

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

Волгоградский институт управления - филиал РАНХиГС  
Факультет Государственного и муниципального управления  
(наименование структурного подразделения (института/факультета/филиала))  
**Кафедра корпоративного управления**  
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНА

решением кафедры корпоративного  
управления

Протокол от «02» сентября 2019 г. №1

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.06 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

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

*краткое наименование дисциплины (модуля) (при наличии)*

**38.03.03 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

(код, наименование направления подготовки (специальности))

**Стратегическое и оперативное управление персоналом организации**

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

**Бакалавр**

(квалификация)

**Очная**

(форма(ы) обучения)

Год набора - 2020

Волгоград, 2019 г.

**Автор(ы)–составитель(и):**

д.э.н., профессор кафедры корпоративного управления Иванова Татьяна Борисовна,  
старший преподаватель кафедры корпоративного менеджмента Анастасия Дмитриевна  
Малая

*(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)*

**Заведующий кафедрой**

корпоративного управления, д.э.н., доцент Булетова Наталья Евгеньевна

*(наименование кафедры) (ученая степень и(или) ученое звание) (Ф.И.О.)*

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы.....	6
3. Содержание и структура дисциплины.....	7
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине.....	10
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	22
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	26
6.1. Основная литература.....	26
6.2. Дополнительная литература.....	26
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	26
6.4. Нормативные правовые документы.....	27
6.5. Интернет-ресурсы.....	27
6.6. Иные источники.....	28
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	29
8. Приложение 1 .....	30

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

1.1. Дисциплина Б1.В.Об «Стратегический менеджмент» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-1	Знание основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике	ПК-1.2.3.1	Знание основ стратегического управления персоналом
ПК-2	Знание основ кадрового планирования и контроллинга, основ маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала и умение применять их на практике	ПК-2.2.1.2	Формирование теоретических знаний и практических навыков в области стратегического управления организацией, предполагающего детальный анализ внешней и внутренней среды организации, процессов разработки, внедрения, реализации, контроля и корректировки стратегии, а также эффективного использования кадрового потенциала в системе стратегического управления организацией.
ПК-16	Владение навыками анализа и мониторинга конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала и умением применять их на практике	ПК-16.4.1	Формирование у студентов глубоких теоретических знаний и практических навыков в области стратегического управления организацией, предполагающего детальный анализ внешней и внутренней среды организации, процессов разработки, внедрения, реализации, контроля и корректировки стратегии, а также эффективного использования кадрового потенциала в системе стратегического управления

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

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
В соответствии с трудовыми функциями обобщенной трудовой функции «Стратегическое управление персоналом организации» Профессио­нального стандарта «Специалист по управлению персоналом» (Утвержден Приказом Минис­терства труда и социальной защиты Российской Федерации от «06» октября 2015 г. № 691н) ПК-1 направлена на формирование трудовых функций, связанных с разработкой системы стратегического управления персоналом организации, реализацией системы стратегического управления персоналом организации, администрированием процессов и документооборота по стратегическому управлению персоналом организации.	ПК-1.2.3.1	Использует методологию и инструментарий оценки кадрового потенциала стратегического менеджмента.
В соответствии с трудовыми функциями обобщенной трудовой функции «Стратегическое управление персоналом организации» Профессио­нального стандарта «Специалист по управлению персоналом» (Утвержден Приказом Минис­терства труда и социальной защиты Российской Федерации от «06» октября 2015 г. № 691н) ПК-2 направлена на формирование трудовых функций, связанных с разработкой системы стратегического управления персоналом организации, реализацией системы стратегического управления персоналом организации, администрированием процессов и документооборота по стратегическому управлению персоналом организации.	ПК-2.2.1.2	Использует методологию и инструментарий анализа внешней и внутренней среды организации.
В соответствии с трудовыми функциями обобщенной трудовой функции «Деятельность по развитию персонала» Профессио­нального стандарта «Специалист по управлению персоналом» (Утвержден Приказом Минис­терства труда и социальной защиты Российской Федерации от «06» октября 2015 г. № 691н) ПК-16 направлена на организацию мероприятий по разработке конкурентоспособной стратегии мониторинга персонала.	ПК-16.4.1	Использует методологию и инструментарий анализа и мониторинга конкурентоспособности стратегии организации.

## **2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы**

Учебная дисциплина Б1.В.Об «Стратегический менеджмент» принадлежит к блоку вариативная часть, обязательные дисциплины. В соответствии с учебным планом, по очной форме обучения дисциплина осваивается в 7 семестре, общая трудоемкость дисциплины в зачетных единицах составляет 4 ЗЕ (144 часа). Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в области экономики, психологии, государственного управления, политологии, юриспруденции, документоведения, а также на приобретенные ранее умения и навыки в сфере государственного и муниципального управления, экономической теории, социологии организации, управления человеческими ресурсами. Знания и навыки, получаемые студентами в результате изучения дисциплины, необходимы для применения в области стратегического управления организацией в целом и управления персоналом в частности, предполагающие детальный анализ внешней и внутренней среды организации, процессов разработки, внедрения, реализации, контроля и корректировки стратегии, а также эффективного использования кадрового потенциала в системе стратегического управления организацией. Учебная дисциплина Б1.В.Об «Стратегический менеджмент» реализуется после изучения: Б1.В.08 Теория организации, Б1.В.17 Организационное поведение. По очной форме обучения количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) – 54 часов и на самостоятельную работу обучающихся – 36 часов. Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – экзамен.

### 3. Содержание и структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.					СР	Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
<i>Очная форма обучения</i>								
<i>5 семестр</i>								
Тема 1	Стратегический подход к управлению организацией	10	4		2		4	О
Тема 2	Стратегический анализ внешней среды организации	10	4		2		4	О
Тема 3	Стратегический анализ внутренней среды организации	10	4		2		4	О
Тема 4	Разработка миссии и стратегических целей организации	10	4		2		4	О
Тема 5	Формулирование и анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии	10	4		2		4	О, Т
Тема 6	Реализация стратегии. Управление стратегическими изменениями.	10	4		2		4	О
Тема 7	Стратегический контроль	10	4		2		4	О
Тема 8	Организация стратегического управления в организации	10	4		2		4	О
Тема 9	Кадровый потенциал в системе стратегического управления организацией	10	4		2		4	О, Т
Промежуточная аттестация		54	-	-	-	-	-	экзамен
<b>Всего:</b>		<b>144</b>	<b>36</b>	<b>-</b>	<b>18</b>		<b>36</b>	<b>4 ЗЕ</b>

*Примечание: 4 – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), контрольная работа (КР), коллоквиум (К), эссе (Э), реферат (Р), диспут (Д), ситуационная задача (СЗ), разбор ситуаций (РС)*

#### Содержание дисциплины

##### **Тема 1. Стратегический подход к управлению организацией.**

Сущность и задачи стратегического менеджмента. Основные принципы и функции стратегического менеджмента. Основные этапы развития стратегического менеджмента. Отличие стратегического и оперативного управления. Проблемы и перспективы развития стратегического менеджмента в российских организациях.

##### **Тема 2. Стратегический анализ внешней среды организации.**

Цель стратегического анализа внешней среды организации. Анализ факторов макроокружения организации. Анализ факторов микроокружения организации. Методы

анализа внешней среды организации: SWOT-анализ. Методы анализа внешней среды организации: PEST-анализ. Методы анализа внешней среды организации: анализ «5 сил Портера». Понятие и предназначение стратегических хозяйственных единиц и стратегических зон хозяйствования.

### **Тема 3. Стратегический анализ внутренней среды организации**

Понятие и факторы внутренней среды организации. Стратегический потенциал организации, оценка ее ресурсов и конкурентной силы (VRIO-анализ и SNV-анализ). Концепция «цепочки ценностей» М. Портера. Подходы и методы стратегического анализа «цепочки ценностей». Бенчмаркинг в стратегическом управлении: его сущность, формы, методы и результаты.

### **Тема 4. Разработка миссии и стратегических целей организации**

Понятие миссия, факторы и цели ее выработки. Понятие и основные характеристики цели организации. Особенности построения «дерева целей» организации. Ключевые пространства для долгосрочных целей организации. Взаимосвязь стратегии и организационной культуры.

### **Тема 5. Формулирование и анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии**

Понятие стратегии организации. Этапы формулирования стратегии организации. Факторы, определяющие выбор стратегии. Предназначение анализа стратегических альтернатив, стратегический выбор организации. Типы стратегий организации.

### **Тема 6. Реализация стратегии.**

Управление стратегическими изменениями. Выбор подходов к реализации стратегии. Реализация стратегии и оценка результатов. Природа и сущность стратегических изменений. Анализ стратегических изменений: анализ организационной структуры, процессов управления и организационной культуры. Сопrotивление изменениям. Анализ сил сопротивления при реализации стратегии и методы их преодоления.

### **Тема 7. Стратегический контроль**

Организационный и стратегический контроль. Корректировка стратегии. Процесс стратегического контроля. Методы сбора и обработки информации для стратегического мониторинга. Аудит стратегии организации.

### **Тема 8. Организация стратегического управления в организации**

Система стратегического управления в организации. Специфика организации стратегического менеджмента в организации. Система стратегических планов организации. Документы стратегического планирования.

### **Тема 9. Кадровый потенциал в системе стратегического управления организацией**

Понятие и основные характеристики стратегического управления персоналом организации. Реализация стратегии управления персоналом. Особенности стратегического управления персоналом в России.



На самостоятельную работу студентов по дисциплине Б1.В.Об «Стратегический менеджмент» выносятся следующие темы:

№ п/п	Тема	Вопросы, выносимые на СРС	Очная форма
1	2	3	4
1	Стратегический подход к управлению организацией	Проблемы и перспективы развития стратегического менеджмента в российских организациях (найти и проанализировать кейсы конкретных организаций).	О
2	Стратегический анализ внешней среды организации	Стратегические хозяйственные единицы и стратегические зоны хозяйствования (найти и проанализировать кейсы конкретных организаций).	О
3	Стратегический анализ внутренней среды организации	Бенчмаркинг в стратегическом управлении: его сущность, формы, методы и результаты (найти и проанализировать кейсы конкретных организаций).	О
4	Разработка миссии и стратегических целей организации	Как Вы думаете, выбранная стратегия должна определять развитие организационной культуры или организационная культура должна определять развитие стратегии? Аргументируйте свою позицию.	О
5	Формулирование и анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии	Типы стратегий организации (найти и проанализировать кейсы конкретных организаций).	О
6	Реализация стратегии. Управление стратегическими изменениями.	Анализ сил сопротивления при реализации стратегии и методы их преодоления (найти и проанализировать кейсы конкретных организаций).	О
7	Стратегический контроль	Корректировка стратегии (найти и проанализировать кейсы конкретных организаций).	О
8	Организация стратегического управления в организации	Стратегический план организации (найти и проанализировать кейсы конкретных организаций).	О
9	Кадровый потенциал в системе стратегического управления организацией	Стратегическое управление персоналом (найти и проанализировать кейсы конкретных организаций).	О

#### 4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств по дисциплине

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

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.Об «Стратегический менеджмент» используются следующие формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Методы текущего контроля успеваемости
<b>Очная форма</b>		
Тема 1.	Стратегический подход к управлению организацией	опрос
Тема 2.	Стратегический анализ внешней среды организации	опрос
Тема 3.	Стратегический анализ внутренней среды организации	опрос
Тема 4.	Разработка миссии и стратегических целей организации	опрос
Тема 5	Формулирование и анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии	опрос, тестирование
Тема 6.	Реализация стратегии. Управление стратегическими изменениями.	опрос
Тема 7.	Стратегический контроль	опрос
Тема 8	Организация стратегического управления в организации	опрос
Тема 9	Кадровый потенциал в системе стратегического управления организацией	опрос, тестирование

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме зачета, методом устного опроса по перечню примерных вопросов и решения заданий прикладного характера – ситуационные задания из п.4.2.

К сдаче зачета по дисциплине допускаются студенты, получившие не меньше 60 баллов при текущей аттестации. При подготовке к зачету студент внимательно просматривает вопросы, предусмотренные рабочей программой, и знакомится с рекомендованной основной литературой. Основой для сдачи зачета студентом является изучение конспектов обзорных лекций, прослушанных в течение семестра, информация, полученная в результате самостоятельной работы, и практические навыки, освоенные при решении задач в течение семестра.

##### 4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

###### Тема 1. Стратегический подход к управлению организацией.

###### Вопросы устного опроса:

1. В чем заключается сущность стратегического видения?
2. Назовите определение и субъекты формирования ценностей организации.
3. Какое место занимает в организации стратегическое управление?
4. Охарактеризуйте взаимосвязь и отличия стратегического управления и стратегического планирования.
5. Перечислите основные принципы и функции стратегического менеджмента.
6. Для какого этапа развития стратегического менеджмента была характерна экстраполяция данных прошлых периодов на будущее без учета организационных изменений под влиянием внешней среды?
7. Охарактеризуйте отличия стратегического и оперативного управления в отношении цели организации, субъектов и последствий управленческих решений.

8. Назовите российские организации, на высоком уровне реализующие успешные стратегии, и те, которым требуется пересмотр текущей стратегии, аргументируйте свою позицию.

## **Тема 2. Стратегический анализ внешней среды организации.**

### **Вопросы для устного опроса:**

1. Для чего и какими субъектами осуществляется анализ внешней среды организации?
2. Возможно ли существование организации без взаимодействия с внешней средой? Назовите условия этого существования.
3. В чем состоит отличие макроокружения и микроокружения организации?
4. Перечислите факторы макроокружения организации.
5. Перечислите факторы микроокружения организации.
6. Кто такие стейкхолдеры, назовите их виды.
7. В каких случаях организация может воспользоваться SWOT-анализом и для чего?
8. Чем отличается PEST-анализ от PESTEL-анализа?
9. Перечислите «5 сил», предложенных М. Портером.
10. Для чего организации необходимо изучение СХЕ и СЗХ?

## **Тема 3. Стратегический анализ внутренней среды организации.**

### **Вопросы для устного опроса:**

1. Возможно ли формирование стратегии организации без изучения факторов ее внутренней среды? Аргументируйте свою позицию.
2. Что относится к факторам внутренней среды организации?
3. Чем стратегический потенциал организации отличается от ее ресурсов?
4. Для чего организации необходимо использовать VRIO-анализ и SNV-анализ?
5. Перечислите элементы «цепочки ценностей» М. Портера.
6. Назовите основные формы бенчмаркинга.

## **Тема 4. Разработка миссии и стратегических целей организации.**

### **Вопросы для устного опроса:**

1. Чем миссия отличается от философии организации?
2. Каково предназначение выработки миссии?
3. Перечислите известные Вам требования к цели организации.
4. Что такое «дерево целей» и кто его создает?
5. Назовите возможные ошибки, возникающие при формировании «дерева целей»?
6. Как Вы думаете, выбранная стратегия должна определять развитие организационной культуры или организационная культура должна определять развитие стратегии? Аргументируйте свою позицию.

## **Тема 5. Формулирование и анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии.**

### **Вопросы для устного опроса:**

1. Что такое стратегия и чем она отличается от долгосрочного плана?
2. Назовите субъекты формулирования стратегии.
3. Перечислите основные этапы создания стратегии.
4. От чего зависит выбор стратегии?
5. Что является итогом анализа стратегических альтернатив?
6. Какие стратегии относятся к эталонным?

7. Чем буферные стратегии отличаются от стратегий установления взаимосвязей?

**Вопросы для тестирования:**

*Вопрос 1.* Под идеальной картиной будущего, того состояния, которое может быть достигнуто при самых благоприятных условиях в стратегическом менеджменте понимается: а. стратегия организации; б. стратегическое видение; в. тактика организации; г. финансовый отчет.

*Вопрос 2.* Долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям – это: а. стратегия организации; б. цель организации; в. тактика организации; г. миссия организации.

*Вопрос 3.* Для какого этапа развития стратегического менеджмента характерна внутренняя направленность отчетности и плановой информации и отсутствие системной информации о внешних условиях деятельности предприятия: а. управление на основе предвидения изменений и определения реакции на них путем выработки стратегии (стратегическое планирование); б. управление на основе гибких экстренных решений (стратегическое управление); в. управление на основе экстраполяции; г. управление на основе бюджетно-финансового контроля.

*Вопрос 4.* Назовите параметры, характеризующие сложность внешней среды организации: а. гомогенность и гетерогенность; б. стабильность и изменчивость; в. ламинарность и турбулентность; г. изолированность и взаимосвязанность.

*Вопрос 5.* Какой из перечисленных факторов не относится к среде косвенного воздействия на организацию: а. политические изменения; б. достижения научно-технического прогресса; в. потребители; г. социокультурные изменения.

*Вопрос 6.* Какой из перечисленных факторов не относится к среде прямого воздействия на организацию: а. поставщики; б. потребители; в. партнеры; г. экономическая ситуация в стране.

*Вопрос 7.* Под неопределенностью внешней среды организации понимается: а. агрессивное поведение конкурентов; б. отсутствие у организации необходимой информированности о внешнем окружении; в. отсутствие у организации необходимых ресурсов при продвижении продукции; г. смена руководства в организации.

*Вопрос 8.* Как называется отдельный сегмент внешнего окружения организации, на котором она реализует или собирается реализовать свои продукты? а. стратегическая хозяйственная единица; б. стратегическая зона хозяйствования; в. стратегическое видение; г. стратегическая зона планирования.

*Вопрос 9.* Стратегической хозяйственной единицей является: а. самостоятельное подразделение предприятия, отвечающее за определенную ассортиментную группу продукции, с концентрацией на конкретном рынке и управляющим, наделенным полной ответственностью за объединение всех функций в стратегию; б. совокупность факторов, находящихся за пределами организации, которые прямо или косвенно влияют на ее развитие; в. совокупность факторов, находящихся внутри организации, которые прямо или косвенно влияют на ее развитие; г. самостоятельное подразделение предприятия, отвечающее за определенную ассортиментную группу продукции, с концентрацией на конкретном рынке и управляющим, наделенным полной ответственностью за объединение некоторых функций в тактику.

*Вопрос 10.* Внутренняя среда организации подразделяется на: а. макро- и микроокружение; б. среду прямого и косвенного воздействия; в. категории потребителей; г. ресурсную и операционную части.

*Вопрос 11.* Какой из перечисленных компонентов не относится к внутренней среде организации? а. производство; б. персонал; в. конкуренты; г. руководство.

*Вопрос 12.* Назовите категорию, характеризующую конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность. а. цель; б. миссия; в. философия; г. корпоративная ценность.

*Вопрос 13.* Что из перечисленных вариантов не является требованием к цели организации: а. достижимость; б. гибкость; в. конкретность; г. неприемлемость для руководства.

*Вопрос 14.* Назовите автора, разработавшего метод VRIO-анализа: а. П. Друкер; б. И. Адизес; в. Дж.Барни; г. Р.Дафт.

*Вопрос 15.* Совокупность ресурсного потенциала и способностей организации, которые посредством компетенций создают стратегические возможности для разработки и реализации стратегии – это: а. стратегия; б. план; в. стратегический потенциал; г. миссия.

*Вопрос 16.* Кто явился автором концепции «цепочки ценностей» организации а. М. Портер; б. А. Файоль; в. Г. Форд; г. Г. Минцберг.

*Вопрос 17.* Механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных организаций имеет название: а. аудит; б. бенчмаркинг; в. мониторинг; г. SNW-анализ.

*Вопрос 18.* Какая группа стратегий направлена на уменьшение взаимодействия с внешним окружением и ориентацию на внутреннюю среду? а. стратегии установления взаимосвязей; б. маркетинговые стратегии; в. стратегии заключения сделок; г. буферные стратегии.

*Вопрос 19.* Создание «дерева целей» обязательно предполагает: а. декомпозицию генеральной цели организации б. отсутствие ответственных за реализацию целей организации в. привлечение дополнительного финансирования г. уменьшение числа линейных руководителей организации

*Вопрос 20.* Какое из перечисленных пространств определения цели является ошибочным и не было предложено классиком менеджмента П.Друкером: а. ресурсы; б. персонал; в. избегание институционального давления; г. положение на рынке.

**Ответы:** 1.б; 2а; 3.г; 4.а; 5.в; 6.г; 7б; 8.б; 9.а; 10.г; 11.в; 12.а; 13.г; 14.в; 15.в; 16.а; 17.б; 18.г; 19.а; 20.в

## **Тема 6. Реализация стратегии. Управление стратегическими изменениями.**

### **Вопросы для устного опроса:**

1. Из каких этапов состоит процесс реализации стратегии?
2. Какие существуют подходы к реализации стратегии?
3. Какие условия необходимо соблюдать для реализации стратегии?
4. Какие факторы влияют на происхождение стратегических изменений?
5. Назовите виды стратегических изменений.
6. Как стратегические изменения могут повлиять на организационную структуру?
7. В чем состоит причина сопротивления изменениям?
8. Необходимо ли изменениям сопротивляться?
9. Какова сущность и предназначение проактивного менеджмента?
- 10.Подготовить кейс.

## **Тема 7. Стратегический контроль.**

### **Вопросы для устного опроса:**

1. Назовите субъекты стратегического контроля.
2. Чем организационный контроль отличается от стратегического?
3. Какие элементы включает в себя процесс стратегического контроля?
4. Дайте определение стратегическому мониторингу.
5. В каких случаях необходим аудит стратегии организации?

6. Подготовить кейс.

### **Тема 8. Организация стратегического управления в организации.**

#### **Вопросы для устного опроса:**

1. Перечислите элементы системы стратегического управления в организации.
2. Чем отличается организация, имеющая стратегию от организации, в которой нет стратегии?
3. Опишите процесс создания стратегического плана.
4. Назовите основные разделы стратегического плана.
5. Наличие каких документов необходимо для осуществления стратегического управления в организации?
6. Подготовить кейс.

### **Тема 9. Кадровый потенциал в системе стратегического управления организацией.**

#### **Вопросы для устного опроса:**

1. Какую роль играет человеческий потенциал в стратегическом управлении организацией?
2. Назовите субъекты реализации стратегии управления персоналом.
3. Охарактеризуйте взаимосвязь кадровой политики и стратегии организации.
4. Назовите российские организации, успешно осуществляющие стратегическое управление персоналом.
5. Подготовить кейс.

#### **Вопросы для тестирования:**

*Вопрос 1.* В рамках какого подхода реализации стратегии менеджер концентрирует усилия на формулировании стратегии, применяя строгую логику и анализ. Он может либо самостоятельно разработать стратегию, либо руководить работой группы стратегов, перед которыми стоит задача определить оптимальный порядок мероприятий для соответствующей организации: а. командного; б. организационных перемен; в. коллаборативного; г. культурного.

*Вопрос 2.* Какой подход реализации стратегии расширяет возможности коллаборативного подхода посредством включения в работу нижних уровней организации: а. командный; б. культурный; в. организационных перемен; г. кресцивный.

*Вопрос 3.* Что не относится к внутренним условиям реализации стратегии в организации: а. разработка варианта действий при непредвиденных обстоятельствах; б. разработка организационной структуры; в. политика организации в сфере управления стратегическими изменениями; г. появления нового продукта у конкурентов.

*Вопрос 4.* Непрерывное наблюдение за состоянием окружающей среды и экономико-хозяйственной деятельностью организации с целью предупреждения нежелательных отклонений по важнейшим параметрам – это: а. контроллинг; б. мониторинг; в. опрос потребителей; г. аудит.

*Вопрос 5.* Назовите основную цель мониторинга: а. коммуникация с потребителями; б. коммуникация с партнерами; в. сбор информации; г. социокультурные изменения.

*Вопрос 6.* Какой метод сбора информации предполагает форму опроса экспертов, при которой их анонимные ответы собираются в течение нескольких туров и через ознакомление с промежуточными результатами получают групповую оценку исследуемого процесса? а. метод Дельфи; б. интервью; в. наблюдение; г. холл-тест.

*Вопрос 7.* Для какого вида интервью имеется конкретная схема проведения опроса (обычно это опросный лист, содержащий заранее подготовленные четкие формулировки

вопросов и продуманные модели ответов на них)? а. формализованное интервью; б. неформализованное интервью; в. индивидуальные неформализованные интервью; г. глубинное интервью.

*Вопрос 8.* Какой документ должен стать развернутой программой всей производственной, хозяйственной и социальной деятельности организации, направленной на достижение основных стратегических целей при наиболее полном и рациональном использовании материальных, трудовых, финансовых и природных ресурсов? а. устав организации; б. положение о карьере; в. оперативный план; г. стратегический план.

*Вопрос 9.* В каком из разделов стратегического плана рассматриваются: жизненный цикл продукции, сегментирование рынка продукции, классификация и анализ конкурентов? а. Стратегический план производства; б. Стратегический план маркетинга; в. Стратегический организационный план; г. Стратегический финансовый план.

*Вопрос 10.* В каком из разделов стратегического плана рассматриваются: планирование доходов от различных видов деятельности, планирование прибыли и её использование? а. Стратегический план производства; б. Стратегический план маркетинга; в. Стратегический организационный план; г. Стратегический финансовый план.

*Вопрос 11.* В каком из разделов стратегического плана рассматриваются: прирост производственных мощностей, ввод в действие производственных мощностей за счет расширения действующих и строительства новых объектов? а. Стратегический план производства; б. Стратегический план маркетинга; в. Стратегический инвестиционный план; г. Стратегический финансовый план.

*Вопрос 12.* Назовите цель стратегического управления персоналом: а. обеспечить скоординированное и адекватное состоянию внешней и внутренней среды формирование конкурентоспособного трудового потенциала организации в расчете на предстоящий длительный период; б. обеспечить скоординированное и адекватное состоянию внешней и внутренней среды формирование конкурентоспособного трудового потенциала организации в расчете на предстоящий краткосрочный период; в. обеспечить скоординированное и адекватное состоянию внешней и внутренней среды формирование конкурентоспособного трудового потенциала конкурентов в расчете на предстоящий длительный период; г. уменьшить скоординированность и адекватность состоянию внешней и внутренней среды трудового потенциала организации в расчете на предстоящий длительный период.

*Вопрос 13.* Что из перечисленных вариантов не относится к проблемам стратегического мониторинга? а. достоверность информации; б. переизбыток информации; в. сложность доступа к информации; г. неактуальность полученной информации.

*Вопрос 14.* Назовите систему, включающую процесс, призванный выявлять возможности, лежащие за пределами текущих стратегически приоритетных областей, и реагировать даже на слабо различимые сигналы с высокой степенью неопределенности: а. система мониторинга рынка; б. система раннего оповещения об угрозах и возможностях; в. система управления персоналом; г. система управления организацией.

*Вопрос 15.* Какой термин М. Портер определил как любое действие конкурента, прямо или косвенно указывающее на его намерения, мотивы, цели или внутреннюю ситуацию: а. раннее оповещение; б. конкурентное воздействие; в. конкурентный сигнал; г. рыночный сигнал.

*Вопрос 16.* Кто имеет наибольшие полномочия в организации в качестве лица, принимающего стратегические решения? а. руководитель организации; б. линейные руководители; в. сотрудник младшего звена; г. заместитель бухгалтера.

*Вопрос 17.* С какого этапа должен начинаться процесс управления организационными переменами? а. анализ внешней среды; б. разработка новшества; в. контроль внедрения изменений; г. оценка результатов внедрения изменений.

*Вопрос 18.* Какая модель организационных изменений предполагает последовательное «размораживание» социальной системы, движение к переменам и «замораживание» официально узаконенных моделей поведения и правил? а. революционная; б. эволюционная; в. инновационная; г. маркетинговая.

*Вопрос 19.* Какой из элементов не относится к модели управления изменениями ADKAR? а. осведомленность б. способность в. уважение г. закрепление

*Вопрос 20.* Что из перечисленного не относится к способам уменьшения сопротивления сотрудников к изменениям: а. фасилитация и поддержка б. образование и коммуникация; в. переговоры и соглашение; г. игнорирование и отстраненность.

**Ответы:** 1.а; 2б; 3.г; 4.б; 5.в; 6.а; 7а; 8.г; 9.б; 10.г; 11.в; 12.а; 13.а; 14.б; 15.г; 16.а; 17.а; 18.б; 19.в; 20.г

## Шкала оценивания

### Устный опрос и решение задач

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критериями оценивания при проведении устного опроса является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умение применять полученные знания на практике, овладение навыками анализа и систематизации финансовой информации в области государственных и муниципальных финансов.

При оценивании результатов устного опроса используется следующая шкала оценок:

100% - 90%	Учащийся демонстрирует совершенное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет применять действующее бюджетное законодательства в своей профессиональной деятельности, владеет навыками анализа действующей бюджетной системы РФ
89% - 75%	Учащийся демонстрирует совершенное знание большей части основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет применять действующее бюджетное законодательства в отдельных сферах профессиональной деятельности, владеет основными навыками анализа действующей бюджетной системы РФ
74% - 60%	Учащийся демонстрирует достаточное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет применять действующее бюджетное законодательства в отдельных сферах профессиональной деятельности, частично владеет основными навыками анализа действующей бюджетной системы РФ
менее 60%	Учащийся демонстрирует отсутствие знаний основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, не умеет применять действующее бюджетное законодательства в своей профессиональной деятельности, не владеет навыками анализа действующей бюджетной системы РФ

### Тестирование

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критерием оценивания при проведении тестирования, является количество верных ответов, которые дал студент на вопросы теста. При расчете количества баллов, полученных студентом по итогам тестирования, используется следующая формула:

$$B = \frac{B}{O} \times 100\% ,$$

где Б – количество баллов, полученных студентом по итогам тестирования;

В – количество верных ответов, данных студентом на вопросы теста;

О – общее количество вопросов в тесте.



### Проверка реферата

Уровень знаний умений и навыков обучающегося при проверке реферата во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критериями оценивания при проверке реферата является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции.

При оценивании результатов устного опроса используется следующая шкала оценок:

100% - 90%	Учащийся демонстрирует совершенное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции.
89% - 75%	Учащийся демонстрирует знание большей части основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции.
74% - 60%	Учащийся демонстрирует достаточное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции.
менее 60%	Учащийся демонстрирует отсутствие знания основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции.

### 4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

#### 4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-1	Знание основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике	ПК-1.2.3.1	Знание основ стратегического управления персоналом
ПК-2	Знание основ кадрового планирования и контроллинга, основ маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала и умение применять их на практике	ПК-2.2.1.2	Формирование теоретических знаний и практических навыков в области стратегического управления организацией, предполагающего детальный анализ внешней и внутренней среды организации, процессов разработки, внедрения, реализации, контроля и корректировки стратегии, а также эффективного

			использования кадрового потенциала в системе стратегического управления организацией.
ПК-16	Владение навыками анализа и мониторинга конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала и умением применять их на практике	ПК-16.4.1	Формирование у студентов глубоких теоретических знаний и практических навыков в области стратегического управления организацией, предполагающего детальный анализ внешней и внутренней среды организации, процессов разработки, внедрения, реализации, контроля и корректировки стратегии, а также эффективного использования кадрового потенциала в системе стратегического управления

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК-1	Использует методологию и инструментарий оценки кадрового потенциала стратегического менеджмента.	-проводит оценку кадрового потенциала, -определяет альтернативные стратегии развития организации, -формулирует миссии и цели развития организации
ПК-2	Использует методологию и инструментарий анализа внешней и внутренней среды организации.	-проводит SWOT-анализ. PEST-анализ, оценивать «5 сил Портера», - проводит VRIO-анализ, SNV-анализ, оценивает на уровне организации «цепочки ценностей» М. Портера.
ПК-16	Использует методологию и инструментарий анализа и мониторинга конкурентоспособности стратегии организации.	-анализирует степень реализации стратегии организации, -определяет направления корректировки стратегии организации

#### 4.3.2 Типовые оценочные средства

##### Вопросы к экзамену:

1. Сущность и задачи стратегического менеджмента.
2. Основные принципы и функции стратегического менеджмента.
3. Основные этапы развития стратегического менеджмента.
4. Отличие стратегического и оперативного управления.

5. Проблемы и перспективы развития стратегического менеджмента в российских организациях.
6. Цель стратегического анализа внешней среды организации.
7. Анализ факторов макроокружения организации.
8. Анализ факторов микроокружения организации.
9. Методы анализа внешней среды организации: SWOT-анализ.
10. Методы анализа внешней среды организации: PEST-анализ.
11. Методы анализа внешней среды организации: анализ «5 сил Портера».
12. Понятие и предназначение стратегических хозяйственных единиц и стратегических зон хозяйствования.
13. Понятие и факторы внутренней среды организации.
14. Стратегический потенциал организации, оценка ее ресурсов и конкурентной силы (VRIO-анализ и SNV-анализ).
15. Концепция «цепочки ценностей» М. Портера. Подходы и методы стратегического анализа «цепочки ценностей».
16. Бенчмаркинг в стратегическом управлении: его сущность, формы, методы и результаты.
17. Понятие миссия, факторы и цели ее выработки.
18. Понятие и основные характеристики цели организации.
19. Особенности построения «дерева целей» организации.
20. Ключевые пространства для долгосрочных целей организации.
21. Взаимосвязь стратегии и организационной культуры.
22. Понятие стратегии организации.
23. Этапы формулирования стратегии организации.
24. Факторы, определяющие выбор стратегии.
25. Предназначение анализа стратегических альтернатив.
26. Типы стратегий организации.
27. Выбор подходов к реализации стратегии.
28. Реализация стратегии и оценка результатов.
29. Природа и сущность стратегических изменений.
30. Анализ стратегических изменений: анализ организационной структуры, процессов управления и организационной культуры.
31. Сопротивление изменениям. Анализ сил сопротивления при реализации стратегии и методы их преодоления.
32. Организационный и стратегический контроль. Корректировка стратегии.
33. Процесс стратегического контроля.
34. Методы сбора и обработки информации для стратегического мониторинга.
35. Аудит стратегии организации.
36. Система стратегического управления в организации.
37. Специфика организации стратегического менеджмента в организации.
38. Система стратегических планов организации.
39. Документы стратегического планирования
40. Понятие и основные характеристики стратегического управления персоналом организации.
41. Реализация стратегии управления персоналом.
42. Особенности стратегического управления персоналом в России.

## Типовое задание:

### Задание

Самостоятельно подготовить и проанализировать кейсы конкретных организаций, иллюстрирующих:

- силы сопротивления при реализации стратегии и методы их преодоления;
- корректировку стратегии,
- стратегический план организации,
- стратегическое управление персоналом.

Примеры кейсов.

### Кейс Стратегическое управление персоналом

Компания А создана менее 3 лет бывшими выпускниками технического вуза. Изначально ее деятельность была ориентирована на установку и обслуживание ПО для корпоративных и розничных клиентов.

Оценив уровень конкуренции и тенденции развития данной отрасли, было принято решение об открытии нового направления: предоставление комплексной услуги «Умный дом», предполагающей проектирование, монтаж, модернизацию и сервисное обслуживание систем автоматизации жилых и нежилых помещений. Благо, существующая клиентская база уже заявляла о готовности воспользоваться новым предложением компании А.

Для нового проекта были выделены необходимые ресурсы, заключены договора с контрагентами, запущена программа продвижения. И первые незначительные контракты уже находились на стадии реализации, в процессе которых происходила «обкатка» ключевых технологических и бизнес-процессов.

Проведя анализ финансово-хозяйственной деятельности за год, они понимают, что не смогут выйти на запланированный уровень рентабельности. Более того, выясняется, что при сохранении подобной ситуации это направление будет стагнировать и забирать прибыль другого бизнеса собственников.

В этот период времени в компанию обращается клиент с большим комплексным заказом, заинтересованный в том, чтобы его проект был реализован «под ключ» в кратчайшие сроки. На первый взгляд, это дает компании шанс выправить сложившееся положение. Менеджер по работе с клиентами с радостью принимает этот заказ и уверяет клиента в том, что все его пожелания будут учтены. Подписывается договор, по условиям которого основные выплаты будут произведены по факту завершения каждого этапа. Помимо всего прочего, предполагается введение серьезных штрафных санкций в случае срыва сроков выполнения.

Позднее выясняется, что выполнить этот заказ компания А не в состоянии: существующие проекты требуют ресурсов, количество технических специалистов и их квалификация недостаточны для фронта работ, который предполагает данный проект.

Перед руководством компании А встает вопрос: как быть? Обсуждение сложившейся ситуации предполагает два сценария развития:

1. Отказаться и нести бремя штрафных санкций, что принесет ущерб деловой репутации.
2. Привлечь специалистов и/или компанию со стороны, реализовав этот проект практически в убыток, не имея возможности абсолютного влияния на сроки и качество выполнения работ.

#### Вопросы для решения:

Как можно стать эффективным руководителем в такой ситуации?

1. Какой стиль руководства нужно выбрать, надо ли его менять в процессе работы с коллективом? Как менять?
2. Как распределить роли в коллективе?
3. Какие шаги нужно предпринять, чтобы построить команду?
4. Как можно в данной ситуации повысить мотивацию сотрудников?

Полный комплект оценочных материалов для промежуточной аттестации представлен в Приложении 1 РПД

## Шкала оценивания

При оценивании результатов обучения используется следующая шкала оценок:

100% - 90% (отлично)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на высоком уровне. Свободное владение материалом, выявление межпредметных связей. Уверенное владение понятийным аппаратом дисциплины. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы на высоком уровне. Способность к самостоятельному нестандартному решению практических задач
89% - 75% (хорошо)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы достаточно. Детальное воспроизведение учебного материала. Практические навыки профессиональной деятельности в значительной мере сформированы. Присутствуют навыки самостоятельного решения практических задач с отдельными элементами творчества.
74% - 60% (удовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на минимальном уровне. Наличие минимально допустимого уровня в усвоении учебного материала, в т.ч. в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы не в полной мере.
менее 60% (неудовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, не сформированы. Недостаточный уровень усвоения понятийного аппарата и наличие фрагментарных знаний по дисциплине. Отсутствие минимально допустимого уровня в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности не сформированы.

#### **4.4. Методические материалы**

Процедура оценивания результатов обучения, характеризующих этапы формирования компетенций, осуществляются в соответствии с Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов в ФГБОУ ВО РАНХиГС и Регламентом о балльно-рейтинговой системе в Волгоградском институте управления - филиале РАНХиГС

#### **5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

##### **Методические рекомендации по написанию рефератов**

Реферат является индивидуальной самостоятельно выполненной работой студента. Тему реферата студент выбирает из перечня тем, рекомендуемых преподавателем, ведущим соответствующую дисциплину. Реферат, как правило, должен содержать следующие структурные элементы: Титульный лист Содержание Введение Основная часть Заключение Список литературы Приложения (при необходимости).

Требования к объему: не более 15 страниц. Оформление: Шрифт Times New Roman, 12 шрифт, 1,5 интервала, 1,5 см абзацный отступ. Оригинальность по системе Антиплагиат.ВУЗ – не менее 60 процентов.

##### **Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины**

##### **Структура времени, необходимого на изучение дисциплины**

Форма изучения дисциплины	Время, затрачиваемое на изучение дисциплины, %
Изучение литературы, рекомендованной в учебной программе	40
Решение задач, практических упражнений и ситуационных примеров	40
Изучение тем, выносимых на самостоятельное рассмотрение	20
Итого	100

##### **Рекомендации по подготовке к практическому (семинарскому) занятию**

Практическое (семинарское) занятие - одна из основных форм организации учебного процесса, представляющая собой коллективное обсуждение студентами теоретических и практических вопросов, решение практических задач под руководством преподавателя. Основной целью практического (семинарского) занятия является проверка глубины понимания студентом изучаемой темы, учебного материала и умения изложить его содержание ясным и четким языком, развитие самостоятельного мышления и творческой активности у студента. На практических (семинарских) занятиях предполагается рассматривать наиболее важные, существенные, сложные вопросы которые, наиболее трудно усваиваются студентами. При этом готовиться к практическому (семинарскому) занятию всегда нужно заранее. Подготовка к практическому (семинарскому) занятию включает в себя следующее:

- обязательное ознакомление с планом занятия, в котором содержатся основные вопросы, выносимые на обсуждение;

- изучение конспектов лекций, соответствующих разделов учебника, учебного пособия, содержания рекомендованных нормативных правовых актов;
- работа с основными терминами (рекомендуется их выучить);
- изучение дополнительной литературы по теме занятия, делая при этом необходимые выписки, которые понадобятся при обсуждении на семинаре;
- формулирование своего мнения по каждому вопросу и аргументированное его обоснование;
- запись возникших во время самостоятельной работы с учебниками и научной литературы вопросов, чтобы затем на семинаре получить на них ответы;
- обращение за консультацией к преподавателю.

Практические (семинарские) занятия включают в себя и специально подготовленные рефераты, выступления по какой-либо сложной или особо актуальной проблеме, решение задач. На практическом (семинарском) занятии студент проявляет свое знание предмета, корректирует информацию, полученную в процессе лекционных и внеаудиторных занятий, формирует определенный образ в глазах преподавателя, получает навыки устной речи и культуры дискуссии, навыки практического решения задач.

### **Рекомендации по изучению методических материалов**

Методические материалы по дисциплине позволяют студенту оптимальным образом организовать процесс изучения данной дисциплины. Методические материалы по дисциплине призваны помочь студенту понять специфику изучаемого материала, а в конечном итоге – максимально полно и качественно его освоить. В первую очередь студент должен осознать предназначение методических материалов: структуру, цели и задачи. Для этого он знакомится с преамбулой, оглавлением методических материалов, говоря иначе, осуществляет первичное знакомство с ним. В разделе, посвященном методическим рекомендациям по изучению дисциплины, приводятся советы по планированию и организации необходимого для изучения дисциплины времени, описание последовательности действий студента («сценарий изучения дисциплины»), рекомендации по работе с литературой, советы по подготовке к экзамену и разъяснения по поводу работы с тестовой системой курса и над домашними заданиями. В целом данные методические рекомендации способны облегчить изучение студентами дисциплины и помочь успешно сдать экзамен. В разделе, содержащем учебно-методические материалы дисциплины, содержание практических занятий по дисциплине, словарь основных терминов дисциплины.

### **Рекомендации по самостоятельной работе студентов**

Неотъемлемым элементом учебного процесса является самостоятельная работа студента. При самостоятельной работе достигается конкретное усвоение учебного материала, развиваются теоретические способности, столь важные для современной подготовки специалистов. Формы самостоятельной работы студентов по дисциплине: написание конспектов, подготовка ответов к вопросам, написание рефератов, решение задач, исследовательская работа, выполнение контрольной работы.

Задания для самостоятельной работы включают в себя комплекс аналитических заданий выполнение, которых, предполагает тщательное изучение научной и учебной литературы, периодических изданий, а также законодательных и нормативных документов, предлагаемых в п.6.4 «Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине». Задания предоставляются на проверку в печатном виде.

## Рекомендации по работе с литературой

При изучении курса учебной дисциплины особое внимание следует обратить на рекомендуемую основную и дополнительную литературу.

Важным элементом подготовки к семинару является глубокое изучение основной и дополнительной литературы, рекомендованной по теме занятия, а также первоисточников. При этом полезно прочитанную литературу законспектировать. Конспект должен отвечать трем требованиям: быть содержательным, по возможности кратким и правильно оформленным.

Содержательным его следует считать в том случае, если он передает все основные мысли авторов в целостном виде. Изложить текст кратко – это значит передать содержание книги, статьи в значительной мере своими словами. При этом следует придерживаться правила - записывать мысль автора работы лишь после того, как она хорошо понята. В таком случае поставленная цель будет достигнута. Цитировать авторов изучаемых работ (с обязательной ссылкой на источник) следует в тех случаях, если надо записывать очень важное определение или положение, обобщающий вывод.

Важно и внешнее оформление конспекта. В его начале надо указать тему семинара, дату написания, названия литературных источников, которые будут законспектированы. Глубокая самостоятельная работа над ними обеспечит успешное усвоение изучаемой дисциплины.

Одним из важнейших средств серьезного овладения теорией является **конспектирование первоисточников.**

Для составления конспекта рекомендуется сначала прочитать работу целиком, чтобы уяснить ее общий смысл и содержание. При этом можно сделать пометки о ее структуре, об основных положениях, выводах, надо стараться отличать в тексте основное от второстепенного, выводы от аргументов и доказательств. Если есть непонятные слова, надо в энциклопедическом словаре найти, что это слово обозначает. Закончив чтение (параграфа, главы, статьи) надо задать себе вопросы такого рода: В чем главная мысль? Каковы основные звенья доказательства ее? Что вытекает из утверждений автора? Как это согласуется с тем, что уже знаете о прочитанном из других источников?

Ясность и отчетливость восприятия текста зависит от многого: от сосредоточенности студента, от техники чтения, от настойчивости, от яркости воображения, от техники фиксирования прочитанного, наконец, от эрудиции – общей и в конкретно рассматриваемой проблеме.

Результатом первоначального чтения должен быть простой **план текста и четкое представление о неясных местах**, отмеченных в книге. После предварительного ознакомления, при повторном чтении следует **выделить основные мысли автора** и их развитие в произведении, обратить внимание на обоснование отдельных положений, на методы и формы доказательства, наиболее яркие примеры. В ходе этой работы окончательно отбирается материал для записи и определяется ее вид: **план, тезисы, конспект.**

План это краткий, последовательный перечень основных мыслей автора. Запись прочитанного в виде тезисов – значит выявить и записать опорные мысли текста. Разница между планом и тезисами заключается в следующем: в плане мысль называется (ставь всегда вопрос: о чем говорится?), в тезисах – формулируется – (что именно об этом говорится?). Запись опорных мыслей текста важна, но полного представления о прочитанном на основании подобной записи не составишь. Важно осмыслить, как автор доказывает свою мысль, как убеждает в истинности своих выводов. Так возникает конспект. Форма записи, как мы уже отметили, усложняется в зависимости от целей работы: план – о чем ?, ; тезисы – о чем? что именно?; конспект – о чем? что именно? как?

Конспект - это краткое последовательное изложение содержания. Основу его составляет план, тезисы и выписки. Недостатки конспектирования: многословие,



цитирование не основных, а связующих мыслей, стремление сохранить стилистическую связанность текста в ущерб его логической стройности. Приступать к конспектированию необходимо тогда, когда сложились навыки составления записи в виде развернутого подробного плана.

Форма записи при конспектировании требует особого внимания: важно, чтобы собственные утверждения, размышления над прочитанным, четко отделялись при записи. Разумнее выносить свои пометки на широкие поля, записывать на них дополнительные справочные данные, помогающие усвоению текста (дата события, упомянутого авторами; сведения о лице, названном в книге; точное содержание термина). Если конспектируется текст внушительного объема, необходимо указывать страницы книги, которые охватывает та или иная часть конспекта.

Для удобства пользования своими записями важно озаглавить крупные части конспекта, подчеркивая **заголовки**. Следует помнить о назначении красной строки, стремиться к четкой графике записей - уступами, колонками. Излагать главные мысли автора и их систему аргументов - необходимо преимущественно своими словами, перерабатывая таким образом информацию, - так проходит уяснение ее сути. Мысль, фразы, понятия в контексте, могут приобрести более пространное изложение в записи. Но текст оригинала свертывается, и студент, обрабатывая логическое мышление, учиться выделять главное и обобщать однотипные суждения, однородные факты. Кроме того, делая записи своими словами, обобщая, студент учится письменной речи.

Знание общей стратегии чтения, техники составления плана и тезисов определяет и технологию конспектирования

- Внимательно читать текст, попутно отмечая непонятные места, незнакомые термины и понятия. **Выписать на поля** значение отмеченных понятий.

- При первом чтении текста необходимо составить его **простой план**, последовательный перечень основных мыслей автора.

- При повторном чтении текста выделять **систему доказательств** основных положений работы автора.

- Заключительный этап работы с текстом состоит в осмыслении ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.

- При конспектировании нужно стремиться **выразить мысль автора своими словами**, это помогает более глубокому усвоению текста.

- В рамках работы над первоисточником важен умелый **отбор цитат**. Необходимо учитывать, насколько ярко, оригинально, сжато изложена мысль. Цитировать необходимо те суждения, на которые впоследствии возможна ссылка как на авторитетное изложение мнения, вывода по тому или иному вопросу.

Конспектировать целесообразно не на отдельном листе, а в общей тетради на одной странице листа. Обратная сторона листа может быть использована для дополнений, необходимость которых выяснится в дальнейшем. При конспектировании литературы следует оставить широкие поля, чтобы записать на них план конспекта. Поля могут быть использованы также для записи своих замечаний, дополнений, вопросов. При выступлении на семинаре студент может пользоваться своим конспектом для цитирования первоисточника. Все участники занятия внимательно слушают выступления товарищей по группе, отмечают спорные или ошибочные положения в них, вносят поправки, представляют свои решения и обоснования обсуждаемых проблем.

В конце семинара, когда преподаватель занятия подводит итоги, студенты с учетом рекомендаций преподавателя и выступлений сокурсников, дополняют или исправляют свои конспекты.

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **6.1. Основная литература.**

#### **6.1. Основная литература**

1. Шестопад Ю.Т., Дорофеев В.Д., Дресвянников В.А. и др. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. - М. КноРус 2016- 310 с.
2. Ляско А. К. Стратегический менеджмент: совр. учебник / Александр Кимович Ляско; Рос. акад. народ. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ. - М. Дело 2013- 487 с.
3. Ополченева Е.В. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: методические рекомендации по выполнению курсовой работы. - М Российская международная академия туризма, ун-тская книга, 2016 - 80 с.
4. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: метод. указания к практическим занятиям для студентов бакалавриата – М.: Московский гос. строительный ун-т: ЭБС АСВ, 2014 - 60 с.

#### **6.2. Дополнительная литература:**

1. Панов А.И. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению (080100) «Экономика и управление»/ Панов А.И., Коробейников И.О., Панов В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012— 302 с.— <http://www.iprbookshop.ru/8582>
2. Харченко В.Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник/ Харченко В.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 384 с.— <http://www.iprbookshop.ru/17046>.
3. Василенко И. А. Государственное и муниципальное управление: учебник для бакалавров / Ирина Алексеевна Василенко; Моск. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова (МГУ). - 6-е изд., перераб и доп. - М.: - 494 с. - (Бакалавр. Базовый курс), Юрайт, 2014;
4. Какаева Е. А. Инновационный бизнес: стратегическое управление развитием: [учеб. пособие] / Евгения Александровна Какаева, Елена Николаевна Дуненкова; Рос. акад. народ. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ. - М. - 171 с. - Образовательные инновации), Дело, 2014;
5. Кандалинцев В. Г. Инновационный бизнес: применение сбалансированной системы показателей: [учеб. пособие] / Виталий Геннадьевич Кандалинцев; Рос. акад. народ. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ. - М.: - 165 с.: Дело, 2012;

#### **6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы**

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. Изд-во: Манн, Иванов, Фербер, 2015.
2. Адизес И. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. Изд-во: Манн, Иванов, Фербер, 2015.
3. Адизес, И. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем. Изд-во: Манн, Иванов, Фербер, 2014
4. Альтшулер И.Г. «Стратегия и маркетинг. Две стороны одной медали, или Просто – о сложном», Издательский дом «Дело», 2011.
5. Андерсон К. Длинный хвост: новая модель ведения бизнеса. – М.: Манн, Иванов, Фербер, 2012.

6. Ансофф И. Стратегический менеджмент: классическое издание. Изд-во: «Питер», 2011.
7. Бирман Л.А., Кочурова Т.Б. «Стратегия управления инновационными процессами», Издательский дом «Дело», 2012.
8. Веснин В.Р., Кафидов В.В. Стратегическое управление: учебное пособие. СПб., 2009.
9. Дзюндзо И., Акихиро О., Тадао К., Икудзиро Н. Теория стратегического управления. – Изд-во: Миракл, 2010. – 264с. 31
10. Долгоруков А.М. От замысла к действию. Стратегическое управление. – Издво: Дискурс, 2011. – 378с.
11. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров. – 4-е издание, переработанное и дополненное. М.: Юрайт, 2013. – 375 с.
12. Карпов А.Е. Стратегическое управление и эффективное развитие бизнеса. Практическое пособие. – М.: Результат и качество, 2015. – 528с.
13. Керцнер Г. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами. – М.: ДМК Пресс, 2014. – 320с.
14. Кристенсен Р. Стратегическое управление человеческими ресурсами. Дорожная карта. От великой идеи к деловой практике. – М.: Олим-Бизнес, 2012. – 288с.
15. Ларионов И. Стратегическое управление. Учебник. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 236с.
16. Неудачин В.В. «Реализация стратегии компании. Финансовый анализ и моделирование», Издательский дом «Дело», 2012.
17. Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент: электронный учебник. М., 2010.
18. Платов В.М., Золотарева С.Е., Платова О.В. «Технология стратегического планирования и управления», Издательский дом «Дело», 2011.
19. Пригожин А.И. «Цели и ценности. Новые методы работы с будущим», Издательский дом «Дело», 2010.
20. Урубков А.Р. «Статистические методы и модели в бизнесе», Издательский дом «Дело», 2011.
21. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М.:Инфра-М, 2011. – 478с.
22. Яхонтова Е.С. «Стратегическое управление персоналом», Издательский дом «Дело», 2012 6

#### **6.4. Нормативные правовые документы**

Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации».

#### **6.5. Интернет-ресурсы**

1. Центральная библиотека образовательных ресурсов. Режим доступа: <http://www.edulib.ru/>
2. Сводный каталог электронных библиотек. Режим доступа: <http://www.lib.msu.ru/journal/Unilib/main.htm>
3. Университетская информационная система РОССИЯ (УИС РОССИЯ). Режим доступа: <http://uisrussia.msu.ru/is4/main.jsp>
4. Всероссийский институт научной и технической информации. Режим доступа: [http://www2.viniti.ru/index.php?option=com\\_frontpage&Itemid=83](http://www2.viniti.ru/index.php?option=com_frontpage&Itemid=83)

5. [Библиографическая база данных «Вся Россия»](http://www.nilc.ru/). Режим доступа: <http://www.nilc.ru/>
6. Сайт Российского Совета по международным делам. режим доступа: [www.russiancouncil.ru](http://www.russiancouncil.ru) (в разделе библиотека: электронные журналы). Режим доступа: [http://russiancouncil.ru/spec/e-magazines/?active\\_id\\_10=35#top](http://russiancouncil.ru/spec/e-magazines/?active_id_10=35#top)
7. [www.iteam.ru](http://www.iteam.ru) – информационный портал;
8. [www.pmmagazine.ru](http://www.pmmagazine.ru) – информационно-аналитический журнал;
9. [www.cti-technologies.ru](http://www.cti-technologies.ru) – полезная информация для руководителей и предпринимателей;
10. Информационно-аналитическое агентство ПРАЙМ. Режим доступа: <http://1prime.ru/>
11. Информационное агентство «Интерфакс». Режим доступа: <http://www.interfax.ru/>
12. Информационное агентство «Росбалт». Режим доступа: <http://www.rosbalt.ru/>
13. Информационное агентство REGNUM. Режим доступа: <http://www.regnum.ru/>
14. Информационное агентство ИТАР-ТАСС. Режим доступа: <http://itar-tass.com/>
15. Международное информационное агентство «Россия сегодня». Режим доступа: <http://ria.ru/>
16. Российская академия наук. Режим доступа: <http://www.ras.ru/>
17. Росстат (Федеральная служба государственной статистики). Режим доступа: <http://www.gks.ru/>
18. Федеральное государственное бюджетное учреждение науки Институт Европы Российской академии наук. Режим доступа: <http://www.ieras.ru/>
19. Федеральное государственное бюджетное учреждение науки Институт мировой экономики и международных отношений Российской академии наук. Режим доступа: <http://www.imemo.ru/>

#### **6.6. Иные источники**

1. Центральная библиотека образовательных ресурсов. Режим доступа: <http://www.edulib.ru/>
2. Сводный каталог электронных библиотек. Режим доступа: <http://www.lib.msu.ru/journal/Unilib/main.htm>
3. Базы данных ИНИОН. Режим доступа: <http://www.inion.ru/product/db.htm>
4. Библиотека образовательного портала «Экономика, социология, менеджмент». Режим доступа: <http://ecsocman.edu.ru/>
5. Финансовая библиотека Миркин.ру <http://www.mirkin.ru/>
6. Менеджмент, управление. Виды менеджмента и управления, их особенности [www.upravlenie24.ru](http://www.upravlenie24.ru)
7. Рейтинговое Агентство «Эксперт РА» [www.raexpert.ru](http://www.raexpert.ru)
8. Министерство Финансов Российской Федерации [www.minfin.ru](http://www.minfin.ru)
9. Московский Экономический Форум <http://me-forum.ru/media/news/>
10. Финансовый и инвестиционный анализ <http://www.cfin.ru/finanalysis>
11. Финансовый менеджмент [http://media.karelia.ru/~resource/econ/teor\\_fin/contents.htm](http://media.karelia.ru/~resource/econ/teor_fin/contents.htm)
12. Руководство пользователя *Project Expert*. <http://www.expert-systems.com/materials/books/detail.php?ID=13356>

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

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном;
- помещения для проведения семинарских и практических занятий, оборудованные учебной мебелью.

Дисциплина поддержана соответствующими лицензионными программными продуктами: Microsoft Windows 7 Prof, Microsoft Office 2010, Kaspersky 8.2, СПС Гарант, СПС Консультант.

Программные средства обеспечения учебного процесса включают:

- программы презентационной графики (MS PowerPoint – для подготовки слайдов и презентаций);
- текстовые редакторы (MS WORD), MS EXCEL – для таблиц, диаграмм.

Вуз обеспечивает каждого обучающегося рабочим местом в компьютерном классе в соответствии с объемом изучаемых дисциплин, обеспечивает выход в сеть Интернет.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся включают следующую оснащенность: столы аудиторные, стулья, доски аудиторные, компьютеры с подключением к локальной сети института (включая правовые системы) и Интернет.

Для изучения учебной дисциплины используются автоматизированная библиотечная информационная система и электронные библиотечные системы: «Университетская библиотека ONLINE», «Электронно-библиотечная система издательства ЛАНЬ», «Электронно-библиотечная система издательства «Юрайт», «Электронно-библиотечная система IPRbooks», «Научная электронная библиотека eLIBRARY» и др.