

Программа учебной дисциплины «Стратегии в менеджменте: актуальные вопросы управления спортивной индустрией»

Утверждена

Академическим руководителем ООП

«28»мая 2018 г.

Автор	Маршев Вадим Иванович
Число кредитов	4 ЗЕ
Контактная работа (час.)	36 час.
Самостоятельная работа (час.)	116 час.
Курс	1 курс
Формат изучения дисциплины	Без использования онлайн курса

I. ЦЕЛЬ, РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ И ПРЕРЕКВИЗИТЫ

Цели освоения дисциплины:

- сформировать знания о содержании и процессе стратегического управления организациями спортивной индустрии;
- научить слушателей современным методам стратегического анализа и диагностики организаций спортивной индустрии, выработать умения разработки альтернатив стратегических управленческих решений (стратегий), синтеза и оценки стратегий, выбора «оптимальных» стратегий, разработки плана их реализации, разработки систем контроля реализации стратегий;
- выработать у слушателей умения и навыки групповой деятельности при решении проблем стратегического управления конкретными организациями спортивной индустрии;

В результате освоения дисциплины студент должен:

знать:

- содержание и процессе стратегического управления организациями спортивной индустрии;
- современные методы стратегического анализа и диагностики организаций спортивной индустрии.

Уметь:

- разрабатывать альтернативы стратегических управленческих решений (стратегий), синтеза и оценки стратегий, выбора «оптимальных» стратегий, разработки плана их реализации, разработки систем контроля реализации стратегий;
- планировать и выполнять проекты, предусматривая проблемные ситуации и риски;
- организовать и осуществлять руководство совместной деятельностью группы/коллектива, реализуя стратегию достижения поставленной цели;
- решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления;
- самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность и социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды;

- руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций;
-разрабатывать и оценивать варианты стратегических решений;
-аргументировано выбирать «лучшие стратегии» и разрабатывает планы реализации «лучших» стратегий.

Владеть:

навыками формирования кросс-функциональных команд с целью реализации стратегических изменений и «лучших» стратегий.

Данная дисциплина предполагает, что на момент начала обучения слушатели должны обладать базовыми знаниями по истории, обществоведению и социологии, изучить дисциплины Менеджмент, Маркетинг.

Данная дисциплина отражает представление о системе «Стратегический менеджмент в спорте», как наиболее актуальной идеологии и технологии решения долгосрочных задач управления спортивными организациями в условиях риска и неопределенности.

Знания, умения и навыки, полученные студентами магистратуры при изучении данной дисциплины, используются в дальнейшем при освоении следующих дисциплин: «Международное спортивное и олимпийское движение», «Государственное и муниципальное управление сферой физической культуры и спорта», «Управление проектами в спорте».

II. СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Организация: сущность, причины возникновения, формы проявления.
Введение в дисциплину. Формат занятий. Формирование команд финальных проектов. Организация: сущность, причины возникновения, формы проявления. Функционалы организации. Внешняя среда организации: макро- и микро-среда. Спортивная индустрия. Спорт как отрасль. Организации спортивной индустрии. Спортивная инфраструктура. Спортивная организация. Спортивная организация, как социальный объект. Специфические особенности спорта.

Тема 2. Менеджмент спортивной организации. Стратегическое управление спортивной организацией как процесс.

«Управление (менеджмент) организацией» как система. Спортивная организация как объект управления. Управление ключевыми функционалами спортивной организации: HR, Marketing, Purchase, Production, Sales, Post-sales, RD, Finance, Security, Accounting. Стратегический аспект в управлении спортивными организациями. Ресурсный подход vs. Целевой подход в стратегическом управлении спортивной организацией. «Продукты» стратегического управления – стратегии и результаты. Уровни и иерархия стратегий: корпоративные, продуктовые (бизнес-), функциональные, элементарно-функциональные стратегии.

Стадии, этапы, фазы процесса стратегического управления, краткая характеристика. Стадия I процесса – формирование атрибутов стратегического управления: бизнес-идея, бизнес-среда, бизнес-модель, видение, миссия, стратегические цели и задачи. Характеристика и назначение атрибутов. Процедуры и методы формирования атрибутов стратегического управления.

Тема 3. Стратегический анализ бизнес-среды и синтез оценок.

Бизнес-среда спортивной организации, как совокупность внутренней и внешней среды. Логика анализа, оценки и диагностики Бизнес-среды спортивной организации. Алгоритм и результаты

использования методов и технологий стратегического анализа и синтеза: ФСА, Бенчмаркинг, PELSLEDET. Стейкхолдеры спортивной организации – состав, природа, характеристики. Модель и матрица Менделоу. Деагрегирование блоков внешней и внутренней среды спортивной организации. Сущность результатов анализа бизнес-среды. Модель PELSLEDET. Модель «5-сил» Портера. Два блока микро-среды по Маршеву В.И. Матрицы BCG, McKinsey, Shell/DPM. Жизненный цикл организации. Матрицы Хофера-Шенделя, ADL, Матрица SNW+ONT. Упражнения по анализу бизнес-среды спортивной организации с использованием матриц анализа/синтеза бизнес-среды

Тема 4. Разработка и выбор стратегий спортивной организации.

Разработка стратегий как результат синтеза анализа внутренней и внешней среды. Эталонные корпоративные стратегии. Модель Томпсона&Стрикланда. Разработка, оценка и выбор корпоративных стратегий. Критерии выбора «оптимальных» стратегий. Оценка и выбор «оптимальных» решений. Формирование многоуровневого Комплекса стратегий. Разработка, оценка и выбор продуктовых стратегий. Разработка, оценка и выбор ключевых функциональных стратегий (HR, Mrktg, Purchase, Production, Sales, Mgt, Finance). Разработка элементарно-функциональных стратегий. Возможности и недостатки методов стратегического анализа/синтеза. Направления совершенствования методов стратегического анализа/синтеза.

Тема 5. Выполнение стратегий.

Разработка плана реализации принятых стратегий. Формирование Меморандума стратегий. Разработка ССП как средства контроля над выполнением стратегий спортивной организации. Стратегические изменения. Формирование команды стратегических менеджеров. Программы стратегических изменений. Стратегический контроль и корректировка (BSCard). Типичные ошибки стратегических изменений. Причины не-свершения стратегических изменений. Стратегический разрыв. Способы смягчения и/или устранения причин не-свершения стратегических изменений. Сценарное планирование. Сценарный менеджмент. Сценарное мышление

Тема 6. Краткий обзор пройденных тем. Защита групповых проектов.

Тема 7. Экзамен (тест).

III ОЦЕНИВАНИЕ

Максимальные значения баллов, которые студент может получить за выполнение формы проверки знаний:

Тип контроля	Баллы (из 10)
1. Посещение аудиторных занятий и участие в дискуссиях	1
2. Письменные домашние задания	3
3. Защита группового проекта	3
4. Экзамен (тест).	3
ВСЕГО	10

IV ПРИМЕРЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Основной метод изучения дисциплины – анализ бизнес-среды организаций и разработка стратегий развития организаций на материалах кейсов с использованием методов стратегического анализа и синтеза. В качестве методической рекомендации предлагается План анализа кейсов.

План анализа конкретных ситуаций

1. Объект и предмет, представленные в ситуации
2. Основные характеристики организаций, упоминаемых в ситуации
3. Основные факты, характеризующие главных действующих лиц
4. Проблемно-тревожные «сигналы» – краткая характеристика
5. Проблемные функционалы (напр., Менеджмент, Кадры, Финансы, Маркетинг) и ВОПы (напр., ППП, Коммуникации, Конфликты, Бизнес-процесс)
6. Проблемные элементы функционалов (напр., Менеджмент – ОСУ; Персонал-Система вознаграждения; Финансы-Структура финансов; Маркетинг-Promotion, и т.д., и т.п.)
7. Проблемные микроэлементы (напр., Нематериальная мотивация, Размещение рекламы и т.д.)
8. Блоки внешней среды, породившие проблемные ситуации
9. Обстоятельства, условия, ошибки, просчеты и другие факты и процессы, а также факторы внутренней и внешней среды, породившие проблемные ситуации
10. Формулировка проблем (ы) – (обязательно в вопросительной форме!!!)
11. Ранжирование проблем (проблемы-подпроблемы-...-задачи = почти «мероприятия»)
12. Концепции, теории, прошлый опыт, бенчмаркинг и т.п. средства, применимые для разрешения проблем
13. Варианты решения проблем
14. Критерии оценок вариантов
15. Показатели оценок вариантов
16. Оценка вариантов решения проблем
17. Выбор «лучших» вариантов = решений
18. Рекомендации по выполнению решений
19. План (мероприятий, затрат ресурсов и т.п.) по выполнению решений
20. Система контроля над реализацией решений

Экзаменационный тест

Вариант 1

1 часть: Прочтите и оцените данные утверждения, которые являются истинными или ложными.
 - Если утверждение, по Вашему мнению, истинно, напишите «ДА»
 - Если утверждение ложно, то напишите «Нет» и сформулируйте истинное утверждение.

№	Формулировка утверждения	ДА	НЕТ	Если «Нет», то сформулируйте истинное утверждение
1	Стратегия «контроль над конкурентами» – это одна из эталонных корпоративных стратегий интегрированного роста		х	Концентрированно го Роста

	<p>Параметры матрицы МакКинзи - это</p>	<p>Конкурентоспособность организации + Привлекательность рынка</p>
--	---	--

V. РЕСУРСЫ

V.1 Основная литература

1. Р.Грант. Современный стратегический анализ. ПИТЕР, 2008

V.2 Дополнительная литература

1. Ансофф Игорь. Стратегическое управление. М., Экономика, 1989
2. А. А.Томпсон, Дж. Стрикленд. Стратегический менеджмент. М., Вильямс, 2009 и более поздние издания
3. Парта Боуз. Стратегическое искусство Александра Македонского. М., Олимп-Бизнес, 2005
4. Маршев В.И. История управленческой мысли. М., Проспект, 2016
5. А.Остервальдер и Ив Пенье. Построение бизнес-моделей. М.: Сколково, 2015
6. Пфеффер Дж., Саттон Р. Доказательный менеджмент. М.: ЭКСМО, 2008.- 384с.
7. Нассим Талеб. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. М., Колибри, 2010
8. Фэйз Л., Рэнделл Р. Курс МВА по стратегическому менеджменту. ПИТЕР, 2002

V.3 Программное обеспечение

№ п/п	Наименование	Условия доступа
1.	Microsoft Windows 7 Professional RUS Microsoft Windows 10 Microsoft Windows 8.1 Professional RUS	Из внутренней сети университета (договор)
2.	Microsoft Office Professional Plus 2010	Из внутренней сети университета (договор)

V.4 Профессиональные базы данных, информационные справочные системы, интернет-ресурсы (электронные образовательные ресурсы)

№ п/п	Наименование	Условия доступа
<i>Профессиональные базы данных, информационно-справочные системы</i>		
1.	Консультант Плюс	Из внутренней сети университета (договор)
2.	Электронно-библиотечная система Юрайт	URL: https://biblio-online.ru/
<i>Интернет-ресурсы (электронные образовательные ресурсы)</i>		
1.	Открытое образование	URL: https://openedu.ru/

V.5 Материально-техническое обеспечение дисциплины

Учебные аудитории для лекционных занятий по дисциплине обеспечивают использование и демонстрацию тематических иллюстраций, соответствующих программе дисциплины в составе:

- ПЭВМ с доступом в Интернет (операционная система, офисные программы, антивирусные программы);
- мультимедийный проектор с дистанционным управлением.

Учебные аудитории для лабораторных и самостоятельных занятий по дисциплине оснащены ПЭВМ, с возможностью подключения к сети Интернет и доступом к электронной информационно-образовательной среде НИУ ВШЭ.