*Набор 2020 г.*

Министерство спорта Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

«Московская государственная академия физической культуры»

Кафедра управления, экономики и истории физической культуры

|  |  |
| --- | --- |
| СОГЛАСОВАНОНачальник Учебно-методического управления к.п.н. А.С. Солнцева\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_«20» августа 2020 г. | УТВЕРЖДЕНОПредседатель УМКпроректор по учебной работек.п.н., профессор А.Н Таланцев\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_«20» августа 2020 г. |

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

**Б1.В.08**

**Направление подготовки**

[**49.03.01**](http://mgafk.ru/uchebnie_materiali/download/034300.62annotatsiioop.pdf) **ФИЗИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА**

**ОПОП:**

*«Спортивный менеджмент»*

**Квалификация выпускника**

*бакалавр*

**Форма обучения**

очная

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| СОГЛАСОВАНОДекан факультета дневной формы обучения, к.п.н., доцент\_\_\_\_\_\_\_\_С.В. Лепешкина «20» августа 2020 г. | . | Программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры (протокол № 13/1 от «25» июня 2020 г.)Заведующий кафедрой, д.п.н., профессор \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Починкин А.В. |

**Малаховка 2020**

Рабочая программа разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки «Физическая культура» 49.03.01, утвержденным приказом Министерства образования и науки Российской Федерации № 940 от 19 сентября 2017 года (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 16 октября 2017 г., регистрационный номер № 48566).

**Составители рабочей программы:**

Симанис Ю.Н., старший преподаватель

Кафедры управления, экономики и

истории физической культуры и

спорта ФГБОУ МГАФК

**Рецензенты:**

Димитров И.Л., к.э.н., доцент,

доцент кафедры управления, экономики

и истории физической культуры

и спорта ФГБОУ ВО МГАФК

Фомин Ю.А., д.соц.н., профессор,

заведующий кафедрой

философских, исторических и

социальных наук ФГБОУ ВО МГАФК

**Ссылки на используемые в разработке РПД дисциплины профессиональные стандарты (в соответствии с ФГОС ВО 49.03.01):**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Код ПС | Профессиональный стандарт | Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ | Аббрев. исп. в РПД |
| **05 Физическая культура и спорт** |
| 05.008 |  ["Руководитель организации (подразделения организации), осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта"](http://internet.garant.ru/document/redirect/71249184/0) | Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 29 октября 2015 г. N 798н | **Р** |

**1. Изучение дисциплины направлено на формирование следующих компетенций:**

**ПК-1** - Способен планировать и координировать проведение мероприятий и выполнение работ, исходя из целей и задач организации, осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта.

РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Формируемые компетенции | Соотнесенные профессиональные стандарты | Обобщенная трудовая функция | Трудовые функции | ЗУНы | Индикаторы достижениякомпетенций |
| **ПК-1** Способен планировать и координировать проведение мероприятий и выполнение работ, исходя из целей и задач организации, осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта | ***Р 05.008 Руководитель организации (подразделения организации), осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта*** | ***Р 05.008*****А** Руководство деятельностью в области физической культуры и спорта по месту работы, месту жительства и месту отдыха, а также в образовательных организациях, осуществляющих деятельность в области физической культуры и спорта | ***Р 05.008*****А/01.6** Управление эксплуатацией инвентаря и оборудования, используемого для деятельности в области физической культуры и спорта по месту работы, месту жительства и месту отдыха, а также в образовательных организациях***Р 05.008*****А/02.6** Управление персоналом, задействованным в физкультурно-спортивной работе по месту работы, месту жительства и месту отдыха, а также в образовательных организациях | **Знания:**- требований к оформлению, реквизитам, порядку разработки и утверждения локальных нормативных актов;- порядка составления установленной отчетности**Умения:**- оформлять документы или контролировать правильность их оформления в соответствии с образцом**Навыки и/или опыт деятельности:****-** обеспечения учета инвентаря и оборудования в соответствии с правилами и стандартами, установленными вышестоящей организацией, собственником | **ПК-1.1** Планирует и координирует проведение мероприятий и выполнение работпо эксплуатации инвентаря и оборудования**ПК-1.2**Осуществляет управление персоналом, задействованным в физкультурно-спортивной работе по месту работы, месту жительства и месту отдыха, а также в образовательных организациях |
| **Знания:**- нормативных документов в области управления персоналом физкультурно-спортивной организации, включая распорядительные акты вышестоящей организации;- основ экономики, организации труда и управления;- трудовое законодательство Российской Федерации**Умения:****-** ставить рабочие задачи подчиненным и добиваться их выполнения;- оформлять документы или контролировать правильность их оформления в соответствии с образцом**Навыки и/или опыт деятельности:**- распределения задач и обязанностей в соответствии со знаниями и опытом работников;**-** внесения предложений по повышению эффективности использования персонала |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ПК-1** Способен планировать и координировать проведение мероприятий и выполнение работ, исходя из целей и задач организации, осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта | ***Р 05.008 Руководитель организации (подразделения организации), осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта*** | ***Р 05.008*****А** Руководство деятельностью в области физической культуры и спорта по месту работы, месту жительства и месту отдыха, а также в образовательных организациях, осуществляющих деятельность в области физической культуры и спорта | ***Р 05.008*****А/03.6** Руководство физкультурно-оздоровительной и спортивной деятельностью по месту работы, месту жительства и месту отдыха, а также в образовательных организациях***Р 05.008*****А/04.6** Контроль и учет деятельности в области физической культуры и спорта по месту работы, месту жительства и месту отдыха, а также в образовательных организациях | **Знания:**- основ экономики, организации труда и управления**Умения:****-** определять объем и достаточность инвентаря, оборудования и персонала для организации занятий, проведения спортивных мероприятий по месту работы, месту жительства и месту отдыха, а также в образовательных организациях**Навыки и/или опыт деятельности:**- утверждения планов работы по основным направлениям физкультурно-спортивной деятельности;- определения наиболее эффективных способов осуществления физкультурно-оздоровительной и спортивно-массовой деятельности в соответствии с уставными целями, нормативными правовыми актами, распорядительными актами вышестоящей организации, а также с передовыми методическими подходами к организации физкультурно-оздоровительной и спортивной деятельности | **ПК-1.3**Осуществляет утверждение планов работы по основным направлениям физкультурно-спортивной деятельности и определяет наиболее эффективные способы осуществления физкультурно-оздоровительной и спортивно-массовой деятельности **ПК-1.4**Анализирует подготовленные и представленные на утверждение отчеты с целью определения их реалистичности, логичности, соответствия действительному положению дел, требованиям нормативных правовых актов вышестоящей организации, собственника |
| **Знания:**- нормативных документов, регламентирующих работу со служебной документацией**Умения:****-** анализировать подготовленные и представленные на утверждение отчеты с целью определения их реалистичности, логичности, соответствия действительному положению дел, требованиям нормативных правовых актов вышестоящей организации, собственника**Навыки и/или опыт деятельности:**- принятия, утверждения и, при необходимости, передачи в вышестоящую организацию отчетов об осуществлении спортивной подготовки, о проведенных физкультурных, спортивно-массовых мероприятиях;- подготовка разовых отчетов по запросам вышестоящей организации, собственника, представителей органов исполнительной власти;- контроля подготовленных отчетов на предмет их реалистичности, логичности, соответствия действительному положению дел и удовлетворения формальным требованиям нормативных правовых актов вышестоящей организации, собственника |

**2. Место дисциплины в структуре образовательной программы:**

Дисциплина в структуре образовательной программы относится к *части формируемой участниками образовательных отношений*.

В соответствии с рабочим учебным планом дисциплина изучается
в **7 семестре**. Вид промежуточной аттестации: **экзамен**.

**3. Объем дисциплины и виды учебной работы:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид учебной работы | Всего часов | семестр |
| 7 |
| **Контактная работа преподавателя с обучающимися**  | **54** | **54** |
| *В том числе:* |  |  |
| Лекции | 18 | 18 |
| Семинары  | 36 | 36 |
| Промежуточная аттестация  | экзамен |
| **Самостоятельная работа студента**  | **72** | **72** |
| Подготовка к экзамену | **18** | **18** |
| **Общая трудоемкость** | **часы** | **144** | **144** |
| **зачетные единицы** | **4** |

**4. Содержание дисциплины:**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Тема (раздел) | Содержание раздела | Всего часов |
| 1 | Социально-политические и экономические предпосылки возникновения стратегического менеджмента. История развития и концепции стратегического менеджмента | Эволюция управленческой мысли организаций. Характеристика различных школ стратегического менеджмента Этапы и направления развития методологии стратегического менеджмента. Понятия «стратегический менеджмент» и «стратегия организации» - различные теоретические и практические походы к их определениям. Современные тенденции в стратегическом менеджменте. Особенности стратегического менеджмента как одного из видов менеджмента и его позиционирования в системе управления спортивной организацией. Место стратегического менеджмента в системе управления организацией. Характеристика процесса стратегического менеджмента и его этапов. Основные стратегические установки организации - миссия, видение, стратегия (стратегические направления деятельности организации), политика. Принципы, преимущества и ограничения стратегического менеджмента. Объекты и этапы стратегического менеджмента. Методические подходы к формированию видения, миссии, стратегических целей в зависимости от уровня управления и требований к обеспечению их взаимосвязи. | 24 |
| 2 | Стратегическое планирование и стратегическое целеполагание | Понятие о стратегическом планировании в организации. Сравнение стратегического планирования на трех уровнях экономических систем ( макро-,мезо-, микро- уровень). Понятие о стратегических целях. Особенности стратегических целей в зависимости от видения, миссии, стратегии и политики организации. Иерархия целей. Правила построения дерева целей. Декомпозиция стратегических целей и методы формирования системы целей организации. SMART-технология разработки стратегических целей. Методические подходы к формированию видения, миссии, стратегических целей в зависимости от уровня управления и требований к обеспечению их взаимосвязи. Система сбалансированных показателей (ССП) в стратегическом управлении. Стратегический выбор как центральное звено стратегического планирования и стратегического управления. Понятие о сценарном планировании и сценарном моделировании. Типология сценариев в стратегическом планировании. Особенности стратегического планирования на основе ССП, методических подходов к формированию комплекса показателей с учетом специфики функционирования спортивной организации. | 22 |
| 3 | Стратегический анализ и выбор стратегии. Внешняя среда | Принципы, специфика и основные направления стратегического анализа. Объекты, особенности и этапы ситуационного стратегического анализа. Стратегический анализ мезосреды как среды непосредственного воздействия на организацию. Концепция стратегических зон хозяйствования, и групп стратегического влияния. Методы стратегического анализа внешней среды (макросреды). Внешняя среда, ее типы и их влияние на выбор стратегии организации. Компоненты внешней среды. Особенности стратегического анализа на основе матрицы SWOT, методических подходов к формированию мероприятий стратегического плана с учетом значимости результатов анализа и специфики функционирования спортивной организации. | 10 |
| 4 | Стратегический анализ и выбор стратегии. Внутрення среда | Стратегический анализ внутренней среды (микросреды) как вид управленческого анализа и методы его проведения. Стратегический аудит как инструмент стратегического анализа на этапах выбора стратегии и ее корректировки. Определение стратегического потенциала организации. Понятие о ключевых компетенциях, нематериальных и репутационных активах организации. Методические подходы к определению стратегического потенциала и методов его количественной оценки в системе стратегического планирования спортивной организации. | 10 |
| 5 | Эталонные и базовые страгегии | Общее понятие об эталонных и базовых стратегиях. Типология эталонных и базовых стратегий. Типология стратегий в соответствии с моделью пяти сил конкуренции М. Портера. Типология стратегий развития организации Ф. Котлера. Особенности формирования корпоративной стратегии развития организации в различных СЗХ. Типология стратегий по матрице И. Ансоффа «товар/рынок». Особенности реализации стратегий по матрице Ансоффа - цели; основные инструменты; источники роста. Содержательные характеристики эталонных и базовых стратегий, условия их использования в системе стратегического планирования спортивной организации. | 10 |
| 6 | Стратегии организации по уровням управления | Типология стратегий по стратегической пирамиде И. Ансоффа. Классификация стратегий по уровню управления. Общие характеристики стратегий первого уровня. Стратегический портфель и портфельные стратегии. Конкурентные стратегии как стратегии второго уровня. Понятие о конкурентоспособности и конкурентной позиции. Информационная база, технологии, формы представления стратегий первого и второго уровня, обеспечение их взаимосвязи. Классификация стратегий третьего и четвертого уровней. Функциональные стратегии и их виды. Линейные стратегии. Зоны ответственности различных уровней менеджмента за реализацию стратегий третьего и четвертого уровней. Взаимосвязь стратегий, дифференцируемых по уровням управления с эталонными и базовыми стратегиями. Информационная база, технологии, формы представления стратегий третьего и четвертого уровня, обеспечение их взаимосвязи. | 20 |
| 7 | Цикл стратегического управления | Понятие о стратегическом процессе и его цикличности. Процессный подход и его использование в стратегическом менеджменте. Компоненты стратегического процесса: стратегический анализ, стратегическая оценка, стратегическое планирование, реализация стратегии, мониторинг, контроль и корректировка выбранной стратегии. Стратегический мониторинг. Запланированная и реализуемая стратегия Использование результатов мониторинга для корректировки стратегии. Отдельные компоненты стратегического процесса в их взаимосвязи, методические подходы к их реализации в практической деятельности спортивной организации. | 10 |
| 8 | Стратегические решения и их место в стратегическом менеджменте (методы их обоснования) | Виды стратегических управленческих решений и методы обоснования решений - расчетно-аналитические, в том числе, балансовый, нормативный; графо-аналитические, в том числе, экстрополяционные; сетевые; регрессионно-аналитические, корреляции трендов и др; экономико-аналитические, в том числе, методы линейного, нелинейного и динамического программирования, модели теории игр и теории массового обслуживания и др.; эвристические, в том числе, методы экспертной оценки, метод сценариев и т.д. Корпоративные стратегические решения, решения по различным видам бизнеса организации, решения по функциональным областям. Содержательная характеристика отдельных видов стратегических управленческих решений и подходы к выбору методов их обоснования в системе стратегического управления спортивной организации. | 4 |
| 9 | Методы стратегического управления | Методы стратегического управления на основе предвидения изменений - метод развития и использования накопленного общего потенциала в рамках сложившихся направлений деятельности; метод развития и использования накопленного общего потенциала в других направлениях деятельности; метод развития общего потенциала за счет его объемного увеличения. Организационно-управленческие нововведения. Методы стратегического управления в реальном режиме времени - метод управления посредством ранжирования стратегических задач, управления в условиях стратегических неожиданностей; управления по «слабым сигналам», указывающим на возможную тенденцию, управления по «сильным сигналам» со слабым временным ресурсом на реакцию. Понятийный аппарат, связанный с методами стратегического управления спортивной организацией и методические подходы к определению их совокупности в определенных ситуациях стратегического управления. | 4 |
| 10 | Риски в стратегическом управлении | Понятие рисков в стратегическом управлении организацией. Классификация рисков и их идентификация. Использование данных мониторинга деятельности организации для выявления рисков, индикаторы рисков. Методы количественной оценки рисков при выборе стратегии и в ходе ее реализации. Формирование решений по минимизации рисков по стадиям процесса стратегиче-ского управления. Технологии минимизации рисков в стратегическом управлении. Риски в оценке стоимости организации. Обоснование инвестиций на выполнение стратегии с учетом рисков. Эффекты от реализации стратегии в форматах управления проектом, условия изменения стратегии во взаимосвязи с результатами их реализации и экономический инструментарий их измерения. | 6 |
| 11 | Реализация стратегии организации. Корректировка стратегии | Идентификация запланированной и альтернативных стра-тегий. Выявление проблем при реализации запланированной стратегии и возможности альтернативных стратегий. Анализ расхождений между запланированной и альтернативными стратегиями. Определение мероприятий по преодолению расхождений между запланированной и альтернативными стратегиями - уточнение стратегий, корректировка страте-гий. Выработка решений по результатам стратегического аудита. Причины отклонений от запланированной стратегии, методических подходов к их систематизации и определению методов корректировки стратегии спортивной организации в определенной ситуации стратегического управления. Моделирование сбалансированного роста - интегральный инструмент для принятия стратегических решений по увели-чению стоимости спортивной организации. Методические подходы к анализу деятельности спортивной организации в условиях ориентации на рост стоимости, содержательная ха-рактеристика отдельных этапов анализа в их последователь-ности и взаимосвязи. | 6 |
| Всего: | 126 |

**5. Разделы дисциплины и виды учебной работы:**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование разделов дисциплины | Виды учебной работы | Всегочасов |
| Л | СЗ | СРС |
| 1 | Социально-политические и экономические предпосылки возникновения стратегического менеджмента. История развития и концепции стратегического менеджмента | 2 | 6 | 16 | 24 |
| 2 | Стратегическое планирование и стратегическое целеполагание | 2 | 6 | 14 | 22 |
| 3 | Стратегический анализ и выбор стратегии. Внешняя среда | 2 | 4 | 4 | 10 |
| 4 | Стратегический анализ и выбор стратегии. Внутрення среда | 2 | 4 | 4 | 10 |
| 5 | Эталонные и базовые страгегии | 2 | 2 | 6 | 10 |
| 6 | Стратегии организации по уровням управления | 2 | 4 | 14 | 20 |
| 7 | Цикл стратегического управления | 2 | 2 | 6 | 10 |
| 8 | Стратегические решения и их место в стратегическом менеджменте (методы их обоснования) | 2 | 2 | - | 4 |
| 9. | Методы стратегического управления | 2 | 2 | - | 4 |
| 10 | Риски в стратегическом управлении | - | 2 | 4 | 6 |
| 11 | Реализация стратегии организации. Корректировка стратегии | - | 2 | 4 | 6 |
| Итого: | **18** | **36** | **72** | **126** |
| Подготовка к экзамену | **18** |
| Всего: | **144** |

1. **Перечень основной и дополнительной литературы, необходимый для освоения дисциплины**
	1. **Основная литература**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Наименование** | **Кол-во экземпляров** |
| библиотека | кафедра |
| 1. | Клавсуц И.Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник/ Клавсуц И.Л., Русин Г.Л., Цомаева И.В.— Электрон. текстовые данные.— Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2014.— 188 c.— Режим доступа: [http://www.iprbookshop.ru/45034.html.— ЭБС «IPRbooks»](http://www.iprbookshop.ru/45034.html.%E2%80%94%20%D0%AD%D0%91%D0%A1%20) | - | - |
| 2. | Воронин А.Д. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Воронин А.Д., Королев А.В. — Электрон. текстовые данные. — Минск: Вышэйшая школа, 2014. — 176 c. — Режим доступа: http://www. iprbookshop.ru/ 35549.html. — ЭБС «IPRbooks» | - | - |

* 1. **Дополнительная литература**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Наименование** | **Кол-во экземпляров** |
| библиотека | кафедра |
| 1. | Сейранов С. Г. Стратегический менеджмент высшего профессионального образования в сфере физической культуры и спорта / С. Г. Сейранов // Теория и практика управления физической культурой и спортом. - Малаховка, 2005. - С. 44-57. | 20 | - |
| 2. | Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ М.И. Горевая [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2010.— 203 c.— Режим доступа: [http://www.iprbookshop.ru/45035.html.— ЭБС «IPRbooks»](http://www.iprbookshop.ru/45035.html.%E2%80%94%20%D0%AD%D0%91%D0%A1%20) | - | - |
| 3. | Ополченова Е.В. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: методические рекомендации по выполнению курсовой работы / Ополченова Е.В. — Электрон. текстовые данные. — Москва: Российская международная академия туризма, Университетская книга, 2016. — 80 c. — Режим доступа: [http://www.iprbookshop.ru/51870.html. — ЭБС «IPRbooks»](http://www.iprbookshop.ru/51870.html.%20%E2%80%94%20%D0%AD%D0%91%D0%A1%20) | - | 1 |

**7. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет». Информационно-справочные и поисковые системы, профессиональные базы данных:**

1. Электронная библиотечная система ЭЛМАРК (МГАФК) lib.mgafk.ru
2. Электронно-библиотечная система Elibrary. URL : <https://elibrary.ru>
3. [Электронно-библиотечная система издательства «Лань»](http://lanbook.com/).

URL : <https://Lanbook.com>

1. Электронно-библиотечная система IPRbooks. URL : <http://www.iprbook-shop.ru>
2. Электронно-библиотечная система «Юрайт». URL : https://biblio-online.ru
3. [Электронная библиотечная система «РУКОНТ](http://rucont.ru/)». URL : http://[www.rucont.ru](http://www.rucont.ru)
4. Министерство образования и науки Российской Федерации.

URL : http://минобрнауки.рф

1. Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки.

URL : obrnadzor.gov.ru

1. Федеральный портал «Российское образование». URL : http://www.edu.ru
2. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам». URL : http://window.edu.ru
3. Федеральный центр и информационно-образовательных ресурсов.

URL : http://fcior.edu.ru

1. Учебные материалы Федерального образовательного портала – экономика, социология, менеджмент. URL : [http://www.ecsocman.edu.ru](http://www.ecsocman.edu.ru/)
2. **Материально-техническое обеспечение дисциплины:**
	1. *Перечень специализированных аудиторий (спортивных сооружений), имеющегося оборудования и инвентаря, компьютерной техники*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№ п\п** | **Наименование дисциплины в соответствии с УП** | **Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы** | **Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы** |
| 1 | Стратегический менеджмент | Аудитория для проведения занятий лекционного типа (лекционный зал № 1, № 2) | Электронно-интерактивная доска, мультимедийное оборудование, колонки для усиления звука, микрофоны, экран, демонстрационные учебно-наглядные пособия |
| Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, текущей и промежуточной аттестации (1-101) | Мультимедийное оборудование, экран, демонстрационные учебно-наглядные пособия |
| Аудитория для групповых и индивидуальных консультаций (1-216) | Компьютер с выходом в интернет, МФУ, учебно-методическая литература |
| Помещение для самостоятельной работы (1-216) | Компьютер с выходом в интернет, МФУ, учебно-методическая литература |

* 1. *Программное обеспечение:*

В качестве программного обеспечения используется офисное программное обеспечение с открытым исходным кодом под общественной лицензией GYULGPL Libre Office или одна из лицензионных версий «Microsoft Office».

Для контроля знаний обучающихся используется «Программный комплекс для автоматизации процессов контроля текущей успеваемости методом тестирования и для дистанционных технологий в обучении», разработанный ЗАО «РАМЭК-ВС».

*8.3 Изучение дисциплины инвалидами и обучающимися с ограниченными возможностями здоровья* осуществляется с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья обучающихся. Для данной категории обучающихся обеспечен беспрепятственный доступ в учебные помещения Академии. Созданы следующие специальные условия:

*8.3.1. для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по зрению:*

*-* обеспечен доступ обучающихся, являющихся слепыми или слабовидящими к зданиям Академии;

- электронный видео увеличитель "ONYX Deskset HD 22 (в полной комплектации);

**-** портативный компьютер с вводом/выводом шрифтом Брайля и синтезатором речи;

**-** принтер Брайля;

**-** портативное устройство для чтения и увеличения.

*8.3.2. для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху:*

*-* акустическая система Front Row to Go в комплекте (системы свободного звукового поля);

*-* «ElBrailleW14J G2;

**-** FM- приёмник ARC с индукционной петлей;

- FM-передатчик AMIGO T31;

- радиокласс (радиомикрофон) «Сонет-РСМ» РМ- 2-1 (заушный индуктор и индукционная петля).

*8.3.3. для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата:*

*-* автоматизированное рабочее место обучающегося с нарушением ОДА и ДЦП (ауд. №№ 120, 122).

*Приложение к рабочей программе дисциплины*

*«Стратегический менеджмент»*

Министерство спорта Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

«Московская государственная академия физической культуры»

Кафедра управления, экономики и истории физической культуры и спорта

УТВЕРЖДЕНО

решением Учебно-методической комиссии

протокол № 7 от «20» августа 2020 г.

Председатель УМК,

проректор по учебной работе

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_А.Н. Таланцев

**Фонд оценочных средств**

**по дисциплине**

**«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

**Направление подготовки**

[**49.03.01**](http://mgafk.ru/uchebnie_materiali/download/034300.62annotatsiioop.pdf) **ФИЗИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА**

***ОПОП:***

*«Спортивный менеджмент»*

**Квалификация выпускника**

*бакалавр*

**Форма обучения**

очная

Рассмотрено и одобрено на заседании кафедры

(протокол № 13/1 от «25» июня 2020 г.)

Зав. кафедрой, профессор \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ А.В. Починкин

Малаховка 2020

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

1. **Паспорт фонда оценочных средств**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Компетенция | Трудовые функции  | Индикаторы достижения |
| *ПК–1*Способен планировать и координировать проведение мероприятий и выполнение работ, исходя из целей и задач организации, осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта | ***Р 05.008*****А/01.6** Управление эксплуатацией инвентаря и оборудования, используемого для деятельности в области физической культуры и спорта по месту работы, месту жительства и месту отдыха, а также в образовательных организациях | *Знает:*- требования к оформлению, реквизитам, порядку разработки и утверждения локальных нормативных актов;- порядок составления установленной отчетности*Умеет:*- оформлять документы или контролировать правильность их оформления в соответствии с образцом*Имеет опыт:* **-** обеспечения учета инвентаря и оборудования в соответствии с правилами и стандартами, установленными вышестоящей организацией, собственником |
| ***Р 05.008*****А/02.6** Управление персоналом, задействованным в физкультурно-спортивной работе по месту работы, месту жительства и месту отдыха, а также в образовательных организациях | *Знает:*- нормативные документы в области управления персоналом физкультурно-спортивной организации, включая распорядительные акты вышестоящей организации;- основы экономики, организации труда и управления; - трудовое законодательство Российской Федерации*Умеет:***-** ставить рабочие задачи подчиненным и добиваться их выполнения;- оформлять документы или контролировать правильность их оформления в соответствии с образцом*Имеет опыт:* - распределения задач и обязанностей в соответствии со знаниями и опытом работников;**-** внесения предложений по повышению эффективности использования персонала |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **А/03.6** Руководство физкультурно-оздоровительной и спортивной деятельностью по месту работы, месту жительства и месту отдыха, а также в образовательных организациях | *Знает:*- основы экономики, организации труда и управления*Умеет:***-** определять объем и достаточность инвентаря, оборудования и персонала для организации занятий, проведения спортивных мероприятий по месту работы, месту жительства и месту отдыха, а также в образовательных организациях*Имеет опыт:*- утверждения планов работы по основным направлениям физкультурно-спортивной деятельности;- определения наиболее эффективных способов осуществления физкультурно-оздоровительной и спортивно-массовой деятельности в соответствии с уставными целями, нормативными правовыми актами, распорядительными актами вышестоящей организации, а также с передовыми методическими подходами к организации физкультурно-оздоровительной и спортивной деятельности |
| ***Р 05.008*****А/04.6** Контроль и учет деятельности в области физической культуры и спорта по месту работы, месту жительства и месту отдыха, а также в образовательных организациях | *Знает:*- нормативные документы, регламентирующие работу со служебной документацией*Умеет:*- анализировать подготовленные и представленные на утверждение отчеты с целью определения их реалистичности, логичности, соответствия действительному положению дел, требованиям нормативных правовых актов вышестоящей организации, собственника*Имеет опыт:* - принятия, утверждения и, при необходимости, передачи в вышестоящую организацию отчетов об осуществлении спортивной подготовки, о проведенных физкультурных, спортивно-массовых мероприятиях;- подготовка разовых отчетов по запросам вышестоящей организации, собственника, представителей органов исполнительной власти;- контроля подготовленных отчетов на предмет их реалистичности, логичности, соответствия действительному положению дел и удовлетворения формальным требованиям нормативных правовых актов вышестоящей организации, собственника |

1. **Типовые контрольные задания:**
	1. ***Перечень вопросов для промежуточной аттестации***

**ПК-1.***Знает:* требования к оформлению, реквизитам, порядку разработки и утверждения локальных нормативных актов; порядок составления установленной отчетности; нормативные документы в области управления персоналом физкультурно-спортивной организации, включая распорядительные акты вышестоящей организации; основы экономики, организации труда и управления; трудовое законодательство Российской Федерации; нормативные документы, регламентирующие работу со служебной документацией

1. SMART- технология разработки стратегических целей
2. SWOT анализ деятельности организации
3. Базовые стратегии организации и их характеристики.
4. Бизнес - стратегии организации: характеристика и особенности формирования
5. Виды конкурентной стратегии по М. Портеру
6. Декомпозиции стратегическим целям по уровню управления
7. Иерархия стратегий организации
8. Классификация видов стратегий организаций
9. Корректировки стратегии организации в процессе ее выполнения
10. Матрица Бостонской консалтинговой группы «рост-доля рынка».
11. Методика оценки привлекательности отрасли И. Ансоффа.
12. Методы обоснований стратегических решений
13. Модель анализа конкурентых сил по гарвардской школе бизнеса
14. Мониторинг реализации стратегии организаций
15. Определение ключевых факторов успеха (КФУ) реализации стратегии
16. Определение стратегических целей организации.
17. Организация исполнения принятой стратегии
18. Организация как объект стратегического менеджмента
19. Основные направления стратегического анализа
20. Основные этапы становления стратегического менеджмента.
21. Особенности стратегического планирования в 21-ом веке
22. Оценка эффективности стратегии организации
23. Планируемые и реализуемые стратегии организации
24. Понятие «стратегия организации»
25. Понятие «корпоративная стратегия»
26. Понятие «стратегическое планирование»
27. Понятие « видения» организация и его роль в стратегическом управлении
28. Понятие «стратегических зон хозяйствования» (СЗХ), подходы к их определению
29. Понятие о стратегическом процессе и цикличности в стратегическом управлении
30. Понятие эталонных и базовых стратегий
31. Предпосылки возникновения стратегического менеджмента.
32. Роль инновации в стратегии диверсификации
33. Система сбалансированных показателей (ССП) в стратегическом управлении
34. Система стратегического управления организации: основные компонеты и принципы формирования
35. Стейкхолдейрский подход при формировании стратегии организации
36. Стратегии конгломеративной диверсификации организации
37. Стратегические управленческие решения
38. Стратегия лидерства по затратам: отличительные особенности
39. Стратегия горизонтальной интеграции организаций
40. Стратегия дифференциации: отличительные особенности
41. Стратегия интегрированного роста организации
42. Стратегия сокращения организации
43. Структура и характеристики внешней среды организации.
44. Структура и характеристики внутренней среды организации.
45. Уровни управления организации, характеристика стратегического управления в этой системе
46. Формирование стратегических целей деятельности организации
47. Функциональная стратегия. организации
48. Характеристика различных школ стратегического менеджмента
49. Цепочка ценностей М. Портера. ,ее использование в стратегическом управлении
50. Этапы цикла стратегического управления организации

**Комплект тем рефератов по разделам дисциплины**

**«Стратегический менеджмент»**

**(для семинарских занятий)**

Студенты получают темы рефератов вначале изучения тем дисциплины в соответствии с учебным графиком. Защита рефератов осуществляется на семинарских занятиях.

**Раздел 1. Роль кризисов в развитии социально-экономических систем**

1. Виды экономических и финансовых кризисов.
2. Типология кризисов в различных социально-экономических системах.
3. Последствия кризисов для социально-экономической системы.
4. Экономическая и социальная эффективность антикризисного управления.
5. Кризисы в системе государственного управления.

**Раздел 2. Государственное регулирование кризисных ситуаций**

1. Особенности государственного регулирования кризисных ситуаций в мире и в России.
2. Государственное регулирование кризисных ситуаций в сфере ФКиС
3. Обеспечение экономической безопасности, связь с антикризисным управлением.

**Раздел 3. Теоретические основы антикризисного управления**

1. Проблематика антикризисного управления.
2. Содержание антикризисного управления

**Раздел 4. Институт банкротства предприятий и банков в экономике России**

1. Процедура банкротства предприятий сферы ФКиС
2. Малые предприятия и их развитие в кризисной ситуации
3. Банкротство предприятий и банков, их предпосылки
4. Ликвидационные процедуры в антикризисном управлении.
5. Диагностика неплатежеспособности предприятий в России
6. Процедура банкротства в законодательстве РФ

**Раздел 5. Диагностика вероятности банкротства организации**

1. Западный опыт кризисного менеджмента и пути его использования в России.
2. Методика диагностики банкротства в России и за рубежом: сравнительная характеристика

**Раздел 6. Стратегия и тактика антикризисного управления**

1. Стратегия и тактика в антикризисном управлении.
2. Государственное регулирование кризисных ситуаций.
3. Реструктуризация предприятий как направление антикризисного управления.
4. Меры по восстановлению платежеспособности в процессе антикризисного управления.

**Раздел 7. Механизмы антикризисного управления**

1. Инвестиционная политика в антикризисном управлении.
2. Управление рисками в антикризисном управлении
3. Инновации и механизм повышения антикризисной устойчивости.
4. Инвестиционная политика в антикризисном управлении.

**Раздел 8. Инструменты антикризисного управления**

1. Разработка маркетинговой стратегии антикризисного управления.
2. Управленческий учет - основа оценки устойчивого развития.
3. Финансовое оздоровление несостоятельных организаций.

**Раздел 9. Человеческий фактор в антикризисном управлении**

1. Человеческий фактор антикризисного управления.
2. Роль профсоюзов в антикризисном управлении

**ТЕМАТИКА ДОКЛАДОВ**

**Раздел 1.**

1.Этапы и направления развития стратегического менеджмента.

2.Основные принципы новой управленческой парадигмы

3.Отличие принципов стратегического планирования от традиционного рационалистического

4.Особенности школ стратегического менеджмента

5. Современная парадигма стратегического менеджмента

**Раздел 2.**

1.Стратегическое управление: проблемы и задачи .

2. Содержание и структура стратегического менеджмента**.**

3.Стратегическое планирование как функция стратегического управления

4.Современной организация в сфере ФК и С: особенности стратегического менеджмента

5. Место стратегического менеджмента в структуре управления организацией

**Раздел 3.**

1.Процесс установления целей в стратегическом менеджменте.

2. Основные понятия стратегического менеджмента

3.Особенности и преимущества стратегического планирования

4. Понятие «стратегия организации»: различные походы к его определению

5.Особенности формирования миссии организации.

Раздел 4.

1. Система сбалансированных показателей и ее значение в стратегическом управлении

2. Каскадирование стратегических целей в системе сбалансированных показателей.

3. Стратегическая карта и особенности ее представления в системе сбалансированных показателей

4. Ключевые показатели эффективности в системе сбалансированных показателей реализации стратегии

5.Современная практика применения системы сбалансированных показателей (ССП) спортивной организации

**Раздел 5.**

1. Особенности и преимущества стратегического планирования на основе SWOT – анализа

2.Современныподходы к использованию SWOT – анализ

3. SWOT – анализ и его значение в стратегическом управлении

4.Принципы формирования матрицы SWOT – анализ

5. Использование метода SWOT-анализа при разработке стратегии организации в сфере ФК и С

**Раздел 6.**

1.Понятие стратегического потенциала организации

2.Подходы к оценке стратегического потенциала

3. Стратегический анализ конкурентных позиций организации

4. Стратегический анализ конкуренции организации

5. Классификация направлений ключевых факторов успеха при разработке стратегии организации

**Раздел 7.**

1. Базовые стратегии развития организации: сфера использования

2. Типология стратегий по матрице Ансоффа.

3.Примеры применения на практике эталонных стратегий

4. Примеры применения на практике базовых стратегий

5.Особенности типовых решений по видам стратегий в организациях сферы ФК и С.

**Раздел 8.**

1.Общая характеристика стратегий первого уровня.

2 Общая характеристика стратегий второго уровня

3. .Примеры применения на практике стратегий первого уровня.

4. .Примеры применения на практике стратегий второго уровня

5. Особенности решений по видам стратегий первого и второго уровня в организациях сферы ФК и С.

**Раздел 9.**

1.Общая характеристика стратегий третьего уровня.

2 Общая характеристика стратегий четвертого уровня

3. .Примеры применения на практике стратегий третьего уровня.

4. .Примеры применения на практике стратегий четвертого уровня

5. Особенности решений по видам стратегий третьего и четвертого уровня в организациях сферы ФК и С

**Раздел 10.**

1.Процесс стратегического управления: элементы и последовательность реализации

2. Анализ реализации элементов процесса стратегического управления на практике

3. Особенности процессов стратегического управления в организациях сферы ФК и С

4.Распределение ответственности за реализацию стратегического процесса в организации

5.Современные подходы к организации процессов стратегического управления в условиях нестабильности

**Раздел 11.**

1.Понятие методов обоснования стратегических управленческих решений

2. Использование матрицы Ансоффа для разработки стратегии организации

3. Использование матрицы Бостонской консалтинговой груп­пы для разработки стратегии организации

4. Использование метода PEST(STEP)-анализа при разработке стратегии организации

5. Использование метода ПРиМ-анализа (производственный аспект) при разработке стратегии организации

**Комплект вопросов для коллоквиума**

**Раздел 1.**

1. Чем вызвана потребность современной организации в стратегическом менеджменте?

2. Сформулируйте основные принципы новой управленческой парадигмы.

3. Покажите отличие принципов стратегического планирования от традиционного рационалистического.

4. Что такое стратегическое управление, и какие задачи оно решает?

5. Охарактеризуйте этапы развития стратегического подхода.

**Раздел 2.**

1. Раскройте содержание и структуру стратегического менеджмента.

2. Охарактеризуйте стратегическое планирование как основу стратегического менеджмента.

3. Охарактеризуйте основные понятия стратегического менеджмента.

4. Охарактеризуйте процесс стратегического управления.

5 .Объясните принципы стратегического управления

6.Объясните принципы формирования стратегии.

**Раздел 3.**

1.Дайте определение стратегическому видению.

2.Охарактеризуйте процесс определения стратегий бизнеса.

3.Охарактеризуйте процесс формулирования миссии.

4.Охарактеризуйте процесс установления целей.

5.Дайте определение цели.

6.Укажите направления установления целей.

7.Сформулируйте требования к целям.

8.Укажите способы установления целей.

Раздел 4.

1.Раскройте понятие «Система сбалансированных показателей»

2. Опишите процесс каскадирования стратегических целей в системе сбалансированных показателей

3.Приведите примеры системы сбалансированных показателей для спортивной организации.

4. Какие факторы эффективности развития спортивной организации должны быть учтены в системе сбалансированных показателей ?

5. Что такое стратегическая карта в системе сбалансированных показателей ?

**Раздел 5.**

1. .Какие конкурентные силы действуют в отрасли, и каково их влияние на стратегию спортивной организации ?

2. Что вызывает изменения в структуре конкурентных сил в спортивной отрасли и в окружающей спортивную организацию среде?

3. Какие спортивные организации имеют наиболее сильные и слабые конкурентные позиции?

4. Как можно спрогнозировать следующий наиболее вероятный стратегический шаг конкурентов?

5. .Какие факторы являются ключевыми факторами успеха в конкурентной борьбе?

6. Является ли спортивная отрасль привлекательной, и каковы ее перспективы по обеспечению высокого уровня прибыли?

**Раздел 6.**

1. Охарактеризуйте процессстратегический анализ внутренней среды (микросреды).

2. Каково содержание стратегического аудита на этапах выбора стратегии и ее корректировки ?

3. Из чего складывается стратегический потенциал организации ?

4. Понятие ключевых компетенций спортивной организации

5. Понятия нематериальных и репутационных активов спортивной организации

**Раздел 7.**

1. Приведите типологию эталонных и базовых стратегий

2.Охарактеризуйте стратегии в соответствии с моделью пяти сил конкуренции М. Портера

3.Охарактеризуйте стратегии развития организации Ф. Котлера

4. Охарактеризуйте стратегий по матрице И. Ансоффа «товар/рынок»

5. Особенности формирования корпоративной стратегии развития организации в различных СЗХ

**Раздел 8.**

1. Понятие стратегий первого уровня и особенности их формирования

2. Понятие стратегий второго уровня и особенности их формирования

3. Порядок формирования стратегического портфеля спортивной организации.

4. Понятия портфельных стратегий

5. Понятие конкурентоспособности и конкурентной позиции. .

**Раздел 9.**

1. Понятие стратегий третьего уровня и особенности их формирования

2. Понятие стратегий четвертого уровня и особенности их формирования

3. Порядок определения зон ответственности различных уровней менеджмента за реализацию стратегий третьего и четвертого уровней

4. Взаимосвязь стратегий , дифференцируемых по уровням управления с базовыми стратегиями

5. Взаимосвязь стратегий , дифференцируемых по уровням управления с эталонными стратегиями.

**Раздел 10.**

1. Почему в управлении спортивной организации практикуется цикл стратегического управления?

2. Из чего складывается процесс стратегического управления ?

3. Охарактеризуйте компоненты стратегического процесса.

4. Охарактеризуйте использование процессный подход и его использование в стратегическом менеджменте.

5.Прокомментируйте использование результатов мониторинга для корректировки стратегии.

**Раздел 11.**

1. Какие виды стратегических управленческих решений формируются в спортивной организации ?

2. Какие методы обоснования стратегических решений применяются в управлении спортивной организации ?

3. Прокомментируйте понятие «корпоративные стратегические решения».

4. На каких этапах стратегического управления применяются стратегические управленческие решения ?

5. Как дифференцируются стратегические управленческие решения относительно функциональных областей управления спортивной организации ?

* 1. ***Тестовые задания***

Тестовые задания не предусмотрены РПД.

* 1. ***Кейсы, ситуационные задачи, практические задания***

**ПК-1.***Умеет:* оформлять документы или контролировать правильность их оформления в соответствии с образцом; ставить рабочие задачи подчиненным и добиваться их выполнения; оформлять документы или контролировать правильность их оформления в соответствии с образцом; определять объем и достаточность инвентаря, оборудования и персонала для организации занятий, проведения спортивных мероприятий по месту работы, месту жительства и месту отдыха, а также в образовательных организациях; анализировать подготовленные и представленные на утверждение отчеты с целью определения их реалистичности, логичности, соответствия действительному положению дел, требованиям нормативных правовых актов вышестоящей организации, собственника.

*Имеет опыт:* обеспечения учета инвентаря и оборудования в соответствии с правилами и стандартами, установленными вышестоящей организацией, собственником; распределения задач и обязанностей в соответствии со знаниями и опытом работников; внесения предложений по повышению эффективности использования персонала; утверждения планов работы по основным направлениям физкультурно-спортивной деятельности; определения наиболее эффективных способов осуществления физкультурно-оздоровительной и спортивно-массовой деятельности в соответствии с уставными целями, нормативными правовыми актами, распорядительными актами вышестоящей организации, а также с передовыми методическими подходами к организации физкультурно-оздоровительной и спортивной деятельности; принятия, утверждения и, при необходимости, передачи в вышестоящую организацию отчетов об осуществлении спортивной подготовки, о проведенных физкультурных, спортивно-массовых мероприятиях; подготовка разовых отчетов по запросам вышестоящей организации, собственника, представителей органов исполнительной власти; контроля подготовленных отчетов на предмет их реалистичности, логичности, соответствия действительному положению дел и удовлетворения формальным требованиям нормативных правовых актов вышестоящей организации, собственника.

**Кейс 1. Страх позора**

Небольшая региональная розничная сеть мини-маркетов эконом-класса. Одна из постоянных проблем, с которой боролся управляющий - это воровство продуктов питания среди персонала. Он испробовал множество способов: выговоры, штрафы, угрозы увольнений. Ни один из методов не давал стабильно хорошего результата: после показательных устрашительных мер ситуация временно улучшалась, но через несколько недель все возвращалось «на круги своя». Обстановка в коллективе была напряженной и нервной.

И тогда он предпринял следующее: объявил всем сотрудникам сети, а это были в основном женщины от 28 до 45 лет, что в случае выявления факта кражи будет писать служебные письма директорам школ, в которых учатся дети проворовавшихся сотрудников. А также пообещал лично посетить каждую школу, чтобы провести соответствующую «разъяснительную работу» с учителями, и побывать на родительских собраниях, чтобы довести информацию до родителей одноклассников. Это произвело эффект разорвавшейся бомбы. Впечатленные такой перспективой, сотрудницы магазинов изменили свое поведение. А управляющий пошел дальше, и предоставил сотрудницам возможность приобретать определенное количество продуктов для семьи с существенной скидкой. Ситуация в коллективе стабилизировалась, также улучшилась трудовая дисциплина и качество межличностных коммуникаций.

В данной ситуации управляющий использовал, как точку воздействия, страх позора. Результат же, которого он добился, можно считать позитивным и в экономическом, и в моральном плане.

**Кейс 2. Амбициозность**

В московской консалтинговой компании для работы над проектами директор привлекал на работу молодых умных и амбициозных специалистов из разных сфер: продаж, маркетинга, права, финансов. При найме вел с каждым индивидуальные конфиденциальные беседы. Краткое содержание разговора с новым сотрудником было примерно следующим: «Ты классный специалист, ты мне нравишься, я вижу в тебе большой потенциал. Думаю, что ты вполне можешь быть в этой компании не только руководителем проекта, но и управляющим партнером. Но сначала я хочу посмотреть тебя в деле, покажи себя, потрудись так, как если бы ты работал на себя. Конечно, проекты у нас сложные, но я буду тебе помогать, учить тебя, направлять. Поэтому зарплата будет пока небольшая, считай, что это инвестиция в твое образование и развитие. Давай, покажи класс, ты же мой будущий партнер!»

И новички, воодушевленные такими перспективами, активно и с энтузиазмом брались за дело, работали по 10-14 часов, летали в командировки, «жили» в самолетах. Примерно через год, успешно осуществив 3-5 проектов, сотрудник заводил разговор об обещанном партнерстве. Но директор сначала тактично уходил от разговора, потом тянул с ответом, а через какое-то время специалист и сам понимал, что ему ничего не светит. И что совсем не случайно больше 1,5 лет в этой компании никто не работает, новички приходят окрыленные и «горят» на работе, а те, кто работает больше года, выглядят устало, ведут себя раздражительно и нервно и мрачно шутят по поводу «перспектив».

Этот кейс – классический пример того, как руководитель применяет нематериальную мотивацию, использует «позитивные» потребности людей: стремление к развитию, профессиональному росту, амбициозность. Но при этом совершенно осознанно обманывает их, не планируя ни повышать зарплату, ни делать в будущем партнерами по бизнесу. Так благие возвышенные устремления становятся плодородной почвой для недобросовестной кадровой политики.

При этом методология нематериальной мотивации, как и любая другая методология, нейтральна по отношению к этике и морали, благородным или низменным целям. Как показывает практика, инструмент - это всегда лишь инструмент: одной и той же лопатой можно сажать дерево и рыть могилу. Одним и тем же оружием можно защищать свою семью, а можно грабить банк. Оружие при этом лишь инструмент достижения цели, и результат зависит от личности того, кто этим инструментом пользуется. Безусловно, лидеры, наделенные властью, всегда имеют выбор, на какую часть человеческой личности воздействовать и какой метод будет результативнее для пользы дела. Вот один из типичных примеров.

**Кейс 3. Страх наказания**

Российская FMCG компания, отдел рекламы из 6 человек. Руководитель никак не может наладить работу подразделения: сотрудники срывают сроки запуска рекламных акций, промо-компании проходят неорганизованно, рекламные материалы изготовлены некачественно и их постоянно не хватает. В отделе страдает дисциплина, нет распределения обязанностей, то есть все делают всё, помогая друг другу. Сотрудники других подразделений постоянно жалуются на работу рекламщиков. При этом руководитель старается изо всех сил: много времени отдает работе, постоянно задерживается, работает в выходные, пытаясь личным примером воодушевить сотрудников. Организует корпоративные мероприятия в отделе, стараясь сплотить коллектив, проводит индивидуальные беседы с коллегами о том, что нужно «держать марку», «не подводить команду», «беречь честь мундира», отправляет своих подчиненных на семинары и тренинги. Но принципиально это ситуации не меняет, все благие намерения тонут в общей лени, безразличии и неорганизованности. Руководитель отдела рекламы пытается убедить вышестоящее руководство в том, что «скоро всё наладится, надо только зажечь людей идеей».

Заканчивается всё печально: идейного руководителя – увольняют, а на его место ставят сухого прагматика. В отделе тут же начались изменения: четкое планирование по задачам и датам, персональная ответственность за каждый пункт, распределение функционала в соответствии с должностными обязанностями, опоздание – объяснительная записка, срыв проведения рекламной акции – депремирование. Картина полностью изменилась через два месяца: отдел сократился в количестве, но существенно улучшилось качество его работы. Жалобы на отдел со стороны других подразделений прекратились через три-четыре месяца. Новый руководитель отдела объяснил свои действия следующим образом: «Эти люди разленились, потеряли всякий страх и стыд, им нужен был «холодный душ», чтобы отрезвить их и вернуть с небес на землю».

Очевидно, что «возвышенные» методы, такие как воодушевление, личностное развитие, дружественность, командность и профессиональное обучение в данной ситуации не эффективны. Чтобы изменить свое отношение к работе, сотрудники должны увидеть, что есть прямая связь между их профессиональной деятельностью и реакцией окружающих, между поступками и последствиями. Воздействие на более «низкие» аспекты личности, такие, как страх осуждения, наказания, методы эмоционального давления, публичная оценка и общественное осуждение, как методы нематериальной мотивации оказались в данной конкретной ситуации более действенными. Строгость, требовательность, принципиальность в поведении руководителя позволили структурировать работу отдела и вернули людям самоуважение.

Довольно часто в бизнес-практике успешных руководителей встречаются комплексные мотивационные модели, сочетающие в себе и материальную и нематериальную составляющую. Оказывая воздействие сразу на несколько «точек», руководитель получает гарантированный результат. Лучше всего это видно на примере организации работы в сбытовых подразделениях.

**Кейс 4. Потребность в признании и жажда первенства**

Российская компания, сектор В2В, в отделе продаж около двадцати человек. Материальная мотивация построена следующим образом: все сотрудники получают небольшой фиксированный оклад, составляющий примерно четверть от суммы ожидаемого среднемесячного дохода, основная часть их дохода – это бонус за выполнение плана продаж. В зависимости от уровня выполнения (80%, 90%, 100%) или перевыполнения плана, бонус рассчитывался с разным коэффициентом. Эта материальная часть мотивации обращена к рациональному в личностях сотрудников. А нематериальная мотивация призвана была играть на других «струнах» их души. Лучший сотрудник отдела продаж получал переходящий знак отличия «Герой продаж» и привилегию парковать свою машину на VIP-парковке, рядом с машинами директоров компании. А худший продавец попадал в черный список. За глаза его называли «последним героем». По итогам работы трех месяцев лучших продавцов награждали ценными призами, а худшего – увольняли, даже если это «худший» делал 80% плана. Так как по этой методике худший был всегда, то над отделом постоянно летал страх увольнения. Это постоянно держало людей в напряжении. Новичкам в этом отделе продаж всегда было сложно, так как никто из «старослужащих» не хотел делиться с ними опытом и знаниями, видя в новичках потенциальную угрозу и конкуренцию.

*Жажда первенства как мотивация*

Рассмотрим используемую в этой компании методологию нематериальной мотивации подробнее.

Символические подарки и награды – классический метод, используемый руководителями для поощрения персонала, опирается на потребность человека в признании, позитивной оценке со стороны окружающих. Если борьба за символическую награду подогревается внутренней конкуренцией и соревновательностью, то включается еще и жажда первенства, превосходства. Особенно это действенно в мужских коллективах, так как мужчины более конкурентны.

Привилегии - часто применяемое обращение к потребности человека в статусе, желании казаться значимым и успешным. При этом виды привилегий могут быть разными: два дня отгула без объяснения причин, право уходить в отпуск в самый пик сезона или приходить по пятницам в офис на час позже, сидеть за обедом за столом руководства, большой рабочий кабинет, офисное кресло «как у босса» и множество других приятных пустячков, которые не стоят компании денег, но создают у сотрудников ощущение особого статуса и значимости.

Публичное признание строится на потребности в широком общественном одобрении и профессиональном признании. Это может быть портрет на доске почета, статья в корпоративном интранете, пост в социальных сетях, интервью в СМИ, присвоение звания, титула, квалификации. Важную роль играют в этом случае разнообразные звания, квалификационные категории, сертификаты и дипломы, так как явно говорят о профессиональном и публичном признании.

Увольнение слабого игрока – это пример воздействия на целый «букет» разнообразных человеческих страхов: глубинные «видовые» страхи отвержения и изгнания, страх общественного отрицания и негативной оценки, страх оказаться неудачником, отстающим, слабым. И только в последнюю очередь – страх потерять работу и зарплату.

**Кейс 5. Проекция личности**

В нематериальной мотивации есть еще один интересный аспект. Это проекция личности руководителя, его системы ценностей, жизненных установок и системы приоритетов на концепцию нематериальной мотивации и технологий управления людьми. В одних и тех же обстоятельствах разные люди применяют разные управленческие методы, исходя, в первую очередь, из своего понимания окружающей реальности и своего места в ней.

На одном из семинаров руководителям была предложена простая реальная ситуация. Количество вариантов решений было равно количеству людей в группе.

Представьте, что вы руководитель небольшой компании из 10-12 человек. Вы стараетесь обеспечить своим сотрудникам достойные условия труда: хороший офис, удобная мебель, современные компьютеры. И, конечно же, вкусный кофе для создания позитивной атмосферы, особенно с утра. Неожиданно вы узнаете, что одна из ваших подчиненных систематически отсыпает кофейные зерна в пакетик и каждый вечер уносит домой. Ваши действия?

Ответ 1: «Вызвать на беседу, строго один-на-один, сделать замечание».

Ответ 2: «Публично пошутить по поводу того, что кофе слишком быстро кончается».

Ответ 3: «В конце рабочего дня попросить всех показать содержимое сумок.»

Ответ 4: «Ни с кем ничего не обсуждать. Воровство – неизбежное зло. Надо покупать самый дешевый кофе, чтобы было не жалко».

Ответ 5: «Не обсуждать, просто лимитировать количество кофе на месяц. Сотрудники сами все урегулируют между собой».

Ответ 6: «Не делать замечаний сотруднице. Но на ближайший праздник подарить ей пачку хорошего кофе».

Ответ 7: «Написать юмористическое объявление на кофеварке в стиле «Домой не брать!» Не факт, что поможет, но сделает человека смешным в глазах окружающих».

Ответ 8: «Если ворует один, то игнорировать ситуацию. Если воруют все, то либо убрать кофеварку и поставить банку растворимого, либо купить самый дешевый».

Ответ 9: «Уволить с позором. Не из-за стоимости кофе, а из-за моральных качеств, чтобы не портила атмосферу».

Как видно из ответов, палитра решений в этой маленькой и немного смешной жизненной ситуации довольно разнообразна. Если взять кейс более сложный, содержащий глубокий личностный конфликт или борьбу интересов, и предложить для решения нескольким руководителям, то вариативность будет еще выше. Одни будут смотреть на предложенную ситуацию с точки зрения морали и нравственности, другие скорее будут оценивать бизнес-риски, третьи постараются все измерить деньгами. Кто-то будет проявлять снисходительность, а кто-то строгость. Любое решение можно считать одновременно и субъективным, и правильным. Ведь бизнес не относится к точным наукам и в нем не может существовать единственно правильного ответа.

**Кейс 6. Чудеса лояльности**

Российская производственная компания, штат около 50 человек, на рынке с 1998 года. Директор, опираясь на свою веру в «доброе и вечное» заботился о сотрудниках, поддерживал доброжелательную и мягкую атмосферу в коллективе, никогда сильно не наказывал за опоздания и мелкие проколы по работе, хвалил и премировал за достижения. Костяк компании – это люди, долго и сплоченно работающие вместе много лет, от чего в коллективе сложилась атмосфера доверия и уважения.

Когда в период кризиса компания теряет ключевых клиентов и оказывается «на мели», полгода сидит без заказов и без денег, сотрудники проявляют чудеса лояльности: месяцами работают без зарплаты, перебиваясь случайными подработками. Коллектив продолжает работать, менеджеры ищут заказы, инженеры и рабочие поддерживают своего руководителя. В итоге компания выигрывает крупный проект, позволяющий вернуться к нормальной работе. Пережив кризис, сохранив коллектив, компания возрождается, не потеряв ни одного из ключевых сотрудников.

* 1. ***Рекомендации по оцениванию результатов достижения компетенций***

**Критерии оценки промежуточной аттестации:**

* Оценка **«отлично»** выставляется, если студент без ошибок ответил на два вопроса билета, и также ответил на два дополнительных вопроса, заданных с целью раскрытия полного понимания студентом содержания дисциплины.
* Оценка **«хорошо»** выставляется, если студент при ответе на два вопроса билета допустил не более двух неточностей/ошибок, а также неуверенно ответил на два дополнительных вопроса.
* Оценка **«удовлетворительно»** выставляется, если студент при ответе на два вопроса билета допустил три-четыре незначительные ошибки/неточности, а также неуверенно ответил на два дополнительных вопроса.
* Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется, если студент при ответе на два вопроса билета допустил четыре ошибки, а также не ответил на два дополнительных вопроса, что свидетельствует об отсутствии знаний у студента в соответствии с ФГОС ВО 3++ и программой обучения по данной дисциплине.

**Критерии оценки защиты рефератов:**

* Оценка **«отлично»** выставляется студенту, если содержание реферата полностью раскрывает избранную тему, работа носит творческий характер, содержит большое количество (до 10 ед.) использованных источников, копирование из Интернета сведено до минимума.
* Оценка **«хорошо»** выставляется студенту при раскрытии темы реферата.
* Оценка **«удовлетворительно»** выставляется студенту при представлении реферата по избранной теме и 50% ответов на вопросы преподавателя.
* Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется студенту при отсутствии реферата, доклада, сообщения по заданной теме и при отсутствии знаний в соответствии с ФГОС ВО 3++ и программой обучения по данной дисциплине.

**Критерии оценки докладов:**

* Оценка **«отлично»** выставляется студенту, если содержание доклада полностью раскрывает избранную тему, работа носит творческий характер, содержит большое количество (до 10 и более) использованных источников, копирование в интернете сведено до минимума.
* Оценка **«хорошо»** выставляется студенту при раскрытии темы реферата и наличии корректных ссылок на необходимые источники информации;
* Оценка **«удовлетворительно»** выставляется студенту при представлении доклада по избранной теме и отсутствии визуального ряда его иллюстрирующего;
* Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется студенту при отсутствии доклада по заданной теме.

**Критерии оценки сдачи коллоквиума:**

- Оценка **«отлично»** выставляется студенту, если при ответе на вопросы коллоквиума даны полные ответы на все поставленные в задании вопросы;

- Оценка **«хорошо»** выставляется студенту при правильных ответах на все вопросы, за исключением одного;

- Оценка **«удовлетворительно»** выставляется студенту при ответе на половину вопросов коллоквиума;

- Оценка **«неудовлетворительно**» выставляется студенту при отсутствии правильных ответов на вопросы коллоквиума.

**Критерии оценки кейсов:**

* Оценка **«отлично»** выставляется, есликейс решен правильно, дано развернутое пояснение и обоснование сделанного заключения. Студент демонстрирует методологические и теоретические знания, свободно владеет научной терминологией. При разборе предложенной ситуации проявляет творческие способности, знание дополнительной литературы. Демонстрирует хорошие аналитические способности, способен при обосновании своего мнения свободно проводить аналогии между темами курса.
* Оценка **«хорошо»** выставляется, если кейс решен правильно, дано пояснение и обоснование сделанного заключения. Студент демонстрирует методологические и теоретические знания, свободно владеет научной терминологией. Демонстрирует хорошие аналитические способности, однако допускает некоторые неточности при оперировании научной терминологией.
* Оценка **«удовлетворительно»** выставляется, если кейс решен правильно, пояснение и обоснование сделанного заключения было дано при активной помощи преподавателя. Студент имеет ограниченные теоретические знания, допускает существенные ошибки при установлении логических взаимосвязей, допускает ошибки при использовании научной терминологии.
* Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется если, кейс решен неправильно, обсуждение и помощь преподавателя не привели к правильному заключению. Студент обнаруживает неспособность к построению самостоятельных заключений. Имеет слабые теоретические знания, не использует научную терминологию.