим элементом в получении знаний по дисциплине. Прежде всего, необходимо воспользоваться списком рекомендуемой по данной дисциплине литературы. Дополнительные сведения по изучаемым темам можно найти в периодической печати и Интернете.

Предусмотрено проведение аудиторных занятий в виде лекций и практических занятий в сочетании с внеаудиторной работой.

В процессе консультации с преподавателем обучающийся может уточнить отдельные положения по изучаемым вопросам по дисциплине.

АННОТАЦИЯ рабочей программы дисциплины

Стратегический менеджмент в инновационных организациях

1. Цель и задачи дисциплины

Целью изучения дисциплины является: формирование у обучающихся представлений о приемах анализа проекта (инновации) как объекта управления, приемах организации работы исполнителей.

Задачи изучения дисциплины заключаются в изучении приемов анализа проекта (инновации) как объекта управления, принятии управленческих решений в области организации работ по проекту и нормированию труда.

2. Структура дисциплины

2.1 Общая трудоемкость дисциплины составляет 144 часов, 4 зачетных единицы

2.2 Основные разделы дисциплины:

1 - Введение в стратегический менеджмент

2 – Разработка миссии и стратегических целей

3 – Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации

4 – Формулирование и анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии

5 - Реализация стратегии. Стратегический контроль

3. Планируемые результаты обучения (перечень компетенций)

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

ПК-4 – способность анализировать проект (инновацию) как объект управления;

ПК-6 – способность организовать работу исполнителей, находить и принимать управленческие решения в области организации работ по проекту и нормированию труда.

4. Вид промежуточной аттестации: курсовая работа, экзамен

*Протокол о дополнениях и изменениях в рабочей программе
на 20__-20__ учебный год*

1. В рабочую программу по дисциплине вносятся следующие дополнения:

2. В рабочую программу по дисциплине вносятся следующие изменения:

Протокол заседания базовой кафедры «ЭиМ» № ____ от «__» _____ 20__ г.,

Заведующий базовой кафедрой «ЭиМ» _____

(подпись)

_____ *(Ф.И.О.)*

Программа составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 27.03.05 Инноватика от «11» августа 2016 г. № 1006

для набора 2015 года и учебным планом ФГБОУ ВО «БрГУ» для очной формы обучения от «03» июля 2018г. №413;

для набора 2016 года: и учебным планом ФГБОУ ВО «БрГУ» для очной формы обучения от «06» октября 2016 г. №684;

для набора 2017 года: и учебным планом ФГБОУ ВО «БрГУ» для очной формы обучения от «06» марта 2017 г. №125.

Программу составил(и):

Никишина Ольга Борисовна,
доцент Базовой кафедры ЭиМ, к.э.н., доцент _____

Рабочая программа рассмотрена и утверждена на заседании базовой кафедры ЭиМ

от «20» декабря 2018 г., протокол №8

Заведующий базовой кафедрой ЭиМ _____ М.И.Черутова

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий выпускающей базовой кафедрой ЭиМ _____ М.И.Черутова

Директор библиотеки _____ Т.Ф.Сотник

Рабочая программа одобрена методической комиссией факультета ЭиУ

от «28» декабря 2018 г., протокол № 4

Председатель методической комиссии факультета ЭиУ _____ Е.В.Трапезникова

СОГЛАСОВАНО:

Начальник
учебно-методического управления _____ Г.П.Нежевец

Регистрационный № _____