

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Красноярский государственный медицинский
университет имени профессора В.Ф. Войно-Ясенецкого»
Министерства здравоохранения Российской Федерации



УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе,

д.м.н., доцент

И.А. Соловьева

«20» октября 2021 г.

МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

по дисциплине

Современный стратегический анализ

для подготовки обучающихся по направлению подготовки
38.04.02 Менеджмент, направленность (профиль) «Управление в
здравоохранении на основе интеллектуального анализа данных»

Красноярск

2021

Практическое занятие №1

Тема: Общие представления о стратегии и стратегическом процессе (работа в малых группах, анализ проблемных ситуаций) (В интерактивной форме).

Разновидность занятия: комбинированное.

Методы обучения: объяснительно-иллюстративный, репродуктивный, метод проблемного изложения, частично-поисковый, исследовательский.

Значение темы (актуальность изучаемой проблемы): каждая компания вовлечена в конкурентную среду, а в последнее время наблюдается существенное замедление темпов роста российской экономики и падение доходов населения, что закономерно ведет к падению спроса. В следствие чего, участникам рынка необходимо реализовать совокупность стратегических решений, направленных на компенсацию этого неблагоприятного воздействия факторов внешней среды.

Формируемые компетенции: ОПК-1.1 ,ОПК-1.2 ,ОПК-4.1 ,ОПК-4.2.

Место проведения и оснащение практического занятия: Аудитория № 1 – комплект раздаточных материалов, комплект учебной мебели, посадочных мест, ноутбук, проектор, экран.

Структура содержания темы (хронокарта практического занятия)

п/п	Этапы практического занятия	Продолжительность (мин.)	Содержание этапа и оснащённость
1	Организация занятия	5.00	Проверка посещаемости и внешнего вида обучающихся
2	Формулировка темы и целей	30.00	Озвучивание преподавателем темы и ее актуальности, целей занятия
3	Контроль исходного уровня знаний и умений	30.00	Тестирование, индивидуальный устный или письменный опрос, фронтальный опрос
4	Раскрытие учебно-целевых вопросов по теме занятия	30.00	Изложение основных положений темы
5	Самостоятельная работа обучающихся (текущий контроль)	140.00	Выполнение практического задания
6	Итоговый контроль знаний (письменно или устно)	30.00	Тесты по теме, ситуационные задачи
7	Задание на дом (на следующее занятие)	5.00	Учебно-методические разработки следующего занятия и методические разработки для внеаудиторной работы по теме

ВСЕГО	270	
-------	-----	--

Аннотация (краткое содержание темы):

Под «стратегией организации» понимается рассчитанная на перспективу система мер, обеспечивающая достижение долгосрочных целей, намеченных компанией. Очевидно, что программа конкретных действий определяется способом мышления менеджмента фирмы. Причем считается, что стратегическое мышление одновременно должно учитывать тактику деятельности предприятия, поскольку любая долгосрочная цель реализуется через тактические действия.

Важными моментами в стратегии являются следующие:

- стратегия формируется на стыке внешней и внутренней среды на основе сопоставления их динамики;
- к стратегическим решениям могут быть отнесены решения, ориентированные на перспективу, принимаемые в условиях неопределенности;
- стратегические решения имеют системный характер, они затрагивают несколько функциональных аспектов деятельности организации одновременно (например, производство и маркетинг, производство и персонал, маркетинг и финансы);
- считается, что стратегия принимается высшим руководством компании, но следует помнить, что ее реализация предусматривает участие представителей всех уровней управления; стратегический менеджмент становится жизнеспособным, если он инициирован первыми руководителями компании и получает поддержку всех сотрудников;

стратегия должна быть ориентирована на долгосрочное функционирование фирмы, а не только на максимизацию прибыли. Стратегия устраняет неопределенность и обеспечивает порядок. Однако «творчество не терпит последовательности — творец находит новые сочетания явлений, считавшихся несовместимыми. Любая стратегия, как любая теория, есть упрощение, неизбежно искажающая реальность».

Примерная тематика НИРС по теме

1. Проведение стратегического анализа отрасли здравоохранения

Основная литература

1. Менеджмент в медицинском бизнесе [Электронный ресурс] : учебник / Ю. В. Федорова, Н. Л. Борщева, К. М. Лауфер [и др.] ; ред. Ю. В. Федорова. - М. : Первый МГМУ им. И. М. Сеченова, 2014. - 280 с.

Дополнительная литература

1. Специальные аспекты менеджмента : учеб. пособие / Ю. В. Федорова, Н. Л. Борщева, К. М. Лауфер [и др.]. - М. : Первый МГМУ им. И. М. Сеченова, 2014. - 238 с. : ил. : 400.00
2. Менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие / И. П. Артюхов, Н. Л. Борщева, Ю. В. Федорова [и др.]. - М. : Первый МГМУ им. И. М. Сеченова, 2015. - 203 с.

3. Попов, С. А. Концепция актуального стратегического менеджмента для современных российских компаний : монография / С. А. Попов. - М. : Юрайт , 2016. - 223 с. - ISBN 978-5-9916-2221-9 : 479.34

Электронные ресурсы

1. Стратегия: методы и модели (http://www.12manage.com/i_s_ru.html)
2. Статьи по стратегическому менеджменту (<http://www.e-executive.ru/management>)
3. Современные стратегии российских фирм (<http://www.kommersant.ru/sf>)

Практическое занятие №2

Тема: Анализ внешнего окружения (работа в малых группах, анализ проблемных ситуаций) (В интерактивной форме).

Разновидность занятия: комбинированное.

Методы обучения: объяснительно-иллюстративный, репродуктивный, метод проблемного изложения, частично-поисковый, исследовательский.

Значение темы (актуальность изучаемой проблемы): каждая компания вовлечена в конкурентную среду, а в последнее время наблюдается существенное замедление темпов роста российской экономики и падение доходов населения, что закономерно ведет к падению спроса. В следствие чего, участникам рынка необходимо реализовать совокупность стратегических решений, направленных на компенсацию этого неблагоприятного воздействия факторов внешней среды.

Формируемые компетенции: ОПК-1.1 ,ОПК-1.2 ,ОПК-4.1 ,ОПК-4.2.

Место проведения и оснащение практического занятия: Аудитория № 1 – комплект раздаточных материалов, комплект учебной мебели, посадочных мест, ноутбук, проектор, экран.

Структура содержания темы (хронокарта практического занятия)

п/п	Этапы практического занятия	Продолжительность (мин.)	Содержание этапа и оснащенность
1	Организация занятия	5.00	Проверка посещаемости и внешнего вида обучающихся
2	Формулировка темы и целей	30.00	Озвучивание преподавателем темы и ее актуальности, целей занятия
3	Контроль исходного уровня знаний и умений	30.00	Тестирование, индивидуальный устный или письменный опрос, фронтальный опрос
4	Раскрытие учебно-целевых вопросов по теме занятия	30.00	Изложение основных положений темы
5	Самостоятельная работа обучающихся (текущий контроль)	140.00	Выполнение практического задания
6	Итоговый контроль знаний (письменно или устно)	30.00	Тесты по теме, ситуационные задачи
7	Задание на дом (на следующее занятие)	5.00	Учебно-методические разработки следующего занятия и методические разработки для внеаудиторной работы по теме

	ВСЕГО	270	
--	-------	-----	--

Аннотация (краткое содержание темы):

Анализ внешней среды (или анализ внешних условий) — это объективная оценка изменений, происходящих в мире, в котором предприятие осуществляет свою деятельность. Это своего рода «система раннего предупреждения», позволяющая заранее предугадать потенциальные угрозы и предвидеть возможности.

Все предприятия и организации существуют в мире, где все время происходят какие-то изменения, и часто подвергаются влиянию факторов, которые намного мощнее самих организаций и неподвластны им. Организацию, зависящую от факторов своей внешней деловой среды, можно сравнить с кораблем в открытом море, подвластным могущественным явлениям природы, о приближении которых всегда следует знать заранее, чтобы предпринять соответствующие меры.

При разработке любой бизнес-стратегии следует всегда помнить обо всех этих факторах, с тем, чтобы не упустить из виду какой-либо возможности или угрозы и эффективно прокладывать свой путь к успеху, соизмеряя свой внутренний потенциал с возможностями, которые дает внешняя среда предприятия. (Для этого можно использовать SWOT-анализ.) Чтобы было проще определить все эти внешние факторы, парочка акронимов будет как нельзя кстати.

PEST-анализ (или STEP-анализ) предлагает перечислить все актуальные внешние факторы, классифицируя их по четырем категориям: политические, экономические, социальные и технологические. Такая классификация довольно удобна, и не беда, если некоторые факторы могут относиться и к политическим, и к экономическим (например, налогообложение и валютные курсы).

Однако для более детального анализа по восьми категориям, а не по четырем, предлагаю использовать перечень ICEDRIPS:

Инновации (Innovation), включая новые технологии и Интернет (как же без него!), а также другие инновации, которые могут быть актуальными для индустрии.

Конкуренты (Competitors). Помимо непосредственных соперников, сюда следует отнести и угрозы, связанные с появлением продуктов-заменителей, новых игроков на рынке, изменением рыночной власти поставщиков и покупателей. (Эти пять факторов еще называют Пятью силами конкуренции)

Экономические факторы (Economic factors), такие как изменение уровня инфляции, валютный курс, экономический спад в отрасли, изменение объема выделяемых на отрасль бюджетных средств и т. д.

Демография (Demographics). Актуальные статистические данные с разбивкой по возрастным, половым, географическим группам, по социальному классу и т. д., а также любые изменения в таких данных.

Нормативно-правовая среда (Regulatory environment), т. е. законы, нормативно-правовые акты, соглашения и конвенции.

Инфраструктура (Infrastructure): сети передачи данных, транспортное сообщение, услуги государственных служб и предприятий ЖКХ.

Партнеры (Partners). Стратегические союзы с другими компаниями и организациями.

Социальные тенденции (Social trends), в том числе уровень восприятия обществом новых технологий, предпочтения в проведении свободного времени, тенденции в сфере моды и изменение убеждений.

NB: Факторы, перечисленные выше, представлены не в порядке значимости, а исключительно для легкого запоминания акронима.

Метод ICEDRIPS лучше всего использовать так: нужно быстро записывать все приходящие в голову мысли, возможно, группируя их по ходу, особо не раздумывать над ними и не подвергать их сомнению.

Если следовать правилу 95:5, вполне вероятно, что всего 5% возможностей и угроз могут иметь 95% положительного или отрицательного влияния на ваш бизнес.

С учетом того, что внешняя среда, в которой организация ведет свою деятельность, постоянно изменяется, анализ внешней среды следует проводить регулярно и, желательно, на постоянной основе. Это позволит предприятию быстро выявлять существующие возможности и угрозы.

Примерная тематика НИРС по теме

1. Анализа ресурсов и способностей медицинской организации

Основная литература

1. Менеджмент в медицинском бизнесе [Электронный ресурс] : учебник / Ю. В. Федорова, Н. Л. Борщева, К. М. Лауфер [и др.] ; ред. Ю. В. Федорова. - М. : Первый МГМУ им. И. М. Сеченова, 2014. - 280 с.

Дополнительная литература

1. Специальные аспекты менеджмента : учеб. пособие / Ю. В. Федорова, Н. Л. Борщева, К. М. Лауфер [и др.]. - М. : Первый МГМУ им. И. М. Сеченова, 2014. - 238 с. : ил. : 400.00
2. Менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие / И. П. Артюхов, Н. Л. Борщева, Ю. В. Федорова [и др.]. - М. : Первый МГМУ им. И. М. Сеченова, 2015. - 203 с.
3. Попов, С. А. Концепция актуального стратегического менеджмента для современных российских компаний : монография / С. А. Попов. - М. : Юрайт, 2016. - 223 с. - ISBN 978-5-9916-2221-9 : 479.34

Электронные ресурсы

1. Стратегия: методы и модели (http://www.12manage.com/i_s_ru.html)
2. Статьи по стратегическому менеджменту (<http://www.e-executive.ru/management>)
3. Современные стратегии российских фирм (<http://www.kommersant.ru/sf>)

Практическое занятие №3

Тема: Ресурсы и стратегические способности организации.

Разновидность занятия: комбинированное.

Методы обучения: объяснительно-иллюстративный, репродуктивный, метод проблемного изложения, частично-поисковый, исследовательский.

Значение темы (актуальность изучаемой проблемы): каждая компания вовлечена в конкурентную среду, а в последнее время наблюдается существенное замедление темпов роста российской экономики и падение доходов населения, что закономерно ведет к падению спроса. В следствие чего, участникам рынка необходимо реализовать совокупность стратегических решений, направленных на компенсацию этого неблагоприятного воздействия факторов внешней среды.

Формируемые компетенции: ОПК-1.1 ,ОПК-1.2 ,ОПК-4.1 ,ОПК-4.2.

Место проведения и оснащение практического занятия: Аудитория № 1 – комплект раздаточных материалов, комплект учебной мебели, посадочных мест, ноутбук, проектор, экран.

Структура содержания темы (хронокарта практического занятия)

п/п	Этапы практического занятия	Продолжительность (мин.)	Содержание этапа и оснащенность
1	Организация занятия	5.00	Проверка посещаемости и внешнего вида обучающихся
2	Формулировка темы и целей	30.00	Озвучивание преподавателем темы и ее актуальности, целей занятия
3	Контроль исходного уровня знаний и умений	30.00	Тестирование, индивидуальный устный или письменный опрос, фронтальный опрос
4	Раскрытие учебно-целевых вопросов по теме занятия	30.00	Изложение основных положений темы
5	Самостоятельная работа обучающихся (текущий контроль)	140.00	Выполнение практического задания
6	Итоговый контроль знаний (письменно или устно)	30.00	Тесты по теме, ситуационные задачи
7	Задание на дом (на следующее занятие)	5.00	Учебно-методические разработки следующего занятия и методические разработки для внеаудиторной работы по теме

	ВСЕГО	270	
--	-------	-----	--

Аннотация (краткое содержание темы):

Стратегическая способность - это способность думать образами о направлении, в котором, как вы считаете, должна двигаться организация или ваша часть организации. Она связана с рассмотрением того, что должно произойти в будущем для обеспечения непрерывного успеха с позиций более долгосрочной перспективы.

По определению Розмари Харрисон стратегическая способность в организациях включает:

- выбор наиболее подходящего представления, долгосрочных целей и задач для предприятия;
- определение и управление порядком действий и распределением ресурсов, необходимых для достижения этих целей;
- выбор и обеспечение роста стратегических активов, которые гарантируют постоянную прибыльность бизнеса.

Стратегические ресурсы – это возможность использования традиционных ресурсов с целью решения стратегических вопросов.

Традиционные ресурсы:- технические (производственные мощности);- технологические (способ исполнения);- кадровые;- пространственные (размещение фирмы);

- информационные ресурсы;- финансовые ресурсы;- организационная структура предприятия.

Основные стратегические ресурсы:

1. Способность компании проводить макроэкономический анализ ситуации в необходимых масштабах.

2. Способность компании своевременно обнаруживать актуальные нужды, потребности, запросы потенциальных покупателей (маркетинговые исследования).

3. Способность фирмы проводить анализ экономической конъюнктуры рынков товаров.

4. Способность проведения анализа конъюнктуры рынков факторов производства.

5. Способность анализировать деятельность групп стратегического влияния.

6. Способность компании выдвигать конкурентоспособные идеи в области конструирования, технологии и т. д.

7. Способность компании реализовывать конкурентоспособные идеи в сфере своего функционирования.

8. Способность компании обеспечивать свою независимость от изменения конъюнктуры рынка.

9. Способность фирмы поддерживать свой конкурентный статус за счет управления стратегическими зонами хозяйствования.

Стратегические активы и компетенции, на которых базируется бизнес-стратегия, обеспечивают устойчивое конкурентное преимущество (УКП).

Стратегические компетенции — это стратегически значимые для бизнес-единицы определенные направления деятельности, в которых она наиболее сильна (например, производство или продвижение товара).

VRIO = анализ уникальности и ценности = * Ценность;* Редкость;* Неповторимость;* Организованность.

Ресурсы, которые отвечают всем этим требованиям и используются эффективно, могут внести неоценимый вклад в достижении миссии компании. Вы должны убедиться, что ни один элемент не игнорируется вами.

Модель VRIO поможет вам оценить, насколько эффективно вы используете свои ресурсы для того, чтобы определить свою позицию на рынке. Если вы умеете правильно балансировать и управлять ими, то сумеете выделиться среди конкурентов и преуспеть в бизнесе.

Примерная тематика НИРС по теме

1. SWOT-анализ и выбор стратегии медицинской организации

Основная литература

1. Менеджмент в медицинском бизнесе [Электронный ресурс] : учебник / Ю. В. Федорова, Н. Л. Борщева, К. М. Лауфер [и др.] ; ред. Ю. В. Федорова. - М. : Первый МГМУ им. И. М. Сеченова, 2014. - 280 с.

Дополнительная литература

1. Специальные аспекты менеджмента : учеб. пособие / Ю. В. Федорова, Н. Л. Борщева, К. М. Лауфер [и др.]. - М. : Первый МГМУ им. И. М. Сеченова, 2014. - 238 с. : ил. : 400.00
2. Менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие / И. П. Артюхов, Н. Л. Борщева, Ю. В. Федорова [и др.]. - М. : Первый МГМУ им. И. М. Сеченова, 2015. - 203 с.
3. Попов, С. А. Концепция актуального стратегического менеджмента для современных российских компаний : монография / С. А. Попов. - М. : Юрайт , 2016. - 223 с. - ISBN 978-5-9916-2221-9 : 479.34

Электронные ресурсы

1. Стратегия: методы и модели (http://www.12manage.com/i_s_ru.html)
2. Статьи по стратегическому менеджменту (<http://www.executive.ru/management>)
3. Современные стратегии российских фирм (<http://www.kommersant.ru/sf>)

Практическое занятие №4

Тема: Ресурсы и стратегические способности организации.

Разновидность занятия: комбинированное.

Методы обучения: объяснительно-иллюстративный, репродуктивный, метод проблемного изложения, частично-поисковый, исследовательский.

Значение темы (актуальность изучаемой проблемы): каждая компания вовлечена в конкурентную среду, а в последнее время наблюдается существенное замедление темпов роста российской экономики и падение доходов населения, что закономерно ведет к падению спроса. В следствие чего, участникам рынка необходимо реализовать совокупность стратегических решений, направленных на компенсацию этого неблагоприятного воздействия факторов внешней среды.

Формируемые компетенции: ОПК-1.1 ,ОПК-1.2 ,ОПК-4.1 ,ОПК-4.2.

Место проведения и оснащение практического занятия: Аудитория № 1 – комплект раздаточных материалов, комплект учебной мебели, посадочных мест, ноутбук, проектор, экран.

Структура содержания темы (хронокарта практического занятия)

п/п	Этапы практического занятия	Продолжительность (мин.)	Содержание этапа и оснащённость
1	Организация занятия	5.00	Проверка посещаемости и внешнего вида обучающихся
2	Формулировка темы и целей	30.00	Озвучивание преподавателем темы и ее актуальности, целей занятия
3	Контроль исходного уровня знаний и умений	30.00	Тестирование, индивидуальный устный или письменный опрос, фронтальный опрос
4	Раскрытие учебно-целевых вопросов по теме занятия	30.00	Изложение основных положений темы
5	Самостоятельная работа обучающихся (текущий контроль)	140.00	Выполнение практического задания
6	Итоговый контроль знаний (письменно или устно)	30.00	Тесты по теме, ситуационные задачи
7	Задание на дом (на следующее занятие)	5.00	Учебно-методические разработки следующего занятия и методические разработки для внеаудиторной работы по теме

ВСЕГО	270	
-------	-----	--

Аннотация (краткое содержание темы):

По мнению Р.Гранта, Дж.Тиса, Р.Санчеса, Дж.Барни, Г.Хэмела, К.К.Прахалада и других исследователей в области стратегического управления, когда внешняя среда постоянно изменяется, специфические активы и компетенции компании могут являться куда более стабильной основой для ее самоидентификации. Таким образом, определение бизнеса в терминах того, что организация в состоянии делать, может дать более прочную базу для ее стратегии, чем основанное на потребностях, которые бизнес стремится удовлетворить (Грант, 2003; Тис, 2003; Barney, 2006; Winter, 2003). Стратегический анализ в рамках RBV состоит в анализе ресурсов и способностей компании с точки зрения создания ее устойчивого конкурентного преимущества на существующем и будущих рынках.

Однако на практике модели стратегического анализа в рамках ресурсного подхода базируются на ранних идеях этой школы и чрезмерно сосредоточены на внутренней среде компании. В то время как в современном представлении организации - это открытые системы. Именно недостаточно исследованные авторами ресурсной концепции взаимосвязи фирмы с внешними системами и ее окружением относятся к ключевым направлениям критики данного концептуального подхода в стратегическом менеджменте. Критика слабой связи моделей стратегического анализа в рамках RBV с внешней средой приобретает еще большую значимость в условиях повышающегося динамизма рыночных условий, которые приводят к изменению ценности ресурсов компании.

Анализ и оценка существующих у компании ресурсов и способностей с учетом выявленных сценариев развития будущего проводятся с позиции создания устойчивых конкурентных преимуществ на будущих рынках. Основным инструментом данного анализа может быть метод VRIO, разработанный Джейм Барни, который базируется на основных постулатах RBV в стратегическом менеджменте (о гетерогенности и немобильности ресурсов). Цель VRIO-анализа – определение, в первую очередь того, являются ли отдельные ресурсы и способности исследуемой компании ее слабостью или силой в условиях существующих внешних угроз и возможностей. VRIO-анализ позволяет оценить ресурсы и способности компании по четырем критериям: ценность, редкость, имитируемость/воспроизводимость и организованность. Оценка ресурсов и способностей по этим критериям дает возможность выявить наиболее важные для формирования конкурентного преимущества компании ресурсы и способности, а также определить стратегические последствия их использования.

Является ли ресурс / способность ...

Ценным? Редким? Дорогостоящим при имитации?

Используемым организацией? Стратегические последствия
или слабость Сила

Нет	-	-	Нет	Конкурентная слабость	Слабость
Да	Нет	-	-	Конкурентный паритет	Сила
Да	Да	Нет	-	Временное конкурентное	преимущество
Сила, отличительная компетенция					
Да	Да	Да	Да	Устойчивое конкурентное	преимущество
Сила, устойчивая отличительная компетенция					

Этот метод позволяет также выявлять корневые компетенции компании. Рассматривая отличия корневых компетенций от обычных способностей, Хэмел и Прахалад фактически указывают на ценность, редкость, неидеальную имитируемость и организованность, как на свойства, присущие корневым компетенциям.

Так, Дж.Тис выделяет три основные группы организационных способностей, которые входят в динамические способности компании: понимать, определять и формулировать возможности и угрозы внешней среды; воспользоваться возможностями внешней среды; поддерживать конкурентоспособность путем улучшения, комбинирования, защиты и, если необходимо, реконфигурации материальных и нематериальных ресурсов компании.

Анализ эффективности использования и направлений развития компетенций и потенциала на основе методических подходов Г.Хамел и К.К. Прахалад. Матрица развития корневых компетенций Г.Хамел и К.К. Прахалад.

Стратегический потенциал - мера способности и готовности организации выполнить задачи, обеспечивающие достижение поставленных стратегических целей, то есть внутренний потенциал реализации стратегии. Основными источниками стратегического потенциала выступают: ресурсы; компетенции (способности); бизнес-процессы; конкурентные преимущества.

Ключевые направления применения анализа стратегического потенциала: обоснование стратегии развития организации; мониторинг стратегической ситуации и корректировку стратегии; оценку эффективности операций слияния и поглощения, включающую детальную оценку эффекта синергии и процедуру оценки благонадежности компании; оценку инвестиций в целях получения максимально высокой цены при продаже части активов или всей компании.

Ключевые компетенции - Набор взаимосвязанных навыков и технологий, а не отдельно взятый навык или технология, который создает исключительную потребительскую стоимость

Концепция ключевой компетенции предполагает, что стратегический успех компании, по сравнению с конкурентами той же отрасли, основывается не только на доступности ресурсов, но и на том, как эти ресурсы используются.

Признаки ключевых компетенций по Хамелу и Прахаладу: 1) ценность для потребителя - обеспечивают наивысший вклад в воспринимаемую потребителем ценность, повышая значимость продукта в восприятии потребителя 2) дифференциация - навыки и умения должны определять

весомые преимущества для потребителя, быть трудно имитируемы 3) кругозор - ключевые компетенции позволяют увеличить рыночный потенциал и обеспечивают будущие рыночные позиции.

Сегодня конкуренция основывается на выгодном соотношении цена/качество продукта. В перспективе: конкуренция будет основываться на способности производить с более низкими издержками и быстрее, чем конкуренты. Следовательно, ключевая компетенция становится все более важна.

Факторы, оказывающие влияние на этапы процесса формирования конкурентной стратегии компании на основе ключевых компетенций:

1. Предвидение будущего развития рынка. (Знания, совершенствование компетенций персонала и технологических решений. Уникальность и сложность имитации основных характеристик продукта, особенностей системы управления)

2. Проектирование будущих функциональных возможностей (Организационные способности. Динамические способности, характеризующие компанию, ее непрерывное совершенствование и постоянное обновление)

3. Определение положения на рынке и рыночной доли (Кооперационные связи, сотрудничество и партнерство с потребителем, конкурентами, партнерами. Уровень отношения потребителя, понимание и обоснованность ценовой политики, убежденность в качестве продукта)

Матрица ключевых компетенций. По вертикали ключевая компетенция: Существующая, новая. По горизонтали рынок: Существующий, новый.

Квадранты: 1) сущ-сущ = Заполнение пробелов. Как улучшить имеющуюся позицию на нынешних рынках с помощью оптимального применения рычагов к сегодняшним ключевым компетенциям

2) новая комп-сущ.рынок = Лидировать через 10 лет. Какие новые ключевые компетенции необходимо создать для защиты, сохранения и расширения преимуществ на нынешних рынках?

3) сущ.комп-новый рынок = Белые пространства. Какие новые продукты или услуги можно создать при творческом развертывании или новом сочетании нынешних ключевых компетенций?

4) новая комп – новый рынок = Мегавозможности. Какие новые компетенции потребуется создать для участия в самых перспективных рынках будущего?

Примерная тематика НИРС по теме

1. Разработка конкурентной стратегии медицинской организации

Основная литература

1. Менеджмент в медицинском бизнесе [Электронный ресурс] : учебник / Ю. В. Федорова, Н. Л. Борщева, К. М. Лауфер [и др.] ; ред. Ю. В. Федорова. - М. : Первый МГМУ им. И. М. Сеченова, 2014. - 280 с.

Дополнительная литература

1. Специальные аспекты менеджмента : учеб. пособие / Ю. В. Федорова, Н. Л. Борщева, К. М. Лауфер [и др.]. - М. : Первый МГМУ им. И. М. Сеченова, 2014. - 238 с. : ил. : 400.00
2. Менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие / И. П. Артюхов, Н. Л. Борщева, Ю. В. Федорова [и др.]. - М. : Первый МГМУ им. И. М. Сеченова, 2015. - 203 с.
3. Попов, С. А. Концепция актуального стратегического менеджмента для современных российских компаний : монография / С. А. Попов. - М. : Юрайт , 2016. - 223 с. - ISBN 978-5-9916-2221-9 : 479.34

Электронные ресурсы

1. Стратегия: методы и модели (http://www.12manage.com/i_s_ru.html)
2. Статьи по стратегическому менеджменту (<http://www.e-executive.ru/management>)
3. Современные стратегии российских фирм (<http://www.kommersant.ru/sf>)

Практическое занятие №5

Тема: Заинтересованные стороны и их ожидания.

Разновидность занятия: комбинированное.

Методы обучения: объяснительно-иллюстративный, репродуктивный, метод проблемного изложения, частично-поисковый, исследовательский.

Значение темы (актуальность изучаемой проблемы): каждая компания вовлечена в конкурентную среду, а в последнее время наблюдается существенное замедление темпов роста российской экономики и падение доходов населения, что закономерно ведет к падению спроса. В следствие чего, участникам рынка необходимо реализовать совокупность стратегических решений, направленных на компенсацию этого неблагоприятного воздействия факторов внешней среды.

Формируемые компетенции: ОПК-1.1 ,ОПК-1.2 ,ОПК-4.1 ,ОПК-4.2.

Место проведения и оснащение практического занятия: Аудитория № 1 – комплект раздаточных материалов, комплект учебной мебели, посадочных мест, ноутбук, проектор, экран.

Структура содержания темы (хронокарта практического занятия)

п/п	Этапы практического занятия	Продолжительность (мин.)	Содержание этапа и оснащенность
1	Организация занятия	5.00	Проверка посещаемости и внешнего вида обучающихся
2	Формулировка темы и целей	30.00	Озвучивание преподавателем темы и ее актуальности, целей занятия
3	Контроль исходного уровня знаний и умений	30.00	Тестирование, индивидуальный устный или письменный опрос, фронтальный опрос
4	Раскрытие учебно-целевых вопросов по теме занятия	30.00	Изложение основных положений темы
5	Самостоятельная работа обучающихся (текущий контроль)	140.00	Выполнение практического задания
6	Итоговый контроль знаний (письменно или устно)	30.00	Тесты по теме, ситуационные задачи
7	Задание на дом (на следующее занятие)	5.00	Учебно-методические разработки следующего занятия и методические разработки для внеаудиторной работы по теме

	ВСЕГО	270	
--	-------	-----	--

Аннотация (краткое содержание темы):

Концепция заинтересованных сторон или концепция стейкхолдеров была разработана Эдвардом Фриманом. Ключевая идея этой концепции заключается в том, что сторон, которые могут проявлять значимый интерес к компании существенно больше, чем представлялось раньше.

Стейкхолдеры (заинтересованные стороны) – это группы физических или юридических лиц, которые обладают определенными ожиданиями в отношении результатов и деятельности конкретной организации.

Любая заинтересованная сторона обладает ожиданиями и возможностью реагировать на действия организации (далее вклад).

Ожидание – это то, что стейкхолдер хочет получить от компании, вступая с ней во взаимодействие.

Вклад – это то, что важно компании получить от данного стейкхолдера для обеспечения своего успешного развития.

Реакция стейкхолдера может носить, как положительный характер, в случае реализации его ожиданий, так и отрицательный характер, если полученные результаты не соответствуют его ожиданиям.

С точки зрения этой концепции все заинтересованные стороны, в первом приближении, можно рассматривать как инвесторов.

Рассмотрим это на примере такой заинтересованной стороны, как сотрудники.

В качестве наиболее распространенных типовых ожиданий сотрудников можно услышать следующие:

- доход не ниже среднерыночного уровня по данной специальности
- рост дохода выше годовой инфляции
- социальный пакет
- развитие в рамках компании

Ожидания могут быть разными даже в пределах одной компании. Одновременно с ожиданиями каждый сотрудник обладает вкладом. Под вкладом в данной ситуации будем понимать некоторый ресурс, который необходим для развития компании.

И вот здесь возникает очень важный вопрос: Какими ресурсами/вкладами обладает сотрудник? Что можно отнести к вкладам, которыми обладает сотрудник:

- знания и навыки в определенной профессиональной области
- постоянное совершенствование своих умений и навыков
- время, которое готов тратить на развитие компании отношение к своей работе
- качество выполнения задач в своей зоне ответственности

Эти вклады неизмеримы в той же степени, что и финансовые ресурсы. По сути, они относятся к категории нематериальных активов. При этом эти вклады принципиально важны для успешного развития бизнеса в современных условиях.

Примерная тематика НИРС по теме

1. Разработка корпоративной стратегии медицинской организации

Основная литература

1. Менеджмент в медицинском бизнесе [Электронный ресурс] : учебник / Ю. В. Федорова, Н. Л. Борщева, К. М. Лауфер [и др.] ; ред. Ю. В. Федорова. - М. : Первый МГМУ им. И. М. Сеченова, 2014. - 280 с.

Дополнительная литература

1. Специальные аспекты менеджмента : учеб. пособие / Ю. В. Федорова, Н. Л. Борщева, К. М. Лауфер [и др.]. - М. : Первый МГМУ им. И. М. Сеченова, 2014. - 238 с. : ил. : 400.00
2. Менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие / И. П. Артюхов, Н. Л. Борщева, Ю. В. Федорова [и др.]. - М. : Первый МГМУ им. И. М. Сеченова, 2015. - 203 с.
3. Попов, С. А. Концепция актуального стратегического менеджмента для современных российских компаний : монография / С. А. Попов. - М. : Юрайт , 2016. - 223 с. - ISBN 978-5-9916-2221-9 : 479.34

Электронные ресурсы

1. Стратегия: методы и модели (http://www.12manage.com/i_s_ru.html)
2. Статьи по стратегическому менеджменту (<http://www.e-executive.ru/management>)
3. Современные стратегии российских фирм (<http://www.kommersant.ru/sf>)

Практическое занятие №6

Тема: Конкурентная стратегия.

Разновидность занятия: комбинированное.

Методы обучения: объяснительно-иллюстративный, репродуктивный, метод проблемного изложения, частично-поисковый, исследовательский.

Значение темы (актуальность изучаемой проблемы): каждая компания вовлечена в конкурентную среду, а в последнее время наблюдается существенное замедление темпов роста российской экономики и падение доходов населения, что закономерно ведет к падению спроса. В следствие чего, участникам рынка необходимо реализовать совокупность стратегических решений, направленных на компенсацию этого неблагоприятного воздействия факторов внешней среды.

Формируемые компетенции: ОПК-1.1 ,ОПК-1.2 ,ОПК-4.1 ,ОПК-4.2.

Место проведения и оснащение практического занятия: Аудитория № 1 – комплект раздаточных материалов, комплект учебной мебели, посадочных мест, ноутбук, проектор, экран.

Структура содержания темы (хронокарта практического занятия)

п/п	Этапы практического занятия	Продолжительность (мин.)	Содержание этапа и оснащенность
1	Организация занятия	5.00	Проверка посещаемости и внешнего вида обучающихся
2	Формулировка темы и целей	30.00	Озвучивание преподавателем темы и ее актуальности, целей занятия
3	Контроль исходного уровня знаний и умений	30.00	Тестирование, индивидуальный устный или письменный опрос, фронтальный опрос
4	Раскрытие учебно-целевых вопросов по теме занятия	30.00	Изложение основных положений темы
5	Самостоятельная работа обучающихся (текущий контроль)	140.00	Выполнение практического задания
6	Итоговый контроль знаний (письменно или устно)	30.00	Тесты по теме, ситуационные задачи
7	Задание на дом (на следующее занятие)	5.00	Учебно-методические разработки следующего занятия и методические разработки для внеаудиторной работы по теме

	ВСЕГО	270	
--	-------	-----	--

Аннотация (краткое содержание темы):

Для выбора эффективной конкурентной стратегии необходимо оценить привлекательность отрасли с точки зрения долгосрочной прибыльности.

Чем более прибыльна отрасль, тем более прибыльным будет бизнес работающий в ней.

Но не все отрасли имеют равные возможности для того, чтобы оставаться прибыльными на протяжении длительного времени.

Как определить привлекательна ли отрасль или ниша с точки зрения долгосрочности получения прибыли в ней?

В каждой отрасли существует 5 конкурентных сил. Они оказывают влияние на бизнес. По силе и агрессивности этого влияния можно определить потенциал прибыльности отрасли и выявить триггерные точки для анализа, который потом и ляжет в основу Конкурентной стратегии.

На компании, конкурирующие в отрасли, оказывают влияние следующие силы:

- Угрозы со стороны новых конкурентов;
- Угрозы со стороны продуктов-заменителей;
- Влияние покупателей;
- Влияние поставщиков;
- Соперничество между компаниями-участниками отрасли.

Конкурентная стратегия – это обобщенная модель действий и совокупность правил, которыми должно руководствоваться предприятие при принятии решений для достижения и долгосрочного поддержания конкурентоспособности.

Стратегия задает определенные рамки, позволяющие выявить и оценить изменения внешних и внутренних условий развития системы и обусловленные этими изменениями потребности в ее совершенствовании.

Стратегия в качестве средства для достижения перспективных целей делает акцент на прогноз поведения внешней среды и в этой связи анализ возможностей функционирования и развития предприятия. Стратегия адаптивна к изменениям внешней среды и мобилизует ресурсы предприятия, направляя их на достижение поставленных целей.

В соответствии с приведенными классификационными признаками выделяются следующие.

По возможности использования выделяют стратегии – типовые и оригинальные.

В зависимости от уровня управления различают стратегии: корпоративную, деловую, функциональную и операционную.

Корпоративная стратегия – это общая стратегия корпорации в целом.

Деловая стратегия имеет целью установление и укрепление долгосрочной конкурентоспособности предприятия на рынке.

Функциональная стратегия осуществляется в масштабах предприятия по выбранным функциональным направлениям: маркетингу, персоналу, финансам и т.д.

Операционная стратегия реализуется в масштабах отдельных подразделений предприятия: рекламы, центров возникновения затрат и т.д.

Примерная тематика НИРС по теме

1. Стратегический анализ медицинской организации для оценки существующей стратегии

Основная литература

1. Менеджмент в медицинском бизнесе [Электронный ресурс] : учебник / Ю. В. Федорова, Н. Л. Борщева, К. М. Лауфер [и др.] ; ред. Ю. В. Федорова. - М. : Первый МГМУ им. И. М. Сеченова, 2014. - 280 с.

Дополнительная литература

1. Специальные аспекты менеджмента : учеб. пособие / Ю. В. Федорова, Н. Л. Борщева, К. М. Лауфер [и др.]. - М. : Первый МГМУ им. И. М. Сеченова, 2014. - 238 с. : ил. : 400.00
2. Менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие / И. П. Артюхов, Н. Л. Борщева, Ю. В. Федорова [и др.]. - М. : Первый МГМУ им. И. М. Сеченова, 2015. - 203 с.
3. Попов, С. А. Концепция актуального стратегического менеджмента для современных российских компаний : монография / С. А. Попов. - М. : Юрайт , 2016. - 223 с. - ISBN 978-5-9916-2221-9 : 479.34

Электронные ресурсы

1. Стратегия: методы и модели (http://www.12manage.com/i_s_ru.html)
2. Статьи по стратегическому менеджменту (<http://www.e-executive.ru/management>)
3. Современные стратегии российских фирм (<http://www.kommersant.ru/sf>)

Практическое занятие №7

Тема: Корпоративная стратегия (В интерактивной форме).

Разновидность занятия: комбинированное.

Методы обучения: объяснительно-иллюстративный, репродуктивный, метод проблемного изложения, частично-поисковый, исследовательский.

Значение темы (актуальность изучаемой проблемы): каждая компания вовлечена в конкурентную среду, а в последнее время наблюдается существенное замедление темпов роста российской экономики и падение доходов населения, что закономерно ведет к падению спроса. В следствие чего, участникам рынка необходимо реализовать совокупность стратегических решений, направленных на компенсацию этого неблагоприятного воздействия факторов внешней среды.

Формируемые компетенции: ОПК-1.1 ,ОПК-1.2 ,ОПК-4.1 ,ОПК-4.2.

Место проведения и оснащение практического занятия: Аудитория № 1 – комплект раздаточных материалов, комплект учебной мебели, посадочных мест, ноутбук, проектор, экран.

Структура содержания темы (хронокарта практического занятия)

п/п	Этапы практического занятия	Продолжительность (мин.)	Содержание этапа и оснащенность
1	Организация занятия	5.00	Проверка посещаемости и внешнего вида обучающихся
2	Формулировка темы и целей	30.00	Озвучивание преподавателем темы и ее актуальности, целей занятия
3	Контроль исходного уровня знаний и умений	30.00	Тестирование, индивидуальный устный или письменный опрос, фронтальный опрос
4	Раскрытие учебно-целевых вопросов по теме занятия	30.00	Изложение основных положений темы
5	Самостоятельная работа обучающихся (текущий контроль)	140.00	Выполнение практического задания
6	Итоговый контроль знаний (письменно или устно)	30.00	Тесты по теме, ситуационные задачи
7	Задание на дом (на следующее занятие)	5.00	Учебно-методические разработки следующего занятия и методические разработки для внеаудиторной работы по теме

	ВСЕГО	270	
--	-------	-----	--

Аннотация (краткое содержание темы):

Корпоративная стратегия – стратегический план управления компанией, описывающий способы и методы достижения цели, на основе свойственных компании деловых принципов, а также описывающая действия и подходы, способствующие улучшению рыночной деятельности компании.

Корпоративная стратегия — это программа долгосрочных действий, предпринимаемых для достижения корпоративных планов и целей. Она включает решения, принимаемые руководством на высшем уровне, например выбор вида деятельности. Стратегия корпорации в общем подразумевает понимание и формализацию организационных действий и управляющих подходов, используемых для достижения организационных задач и целей организации.

Цель стратегического планирования — создание бизнеса и товаров и последующие их реформирование и модификация, направленные на успешное развитие компании и достижение ею поставленных целей.

Под корпоративной стратегией в первую очередь подразумеваются долгосрочные действия, предпринимаемые для достижения корпоративных планов и целей. Она включает решения, принимаемые руководством на высшем уровне, например выбор вида деятельности.

Корпоративная стратегия представляет собой стратегию для компании и сфер ее деятельности в целом и предполагает разработку следующих подстратегий:

Операционная стратегия — стратегия для основных структурных единиц (заводов, торговых региональных представителей и отделов внутри функциональных сфер деятельности).

Бизнес-стратегия — стратегия для каждого отдельного направления деятельности компании.

Функциональная стратегия — стратегия для каждой функциональной части или направления деятельности.

При рассмотрении методики формирования корпоративной стратегии встречается ряд важных понятий, от однозначного понимания которых зависит корпоративная стратегия:

- миссия фирмы ;
- видение фирмы;
- стратегия бизнеса;
- ценности;
- принципы.

(что отличает «принципы компании» от «ценностей компании», см. здесь)

Корпоративная стратегия создается руководителями высшего звена - топ-менеджерами. При этом они несут основную ответственность за анализ сообщений и рекомендаций, поступающих от руководителей более низкого звена менеджмента.

Стратегия корпорации должна находиться в постоянном уточнении. В процессе деятельности компании постоянно необходимо реагировать на трансформации, происходящие внутри компании или за ее пределами. В силу того, что постоянно происходят какие-либо изменения, на которые необходимо реагировать, компании получают возможность находить и открывать так называемые "стратегические векторы развития", "стратегические окна".

Среди факторов, определяющих корпоративную стратегию, можно выделить:

- региональную и глобальную экономию за счет масштабов;
- экономический эффект бренда;
- способность некоторых конкурентов находить результативные с точки зрения издержек способы осуществления деятельности, которые могут распространяться и за пределами национальных границ;
- сближение вкусов потребителей;
- тенденцию расширения рынков и снижения импортных барьеров;
- использование технологий.

Примерная тематика НИРС по теме

1. Стратегический анализ медицинской организации для выбора стратегии

Основная литература

1. Менеджмент в медицинском бизнесе [Электронный ресурс] : учебник / Ю. В. Федорова, Н. Л. Борщева, К. М. Лауфер [и др.] ; ред. Ю. В. Федорова. - М. : Первый МГМУ им. И. М. Сеченова, 2014. - 280 с.

Дополнительная литература

1. Специальные аспекты менеджмента : учеб. пособие / Ю. В. Федорова, Н. Л. Борщева, К. М. Лауфер [и др.]. - М. : Первый МГМУ им. И. М. Сеченова, 2014. - 238 с. : ил. : 400.00
2. Менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие / И. П. Артюхов, Н. Л. Борщева, Ю. В. Федорова [и др.]. - М. : Первый МГМУ им. И. М. Сеченова, 2015. - 203 с.
3. Попов, С. А. Концепция актуального стратегического менеджмента для современных российских компаний : монография / С. А. Попов. - М. : Юрайт, 2016. - 223 с. - ISBN 978-5-9916-2221-9 : 479.34

Электронные ресурсы

1. Стратегия: методы и модели (http://www.12manage.com/i_s_ru.html)

2. Статьи по стратегическому менеджменту (<http://www.e-executive.ru/management>)
3. Современные стратегии российских фирм (<http://www.kommersant.ru/sf>)

Практическое занятие №8

Тема: Стратегический анализ.

Разновидность занятия: комбинированное.

Методы обучения: объяснительно-иллюстративный, репродуктивный, метод проблемного изложения, частично-поисковый, исследовательский.

Значение темы (актуальность изучаемой проблемы): каждая компания вовлечена в конкурентную среду, а в последнее время наблюдается существенное замедление темпов роста российской экономики и падение доходов населения, что закономерно ведет к падению спроса. В следствие чего, участникам рынка необходимо реализовать совокупность стратегических решений, направленных на компенсацию этого неблагоприятного воздействия факторов внешней среды.

Формируемые компетенции: ОПК-1.1 ,ОПК-1.2 ,ОПК-4.1 ,ОПК-4.2.

Место проведения и оснащение практического занятия: Аудитория № 1 – комплект раздаточных материалов, комплект учебной мебели, посадочных мест, ноутбук, проектор, экран.

Структура содержания темы (хронокарта практического занятия)

п/п	Этапы практического занятия	Продолжительность (мин.)	Содержание этапа и оснащенность
1	Организация занятия	5.00	Проверка посещаемости и внешнего вида обучающихся
2	Формулировка темы и целей	20.00	Озвучивание преподавателем темы и ее актуальности, целей занятия
3	Контроль исходного уровня знаний и умений	20.00	Тестирование, индивидуальный устный или письменный опрос, фронтальный опрос
4	Раскрытие учебно-целевых вопросов по теме занятия	20.00	Изложение основных положений темы
5	Самостоятельная работа обучающихся (текущий контроль)	90.00	Выполнение практического задания
6	Итоговый контроль знаний (письменно или устно)	20.00	Тесты по теме, ситуационные задачи
7	Задание на дом (на следующее занятие)	5.00	Учебно-методические разработки следующего занятия и методические разработки для внеаудиторной работы по теме

	ВСЕГО	180	
--	-------	-----	--

Аннотация (краткое содержание темы):

Стратегический анализ (определение) — это процесс исследования и оценки деятельности и рынка предприятия, в результате которого компания получает необходимую информацию для разработки долгосрочной конкурентоспособной стратегии. Стратегический ситуационный анализ организации в маркетинге — важный шаг, без которого не составишь хороший бизнес план, не разработаешь эффективную маркетинговую стратегию, не выпустишь успешный продукт, не проведешь результативную рекламную кампанию. Правильно подготовленный стратегический анализ предприятия помогает принять взвешенные управленческие решения и снижает риски существования в отрасли.

Для управления предприятием на современном этапе необходимо использование адекватных стратегических моделей и методов.

Методология стратегического менеджмента представляет собой совокупность принципов, методов принятия и способов реализации стратегических решений для достижения максимальной эффективности деятельности организации.

Выбор стратегии основан на оценке соответствия целей и миссии организации с учетом состояния внешней и внутренней среды фирмы. Как показывает зарубежный и отечественный опыт, при стратегическом управлении организацией используется множество разнообразных моделей и методов.

1. Модель жизненного цикла товара (ЖЦТ) является основой анализа динамики рынка и используется в качестве ориентира при выборе стратегии.

Каждая фаза жизненного цикла имеет проблемы в освоении рынка, поэтому соответствующие стратегии помогают учитывать специфику каждой фазы жизненного цикла. Стоит отметить, что в зависимости от видов товаров могут быть разные конфигурации жизненного цикла.

Портфельные модели широко используются в стратегическом анализе рыночной экономики. Классической портфельной моделью является матрица Бостонской консультационной группы (БКГ) .

2. Модель БКГ является одним из наиболее простых методов портфельного анализа. Она основана на двух переменных: относительной доли рынка и темпе роста, на основе чего строится матрица выбора стратегии. Анализ, выполненный на основе матрицы БКГ, позволяет дать оценку сбалансированности портфеля товаров. Для этого товары помещаются в матрицу «рост-доля рынка» .

3. В стратегической модели Мак-Кинси в совокупности с показателем конкурентоспособности используется оценка привлекательности рынка, вместо фазы жизненного цикла. Интегральная оценка привлекательности рынка состоит из описания благоприятных возможностей и угроз, с которыми может столкнуться компания при работе в той или иной СЗХ. Модель Мак-Кинси – наиболее часто используемый метод портфельного анализа в зарубежной практике.

4. Метод SWOT-анализа – один из способов сформулировать стратегию развития бизнеса. Данный метод применяют для оценки влияющих на объект исследования факторов и явлений. Все факторы делятся на четыре категории: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Метод предполагает определение цели проекта и выявление внутренних и внешних факторов, которые способствуют ее достижению или усложняют ее.

На основе SWOT-анализа разрабатывается бизнес-стратегия, ориентированная на использование сильных сторон и возможностей, компенсацию недостатков и снижение влияния факторов риска. Оценка стратегии осуществляется путем сравнения результатов проделанной работы с ранее поставленными целями.

5. PEST-анализ – это аббревиатура, состоящая из названий следующих факторов: политический, экономический, социальный, технологический. PEST-анализ - инструмент, позволяющий оценить внешнюю ситуацию и изучить рынок, на котором работает компания.

6. KPI. Ключевые показатели эффективности (КПЭ) – это система показателей эффективности, которые помогают организации достичь своих основных стратегических и тактических целей. Мировая практика неоднократно убеждала, что внедрение системы KPI увеличивает рентабельность организаций с 10 до 30% за счет нацеленности сотрудников на результат и, как следствие, повышает их мотивацию и интерес к собственному труду. В таких странах, как Япония, США, Гонконг, Корея, Англия, Германия и другие, концепция KPI и комплексного управления качеством достигает уровня национальных идей.

7. BSC. Уникальный подход к стратегическому управлению, позже названный сбалансированной системой показателей. Сбалансированная система показателей (BSC) – это основанная на измерениях технология управления компанией, которая позволяет реализовать стратегические цели организации].

Примерная тематика НИРС по теме

1. Международная стратегия медицинской организации

Основная литература

1. Менеджмент в медицинском бизнесе [Электронный ресурс] : учебник / Ю. В. Федорова, Н. Л. Борщева, К. М. Лауфер [и др.] ; ред. Ю. В. Федорова. - М. : Первый МГМУ им. И. М. Сеченова, 2014. - 280 с.

Дополнительная литература

1. Специальные аспекты менеджмента : учеб. пособие / Ю. В. Федорова, Н. Л. Борщева, К. М. Лауфер [и др.]. - М. : Первый МГМУ им. И. М. Сеченова, 2014. - 238 с. : ил. : 400.00
2. Менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие / И. П. Артюхов, Н. Л. Борщева, Ю. В. Федорова [и др.]. - М. : Первый МГМУ им. И. М. Сеченова, 2015. - 203 с.
3. Попов, С. А. Концепция актуального стратегического менеджмента для современных российских компаний : монография / С. А. Попов. - М. : Юрайт , 2016. - 223 с. - ISBN 978-5-9916-2221-9 : 479.34

Электронные ресурсы

1. Стратегия: методы и модели (http://www.12manage.com/i_s_ru.html)
2. Статьи по стратегическому менеджменту (<http://www.e-executive.ru/management>)
3. Современные стратегии российских фирм (<http://www.kommersant.ru/sf>)

Практическое занятие №9

Тема: Международная стратегия.

Разновидность занятия: комбинированное.

Методы обучения: объяснительно-иллюстративный, репродуктивный, метод проблемного изложения, частично-поисковый, исследовательский.

Значение темы (актуальность изучаемой проблемы): каждая компания вовлечена в конкурентную среду, а в последнее время наблюдается существенное замедление темпов роста российской экономики и падение доходов населения, что закономерно ведет к падению спроса. В следствие чего, участникам рынка необходимо реализовать совокупность стратегических решений, направленных на компенсацию этого неблагоприятного воздействия факторов внешней среды.

Формируемые компетенции: ОПК-1.1 ,ОПК-1.2 ,ОПК-4.1 ,ОПК-4.2.

Место проведения и оснащение практического занятия: Аудитория № 1 – комплект раздаточных материалов, комплект учебной мебели, посадочных мест, ноутбук, проектор, экран.

Структура содержания темы (хронокарта практического занятия)

п/п	Этапы практического занятия	Продолжительность (мин.)	Содержание этапа и оснащенность
1	Организация занятия	5.00	Проверка посещаемости и внешнего вида обучающихся
2	Формулировка темы и целей	30.00	Озвучивание преподавателем темы и ее актуальности, целей занятия
3	Контроль исходного уровня знаний и умений	30.00	Тестирование, индивидуальный устный или письменный опрос, фронтальный опрос
4	Раскрытие учебно-целевых вопросов по теме занятия	30.00	Изложение основных положений темы
5	Самостоятельная работа обучающихся (текущий контроль)	140.00	Выполнение практического задания
6	Итоговый контроль знаний (письменно или устно)	30.00	Тесты по теме, ситуационные задачи
7	Задание на дом (на следующее занятие)	5.00	Учебно-методические разработки следующего занятия и методические разработки для внеаудиторной работы по теме

ВСЕГО	270	
-------	-----	--

Аннотация (краткое содержание темы):

Определение понятия глобализация

В конце XX века в мировой экономике возникло и очень быстро приобрело огромное значение новое направление экономических связей, которое получило название глобализация.

Термин глобализация (от английского globalization) впервые употребил в 1983 году американский ученый Теодор Левитт в своей книге «Глобализация рынков». Сегодня под Глобализацией понимается качественно новый способ ведения международного бизнеса, для которого характерна всеобщая взаимозависимость экономических субъектов в рамках целостной системы мирового хозяйства.

На мировом рынке современным глобальным компаниям предшествовали мультинациональные корпорации. Между их способами ведения бизнеса есть много общего и одно кардинальное различие, которое, собственно, и позволяет говорить о глобализации как о качественно новом направлении. Общими чертами можно считать то, что товары производятся и продаются в разных странах. Но это разные товары и разные производственные процессы. А глобальная компания использует единый производственный процесс и единую стратегию во всех странах, рассматривая весь мир как единый рынок.

Факторы выталкивания и втягивания

Причины, по которым та или иная компания стремиться выйти на международный рынок, разнообразны и многочисленны. Но среди них можно выделить две основные.

Первой является фактор выталкивания. Он возникает, когда на национальном рынке возможности для роста компании ограничены. Например, это могут быть низкие цены на производимую продукцию, дорогое сырье, антимонопольные государственные законы.

Второй фактор – втягивание. К нему относятся льготное налогообложение, дешевая рабочая сила, возможность прямо на месте производства использовать дешевое сырье, минуя доставку. Международная стратегия является частью маркетинговой стратегии крупных компаний, которые планируют усилить свои конкурентные преимущества на международных рынках. Но разработка такой стратегии – трудный и длительный процесс. Создание стандартного производственного процесса, системы продаж и каналов распределения требуют от компаний и единых глобальных стратегий развития.

Стратегические возможности компании на мировом рынке

Существует шесть стратегических возможностей деятельности фирмы на мировом рынке.

Передача иностранным фирмам права на использование ее собственных технологий или на производство и распространение ее продукции. Прибыль в этом случае будет равна получаемых по соглашению роялти.

Укрепление национального производства в отдельно взятой стране и вывоз товаров на зарубежные рынки с использованием собственных и контролируемых иностранными компаниями каналов.

Следование многонациональной стратегии. Для этого разрабатываются отвечающие конкурентным условиям стратегии для каждой страны, где присутствует компания.

Следование глобальной стратегии низких издержек, когда фирма стремится обеспечить низкозатратное производство на большинстве или на всех стратегически важных рынках мира. В этом случае целью является достижение издержек, которые ниже, чем у конкурентов на мировом рынке.

Следование глобальной стратегии дифференциации. В этом случае компания дифференцирует свой товар по одним и тем же характеристикам в разных странах для создания постоянного имиджа фирмы в мировом масштабе и для завоевания прочных конкурентных позиций.

Следование глобальной стратегии фокусирования. В этом случае целью стратегии компании становится обслуживание идентичных ниш на каждом стратегически важном национальном рынке.

Преимущества и риски межнациональных стратегий

Преимуществом многонациональной стратегии является то, что она соответствует местным условиям страны. Но в то же время выбор международной стратегии ведения бизнеса связан с высокими рисками. Среди них можно назвать следующие:

- сложность выбора продуктов или услуг, которые будут привлекательными для различных иностранных рынков;
- сложность с переводом валюты и курсами обмена валют;
- невозможность предсказать движение курсов валют, а неправильное прогнозирование в этой области дорого обойдется компании;
- воздействию различных культур, которое создает управленческие проблемы, особенно в случаях, если существует практика перехода управляющих из страны в страну;
- налоговые проблемы, связанные с тем, что компания будет искать возможности уменьшить налоги и показать максимальную прибыль в той стране, где налоги самые низкие;
- политический риск, связанный с тем, что зарубежные вклады компании будут скованы политикой правительства страны-хозяина.

Примерная тематика НИРС по теме

1. Корпоративная культура и стратегия медицинской организации

Основная литература

1. Менеджмент в медицинском бизнесе [Электронный ресурс] : учебник / Ю. В. Федорова, Н. Л. Борщева, К. М. Лауфер [и др.] ; ред. Ю. В. Федорова. - М. : Первый МГМУ им. И. М. Сеченова, 2014. - 280 с.

Дополнительная литература

1. Специальные аспекты менеджмента : учеб. пособие / Ю. В. Федорова, Н. Л. Борщева, К. М. Лауфер [и др.]. - М. : Первый МГМУ им. И. М. Сеченова, 2014. - 238 с. : ил. : 400.00
2. Менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие / И. П. Артюхов, Н. Л. Борщева, Ю. В. Федорова [и др.]. - М. : Первый МГМУ им. И. М. Сеченова, 2015. - 203 с.
3. Попов, С. А. Концепция актуального стратегического менеджмента для современных российских компаний : монография / С. А. Попов. - М. : Юрайт , 2016. - 223 с. - ISBN 978-5-9916-2221-9 : 479.34

Электронные ресурсы

1. Стратегия: методы и модели (http://www.12manage.com/i_s_ru.html)
2. Статьи по стратегическому менеджменту (<http://www.e-executive.ru/management>)
3. Современные стратегии российских фирм (<http://www.kommersant.ru/sf>)

Практическое занятие №10

Тема: Культура организации и управление изменениями (В интерактивной форме).

Разновидность занятия: комбинированное.

Методы обучения: объяснительно-иллюстративный, репродуктивный, метод проблемного изложения, частично-поисковый, исследовательский.

Значение темы (актуальность изучаемой проблемы): каждая компания вовлечена в конкурентную среду, а в последнее время наблюдается существенное замедление темпов роста российской экономики и падение доходов населения, что закономерно ведет к падению спроса. В следствие чего, участникам рынка необходимо реализовать совокупность стратегических решений, направленных на компенсацию этого неблагоприятного воздействия факторов внешней среды.

Формируемые компетенции: ОПК-1.1 ,ОПК-1.2 ,ОПК-4.1 ,ОПК-4.2.

Место проведения и оснащение практического занятия: Аудитория № 1 – комплект раздаточных материалов, комплект учебной мебели, посадочных мест, ноутбук, проектор, экран.

Структура содержания темы (хронокарта практического занятия)

п/п	Этапы практического занятия	Продолжительность (мин.)	Содержание этапа и оснащенность
1	Организация занятия	5.00	Проверка посещаемости и внешнего вида обучающихся
2	Формулировка темы и целей	30.00	Озвучивание преподавателем темы и ее актуальности, целей занятия
3	Контроль исходного уровня знаний и умений	30.00	Тестирование, индивидуальный устный или письменный опрос, фронтальный опрос
4	Раскрытие учебно-целевых вопросов по теме занятия	30.00	Изложение основных положений темы
5	Самостоятельная работа обучающихся (текущий контроль)	140.00	Выполнение практического задания
6	Итоговый контроль знаний (письменно или устно)	30.00	Тесты по теме, ситуационные задачи
7	Задание на дом (на следующее занятие)	5.00	Учебно-методические разработки следующего занятия и методические разработки для внеаудиторной работы по теме

ВСЕГО	270	
-------	-----	--

Аннотация (краткое содержание темы):

Управлять организационной культурой - значит формировать ее, поддерживать и при необходимости изменять. Изменение оргструктуры следует проводить в контексте организационных изменений, которые необходимы в силу некоторых факторов.

Управление организационными изменениями включает в себя планирование, организацию, мотивацию и контроль за проведением изменений. Осуществление изменений является одним из этапов реализации стратегии предприятия, и именно на стадии изменений возникает ряд проблем, таких как сопротивление изменениям, возникновение конфликтов, утрата стимулов у многих членов коллектива, создание стрессовой ситуации. На решение этих проблем направлены изменения организационной культуры.

Существует ряд вполне обоснованных подходов к выделению этапов в изменении культуры организации. Большинство из подходов увязаны с теоретическими моделями организационных изменений, поскольку изменение культуры организации всегда сопровождается корректировкой общеорганизационного плана.

Широко известны, в частности, шесть практических этапов (шагов) изменения организационной культуры.

Этап 1. Обоснование необходимых изменений. В рамках такого обоснования осуществляется, во-первых, формулировка целей, разработка стратегии организации, моделирование ожидаемого результата и, во-вторых, изучение и анализ существующей организационной структуры.

Этап 2. Сортировка, отбор, разработка новшеств. Данный этап включает в себя:

1) анализ полученной информации и формулировку выводов о том, насколько имеющаяся организационная культура соответствует выбранной стратегии и какие изменения необходимы;

2) выяснение отношений сотрудников к нововведениям исходя из результатов исследований с использованием первичной информации: при этом в ходе первичных исследований ищутся ответы на следующие вопросы:

- что может вызвать наибольшее сопротивление;
- к чему сотрудники отнесутся положительно;
- какие изменения пугают персонал и почему;
- какие предложения вообще не вызывают определенной реакции;
- согласны ли сотрудники на изменения в целом, считают ли их необходимыми;

3) определение уровня сложности процесса внесения изменений, систем обучения и подготовки персонала, приблизительного срока, в течение которого эти изменения будут реализованы; расчет требуемых финансовых затрат;

4) формулировку окончательного вывода о целесообразности внедрения новой организационной культуры.

Этап 3. Обсуждение, доработка, внедрение. В рамках этого этапа осуществляется:

1) разработка четкого плана действий:

- назначение лиц, ответственных за нововведения;
- создание рабочей группы, закрепление их прав и обязанностей;
- определение очередности принимаемых мер;
- установление сроков, продолжительности, места, способа прохождения обучения и переподготовки персонала, направленных на приобретение новых знаний и навыков, необходимых для выработки соответствующих образцов поведения;

2) практическая реализация плана:

- ознакомление сотрудников с приоритетными направлениями деятельности компании на ближайшую перспективу;

- разъяснение персоналу необходимости изменений, демонстрация тех преимуществ, которые они получают в результате; признание возможных трудностей и негативных последствий, консультации по поводу выполнения работниками функциональных обязанностей, связанных с переменами;

- ознакомление сотрудников с содержанием миссии организации, сформулированной в соответствии с выбранной стратегией;

- при необходимости - изменение организационной символики и прежних порядков;

- определение обновленных критериев отбора персонала, усовершенствование его методов в направлении, способствующем подбору работников, адекватных новой культуре;

- усовершенствование методов стимулирования персонала, изменение критериев в системе стимулирования (например, весьма действенными являются почти забытые сейчас нематериальные способы поощрения: грамоты, благодарности, проведение конкурсов по различным аспектам деятельности);

- предоставление сотрудникам возможности участвовать в планировании изменений, поощрение интересных предложений, новых идей, инновационного поведения;

- сочетание новых и старых подходов к оргкультуре, особенно на первых этапах проведения организационных изменений;

3) постоянное фиксирование промежуточных результатов, исследование реакции сотрудников на нововведения.

Для этого необходимо: - использовать метод "открытых дверей";

- обеспечить свободный доступ в процесс изменений для всех сотрудников;

проводить измерения производственных результатов;

4) усовершенствование коммуникационных систем, налаживание удобной и действенной системы связей между подразделениями и между организацией и внешней средой;

5) изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджмента. Если необходимо повысить инициативность и ответственность работников, то стимулировать проявление этих качеств; если необходимо строгое подчинение и следование инструкциям - разработать их предметно и подробно, обеспечить их распространение и определить механизмы наказания за нарушение инструкций и поощрения за следование им;

б) реакция руководства на организационные кризисы в соответствии с заявленными принципами.

Крайне важен личный пример управленцев, свидетельствующий об осознании необходимости вводимых ценностей и о готовности следовать им.

Этап 4. Контроль, корректировка, оценка.

Можно выделить ряд правил, которых необходимо придерживаться на данном (завершающем) этапе внедрения изменений:

1) не останавливаясь на достигнутом, следовать выбранной линии, внося коррективы по ходу действия;

2) не обольщаться в то же время достигнутыми успехами (если они есть) и не ускорять процесс изменений (он может длиться годами);

3) использовать все известные методы, способствующие укреплению и поддержанию культуры организации;

4) следить за изменениями внешней среды, экономических условий, требований рынка, постоянно оценивая, насколько эффективна данная организационная культура, каков психологический климат в коллективе, какой имидж имеет фирма в глазах партнеров, клиентов, общественности. Гораздо легче постепенно изменять какие-либо отдельные аспекты, чем полностью внедрять новую культуру, предполагающую другие ценности и ориентиры.

Примерная тематика НИРС по теме

1. SPACE-анализ и выбор стратегии медицинской организации

Основная литература

1. Менеджмент в медицинском бизнесе [Электронный ресурс] : учебник / Ю. В. Федорова, Н. Л. Борщева, К. М. Лауфер [и др.] ; ред. Ю. В. Федорова. - М. : Первый МГМУ им. И. М. Сеченова, 2014. - 280 с.

Дополнительная литература

1. Специальные аспекты менеджмента : учеб. пособие / Ю. В. Федорова, Н. Л. Борщева, К. М. Лауфер [и др.]. - М. : Первый МГМУ им. И. М. Сеченова, 2014. - 238 с. : ил. : 400.00
2. Менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие / И. П. Артюхов, Н. Л. Борщева, Ю. В. Федорова [и др.]. - М. : Первый МГМУ им. И. М. Сеченова, 2015. - 203 с.
3. Попов, С. А. Концепция актуального стратегического менеджмента для современных российских компаний : монография / С. А. Попов. - М. : Юрайт , 2016. - 223 с. - ISBN 978-5-9916-2221-9 : 479.34

Электронные ресурсы

1. Стратегия: методы и модели (http://www.12manage.com/i_s_ru.html)

2. Статьи по стратегическому менеджменту (<http://www.executive.ru/management>)
3. Современные стратегии российских фирм (<http://www.kommersant.ru/sf>)

Практическое занятие №11

Тема: Организационная структура и стратегия организации.

Разновидность занятия: комбинированное.

Методы обучения: объяснительно-иллюстративный, репродуктивный, метод проблемного изложения, частично-поисковый, исследовательский.

Значение темы (актуальность изучаемой проблемы): каждая компания вовлечена в конкурентную среду, а в последнее время наблюдается существенное замедление темпов роста российской экономики и падение доходов населения, что закономерно ведет к падению спроса. В следствие чего, участникам рынка необходимо реализовать совокупность стратегических решений, направленных на компенсацию этого неблагоприятного воздействия факторов внешней среды.

Формируемые компетенции: ОПК-1.1 ,ОПК-1.2 ,ОПК-4.1 ,ОПК-4.2.

Место проведения и оснащение практического занятия: Аудитория № 1 – комплект раздаточных материалов, комплект учебной мебели, посадочных мест, ноутбук, проектор, экран.

Структура содержания темы (хронокарта практического занятия)

п/п	Этапы практического занятия	Продолжительность (мин.)	Содержание этапа и оснащенность
1	Организация занятия	5.00	Проверка посещаемости и внешнего вида обучающихся
2	Формулировка темы и целей	30.00	Озвучивание преподавателем темы и ее актуальности, целей занятия
3	Контроль исходного уровня знаний и умений	30.00	Тестирование, индивидуальный устный или письменный опрос, фронтальный опрос
4	Раскрытие учебно-целевых вопросов по теме занятия	30.00	Изложение основных положений темы
5	Самостоятельная работа обучающихся (текущий контроль)	140.00	Выполнение практического задания
6	Итоговый контроль знаний (письменно или устно)	30.00	Тесты по теме, ситуационные задачи
7	Задание на дом (на следующее занятие)	5.00	Учебно-методические разработки следующего занятия и методические разработки для внеаудиторной работы по теме

	ВСЕГО	270	
--	-------	-----	--

Аннотация (краткое содержание темы):

Как правило, структура организации предназначена для установления четких связей между разными подразделениями, она разделяет права и ответственность между ними.

Взаимосвязь стратегии и структуры организации очевидна: как первая влияет на вторую, так и наоборот. Принятие организацией новой стратегии не влияет на ее структуру, однако нужно отметить, что выбор новой стратегии осуществляется не без помощи организационной структуры.

Поскольку многие сильные и слабые стороны организации напрямую связаны с ее структурой, именно поэтому важно рассматривать структуру организации в связи с разработкой стратегии.

Структура фирмы, как правило, обязана отвечать ее стратегии. Организационная структура необходима для управления различными областями деятельности предприятия, а анализ преимуществ и недостатков различных подходов к построению системы управления позволяет сделать правильный выбор в пользу конкретной организационной структуры с учетом состояния рынка и стратегии предприятия.

Формирование структуры организации в общем виде представляет собой закрепление тех или иных функций, прав и ответственности за персоналом. Стратегия организации определяется как система конкретных действий, направленных на достижение оговоренных целей. Стратегия способна наилучшим образом проанализировать реализацию миссии и достичь ее. Грамотная стратегия и правильное ее построение позволят достичь значительных высот в конкурентной среде.

Организационная структура оказывает значительное влияние на функционирование системы стратегического менеджмента.

Функциональная организационная структура выделяет сферы деятельности производства, маркетинга, персонала, финансов и др. Достоинства данной структуры: эффективный контроль успешного достижения результатов стратегии, пригодность для организаций, существующих в одной сфере деятельности, высококачественное управление деятельностью в сферах бизнеса. Недостатки: сложность регулирования разных подразделений, высокая возможность конкуренции и возникновения конфликтов, возможна лишняя специализация управленческого мышления.

Региональная организационная структура хорошо адаптируется к корпоративной стратегии и условиям географических регионов. Обычно ее выбирают крупные организации.

Организационная структура постоянно совершенствуется и меняется в соответствии с изменяющимися факторами, в том числе и стратегии организации.

Стратегия организации предполагает разработку планов и мер по достижению целей, учитывая при этом потенциал организации, ее возможности, а также специфику структуры организации. Стратегия рассчитана на перспективу системы мер, которая обеспечивает достижение не только намеченных целей, но и разработку выгодных путей для фирмы.

Примерная тематика НИРС по теме

1. Принципы формирования экономической стратегии фирмы

Основная литература

1. Менеджмент в медицинском бизнесе [Электронный ресурс] : учебник / Ю. В. Федорова, Н. Л. Борщева, К. М. Лауфер [и др.] ; ред. Ю. В. Федорова. - М. : Первый МГМУ им. И. М. Сеченова, 2014. - 280 с.

Дополнительная литература

1. Специальные аспекты менеджмента : учеб. пособие / Ю. В. Федорова, Н. Л. Борщева, К. М. Лауфер [и др.]. - М. : Первый МГМУ им. И. М. Сеченова, 2014. - 238 с. : ил. : 400.00
2. Менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие / И. П. Артюхов, Н. Л. Борщева, Ю. В. Федорова [и др.]. - М. : Первый МГМУ им. И. М. Сеченова, 2015. - 203 с.
3. Попов, С. А. Концепция актуального стратегического менеджмента для современных российских компаний : монография / С. А. Попов. - М. : Юрайт , 2016. - 223 с. - ISBN 978-5-9916-2221-9 : 479.34

Электронные ресурсы

1. Стратегия: методы и модели (http://www.12manage.com/i_s_ru.html)
2. Статьи по стратегическому менеджменту (<http://www.e-executive.ru/management>)
3. Современные стратегии российских фирм (<http://www.kommersant.ru/sf>)

Практическое занятие №12

Тема: Системы управления организацией и ее стратегия. Экзамен.

Разновидность занятия: комбинированное.

Методы обучения: объяснительно-иллюстративный, репродуктивный, метод проблемного изложения, частично-поисковый, исследовательский.

Значение темы (актуальность изучаемой проблемы): каждая компания вовлечена в конкурентную среду, а в последнее время наблюдается существенное замедление темпов роста российской экономики и падение доходов населения, что закономерно ведет к падению спроса. В следствие чего, участникам рынка необходимо реализовать совокупность стратегических решений, направленных на компенсацию этого неблагоприятного воздействия факторов внешней среды.

Формируемые компетенции: ОПК-1.1 ,ОПК-1.2 ,ОПК-4.1 ,ОПК-4.2.

Место проведения и оснащение практического занятия: Аудитория № 1 – комплект раздаточных материалов, комплект учебной мебели, посадочных мест, ноутбук, проектор, экран.

Структура содержания темы (хронокарта практического занятия)

п/п	Этапы практического занятия	Продолжительность (мин.)	Содержание этапа и оснащенность
1	Организация занятия	5.00	Проверка посещаемости и внешнего вида обучающихся
2	Формулировка темы и целей	30.00	Озвучивание преподавателем темы и ее актуальности, целей занятия
3	Контроль исходного уровня знаний и умений	30.00	Тестирование, индивидуальный устный или письменный опрос, фронтальный опрос
4	Раскрытие учебно-целевых вопросов по теме занятия	30.00	Изложение основных положений темы
5	Самостоятельная работа обучающихся (текущий контроль)	140.00	Выполнение практического задания
6	Итоговый контроль знаний (письменно или устно)	30.00	Тесты по теме, ситуационные задачи
7	Задание на дом (на следующее занятие)	5.00	Учебно-методические разработки следующего занятия и методические разработки для внеаудиторной работы по теме

ВСЕГО	270	
-------	-----	--

Аннотация (краткое содержание темы):

Система управления организацией – совокупность подсистем, оказывающих управленческие воздействия на объекты внутри и снаружи организации в рамках процессов анализа, планирования, принятия и реализации решений, обеспечивающих существование организации и достижение её целей.

Система управления организацией включает в себя методы управления и нормативную базу, менеджмент и организационную структуру, информация, её носителей, системы коммуникаций и ИТ-инфраструктуру, процессы управления, а также подсистемы контроля, анализа, мотивации, планирования и др.

Роль топ-менеджмента и акционеров в определении архитектуры и акцентов управления.

Стратегия развития как отражение качества системы управления организацией.

Бесплатная или расширенная оценка качества управления как первый шаг к повышению эффективности управления.

Внедрение новейших методов на базе процессно-ориентированного управления как реальный инструмент повышения качества системы управления организацией.

Примерная тематика НИРС по теме

1. Анализ внешней среды и его роль в стратегическом управлении фирмой.

Основная литература

1. Менеджмент в медицинском бизнесе [Электронный ресурс] : учебник / Ю. В. Федорова, Н. Л. Борщева, К. М. Лауфер [и др.] ; ред. Ю. В. Федорова. - М. : Первый МГМУ им. И. М. Сеченова, 2014. - 280 с.

Дополнительная литература

1. Специальные аспекты менеджмента : учеб. пособие / Ю. В. Федорова, Н. Л. Борщева, К. М. Лауфер [и др.]. - М. : Первый МГМУ им. И. М. Сеченова, 2014. - 238 с. : ил. : 400.00
2. Менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие / И. П. Артюхов, Н. Л. Борщева, Ю. В. Федорова [и др.]. - М. : Первый МГМУ им. И. М. Сеченова, 2015. - 203 с.
3. Попов, С. А. Концепция актуального стратегического менеджмента для современных российских компаний : монография / С. А. Попов. - М. : Юрайт, 2016. - 223 с. - ISBN 978-5-9916-2221-9 : 479.34

Электронные ресурсы

1. Стратегия: методы и модели (http://www.12manage.com/i_s_ru.html)
2. Статьи по стратегическому менеджменту (<http://www.executive.ru/management>)
3. Современные стратегии российских фирм (<http://www.kommersant.ru/sf>)