



Государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
Московской области

**ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**УТВЕРЖДАЮ**  
Проректор по  
учебно-методической работе  
**Н.В. Бабина**  
«20» 04 2020 г.

**ИНСТИТУТ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА  
И ИНЖЕНЕРНОГО БИЗНЕСА**

**КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

**ДИСЦИПЛИНЫ**

**«МЕНЕДЖМЕНТ (МОДУЛЬ): СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

**Направление подготовки:** 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»

**Профиль:** Государственная и муниципальная служба

**Квалификация (степень) выпускника:** бакалавр

**Форма обучения:** очная, заочная

Королев  
2020

Автор: Нефедьев В.В. Рабочая программа дисциплины «Менеджмент (модуль): Стратегический менеджмент» – Королев МО: «Технологический университет», 2020 г.

Рецензент: к.э.н., доцент

Алексахина В.Г.

Рабочая программа составлена в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки бакалавров 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» и Учебного плана, утвержденного Ученым советом «Технологического университета», протокол № 9 от 28 апреля 2020 г.

**Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры:**

Заведующий кафедрой (ФИО, ученая степень, звание, подпись)	Везеловский М.Я. д.э.н., профессор			
Год утверждения (переутверждения)	2020			
Номер и дата протокола заседания кафедры	№ 10 от 20.04.2020			

**Рабочая программа согласована:**

Руководитель ОПОП ВО



к.э.н., доцент Т.В. Шутова

**Рабочая программа рекомендована на заседании УМС:**

Год утверждения (переутверждения)	2020			
Номер и дата протокола заседания УМС	№ 7 от 28.04.2020			

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

**Цель** изучения дисциплины обусловлена миссией основной профессиональной образовательной программы (ОПОП) по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», требованиями ФГОС ВО по указанному направлению подготовки и заключается в реализации требований к освоению соответствующих компонентов профессиональных компетенций.

В процессе обучения студент приобретает и совершенствует следующие компетенции.

### **общепрофессиональные компетенции:**

(ОПК-3) - способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;

### **профессиональные компетенции:**

(ПК-1) - умением определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения.

Основными **задачами** дисциплины являются:

1. формирование знаний о развитии теории и практики стратегического менеджмента на основе достижения и традиций отечественной науки и культуры;
2. формирование знания о разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций с учетом распределения и делегирования полномочий, оценки результатов и последствий принятого управленческого решения и личной ответственности за осуществляемые мероприятия;
3. формирование умения проектировать организационные структуры в процессе разработки стратегий;

После завершения изучения дисциплины студент должен:

**знать:**

–эволюцию и сущность научных школ стратегического менеджмента с учетом раскрытия их актуальности в системе государственного (муниципального управления);

–методологию стратегического управления;

–принципы стратегического управления;

–основы системного подхода в процессе разработки стратегии управления человеческими ресурсами организаций с учетом распределения и делегирования полномочий, оценки результатов и последствий принятого управленческого решения и личной ответственности за осуществляемые мероприятия;

–основные инструменты стратегического анализа внутренней и внешней среды организации.

**уметь:**

–оперировать основным понятийным аппаратом в рамках изучаемого курса;

–проектировать организационные структуры;

–находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений;

**владеть:**

–основами методологии стратегического планирования;

–основами методологии принятия решений в системе управления;

## **2. Место дисциплины в структуре ОПОП**

Дисциплина «Менеджмент (модуль): Стратегический менеджмент» относится к обязательным дисциплинам вариативной части блока «Дисциплины» основной профессиональной образовательной программы подготовки студентов по направлению 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление».

Изучение данной дисциплины базируется на ранее изученных дисциплинах «Основы менеджмента», «Разработка управленческих решений», «Государственное регулирование экономики», «Региональное управление и территориальное планирование».

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при изучении последующих дисциплин «Управление организационными изменениями» и других, а также выполнения выпускной квалификационной работы бакалавра.

### 3. Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины для студентов очной формы составляет 3 зачетные единицы, **108** часов.

**Таблица 1**

Виды занятий	Всего часов	Семестр 5	Семестр 7	Семестр ...	Семестр 9
<b>ОЧНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ</b>					
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>108</b>		<b>108</b>		
<b>Аудиторные занятия</b>	<b>48</b>		<b>48</b>		
Лекции (Л)	16		16		
Практические занятия (ПЗ)	32		32		
Лабораторные работы (ЛР)	-		-		
Контроль самостоятельной работы студента (КСР)	-		-		
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>60</b>		<b>60</b>		
<b>Курсовые работы</b>	-		-		
<b>Контрольная работа, домашнее задание</b>	<b>контр. работа</b>		+		
<b>Текущий контроль знаний (7 - 8, 15 - 16 недели)</b>	<b>Тест</b>		+		
<b>Вид итогового контроля</b>	<b>Зачет с оценкой</b>		+		
<b>ЗАОЧНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ</b>					
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>108</b>	<b>108</b>			
<b>Аудиторные занятия</b>	<b>12</b>	<b>12</b>			
Лекции (Л)	4	4			
Практические занятия (ПЗ)	8	8			
Лабораторные работы (ЛР)	-	-			
Контроль самостоятельной работы студента (КСР)	-	-			
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>96</b>	<b>96</b>			
<b>Курсовые работы</b>	-				
<b>Контрольная работа, домашнее задание</b>	<b>контр. работа</b>	+			
<b>Текущий контроль знаний (7 - 8, 15 - 16 недели)</b>	-	-			
<b>Вид итогового контроля</b>	<b>Зачет с оценкой</b>	+			

## 4. Содержание дисциплины

### 4.1. Темы дисциплины и виды занятий

**Таблица 2**

Наименование тем	Лекции, час.*	Практические занятия, час.*	Занятия в интерактивной форме, час.*	Код компетенций
1	2	3	4	5
<b>Раздел I. Сущность стратегического менеджмента, эволюция развития научных школ менеджмента</b>				
Тема 1. Введение в дисциплину.	2/0,5	-/-	-/-	
Тема 2. Эволюция научных школ менеджмента	2/0,5	8/2	4/ 1	ОПК-3
Тема 3. Понятия системного подхода в стратегическом менеджменте	2/0,5	4/ 1	4/ 1	ОПК-3
<b>Раздел II. Стратегический анализ, разработка и реализация стратегии</b>				
Тема 4. Методологические и прикладные основы стратегического анализа потенциала организации	4/1	6/2	4/2	ОПК-3
Тема 5. Технология принятия сбалансированных управленческих решений	4/1	6/2	4/2	ОПК-3,ПК-1
Тема 6. Реализация стратегий	2/0,5	8/1	2/2	ОПК-3,ПК-1
<b>Итого:</b>	<b>16/4</b>	<b>32/8</b>	<b>18/8</b>	

\* очная форма/заочная форма

### 4.2. Содержание тем дисциплины

#### **Тема 1. Основные понятия, сущность и роль стратегического менеджмента.**

Объекты и предмет дисциплины «Стратегический менеджмент». Место дисциплины в профессиональной подготовке менеджера. Источники информации для изучения дисциплины.

Сущность и роль стратегии в менеджменте. Сущность, цели, задачи функции и принципы стратегического менеджмента в системе управления. Конечный продукт стратегического менеджмента. Современное состояние стратегического менеджмента.

#### **Тема 2. Эволюция научных школ менеджмента.**

Зарождение и классификация школ управления. Системообразующие основы стратегий управления в процессе эволюции научного управления: классическая или административная школа, школа бюрократии, школа

человеческих отношений, поведенческая школа, системная школа. Ситуационный и процессный подходы.

Этапы становления стратегического менеджмента как самостоятельной области управленческой практики в системе государственного и муниципального управления. Современное направление развития школ стратегического менеджмента .

### **Тема 3. Понятия системного подхода в стратегическом менеджменте.**

Основные понятия категорий: «Система», «Система управления», «Системный подход» в управлении. Законы и закономерности развития организационных систем. Механизм управления системами.

Методы и приемы системного анализа при разработке стратегии. Методика синэргетического анализа сложных систем.

### **Тема 4. Методологические и прикладные основы стратегического анализа потенциала организации.**

Сущность и типы стратегий организации. Миссия, стратегические цели и задачи, функции, полномочия, ответственность: сущность и роль в стратегическом управлении.

Основные индикаторы и методы аналитической оценки ресурсного потенциала организации. Ключевые факторы успеха в оценке среды организации.

Стратегии управления человеческими ресурсами организаций.

Организационная структура, как фактор эффективной стратегии: проектирование, оценка эффективности.

### **Тема 5. Технология принятия сбалансированных управленческих решений.**

Сущность понятия: «Стратегическое управленческое решение». Субъективные и объективные факторы, влияющие на принятие сбалансированных управленческих решений.

Методологический инструментарий принятия решения в системе управления.

Процесс подготовки и принятия решения: оценка процесса (ситуации) и рисков, делегирование полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия: ограничения и критерии. Оценка альтернатив выбора. Реализация стратегического решения. Риски в сфере управления человеческими ресурсами организаций.

Контроль исполнения и оценка качества управленческих решений и осуществляемых административных процессов.

### **Тема 6. Реализация стратегий.**

Управление процессом реализации стратегии. Интеграция разработанной стратегии с целями, миссией и компетенциями организации. Наличие

информации, адекватной решаемым проблемам при достижении стратегических приоритетов.

Роль и особенности мотивации в системе стратегического менеджмента. Мотивация изменений и методы управления сопротивлением в процессе формирования и реализации стратегии.

Стратегическое планирование как основа стратегического менеджмента. Система государственного стратегического планирования в России: сущность, структура и инструменты стратегического планирования. Организация стратегического планирования, содержание и горизонты стратегического планирования.

## **5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы по дисциплине**

1. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины «Теория управления».

## **6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

Структура фонда оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине приведена в Приложении 1 к настоящей рабочей программе.

## **7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.**

### **Основная:**

1. Купцов, М. М. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / М.М. Купцов. - 3-е изд. - М.: ИЦ РИОР: ИНФРА-М, 2019. - 184 с.: - (Высшее образование). - ISBN 978-5-369-00634-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/read?id=354472>
2. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / А. Н. Фомичев. - 2-е изд. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 466 с. - ISBN 978-5-394-03480-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/read?id=358561>
3. Савченко, А. Б. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А.Б.Савченко. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. — 228 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI: <https://doi.org/10.12737/19704>. - ISBN 978-5-369-01305-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/read?id=356221>

### **Дополнительная:**

1. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева; Под ред. проф. Н.А. Казаковой. - Москва: НИЦ Инфра-М, 2020. - 320 с.: - (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-005028-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/read?id=355606>

## **8.Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

### **Интернет-ресурсы:**

- 1.<http://www.garant.ru/hotlaw/federal/551043/> - ФЗ от 28 июня 2014 г. N 172-ФЗ «О государственном стратегическом планировании»
- 2.[http://studopedia.net/9\\_84529\\_lektsiya--prinyatie-resheniy-v-usloviyah-neopredelennosti.html](http://studopedia.net/9_84529_lektsiya--prinyatie-resheniy-v-usloviyah-neopredelennosti.html) - Технология принятия управленческих решений в условиях неопределённости.
- 3.<http://www.aup.ru/books/i002.htm> - Электронные книги по менеджменту, управлению.
- 4.<http://www.aup.ru/books/i023.htm> - Электронные книги по инновациям и инновационной деятельности предприятий
- 5.<http://www.biblioclub.ru> — электронно- библиотечная система ЭБС Университетская библиотека онлайн
6. <http://www.distance-learning.ru> - информационный портал «Дистанционное обучение»
- 7.<http://www.ecsocman.edu.ru> - федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент»
- 8.<http://www.finam.ru>- Финам
- 9.<http://www.interfax.ru>- Интерфакс
- 10.<http://www.rbc.ru> - РосБизнесКонсалтинг
- 11.<http://www.reuters.ru> - Рейтерс
12. <http://www.znaniy.com> — ЭБС znaniy.com
- 13.[www.cbr.ru](http://www.cbr.ru) - ЦБ РФ.
- 14.[www.micex.ru](http://www.micex.ru) - ММВБ.
- 15.[www.nfa.ru](http://www.nfa.ru) - Национальная фондовая ассоциация.
- 16.[www.rcb.ru](http://www.rcb.ru) - журнал "Рынок ценных бумаг".
- 17.[www.rts.ru](http://www.rts.ru) - РТС.
18. <http://gossluzhba.ucoz.ru/>- журнал Государственная служба
19. <http://2020strategy.ru/>- Стратегия 2020.Стратегия социально – экономического развития страны до 2020 года.
20. <http://www.consultant.ru> - Консультант Плюс.

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

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины приведены в Приложении 2.

## **10.Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

**Перечень программного обеспечения:** Microsoft Office Power Point, Microsoft Office Word, Microsoft Office Excel.

**Электронные ресурсы образовательной среды Университета**  
Рабочая программа и методическое обеспечение по курсу «Стратегический менеджмент».

**Информационные справочные системы:** Консультант Плюс

**11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)**

Для обеспечения учебного процесса необходимо располагать классом с мультимедийным оборудованием. В процессе обучения необходимо использовать обучающие и контролирующие программы. В качестве контролирующих программ может быть использовано дистанционное тестирование промежуточных знаний студентов.

Для лекций необходима аудитория, оснащенная презентационной техникой (проектор, экран, компьютер), рабочее место преподавателя, оснащенное ПК с доступом в глобальную сеть Интернет.



Государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
Московской области

**ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

---

ИНСТИТУТ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ И ИНЖЕНЕРНОГО БИЗНЕСА  
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ

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

**«МЕНЕДЖМЕНТ (МОДУЛЬ): СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

**(Приложение 1 к рабочей программе)**

**Направление подготовки: 38.03.04 «Государственное и муниципальное  
управление»**

**Профиль: государственная и муниципальная служба**

**Квалификация (степень) выпускника: бакалавр**

**Форма обучения: очная, заочная**

Королев  
2020

## 1.Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

№ п/п	Индекс компетенции	Содержание компетенции (или ее части)*	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции (или ее части)	В результате изучения раздела дисциплины, обеспечивающего формирование компетенции (или ее части), обучающийся должен:		
				знать	уметь	владеть
1	ОПК-3	Способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	Эволюция научных школ менеджмента. Понятия системного подхода в стратегическом менеджменте. Методологические и прикладные основы стратегического анализа потенциала организации. Технология принятия сбалансированных управленческих решений. Реализация стратегий.	эволюцию и сущность научных школ стратегического менеджмента с учетом раскрытия их актуальности в системе государственного (муниципального управления); методологию стратегического управления; принципы стратегического управления; основы системного подхода в процессе разработки стратегии управления человеческими ресурсами организаций с учетом распределения и делегирования полномочий, оценки результатов и последствий принятого управленческого решения и личной ответственности за осуществляемые мероприятия; основные инструменты стратегического анализа внутренней и внешней среды организации.	оперировать основным понятийным аппаратом в рамках изучаемого курса; проектировать организационные структуры; находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений.	основами методологии стратегического планирования; основами методологии принятия решений в системе управления; навыками самостоятельной работы с литературой по изучаемой дисциплине, критически осмысливать получаемую информацию, выражать и обосновывать свою позицию.

2	ПК-1	умением определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующие воздействие при реализации управленческого решения;	Технология принятия сбалансированных управленческих решений Реализация стратегий	Технологии принятия сбалансированных управленческих решений	Принимать сбалансированные управленческие решения	Навыками эффективной мотивации персонала
---	------	--	---	---	---	--

## 2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Код компетенции	Инструменты, оценивающие сформированность компетенции	Показатель оценивания компетенции	Критерии оценки
ОПК-3, ПК-1	Доклад в форме презентации (эссе)	А) компетенция не сформирована В) сформирована частично С) сформирована полностью	Проводится устно с использованием мультимедийных систем, а также с использованием технических средств Время, отведенное на процедуру – 7 - 10 мин. Неявка – 0. Критерии оценки: 1. Качество представленной презентации (0-2 балла). 2. Владение информацией и способность отвечать на вопросы аудитории (0-2 балла). 3. Самостоятельность подхода и качество раскрытия выбранной тематики (0-2 балла). Максимальная сумма баллов - 6 баллов. Результаты оценочной процедуры представляются обучающимся в срок не позднее 1 недели после проведения процедуры – для текущего контроля. Оценка проставляется в электронный журнал.
ОПК-3, ПК-1	Письменное домашнее аналитическое задание (кейс)	А) компетенция не сформирована В) сформирована частично	Проводится в письменной форме. Неисполнение – 0. Критерии оценки: 1. Выполнение требований по оформлению и

		С) сформирована полностью	<p>форматированию домашней работы (0 - 2 балла).</p> <p>2. Самостоятельность изложения и качество содержания (0-6 баллов);</p> <p>2.Самостоятельность и глубина сделанных выводов (0-2 балла);</p> <p>Максимальная сумма баллов - 10 баллов.</p> <p>Результаты оценочной процедуры представляются обучающимся в срок не позднее 1 недели после проведения процедуры – для текущего контроля. Оценка проставляется в электронный журнал.</p>
ОПК-3, ПК-1	Письменное аудиторное задание	<p>А) компетенция не сформирована</p> <p>В) сформирована частично</p> <p>С) сформирована полностью</p>	<p>1. Проводится в форме письменной работы.</p> <p>2.Время, отведенное на процедуру: 10 - 30 мин.</p> <p>Неявка – 0.</p> <p>Критерии оценки:</p> <p>1.Соответствие содержания ответа заявленной тематике (0-4 балла);</p> <p>2. Самостоятельность выводов (0-2 балла).</p> <p>Максимальная сумма баллов - 6 баллов.</p> <p>Результаты оценочной процедуры представляются обучающимся в срок не позднее 1 недели после проведения процедуры – для текущего контроля. Оценка проставляется в электронный журнал.</p>

### **3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

#### **Примерная тематика докладов в презентационной форме:**

1. Зарождение, классификация и развитие школ стратегического менеджмента
2. Значение научных трудов У. Оучи для понимания стратегического менеджмента
3. Значение научных трудов Ч. Бернарда для понимания стратегического менеджмента
4. Значение научных трудов Д. Мак-Грегора для понимания стратегического менеджмента
5. Значение научных трудов М. Вебера для понимания стратегического менеджмента
6. Значение научных трудов Н.А. Витке для понимания стратегического менеджмента
7. Значение научных трудов Х. Мюнстерберга для понимания стратегического менеджмента
8. Значение научных трудов Э.Мэйо и А. Файоля для понимания стратегического менеджмента
9. Инструменты стратегического анализа на муниципальном уровне
10. Конечный продукт стратегического менеджмента.
11. Культура организации, как фактор результативности управления
12. Методы оценки конкурентоспособности муниципального заказа.
13. Научные труды Богданова А. А., их значение в стратегическом менеджменте
14. Научные школы стратегического менеджмента в XX в.
15. Основные понятия миссии государственного (муниципального) учреждения
16. Основные тенденции современного этапа развития государственного управления
17. Отечественные школы управления и их выдающиеся представители.
18. Отличительные черты стратегий в системе государственного и муниципального управления.
19. Понятие основных финансовых показателей, влияющие на разработку стратегии в бюджетной сфере.
20. Проблемы и особенности реализации концепций стратегического менеджмента в РФ (на конкретных примерах организаций бюджетной сферы)
21. Процессный подход в стратегическом менеджменте.
22. Процессный подход.
23. Различие и единство стратегического и оперативного менеджмента (на конкретных примерах)

24. Система государственного стратегического планирования
25. Сущность системного подхода к управлению в бюджетной сфере.
26. Ситуационный подход на государственной службе
27. Системный подход в работах Ф.У. Тейлора и его значение в стратегии организации.
28. Системообразующие функции стратегического менеджмента.
29. Современная состояние и роль стратегического менеджмента в развитии общества.
30. Состояние и специфика менеджмента в современной России
31. Стратегический менеджмент как особый вид деятельности, наука и искусство
32. Сущность, роль и содержание стратегий.
33. Типы организационных структур управления системами
34. Факторы, способствующие становлению и развитию стратегического планирования и управления
35. Школа дизайна стратегического менеджмента,
36. Школа планирования стратегического менеджмента
37. Школа позиционирования стратегического менеджмента,
38. Школа предпринимательства стратегического менеджмента,
39. Когнитивная школа стратегического менеджмента,
40. Школа обучения стратегического менеджмента,
41. Школа власти стратегического менеджмента,
42. Школа культуры стратегического менеджмента,
43. Школа окружающей среды стратегического менеджмента
44. Школа конфигурации стратегического менеджмента.
45. Этапы развития стратегического менеджмента в России и за рубежом

### **Темы эссе**

(темы также могут быть предложены студентами по согласованию с преподавателем):

1. Приоритеты муниципального управления на среднесрочную перспективу.
2. Планирование организационных изменений в муниципальном учреждении.
3. Разработка стратегий развития на муниципальном уровне.
4. Современная ценовая стратегия фирмы.
5. Стратегии развития реального сектора в условиях нестабильной экономики (на примере предприятий Королёва М.О).
6. Стратегии для фирм, которые действуют в отраслях, находящихся в состоянии стагнации или спада.
7. Стратегии регулирования занятости на региональном рынке труда в условиях нестабильной экономики.
8. Стратегия в области НИОКР.
9. Стратегия в сфере осуществления социальной политики фирмы в

условиях замедления экономического роста

10. Стратегия выхода из экономического кризиса.

11. Стратегия конкурентного преимущества, практика его выявления и реализации.

12. Стратегия управления персоналом.

13. Сущность и отличительные особенности стратегического управления в современных условиях.

14. Особенности вспомогательного обеспечения исполнения основных функций органов государственной власти, их административных регламентов.

### **Примерная тематика письменного практического задания**

1. Прогнозная оценка рынка труда

2. Аналитическая оценка миссии организации

3. Стратегия осуществления муниципальных реформ

4. Стратегический анализ

5. Кейс- анализ ситуации

6. Системный кейс- анализ

7. Исследование конкурентных позиций компании в условиях нестабильности внешней среды

8. Разработка миссии организации (в частности, - учреждения образования)

9. Исследование конкурентоспособности ВУЗа на рынке образовательных услуг

### **Примеры выполнения письменного задания:**

#### **1. Прогнозная оценка рынка труда**

Дать прогнозную оценку рынка труда города на основе анализа динамики следующих индикаторов:

1) численность экономически активного населения по полу и уровню занятости;

2) уровень безработицы;

3) численность и структура безработных по уровню образования;

4) численность и структура безработных по возрастным группам.

Указать специфику рассматриваемого рынка.

Сделать выводы.

Примечание: для выполнения задания формируются временные творческие коллективы (ВТК) из числа студентов. Выбор рынков труда, как объектов исследования, и структура аналитических таблиц задается преподавателем.

#### **2. Аналитическая оценка миссии организации**

Задание. Аналитическая оценка миссии турфирмы ООО «НН» (аудиторная работа).

Краткая характеристика турфирмы.

Туристическая фирма ООО«НН» была основана 26 февраля 2002 года. Свою деятельность фирма начала как малоизвестное туристическое агентство, занимающееся реализацией и продвижением туристического продукта, созданного туроператором, а уже в 2007 году турфирма внесена в единый реестр туроператоров.

Направление деятельности.

Туристическая фирма ООО «НН» является многопрофильным оператором и работает как на внутреннем, так и на внешнем рынке, и занимается въездным и выездным туризмом. Фирма разрабатывает и реализует турпродукты, которые включают в себя:

- туры, объединенные по целенаправленности (познавательные, оздоровительные и т.п.)
- туристско-экскурсионные услуги различных видов (размещение, питание, транспортные услуги и т.д.)
- товары туристско-сувенирного назначения (карты, открытки, буклеты, сувениры и др.)

В составе фирмы работает несколько отделов в соответствии с профилем работ. Один из них, занимается только зарубежными странами, другой — российскими курортами, третий — организует экскурсионные туры по России, оказывает услуги по приему российских и иностранных туристов в Нижнем Новгороде и Нижегородской области.

Ассортимент туристического продукта фирмы достаточно широк:

- экскурсионные туры по России (автобусные туры): Москва, Санкт-Петербург, Рязань, Тула, Пенза, города Золотого кольца и др.
- экскурсии по Н.Новгороду и области (33 темы): Дивеевский и Макарьевский монастыри, Городец, Семенов, Чкаловск, Павлово и др.
- отдых на черноморском побережье: Сочи, Анапа, Туапсе, Геленджик, Лазаревское и др.
- отдых за рубежом: Турция, Италия, Испания, Кипр, Египет, ОАЭ, Таиланд, Тунис, Израиль и др.

Миссия ООО «НН»:

«Стать известной в Нижнем Новгороде турфирмой по продаже туристических маршрутов и стараться учитывать все интересы и пожелания наших клиентов».

Ответить на вопросы:

1. К какому виду миссии относится миссия ООО «НН»? Пояснить свою точку зрения.

2. Охарактеризовать роль миссии турфирмы

3. Проанализировать миссию на соответствие ее критериям эффективности

4. Дать оценку миссии с учетом следующих аспектов деятельности организации:

4.1 мораль, этика, ценности;

- 4.2 целевая направленность деятельности;
  - 4.3 обеспечение операций;
  - 4.4 критерии деятельности;
  - 4.5 гармонизация отношений в обществе;
  - 4.6 упорядочение деятельности;
  - 4.7 обеспечение стратегического развития»;
  - 4.8 ориентация на клиента.
5. Сделать необходимые выводы.

### **3. Стратегия осуществления муниципальных реформ**

Задание. Проанализировать стратегии муниципального образования. Ответить на вопросы, обращая внимание на следующую особенность работы органов муниципалитета: непосредственная связь деятельности с потребностями населения, открытость, оценка деятельности со стороны населения. Стратегические изменения в муниципальном управлении в современных условиях направлены на снижение уровня администрирования и ликвидацию бюрократического произвола, на расширение самостоятельности и прав органов местного самоуправления с одновременным повышением ответственности за выполнение программ развития, на укрепление горизонтальных экономических связей между территориями, решение актуальных социально ориентированных проблем и задач.

#### Вопросы:

1. Нужны ли реформы?
2. Каковы цели реформ?
3. Какие реформы потребуют принятия стратегических решений?
4. Когда возможна попытка перемен?
5. Область для проведения реформ?
6. Приоритеты проведения реформ?
7. Способы проведения реформ.
8. Предлагаемая технология проведения реформ?

#### **Стратегический анализ**

Задание. В матрице ситуационного анализа (см. таблицу), произведенного экспертами по системе трех факторов, отобранных экспертами в качестве главных для каждого поля, представлена оценка слабых и сильных сторон предприятия.

## Матрица ситуационного анализа (SWOT)

Внешняя среда	Внутренняя среда								всего
	Слабые стороны				Сильные стороны				
	Неразвитость каналов сбыта	Слабая информационно-техническая служба	Недостаток свободных средств	И т о г о	Собственная база НИОКР	Сравнительно низкие цены на продукцию	Наличие международных сертификатов на продукцию	И т о г о	
<b>Возможности</b>									
Рост размеров спроса и расширения рынка (субрынка)	-2	-1	-3	-6	3	3	3	9	3
Проведение сбалансированной кредитной политики	0	-1	0	-1	2	0	1	3	2
Выход на международный рынок	-1	-1	-3	-5	3	3	3	9	4
<b>Угрозы</b>									
Ужесточение конкуренции	-3	-3	-3	-9	2	3	2	7	-2
Рост инфляции и ужесточение налоговой политики государства	0	-1	-3	-4	0	3	0	3	-1
Неплатежеспособность покупателей	-3	-1	0	-4	0	3	0	3	-1
ИТОГО	-9	-8	-12	-29	10	15	9	34	5

Результат суммарного влияния слабых и сильных сторон предприятия на возможности и угрозы со стороны внешней среды положителен (значение, равное +5). Несмотря на изменившиеся экономические условия, приведшие к недостаточно высоким и неустойчивым рыночным позициям предприятия, оно в целом располагает значительным положительным потенциалом для осуществления и развития своей хозяйственной деятельности.

Однако отсутствие опыта в области формирования общей стратегии предприятия и маркетинговых исследований, слабый учет факторов внешней и внутренней среды хозяйствования, недостаток данных по объемам рынка и величине рыночного спроса по той или иной продукции, и как следствие неготовность эффективно переключиться с существующего на новый товарный ассортимент, резко усложнили задачу выживания предприятия в формирующейся рыночной среде.

Все это ведет к отрицательным финансовым результатам.

Таким образом, перед предприятием стоит важная и сложная проблема повышения его конкурентоспособности, укрепления и расширения рыночных позиций, обеспечения финансовой устойчивости хозяйственной деятельности.

Задание

1. Оцените достигнутые стратегические позиции предприятия и сформулируйте стратегические цели его хозяйственной деятельности.
2. Определите стратегию развития хозяйственного портфеля предприятия.
3. Предложите стратегии по товарному ассортименту предприятия для обеспечения его устойчивой и эффективной хозяйственной деятельности.

### **Кейс - анализ ситуации**

Описание ситуации «Частный случай и возможные стратегические последствия». В фирме «Аналог» за месяц до выпуска на рынок нового продукта некто похищает все документы, составлявшие ноу-хау компании: рецептуру и описание технологического процесса производства нового продукта, в том числе - документацию на изобретенный и запатентованный препарат «А».

Задание:

1. дать классификацию ситуации
  - а) указать последствия ситуации, затрагивающие стратегии в рамках развития следующих подсистем предприятия:
    - б) кадровая,
    - в) технологическая,
    - г) финансовая,
    - д) обеспечение материально-техническими ресурсами,
2. дать представление о факторах внешней и внутренней среды, под воздействием которых могла возникнуть данная ситуация,
3. дать возможное описание проблемы (содержание, особенности возникновения, кратность, причины),
4. определить цели принятия решений по проблеме,
5. дать описание и последовательность действий с информацией по ситуации,
6. определить ограничения и критерии по ситуации (рамки, внутри которых следует принять и реализовать решение),
7. определить критерии оценки рисков устранения ситуации,
8. указать оценку и выбор альтернатив решения по ситуации,
9. указать пути реализации решений по ситуации, ответственность должностных лиц.
10. указать, может ли иметь место влияние ситуации на стратегию развития всего предприятия

### **Системный кейс-анализ**

Выбрать предприятие, компанию (например, работающую на рынке высоких технологий Московской области):

Задание 1. 1-я часть задания.- сегментирование рынка по основным признакам сегментации:

- 1.1 дать описание потребителей и не потребителей товара (услуги)
- 1.2. дать описание ключевых потребителей
- 1.3. дать определение и описание сегментов
- 1.4 дать оценку размера и потенциала сегментов
- 1.5. выбрать целевые сегменты рынка

1.6. в соответствии с методикой, данной на занятии, провести сегментацию рынка товаров по производителям - конкурентам, объему выпуска, ценовым критериям

2. сделать обобщающие выводы по сегментированию:

2.1 спрогнозировать возможные изменения каждого сегмента в ближайшее 5 лет: какое направление в объеме будет расти? какие типы действия или свойства товаров станут наиболее востребованными? какие ценовые сегменты являются растущими?

2.2 определить самые привлекательные сегменты рынка по критериям

2.3 выбрать целевые сегменты для стратегического развития бизнеса

2.4 при необходимости укажите на изменения долговременного характера, которые предстоит сделать: например, в ассортименте компании, в концентрации деятельности на перспективных сегментах рынка.

2-я часть задания 1. - стратегическое позиционирование

Составить карту позиционирования компании. Дать ей обоснование.

3-я часть задания 1.- анализ рынка:

проанализировать факторы привлекательности рынка (рыночные, конкурентные, финансовые, экономические, технологические факторы; благоприятные социально-политические факторы). Определить ключевые факторы успеха компании (технологии, реализация продукции, профессиональные навыки персонала, организационные возможности). Указать приоритетные КФУ.

Составить SWOT-анализ и обосновать: какие последствия будут иметь для фирмы значимые тенденции, вытекающие из проведенного анализа?

4-я часть задания 1:

4.1.построить и обосновать модель И. Ансоффа возможностей развития товара / рынка.

4.2.построить и обосновать модель конкурентных сил Портера.

5-я часть задания 1:

а. провести анализ бизнес-портфеля ВК с использованием методики БКГ, дать характеристику продукта по этой матрице; рассмотреть стратегии для основных категорий продуктов БКГ.

5.2. матрица GE с указанием индикаторов конкурентоспособности и привлекательности. Сделать выводы.

5.3. разработать общую схему (модель) стратегии ВК;

5.4. резюме и прогноз развития ВК.

задание 2. Комплексный кейс- анализ.

Проанализировать одну из компаний рынка автомобилей или иного, представив обоснование по следующим вопросам:

1. Миссия, ее тип, содержание и направленность.

2. Этический кодекс компании:

1.1. ценности компании;

1.2. сторонняя коммерческая и финансовая деятельность;

1.3. имущество и отчетные документы;

- 1.4.использование имени компании;
  - 1.5.использование информации конфиденциального характера;
  - 1.6.отношение с государственными учреждениями;
  - 1.7.соответствие сертификата согласия с этическими принципами компании.
3. Стратегические цели и направления их достижения.
  - 4.Сегментирование рынка:
    - a.виды потребностей;
    - b.характер технологий;
    - c.демографические принципы;
    - d.основные мотивы покупки;
    - e.цена, тип потребителя;
 Составить карту позиционирования компании.
  - 5.Разработать схему стратегических решений компании; создание корпоративной миссии, которая перетекает:
    - a.в деловую стратегию;
    - b.в функциональную стратегию;
  - 6.Рассмотреть факторы привлекательности рынка (рыночные, конкурентные, финансовые, экономические, технологические факторы; социально-экономические и политические факторы).
  - 7.Определить ключевые факторы успеха компании.
  - 8.Составить SWOT-анализ и сделать вывод о том: какие последствия будут иметь для компании рыночные тенденции?
  - 9.Провести анализ бизнес-портфеля компании с использованием методики БКГ, рассмотреть стратегии для основных категорий продуктов (услуг).
  - 10.Провести анализ с использованием матрицы GE с указанием индикаторов конкурентоспособности и привлекательности.
  - 11.Построить и обосновать модель возможностей развития товара / рынка по методике И. Ансоффа.
  - 12.Построить и обосновать модель конкурентных сил Портера.
  - 13.Подготовить резюме и прогноз стратегического развития КРА.

### **Примерные тестовые вопросы контроля знаний по курсу «Стратегический менеджмент»**

- 1. Какой вид «Стратегии создания конкурентных преимуществ» предполагает изучение интересов конкретной группы потребителей:**
  - a)стратегия «лидерство в цене»
  - b)стратегия дифференциации
  - c)стратегия интеграции
  - d)стратегия фокусирования.
- 2. Определите неправильное утверждение:**
  - a)при осуществлении стратегического управления основной упор делается на стратегическое планирование

б) осуществление процесса стратегического управления требует больших затрат времени и ресурсов

с) стратегическое управление не может быть сведено к набору правил, процедур и схем стратегическое управление способно дать четкое видение будущего.

**3. Исходным процессом стратегического управления является:**

а) определение миссии и целей;

б) выбор стратегии;

с) анализ среды;

д) оценка и контроль стратегии.

**4. Метод прогнозирования, который базируется на предположении о неизменности или относительной стабильности имеющихся тенденций развития:**

а) Экстраполяция

б) Экспертный

с) Моделирование

д) Метод сценариев

**5. Стратегическое управление, это:**

а) организационно-управленческий механизм подчинения производства потреблению

б) долгосрочный результат, который стремится достичь организация для осуществления своей миссии

с) источник формирования конкурентного преимущества

д) процесс, определяющий последовательность действий организации по выработке и реализации стратегии

**6. Как называется процесс формулирования миссии и целей организации, выбора стратегии с целью обеспечения эффективной работы организации в будущем:**

а) анализ стратегического окружения

б) стратегическое поведение

с) стратегическое планирование

д) стратегическое управление

**7. Назовите синоним понятия "корпоративная стратегия»:**

а) деловая стратегия

б) функциональная стратегия

с) портфельная стратегия

д) долгосрочное планирование

**8. Что является центром внимания в модели БКГ?**

а) конкурентные позиции фирмы

б) учет внутренних параметров фирмы

с) доля фирмы на рынке

д) показатель лояльности

**9. Какова стратегическая цель производственной стратегии:**

а)удовлетворение запросов рынка по ассортименту, объему и качеству выпускаемой продукции

б)удовлетворение запросов рынка по ценовым критериям

с)бесперебойное выполнение производственной программы

д)использование новейших технологий в производстве товаров

**10. Назовите один из конкурентных факторов, используемых фирмой для анализа конкурентной силы:**

а)равновесие спроса и предложения

б)относительная стоимостная позиция

с)чистая прибыль

д)возврат инвестиций

**11. Инструменты эффективного использования оценки конкурентной позиции фирмы:**

а)индикаторы роста

б)матрица транспортной задачи

с)ключевые факторы успеха

д)десятибалльная шкала

**12. Отличительные черты стратегий:**

а)сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска

б)необходимость в стратегии отпадает после выхода организации на прогнозируемые события

с)стратегия и ориентиры не взаимозаменяемы

д)в ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности

е)стратегия и ориентиры являются разными факторы

**13. Три компонента стратегии (Альфред Д. Чандлер):**

а)оценка стоимости активов компании

б)определение основных долгосрочных целей

с)принятие курса действий

д)размещение ресурсов

**14. Составные компоненты корпоративной стратегии:**

а)действия по достижению диверсификации

б)действия по улучшению показателей отрасли

с)создание инвестиционных приоритетов корпорации

д)перемещение ресурсов корпорации в перспективные отрасли

е)изменение структуры инвестиций

**15. Стратегия концентрированного роста, это:**

а)стратегия усиления позиции на рынке

б)стратегия развития рынка

с)стратегия развития продукта

д)стратегия «снятия сливок»

**16. Назовите школы стратегического управления, имеющие предписывающий характер:**

а)школа обучения

- b) школа позиционирования
- c) школа конфигурации
- d) школа предпринимательства

**17. Назовите школы стратегического управления, уделявшие внимание специфическим аспектам формирования стратегии:**

- a) школа культуры
- b) школа дизайна
- c) школа внешней среды
- d) когнитивная школа

**18. Каковы посылы школы дизайна:**

- a) модель стратегии должна быть проста и неформальна
- b) руководитель является стратегом и берет на себя ответственность за контроль стратегического процесса
- c) должна быть создана система планирования
- d) должна действовать система интерактивного контроля

**19. Инкрементализм (Ч. Линдблом, Дж. Куинн), это :**

- a) модель принятия решения, исходящего из понимания, что оценивается малая часть реальной ситуации
- b) процесс разработки стратегического видения, как такового
- c) процесс объективного принятия стратегического решения
- d) процесс зарождения предвидения в сознании стратега

**20. Основные положения стратегической школы обучения:**

**(!) выработка стратегии должна, прежде всего, обрести форму процесса обучения**

- a) роль руководства заключается в попытках заранее представить, каким будут сознательно разработанные стратегии
- b) роль руководства заключается в том, чтобы управлять процессом стратегического обучения

**21. Установите последовательность анализа GAP:**

- a) установление разрыва между целями и прогнозами
- b) прогноз динамики нормы прибыли в единстве с установленными целями для существующих предприятий
- c) определение альтернатив осуществления инвестиций для каждого предприятия и прогноз результатов
- d) предварительное формулирование целей деятельности на 1 год, три года, пять лет

**22. Назовите стратегии диверсифицированного роста:**

- a) стратегии нецентрализованной диверсификации
- b) стратегии поиска дополнительных возможностей производства новой продукции
- c) стратегии роста за счет новой продукции
- d) расширение деятельности фирмы за счет производства технологически не связанных новых продуктов с производимыми продуктами, и реализации их на новых рынках

**23. Особенности стратегий организационного развития:**

- a) программы управляются верхним эшелоном руководства, их составители часто прибегают к помощи третьей стороны
- b) планы организационного развития базируются на результатах систематического анализа и оценки деятельности компании, с учетом воздействия внешних факторов
- c) программы используют знания науки о поведении
- d) разрабатываются планы экономического развития

**24. Основные компоненты организационного развития :**

- a) интервенция
- b) интервенция на личностном уровне
- c) интервенция с целью построения команд
- d) обратная связь по результатам наблюдения
- e) изменение подхода к управлению
- f) процессное консультирование

**25. Сущность организационной трансформации:**

- a) формулирование видения
- b) создание условий для реализации видения
- c) планирование и реализация достижений
- d) контроль деятельности

**26. Назовите конкурентные стратегии для разного типа ролевого поведения:**

- a) стратегия лидерства персонала
- b) стратегия повышения качества
- c) стратегия инновации
- d) стратегия лидерства в издержках

**27. Укажите, какие этапы жизненного цикла организации оказывают наибольшее влияние на систему управления человеческими ресурсами:**

- a) зарождение
- b) эффективный рост
- c) зрелость
- d) спад
- e) застой

**28. Чтобы преодолеть барьеры, препятствующие реализации стратегии управления человеческими ресурсами, необходимо:**

- a) провести анализ
- b) определить стратегию
- c) добиться поддержки
- d) дать экономическую оценку барьерам
- e) определить социально – экономические потери от наличия барьеров
- f) подготовить план действий

**29. Сущность модели стратегического прорыва:**

- a) эффективное освоение сегментов рынка, на которых действует фирма

- b) поиск новых стратегий сбыта
- c) поиск новой системы технологического обновления производства
- d) поиск новой системы ценообразования и новых покупателей

**30. Существуют следующие подходы изучения лидерства:**

- a) анализ лидерских качеств руководителей
- b) анализ образцов лидерского поведения без учета ситуации
- c) ситуационный анализ лидерского поведения руководителя
- d) стратегический анализ лидерского поведения

**4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Формой контроля знаний по дисциплине «Стратегический менеджмент» являются две текущие аттестации в виде электронного тестирования на зачетных неделях и одна промежуточная аттестация в виде зачета с оценкой в устной форме.

Оценка за освоение дисциплины определяется как комплексная оценка. Для её определения используется балльно-рейтинговый подход, учитывающий работу студента на лекциях, семинарах, на практических занятиях, оценку за контрольную работу, оценку за тесты.

Неделя текущего контроля	Вид оценочного средства	Код компетенций, оценивающий знания, умения, навыки	Содержание оценочного средства	Требования к выполнению	Срок сдачи (неделя семестра)	Критерии оценки по содержанию и качеству с указанием баллов
7-8	тестирование	ОПК-3, ПК-1	20 вопросов	Компьютерное тестирование; время, отведенное на процедуру -30 минут	Результаты тестирования предоставляются в день проведения процедуры	Критерии оценки определяются процентным соотношением. Не явка -0 Удовлетворительно - от 51% правильных ответов. Хорошо - от 70%. Отлично – от 90%.

15-16	тестирование	ОПК-3, ПК-1	20 вопросов	Компьютерное тестирование; время отведенное на процедуру – 30 минут	Результаты тестирования предоставляются в день проведения процедуры	Критерии оценки определяются процентным соотношением. Не явка -0 Удовлетворительно - от 51% правильных ответов. Хорошо - от 70%. Отлично – от 90%. Максимальная оценка – 5 баллов.
18	Зачет с оценкой	ОПК-3, ПК-1	2 вопроса	Зачет с оценкой проводится в устной (1 и 2 вопросы) и письменной форме, путем ответа на вопросы (вопрос возможен в форме практического задания). Время отведенное на процедуру – 20 минут.	Результаты предоставляются в день проведения зачета	Критерии оценки: <b>«Отлично»</b> – ответы высокого качества, их уровень отвечает всем требованиям, теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все вопросы экзаменационного задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному. <b>«Хорошо»</b> – уровень ответов отвечает всем основным требованиям, теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все вопросы экзаменационного задания выполнены, качество выполнения ни

						<p>одного из них не оценено минимальным числом баллов, отдельные ответы на вопросы содержат ошибки <b>«Удовлетворительно»</b> – уровень ответов отвечает большинству основных требований, теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, ответы на вопросы билета и преподавателя даны с ошибками. <b>«Неудовлетворительно»</b> (с возможностью передачи) – теоретическое содержание курса освоено частично, необходимые практические навыки работы не сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий не выполнено, либо качество их выполнения оценено числом баллов, близким к минимальному, ответы на вопросы билета и преподавателя даны с заметными ошибками; при дополнительной самостоятельной работе над материалом курса возможно повышение качества подготовки по курсу дисциплины.</p>
--	--	--	--	--	--	--

### **Типовые вопросы, выносимые на зачет с оценкой:**

1. Миссии организации и технология ее разработки
2. Сущность, роль и содержание стратегий
3. Системообразующие функции стратегического менеджмента
4. Системные принципы управления в стратегическом менеджменте
5. Методы оценки экономических, социальных, политических условий и последствий (результатов) осуществления государственных программ
6. Место стратегического менеджмента в системе государственного (муниципального) управления
7. Основные понятия стратегического менеджмента в научной литературе
8. Система государственного стратегического планирования
9. Основные инструменты стратегического анализа внутренней и внешней среды организации
10. Показатели оценки внутренней среды организации, влияющие на разработку стратегии.
11. Макроэкономические показатели, влияющие на разработку стратегии.
12. Понятия конкурентных сил организации
13. Ключевые факторы успеха стратегии организации
14. Технология разработки стратегии организации
15. Культура организации, как фактор стратегии
16. Стратегический менеджмент как особый вид деятельности, наука и искусство
17. Методы стратегического анализа
18. Организационная структура, как фактор стратегии
19. Система государственного стратегического планирования
20. Основные группы функций менеджмента, разработанные в научных школах
21. Система государственного стратегического планирования
22. Школа дизайна стратегического менеджмента
23. Школа планирования стратегического менеджмента
24. Школа позиционирования стратегического менеджмента
25. Школа предпринимательства стратегического менеджмента
26. Когнитивная школа стратегического менеджмента
27. Школа обучения стратегического менеджмента
28. Школа власти стратегического менеджмента
29. Школа культуры стратегического менеджмента
30. Школа окружающей среды стратегического менеджмента
31. Школа конфигурации стратегического менеджмента

32. Основные зарубежные школы научного управления и их выдающиеся представители

33. Отечественные школы научного управления и их выдающиеся представители

34. Стратегия развития муниципального управления в условиях нестабильной экономики

35. Научные труды Богданова А. А., их значение в стратегическом менеджменте.



Государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
Московской области

**ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

---

ИНСТИТУТ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ И ИНЖЕНЕРНОГО БИЗНЕСА  
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ  
ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ  
«МЕНЕДЖМЕНТ (МОДУЛЬ): СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»  
(Приложение 2 к рабочей программе)**

**Направление подготовки: 38.03.04 «Государственное и муниципальное  
управление»**

**Профиль: государственная и муниципальная служба**

**Квалификация (степень) выпускника: бакалавр**

**Форма обучения: очная, заочная**

Королев  
2020

## 1. Общие положения

**Цель изучения дисциплины** обусловлена миссией основной профессиональной образовательной программы (ОПОП) по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», требованиями ФГОС ВО по указанному направлению подготовки и заключается в реализации требований к освоению соответствующих компонентов профессиональных компетенций.

Основными **задачами** дисциплины являются:

1. формирование знаний о развитии теории и практики стратегического менеджмента на основе достижения и традиций отечественной науки и культуры;
2. формирование знания о разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций с учетом распределения и делегирования полномочий, оценки результатов и последствий принятого управленческого решения и личной ответственности за осуществляемые мероприятия;
3. формирование умения проектировать организационные структуры в процессе разработки стратегий;

Рациональный подход к изучению материала дисциплины для студентов заключается в следующем:

✓ из лекционного материала понять сущность и систему методов управления рисками проекта;

✓ применять полученные знания в ходе семинарских, практических и самостоятельных занятий;

✓ закреплять знания и навыки, самостоятельно работая над подготовкой докладов, контрольной работы и заданий, определенных учебной программой и преподавателем.

Для эффективного достижения целей обучения процесс изучения материала курса предполагает систематическую работу не только на лекциях и практических занятиях, но с литературными источниками библиотек и информационными ресурсами сети Интернет.

На дневном отделении в качестве основных элементов учебного процесса выступают лекции, а также семинары и практические занятия.

При проведении **лекционного занятия** может быть использована комбинация нескольких видов лекций в зависимости от рассматриваемого вопроса:

– лекция-визуализация учит слушателей преобразовывать устную и письменную информацию в визуальную форму, что формирует у них профессиональное мышление за счет систематизации и выделения наиболее значимых, существенных элементов содержания обучения. Этот процесс

визуализации является представлением мыслительных содержаний, включая разные виды информации, в форме наглядного образа; будучи воспринят, этот образ, может быть, развернут и служить опорой для мыслительных и практических действий. Данный вид лекции может быть использован при рассмотрении любой темы дисциплины;

–лекция-беседа предполагает непосредственный контакт преподавателя с аудиторией. К участию в лекции-беседе можно привлечь различными приемами, например, задавая слушателям вопросы в начале лекции и по ее ходу. При этом вопросы могут быть информационного и проблемного характера для выяснения мнений и уровня осведомленности по рассматриваемой теме, степени готовности к восприятию последующего материала. Вопросы адресуются всей аудитории. Слушатели отвечают с мест.

Для экономии времени вопросы рекомендуется формулировать так, чтобы на них можно было давать однозначные ответы. С учетом разногласий или единодушия в ответах преподаватель строит свои дальнейшие рассуждения, имея при этом возможность, наиболее доказательно изложить очередное понятие лекционного материала.

–лекция с разбором конкретных ситуаций. Лекция по форме похожа на лекцию-дискуссию, однако, на обсуждение преподаватель выносит не вопросы, а конкретную ситуацию. Данный вид лекции целесообразно использовать при изучении, например, 3, 4, 5 темы, когда излагаемый материал необходимо продемонстрировать на конкретном примере.

**Самостоятельная работа студентов (СРС).** Самостоятельная работа призвана подготовить студента к самостоятельной деятельности в будущем.

В ходе самостоятельной работы по дисциплине студент может:

–освоить теоретический материал по изучаемой дисциплине (отдельные темы, отдельные вопросы тем, отдельные положения и т. д.);

–закрепить знание теоретического материала, используя необходимый инструментарий практическим путем, (решение задач, выполнение контрольных работ, тестов для самопроверки);

–применить полученные знания и практические навыки для анализа ситуации и выработки правильного решения (подготовка к групповой дискуссии, решение практических задач);

Самостоятельная работа реализуется в следующих формах: подготовка докладов по предложенным темам, выполнение контрольной работы, тестовых заданий, домашней работы.

Для студентов заочного отделения особое значение приобретает самостоятельная проработка материала курса по учебникам и пособиям, поскольку лекционный курс дается в сокращенном виде.

В целом самостоятельная работа студента при изучении курса, независимо от формы обучения, представляет собой следующее:

–самостоятельная проработка материалов лекций;

- чтение рекомендованной учебной литературы;
- чтение и проработка рекомендованных первоисточников;
- самостоятельный поиск, изучение и обобщение целевых учебных материалов в сети Интернет;
- подготовка к семинарским и практическим занятиям по перечню вопросов, предусмотренных программой;
- подготовка к выполнению контрольной работы;
- подготовка к текущему контролю знаний (для студентов очной формы обучения);
- подготовка к зачету.

## **2.Указания по проведению практических (семинарских) занятий**

**Практические занятия** предназначены для углубленного изучения дисциплины, овладения методологией научного познания. Главной целью практических занятий является возможность овладеть навыками и умениями использования теоретического знания применительно к особенностям изучаемой дисциплины.

**Семинар** предназначен для углубленного изучения дисциплины, овладения методологией научного познания. Главная цель семинарских занятий – обеспечить студентам возможность овладеть навыками и умениями использования теоретического знания применительно к особенностям изучаемой дисциплины.

На семинарах решаются следующие педагогические задачи:

- закрепление, углубление и расширение знаний учебной дисциплины;
- обучение студентов практическим приемам и методам анализа теоретических положений и концепций учебной дисциплины;
- изучение и анализ литературных источников по конкретной теме учебной дисциплины.

Поскольку тематика семинаров должна способствовать развитию интереса к самостоятельным исследованиям, в рамках семинара студентам предоставляется возможность участвовать в дискуссиях теоретической и прикладной направленности, изучать статьи и материалы по теме семинара, делать презентации и доклады по изученным темам.

Все формы работы предусматривают режим свободной дискуссии: возможность задать вопрос по ходу сообщения, генерирование идей, предложение альтернативных решений, обсуждение как содержания, так и формы представления материала.

На семинарах студенты рассматривают практическое применение методов и инструментов идентификации, качественной, количественной оценки рисков, реагирования, мониторинга и контроля рисков на каждом этапе жизненного цикла проекта.

При изучении дисциплины «Стратегический менеджмент» могут быть использованы следующие формы семинарских занятий:

– **фронтальный устный опрос**, т.е. опрос присутствующих на занятиях студентов группы по пройденным аспектам темы. При этом за каждый правильный ответ на поставленный вопрос студент получает оценку в баллах в соответствии с положением о балльно - рейтинговой системе;

– **выступление с докладом и презентацией** по заранее заданной теме **в комбинации с дискуссией (диспутом)** по обсуждаемым вопросам (темам). обсуждение вопросов.

**Доклады** – подготовка и презентация доклада направлена на развитие нескольких навыков. Во-первых, доклады, сделанные студентами на семинарских занятиях, позволяют дополнить лекционный материал и дают возможность преподавателю оценить умения студентов самостоятельно работать с учебным и научным материалом. Во-вторых, подготовка доклада осуществляется в группах по 2-3 человека (1-2 докладчика и 1 оппонент), причем оценки докладчики получают одинаковые, что способствует развитию навыков совместной работы и повышает ответственность за общий результат. В-третьих, в ходе доклада студенты делают презентацию, что является необходимым навыком для представления своей работы. И, наконец, обсуждение доклада в группе, с участием докладчиков, оппонента и остальной части аудитории, развивает навыки обсуждения научных результатов. Докладчики и оппоненты готовят выступление на семинаре (10 минут для докладчиков, 5 минут для оппонента), письменную часть доклада (4 страницы для докладчиков, 1,5 страницы для оппонента). В устной части доклада докладчик должен передать позицию автора и уметь аргументировано объяснять цели автора, методы, которые он использует, полученные автором в статье результаты. Поскольку ограничения по времени достаточно строгие, докладчик должен хорошо понимать статью и не должен пересказывать ее близко к тексту.

Студентам выставляется отдельно оценка за работу на семинаре – устную презентацию статьи и организацию дискуссии, и отдельно оценка за письменные работы. На основе средневзвешенной величины выставляется итоговая оценка за доклад.

В оценке устной части доклада учитывается способность студентов наглядно представить материал на слайдах, способность уложиться в отведенное время, адекватность раскрытия цели статьи и позиции автора, соответствие подобранного кейса теории рассматриваемой в статье, ответы на вопросы оппонента как самих докладчиков, так и аудитории.

В оценке устной части оппонирования учитывается способность оппонента выделить слабые места в статье, умение организовать дискуссию, способность задать понятный вопрос по существу.

При оценивании письменной версии доклада акцент делается на умение раскрыть основную идею статьи в краткой форме, на логичность

повествования, на обоснованность сделанных утверждений. За пересказ или дословный перевод статьи ставится оценка 0 баллов.

При оценивании письменной версии оппонирования основной акцент делается на способность выделить в статье наиболее сомнительные места и способность обосновать свою точку зрения, почему те или иные утверждения автора статьи являются спорными.

На семинарских занятиях может выполняться **миниконтрольная работа**, которая используется вместо фронтального устного опроса. Данный вид работ позволяет студентам закрепить пройденные понятия и помогает студентам и преподавателю оценить степень освоения темы. Каждый вариант миниконтрольной работы состоит из нескольких вопросов (от 5 до 10).

### **План практических (семинарских) занятий**

#### **Практическое (семинарское) занятие 1. Эволюция научных школ менеджмента**

##### **Вопросы для обсуждения (на выбор):**

1.А. Томпсон и А. Стрикленд- научные взгляды на сущность стратегического менеджмента (рассмотреть применительно к системе государственного и муниципального управления)

2.Г. Джонсон и К. Скулз - научные взгляды на сущность стратегического менеджмента (рассмотреть применительно к системе государственного и муниципального управления)

3.Д. Шендел и К. Хаттен- научные взгляды на сущность стратегического менеджмента (рассмотреть применительно к системе государственного и муниципального управления)

4.Дж. Пирса и Р. Робертсон - научные взгляды на сущность стратегического менеджмента (рассмотреть применительно к системе государственного и муниципального управления)

5.Значение научных трудов Н.А. Витке для понимания стратегического менеджмента

6.Значение научных трудов Э.Мэйо и А. Файоля для понимания стратегического менеджмента

7.Культура организации, как фактор конкурентоспособности в стратегическом менеджменте

8.Научные школы человеческих отношений в России, их значения в стратегическом управлении бюджетной сферой.

9.Научные труды Ч. Бернарда, их значение для стратегического управления

10.О. С. Виханский - научные взгляды на сущность стратегического менеджмента (рассмотреть применительно к системе государственного и муниципального управления)

11.Современная роль стратегии в системе муниципального управления.

12.Современное состояние стратегического менеджмента в России.

13.Состояние и специфика стратегического менеджмента в государственном и муниципальном управлении России.

14.Стратегический менеджмент как особый вид деятельности, наука и искусство

15.Стратегический менеджмент как особый вид деятельности, наука и искусство

16.Сущность принципов государственного стратегического управления

17.У. Глук и Л. Джаух - научные взгляды на сущность стратегического менеджмента (рассмотреть применительно к системе государственного и муниципального управления)

18.Эволюция зарубежных школ управления

## **Практическое (семинарское) занятие 2. Понятия системного подхода в стратегическом менеджменте**

### **Вопросы для обсуждения:**

1.Системная школа и ее выдающиеся представители.

2.Системный подход в работах Ф.У. Тейлора и его значение для стратегического управления.

3.Культура организации, как системообразующий фактор конкурентоспособности в стратегическом менеджменте

4.Основные понятия категорий: «Система», «Система стратегического управления», «Системный и комплексный подход» в системе бюджетных и межбюджетных отношений.

5.Методология системного анализа при разработке стратегии.

6.Значение научных трудов А.А. Богданова для понимания стратегического менеджмента.

## **Практическое (семинарское) занятие 3. Методологические и прикладные основы стратегического анализа потенциала организации**

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Законодательство Российской Федерации о государственном стратегическом планировании.

2.Индикаторы состояния внешней среды организации

3.Инструментарий аналитической оценки параметров внутренней среды

4. Матричный анализ среды.

5.Методология комплексного SWOT- анализа

6.Методы PEST/STEP анализа

7.Методы оценки экономических, социальных, политических условий и последствий (результатов) осуществления государственных программ.

8.Миссия: сущность, структура, место и роль в стратегическом менеджменте

9.Организационные структуры стратегического управления.

10. Проблемы и особенности реализации концепций стратегического планирования в РФ (рассмотреть применительно к системе государственного и муниципального управления)

11. Стратегический инструментарий оценки внешней среды.

12. Сущность принципов и функций в системе управления (рассмотреть применительно к системе государственного и муниципального управления)

13. Факторы внешней среды организации

### **Практическое (семинарское) занятие 5. Технология принятия сбалансированных управленческих решений**

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Сущность понятия: «Стратегическое управленческое решение».

2. Субъективные и объективные факторы, влияющие на принятие сбалансированных управленческих решений

3. Риски принятия стратегических решений

4. Процесс подготовки и принятия решения: оценка процесса (ситуации) и рисков, ограничения и критерии

5. Реализация стратегического решения.

### **Практическое (семинарское) занятие 6. Реализация стратегий**

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Сущность процесса реализации стратегии

2. Мотивация в системе стратегического менеджмента

3. Сущность стратегического планирования

4. Организация стратегического планирования

5. План реализации стратегии.

6. Стратегическое планирование в России.

7. Особенности вспомогательного обеспечения исполнения основных функций органов государственной власти, их административных регламентов при реализации стратегического плана.

### **Практическое занятие 7. Эволюция научных школ менеджмента**

#### **Выполнение заданий:**

**Задание 1** Напишите эссе, отразив в нем один из следующих вопросов (по выбору):

а) Объективные причины появления школ стратегического менеджмента.

б) Содержание, понятия, сущность и отличительные особенности школ стратегического менеджмента.

в) Научные школы стратегического менеджмента, как теория и практика антикризисного управления в системе государственного и муниципального управления.

г) Стратегия и стратегические цели организации бюджетной сферы с позиции школ стратегического менеджмента.

**Задание 2. Подтвердите или опровергните приведенные ниже утверждения развернутыми ответами, опираясь на знание научных школ стратегического менеджмента.**

1. Стратегическое управление – процесс разработки, принятия и реализации стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения.

2. «Бостонская матрица» - инструмент для сравнения человеческих ресурсов одной организации с такими же ресурсами другой организации.

3. Компании-виоленты – мелкие фирмы, участвующие в традиционных сферах деятельности.

4. Компании-коммутанты – крупные компании, опирающиеся на массовое производство.

5. Компании-пациенты – компании, занимающиеся инновационным бизнесом.

6. Компании-эксперты – не ограниченные по размеру компании, деятельность которых специализирована.

7. Стратегия – комплексный план осуществления миссии и достижения целей организации.

**Задание 3. Аргументируйте Ваш выбор.**

1. Какой из основных принципов стратегического менеджмента является, по Вашему мнению, наиболее важным:

- 1) последовательности поэтапного достижения цели;
- 2) вариантности стратегических решений;
- 3) вероятности результатов;
- 4) нет приоритетного - все одинаково важно

2. Укажите верные и неверные утверждения: «Стратегические решения - это управленческие решения, которые:

- 1) ориентированы на будущее и закладывают основу для принятия оперативных управленческих решений;
- 2) сопряжены со значительной неопределенностью, поскольку учитывают неконтролируемые внешние факторы, воздействующие на предприятие;
- 3) связаны с вовлечением значительных ресурсов и могут иметь чрезвычайно серьезные, долгосрочные последствия для предприятия;
- 4) разрабатываются на среднесрочную перспективу и закладывают основу для принятия тактических управленческих решений»

3. Какое утверждение, по Вашему мнению, является неверным: «Правильно разработанная стратегия обязательно должна давать ответы на вопросы:

- 1) какие нужды потребителей мы обслуживаем;
- 2) какие сильные и слабые стороны имеет наша организация;
- 3) обладаем ли мы достаточными знаниями и опытом, чтобы обслуживать лучше, чем кто-либо еще».

4. Какое утверждение, по Вашему мнению, является неверным:

«Комплексный подход в стратегическом менеджменте означает:

1) признание того, что прогресс как выражение развития организации гораздо более важен, чем просто выживание;

2) решение проблем, а не только выполнение функций;

3) отношение к организации как к части окружающей среды, которая представляет для организации совокупность шансов и угроз и определяет ее достижения;

4) признание того, что для развития организации столь же важно достижение экономических успехов, сколь и развитие людей».

5. Какое утверждение, по Вашему мнению, является неверным:

«Принцип открытости в стратегическом менеджменте означает:

1) рассмотрение мира как общего для всех места снабжения, производства и торговли (так называемая глобализация поведения предприятий);

2) признание того, что самыми эффективными являются непосредственные, неформализованные контакты (так называемое предприятие без дверей);

3) что полное эффективное использование человеческих знаний гораздо важнее, чем использование материальных ресурсов;

4) что взаимное доверие даст результат лучше, чем самые эффективные организационные системы»?

## **Практическое занятие 8. Понятия системного подхода в стратегическом менеджменте**

### **Выполнение заданий:**

**Задание 1.** Напишите эссе, отразив в нем один из следующих вопросов (по выбору):

1. Стратегия конкурентного преимущества, практика его выявления и реализации.

2. Стратегия управления персоналом в организации бюджетной сферы.

3. Стратегия в области НИОКР.

4. Стратегия выхода из экономического кризиса.

5. Стратегия муниципалитета в условиях кризисных явлений на рынке труда.

6. Стратегии для конкуренции в новых отраслях.

7. Стратегии в градообразующем предприятии в условиях нестабильной экономики.

8. Стратегии органов исполнительной власти города в условиях отраслевой стагнации предприятий.

9. Стратегии для конкуренции на международных рынках.

**Задание 2.** Подтвердите или опровергните приведенные ниже утверждения развернутыми ответами.

1. Диверсифицированный рост – стратегия выхода на новые рынки с новыми продуктами.

2. Экономическое воздействие – влияние изменений в макроэкономике на организацию.

3. Бюджет – количественная характеристика экономических целей и задач организации в денежном выражении.

4. Задачи – конкретные, количественно измеряемые ориентиры, описания серии рабочих функций, определяющие форму и время достижения целей.

5. Цели – определение потенциала организации для создания конкурентного преимущества, основными источниками которого являются стержневые компетенции, а также координация всех видов деятельности по увеличению ценности продукта.

6. Стратегия приспособления – процесс разработки, принятия и реализации стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения.

**Задание 3.** Аргументируйте Ваш выбор.

**1. Какое важнейшее понятие стратегического менеджмента характеризует данное определение:** «Набор различных частных стратегий, позволяющих достичь стратегических целей организации, в рамках выбранной базовой стратегии и ограничений на использование имеющихся ресурсов»:

- 1) деловые (бизнес-стратегии);
- 2) функциональные стратегии;
- 3) стратегические альтернативы;
- 4) базовые стратегии.

**2. Причиной спада деятельности фирмы Б являются ошибки предыдущей стратегии.** Фирма прилагает все усилия, чтобы как можно быстрее остановить процесс снижения объема продаж. Для этого фирме требуются инвестиции капитала и ресурсов. Фирма Б использует в своей деятельности такой вид бизнеса, при котором обеспечен хороший потенциал рентабельности в будущем. У фирмы, в данном случае, есть 4 альтернативы развития: увеличение доходов, снижение затрат, сокращение активов или любая комбинация из этих трех. Какую стратегию, согласно модели Хофера-Шенделя, использует фирма Б?

- 1) стратегия ликвидации и отделения;
- 2) концентрация рынка и стратегия сокращения активов;
- 3) стратегия роста;
- 4) стратегия прибыли.

**3. Каждая из 9 клеток модели Shell/DPM соответствует специфической стратегии. Определите, какая позиция характерна для «Стратегии роста»:**

а) Отрасль привлекательна и организация имеет в ней сильные позиции, являясь лидером; потенциальный рынок велик, темпы роста рынка высокие; слабых сторон организации, а также явных угроз со стороны конкурентов не отмечается.

б) Отрасль умеренно привлекательна, но организация занимает в ней сильные позиции. Такая организация является одним из лидеров, находящимся в зрелом возрасте жизненного цикла данного бизнеса. Рынок является умеренно растущим или стабильным, с хорошей нормой прибыли и без присутствия на нем какого-либо сильного конкурента.

в) Организация занимает достаточно сильные позиции в непривлекательной отрасли. Оно, если не лидер, то один из лидеров здесь. Рынок является стабильным, но сокращающимся, а норма прибыли в отрасли – снижающейся. Существует определенная угроза и со стороны конкурентов, хотя продуктивность организации высока, а издержки низки.

г) Организация занимает среднее положение в привлекательной отрасли. Поскольку доля рынка, качество продукции, а также репутация организации достаточно высоки (почти такие же, как у отраслевого лидера), то организация может превратиться в лидера, если разместит свои ресурсы надлежащим образом.

**Задание 4 (по схеме и структуре, данных преподавателем).** Дать обоснование, какие стратегии можно использовать в организации, в которой работают родители (родственники). В чем проявляется системный характер стратегий? Сделать соответствующие обобщения.

## **Практическое занятие 9. Методологические и прикладные основы стратегического анализа потенциала организации**

### **Выполнение заданий:**

#### **Задание 1.**

Имеется расчет скорректированного на инфляцию дохода компании (см. таблицу):

Расчет скорректированного на инфляцию дохода компании

Месяц	Темп инфляции, %	Индекс инфляции	Выручка, тыс. руб.	Выручка в ценах начала года, тыс. руб.
1	1,86	1,0186	123 840	?
2	1,20	1,0120	106 560	?
3	1,22	1,0122	138 240	?
4	1,41	1,0141	138 240	?
5	1,33	1,0133	174 240	?
6	1,02	1,0102	105 120	?
7	1,12	1,0112	92 160	?
8	0,98	1,0098	93 600	?
9	1,23	1,0123	66 240	?
10	1,41	1,0141	129 600	?

11	0,45	1,0045	123 840	?
12	1,05	1,0105	148 320	?
<b>За год</b>	<b>14,28</b>	<b>1,1525</b>	<b>1 440 000</b>	<b>?</b>

Ответить на вопросы:

Как определить реальный доход с учетом инфляции?

Найти скорректированные на инфляцию (в ценах начала года) величины выручки (?). Объяснить полученную разницу.

Если будут определены прогнозные значения доходов и средний годовой темп инфляции, - как и для чего, следует осуществить дисконтирование дохода?

Как данные расчеты связаны со стратегией организации?

### **Задание 2.**

На основе одной из выбранных компаний:

1. разработать миссию компании и дать ее обоснование.
2. указать стратегические цели компании.
3. Построить дерево целей компании и дать обоснование приоритету целей.

### **Задание 3.**

Кратко охарактеризовать избранную организацию (фирму, компанию): указать год создания, название, место нахождения, основные направления деятельности (два – три направления), примерное количество работающих, если возможно, - наличие маркетинговой службы (структуры).

1. Назовите признаки производственной культуры организации.
2. Назовите признаки организационной культуры.
3. Назовите признаки корпоративной культуры (если таковые имеют место).
4. Как бы вы определили наиболее существенную черту культуры организации?
5. Проявляется ли конкурентное преимущество культуры в стратегии организации?

В чем конкретно это выражается? Приведите конкретные примеры (доказательства).

8. Сделайте обобщающие выводы.

**Задание 4.** Подтвердите или опровергните приведенные ниже утверждения развернутыми ответами.

1. Для реализации стратегии маркетинга можно использовать матрицу возможностей по товарам - рынкам

2. Одним из подходов к планированию стратегии маркетинга является матрица "Бостонской консультативной группы"

3. Оценить воздействие рыночной стратегии на прибыль можно с помощью модели PIMS.

4. Модель Портера позволяет реализовать основные элементы стратегии маркетинга.

**Задание 5.** Аргументируйте Ваш выбор.

1. Предприятие стремится выйти на первое место по продаже продукции определенного вида на рынке. К какой подсистеме относится данная цель?

- а) Маркетинг
- б) Научно-исследовательские разработки (инновации)
- в) Финансы
- г) Менеджмент

2. Ключевая цель организации: определить критическую область управленческого воздействия и приоритетные задачи, обеспечивающие получение запланированных результатов. К какой подсистеме относится данная цель?

- а) Маркетинг
- б) Научно-исследовательские разработки (инновации)
- в) Финансы
- г) Менеджмент

3. Принципы стратегического менеджмента – это основные правила деятельности организации для достижения поставленных целей. Как, по Вашему мнению, следует назвать следующий принцип: «Разработка и реализация стратегии организации строится исходя из имеющихся ресурсов и нацелена на превышение результатов над затратами в определённом плановом периоде»?

- а) Разделение труда
- б) Экономичность и эффективность
- в) Единство направления
- г) Выделение доминанты развития

4. Используя матрицу ADL, осуществите простой (естественный) выбор стратегии, если известно, что в этом виде бизнеса фирма А добивается прибыли, специализируясь в узкой и относительно защищенной нише но, в то же время, продукция, реализацией которой занимается фирма А, характеризуется падением спроса покупатели постепенно теряют интерес к этой продукции, так как ее начинают вытеснять новые и более качественные заменители. В результате этого отмечается сужение ассортимента, падение объемов продаж и прибыли

- 1) естественное развитие;
- 2) избирательное развитие;
- 3) выход;
- 4) доказывать жизнеспособность;
- 5) верны ответы 1 и 2.

5. Выберите из предложенных вариантов ту позицию в модели стратегического планирования Shell/DPM, которую может занимать предприятие «Свет», если известно, что «Свет» занимает средние позиции в непривлекательной отрасли. Сильных сторон и возможностей для развития у

предприятия нет. Рынок непривлекателен, возможны потенциальные излишки производственных мощностей, высокая плотность капитала в отрасли и низкая норма прибыли. В качестве стратегии дальнейшего существования, предприятие старается превратить физические активы и положение на рынке в денежную массу, а затем использовать собственные ресурсы для освоения более перспективного бизнеса.

- 1) (50;20);
- 2) (90;70);
- 3) (100;50);
- 4) (50;50);
- 5) (50;80).

**Задание 6.** Изобразите схематично правильную последовательность основных этапов разработки стратегии развития предприятия (используя буквенные обозначения):

- a) контроллинг
- b) реализация
- c) стратегии,
- d) стратегический синтез,
- e) стратегический анализ,
- f) стратегический выбор альтернатив

**Задание 7.** На основе данных преподавателя проанализировать эффективность стратегий ОАО Газпром в 2010- 2014 г.г.

**Задание 8.** На основе данных преподавателя проанализировать влияния состояния валютного рынка на стратегический выбор фирмы.

**Задание 9.** На основании данных преподавателя проанализировать влияние инфляционных факторов внешней среды на выбор стратегии фирмы.

**Задание 10.** Тест на проверку усвоения материала

Правильное утверждение пометить 1, неправильное – 0.

Оценка результатов:

9-10 правильных ответов –отлично;

6-8 -хорошо;

4-5 -удовлетворительно;

0-3 правильных ответа –неудовлетворительно.

Необходимо повторение, более качественное усвоение материала и повторное тестирование.

№ п/п	Утверждение	Баллы
1	Стратегия организации есть набор правил для принятия решений, которыми она руководствуется в своей деятельности	

2	Качественную сторону критериев оценки называют ориентиром, а количественное содержание – заданием	
3	Стратегический менеджмент - деятельность по обеспечению реализации целей организации в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды, позволяющая оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивой к внешним требованиям	
4	Не только внешняя среда влияет на организацию, но и организация влияет на внешнюю среду, изменяя ее	
5	По тому, как организация формулирует свою миссию, можно судить о том, насколько ясна ее стратегия	
6	Появление стратегического менеджмента было вызвано объективными причинами и явилось результатом эволюционного развития подходов к управлению развитием организаций	
7	Деятельность стратега требует более широкого кругозора и дальновидности, чем любой другой вид предпринимательской деятельности	
8	Мотивация – побуждение к деятельности, направленное на удовлетворение индивидуальных или коллективных потребностей	
9	Текущие программы и бюджеты ориентируют оперативные подразделения организации в их повседневной работе, направленной на обеспечение текущей рентабельности, тогда как стратегические программы и бюджеты закладывают основы будущей рентабельности	
10	Методология стратегического менеджмента – совокупность принципов, специфических методов принятия стратегических решений и способов их практической реализации для достижения целей, позволяющих организации оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивой к требованиям внешней среды	

## **Практическое занятие 10. Технология принятия сбалансированных управленческих решений**

### **Выполнение заданий:**

#### **Задание 1.**

Определите, относятся ли (и к каким функциям стратегического управления) приведенные ниже управленческие решения:

1. Необходимо провести маркетинговое исследование рынка сотовой связи в городе Н и определить возможный объем продаж и оптимальный уровень тарифов в рабочие и выходные дни.

2. Следует замерить отклонения по содержанию вредных веществ в воздухе в цехе № 2, согласовать их с СЭС и передать электрикам, регулирующим вентиляцию.

3. Решение об экспорте изделий нашей фабрики на Украину было неправильным, так как покупательная способность населения не гарантирует устойчивого, масштабного, перспективного сбыта.

4. Один из крупнейших банков Швеции — «Хандельсбанк» — на определенном этапе выхода из кризиса передал своим отделениям в разных районах страны право определять условия конкретных кредитов, распределив все акции банка между высшими и средними менеджерами.

5. Следует установить скидки с цен на реализуемые ткани в размере 2% розничной цены при разовой покупке свыше 1000 м и 5% — при неоднократной покупке в течение года или разовой свыше 10 000 м.

6. В конце XIX в. президент компании «Мицубиси» Исейя Ивака-си предоставил подразделениям компании автономию. С этого момента каждое «отраслевое» подразделение имеет свой менеджмент и финансовую отчетность, а объединяет их общий бренд.

7. В 1937 г. новый президент компании «Мицубиси» Койата Ивакаси объявил ее открытым акционерным обществом, и более половины акций перешло во владение других японских и зарубежных компаний.

8. Так как качество — главная цель «Мицубиси», то входной проверке подвергаются все виды сырья и полуфабрикатов. Бракованные узлы и детали не выбрасываются, а направляются в отдел расследования для установления причин брака. Каждый день один или два кондиционера проходят специальные испытания.

**Задание 2. По результатам анализа макрофакторов принять решение о стратегии действия компании.**

№	Фактор	Проявление	Частота
1	<b>Политические факторы</b>		
A	Контроль ФАС за повышением розничных цен на топливо	Ограничение (фактическое снижение) выручки компании	15
B	Контроль ФАС за повышением отпускных цен на топливо	Увеличение маржинальной прибыли компании	14
C	Повышение местных налогов на землю и имущество	Снижение чистой прибыли компании	13
D	Финансирование государством закупок топлива сельскохозяйственными предприятиями	Увеличение выручки компании	9
2	<b>Экономические факторы</b>		
A	Ограниченность или невозможность получения кредитов	Нехватка операционных средств и снижение выручки компании	15
B	Повышение кредитных ставок	Снижение операционной прибыли компании	14
C	Спад производства из-за экономического кризиса	Уменьшение выручки компании	12
3	<b>Экологические факторы</b>		
	Не выявлены		
4	<b>Социальные факторы</b>		

A	Увеличение безработицы	Снижение выручки компании из-за уменьшения частоты поездок на работу	14
B	Снижение доходов населения	Снижение выручки компании из-за ограничения или прекращения прочих поездок	15
C	Возникновение отложенного спроса на автомобили	Снижение выручки компании из-за уменьшения динамики роста автопарка, как среди частных лиц, так и у компаний	12
D	Переход потребителей с бензина на газ	Снижение выручки компании из-за уменьшения потребления бензина в качестве топлива	11
5	<b>Научно-технические факторы</b>		
A	Увеличение автомобилей со сниженным потреблением топлива	Снижение выручки из-за снижения потребления бензина	8
B	Старение автопарка	Увеличение выручки компании из-за роста расхода бензина	9

**Задание 3.** Оценить влияние параметров конкурентной ситуации в отрасли на стратегические решения.

№	Фактор	Оценка влияния
<b>1</b>	<b>Политические факторы</b>	<b>1,31</b>
A	Контроль ФАС за повышением розничных цен на топливо	-3,17
B	Контроль ФАС за повышением отпускных цен на топливо	2,64
C	Повышение местных налогов на землю и имущество	-1,48
D	Финансирование государством закупок топлива сельскохозяйственными предприятиями	7,25
<b>2</b>	<b>Экономические факторы</b>	<b>-6,34</b>
A	Ограниченность или невозможность получения кредитов	-7,01
B	Повышение кредитных ставок	-3,08
C	Спад производства из-за экономического кризиса	<u>-8,93</u>
<b>4</b>	<b>Социальные факторы</b>	<b>-2,86</b>
A	Увеличение безработицы	-3,06
B	Снижение доходов населения	-3,79
C	Возникновение отложенного спроса на автомобили	-3,01
D	Переход потребителей с бензина на газ	-1,58
<b>5</b>	<b>Научно-технические факторы</b>	<b>1,03</b>
A	Увеличение автомобилей со сниженным потреблением топлива	-0,17
B	Старение автопарка	2,23

<b>6</b>	<b>Факторы отраслевой конкуренции</b>	<b>-6,01</b>
A	Число и мощность фирм, конкурирующих на рынке	-3,87
B	Изменение платежеспособного спроса	-8,8
C	Степень стандартизации товара, предлагаемого на рынке	-7,87
D	Издержки переключения клиента с одного производителя на другого	-4,73
E	Унифицированность сервисных услуг по товару в отрасли	-6,87
F	Барьеры ухода с рынка (затраты фирмы на перепрофилирование)	-8,4
G	Барьеры проникновения на рынок	-3
H	Ситуация на смежных товарных рынках (рынки товаров с близкими технологиями и сферами применения)	-4,93
I	Стратегии конкурирующих фирм (поведение)	-5,47
J	Привлекательность рынка данного продукта	-6,2

**Задание 4.** Какие стратегические, и какие тактические решения необходимо принять, исходя из итогов экспертной оценки влияния макрофакторов?

Группа макрофакторов	Оценка влияния	Степень влияния на потенциал компании		
		2012	2013	2014
Политические	1,31	1,05	1,02	1,01
Экономические факторы	-6,34	0,7	0,8	0,85
Социальные факторы	-2,86	0,85	0,88	0,9
Научно-технические факторы	1,03	1,01	1,02	1,05
Факторы отраслевой конкуренция	-6,01	0,75	0,8	0,85

Примечание: влияние больше 1 - позитивное (увеличение показателей работы), меньше 1 - негативное (снижение показателей работы).

**Задание 5.** В рыночную корзину входит набор трех видов товаров (см. табл.)

**Таблица. Товары в рыночной корзине**

Показатель	Количество, шт.	Цена (базисный период) — май, руб.	Цена (отчетный период) — июнь, руб.
A	100	1,00	1,12
B	200	2,00	2,40
B	300	0,8	0,85

Определить индекс цен потребительской корзины. Сделать вывод о ситуации на потребительском рынке.

**Задание 6.** В отчетном периоде стоимость материалов, используемых при производстве продукции, составила 3400 руб. Индекс цен за отчетный период

составил 1,2095. Найти стоимость материальных ресурсов с учетом инфляции? Предположим, что организация затратила на производство и реализацию продукции в отчетном году 37 822 тыс. руб., а выручка составила 106 969 тыс. руб. Следовательно, доход составляет (?...) тыс. руб. Однако индекс инфляции в анализируемом году составил 1,186. Нужно ли скорректировать себестоимость реализации? Каким образом? Каков будет доход?

**Задание 7.** Величина готовой продукции по данным баланса на конец года составила 108 164 тыс. руб. Приведите эту величину в сопоставимые с началом года цены.

**Задание 8.** Внезапно надолго заболел заместитель главы администрации, курирующий промышленность города который помимо основных обязанностей временно исполнял также обязанности руководителя финансово-экономического управления администрации. Сформулируйте проблемы, вытекающие из этой ситуации.

**Задание 9.** Построить дерево целей для следующей ситуации: в течение двух лет ввести в действие систему «Электронное правительство» в муниципалитете с численностью сотрудников, занятых в данной системе - 20 человек.

## **Практическое занятие 11. Реализация стратегий**

### **Выполнение заданий:**

#### **Задание 1.**

**1. Предлагается проанализировать четыре фактора, учитываемые в SWOT-анализе компании "ТТТ":**

1) поставщики сырья потребовали делать более крупные закупки, а также повысили цены на некоторые виды сырья;

2) произошло снижение таможенных тарифов на вывоз продукции за рубеж;

3) в процессе производства продукции не используются новейшие технологии и современное оборудование;

4) компания значительные средства вкладывает в разработку и трансляцию рекламы своей продукции по центральным каналам телевидения, устраивает выставки в престижных выставочных залах.

#### **Определить, какой из них относится:**

к потенциальным внутренним сильным сторонам - S; к потенциальным внутренним слабостям — W; потенциальным внешним благоприятным возможностям - O; к потенциальным внешним угрозам — T.

1) S-2, W-4, O-1, T-3.

2) S-4, W-3, O-2, T-1.

3) S-1, W-2, O-4, T-3.

4) S-3, W-4, O-2, T-1.

5) S-4, W-1, O-3, T-2.

Какой вывод можно сделать относительно алгоритма реализации стратегических решений?

**Задание 2. Дайте обоснование, какую из предложенных стратегий более эффективно использовать компании ?** Компания стабильна в своем развитии и положении на рынке, ее задачи направлены на сосредоточение и поддержание существующих направлений бизнеса:

1) стратегия обратной интеграции, направленная на рост за счет приобретения или установления контроля над поставщиками сырья и комплектующих изделий;

2) стратегия «отделения», предполагающая закрытие или продажу нерентабельных производств;

3) фокусирование на определенном сегменте рынка, что означает концентрацию деятельности на одном из сегментов рынка или на особой группе потребителей;

4) стратегия горизонтальной интеграции, представляющая собой объединение или скупку предприятий конкурентов, выпускающих аналогичную продукцию;

5) стратегия «сбора урожая», направленная на получение максимального дохода в краткосрочной перспективе.

**Задание 3. Отдел сбыта компании, занимающейся реализацией косметических средств, осуществляет сбыт косметики через рекламу с последующим приемом заявок по телефону. Постоянным и крупным заказчикам предлагается доставка товара. Определить, какие затраты понесет орган распределения в данном случае? Дайте наиболее полный ответ.**

1)

- Издержки на организацию филиала или представительства;
- Поддержание деятельности филиала или представительства в течение первых 6 месяцев;
- издержки на представительско-информационные материалы (прайс-листы, информационные письма, рекламные листки);
- оплата телефонных переговоров;

2)

- приобретение или аренда транспорта;
- издержки на аренду торговой площади.

3)

- издержки на аренду торговой площади;
- оплата услуг брокеров и аукционистов.

4)

- издержки на организацию склада (ремонт, оснащение оборудованием);
- издержки на функционирование склада (штат, охрана и т.д.)

5)

- издержки на рекламу (реклама должна выходить непрерывно);
- приобретение транспорта на доставку (или аренда транспорта).

**Задание 4.** Объем продаж производственного предприятия «Эл» в условной стратегической зоне хозяйствования составляет 500000 единиц продукции. Предприятие «Эл» анализирует свою деятельность и осуществляет стратегическое планирование, используя матрицу фирмы «Дженерал Электрик»

Какой будет площадь круга, отображающего стратегическую зону хозяйствования предприятия «Эл» в матрице «Дженерал Электрик»?

- 1) 1,5 см;
- 2) 3,5 см;
- 3) 1 см;
- 4) 5,25 см;
- 5) 10 см.

**Задание 5.** Какое положение, по Вашему мнению, не характеризует основные требования, предъявляемые к формулированию миссии организации:

- 1) должна быть реалистичной, реализуемой;
- 2) должна быть конкретной и индивидуализированной для данной организации;
- 3) должна быть краткой;
- 4) основываться на специфических особенностях организации?

### **3. Указания по проведению лабораторного практикума**

Не предусмотрено учебным планом

#### 4. Указания по проведению самостоятельной работы студентов

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Виды СРС
1.	Тема 1. Основные понятия, сущность и роль стратегического менеджмента	<b>Подготовка докладов по темам (с презентацией):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Сущность стратегического менеджмента.</li> <li>✓ Современная роль стратегий в деятельности организации</li> </ul>
2.	Тема 2. Эволюция научных школ менеджмента	<b>Подготовка докладов по темам (с презентацией):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Адаптация передовой научной управленческой мысли к реалиям современной России.</li> <li>✓ Системообразующие факторы стратегического управления организацией.</li> </ul>
3	Тема 3. Понятия системного подхода в стратегическом менеджменте	<b>Подготовка докладов по темам (с презентацией):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Сущность системного подхода к управлению.</li> <li>✓ Законы и закономерности стратегического управления</li> <li>✓ Технология системного управления (на практическом примере)</li> </ul>
4	Тема 4. Методологические и прикладные основы стратегического анализа потенциала организации	<b>Подготовка докладов по темам (с презентацией):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Инструменты анализа внутренней среды</li> <li>✓ Приоритеты анализа микросреды организации в условиях нестабильной экономики</li> <li>✓ Стратегический анализ трудового потенциала организации (на примере организации)</li> <li>✓ Основные индикаторы состояния рынка</li> <li>✓ Технология оценки внешней среды</li> </ul>
5	Тема 5. Технология принятия сбалансированных управленческих решений.	<b>Подготовка докладов по темам (с презентацией):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Принятие решений в условиях неопределенности</li> <li>✓ Технология принятия стратегического решения</li> </ul>
6	Тема 6. Реализация стратегий	<b>Подготовка докладов по темам (с презентацией):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Механизм реализации стратегии малого предприятия</li> <li>✓ Как разработать стратегический план</li> </ul> <b>Вопросы для самостоятельной работы:</b> Перечислите задачи, решаемые в процессе стратегического управления. Перечислите стратегические факторы внешней среды. Перечислите компоненты внутреннего анализа организации. Перечислите ключевые факторы внешней среды организации. Перечислите конкурентные преимущества организации. Перечислите этапы стратегического планирования. Перечислите (эталонные) базовые стратегии. Опишите процесс управления реализацией стратегии. Составьте таблицу, где необходимо показать различия между текущим, стратегическим и

		<p>оперативным управлением.</p> <p>Определите теоретические преимущества и недостатки школ дизайна, планирования, позиционирования, предпринимательства, когнитивной нерациональной школы.</p> <p>Составьте перечень вопросов, на которые вы хотели бы ответить, изучая стратегический менеджмент.</p> <p>Составляя стратегию организации, выделите цели, организационную структуру управления, покажите связи с внешней средой, охарактеризуйте основные функции и направления деятельности.</p> <p>Определите конкурентоспособность, уровень научно-технического и ресурсного потенциала фирмы, разнообразие продукта или услуг, стратегии конкурентов.</p> <p>Выберите стратегию муниципальной организации на рынке услуг.</p> <p>Сделайте анализ качества методического, информационного, ресурсного, правового обеспечения муниципального учреждения.</p> <p>Проведите анализ и прогнозирование организационно-технического уровня производства, характеризующего степень соответствия уровня технологии и организации современным требованиям.</p> <p>Составьте календарь мероприятий стратегического управления.</p> <p>Предложите программу и стратегию работы с персоналом в государственном учреждении</p> <p>Какие факторы влияют на разработку стратегии государственного учреждения?</p> <p>Выделите способы организации и контроля выполнения стратегий.</p> <p>Отразите в схеме организацию бюджетной сферы с аппаратом стратегического управления</p>
--	--	---

## **5. Указания по проведению контрольных работ для студентов**

### **5.1. Общие положения**

Согласно учебному плану освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» студенты по итогам изучения курса должны подготовить контрольную работу, которая защищается перед сдачей зачета.

Контрольная работа - это самостоятельное, выполненное под руководством преподавателя, исследование.

При написании контрольной работы студент должен быть знаком с соответствующей литературой по избранной теме, уметь анализировать и излагать свою личную позицию по рассматриваемой проблеме, делать соответствующие выводы и предложения.

В настоящих методических рекомендациях приведены цель, задачи, порядок выполнения и защиты, а также примерная тематика, структура и титульный лист контрольной работы.

### **Цель и задачи контрольной работы**

Контрольная работа по дисциплине «Стратегический менеджмент» является составной частью учебного процесса.

Выполнение контрольной работы преследует следующие цели:

- 1) развитие у студентов навыков самостоятельной работы с литературными источниками;
- 2) умение самостоятельно анализировать целевой материал;
- 3) развитие умения содержательно и последовательно излагать свои мысли.

Для достижения указанных целей необходимо решение следующих задач:

- изучение литературы, справочных и научных источников, включая зарубежные, по теме контрольной работы;
- уяснение основных положений изучаемой проблемы;
- определение цели, объекта, предмета исследования;
- представление выводов (заключения) по результатам теоретического исследования предмета контрольной работы.

### **Порядок выполнения контрольной работы**

Процесс выполнения контрольной работы и ее защита включает ряд последовательных этапов: выбор темы контрольной работы; подбор необходимых источников и литературы; определение содержания (структуры) контрольной работы; оформление контрольной работы и ее защита.

### **Выбор темы**

Кафедра управления рекомендует примерный перечень тем для написания контрольной работы по наиболее актуальным направлениям изучаемой дисциплины. Тематика контрольных работ периодически пересматривается с учетом актуальности и практической значимости исследуемых проблем для экономики страны.

**Рекомендуется в контрольную работу включать два вопроса:** \_ один теоретический вопрос, второй – практический.

Теоретический вопрос раскрывается на основе использования литературных источников и информации сети интернет.

Практический вопрос выполняется по теме, связанной с деятельностью конкретной организации. Необходимая информация собирается и анализируется самостоятельно на основе первичных и вторичных источников, включая: собственные наблюдения, соответствующих данных открытой печати, литературных источников, аналитических документов и официальных отчетов.

По согласованию с преподавателем, ведущим дисциплину, студент может изменить выбранную тему контрольной работы.

## **Подбор необходимых источников и литературы**

Особое значение в процессе подготовки контрольной работы отводится подбору и изучению специальной литературы и периодических изданий по исследуемой теме. В конце настоящих методических рекомендаций приведен список рекомендуемой литературы, однако ограничиваться только им было бы неправильно.

## **Структура и содержание контрольной работы**

Минимальный объем контрольной работы без приложений должен составлять 15 страниц.

Нумерация страниц начинается со страницы – содержание - и производится арабскими цифрами (шрифт 10) в верхней части листа справа. Титульный лист включается в общую нумерацию.

Объем разделов контрольной работы рекомендуется обеспечить в следующей композиции разделов:

- введение (до 10 % объема контрольной работы) – 1,5-2,0 листа;
- основная часть – 12-14 листов;
- заключение – 1-2 листа;
- библиографический список – 1-2 листа;
- приложения к контрольной работе в ее объем не включаются.

Контрольная работа должна иметь следующую структуру:

- титульный лист;
- по каждому излагаемому вопросу:
- содержание (план);
- введение;
- основная часть;
- заключение (выводы и предложения);
- приложения (при необходимости);
- список источников информации (в алфавитном порядке);
- приложения (если имеются).

В процессе подготовки контрольной работы:

-необходимо тщательно изучить литературу и информационные источники по избранной теме;

-проявить при изложении темы максимальную самостоятельность (мера самостоятельности и адекватного понимания содержания раскрываемой темы является критерием оценки студента); положительным фактором контрольной работы являются собственные суждения по ходу раскрытия содержания темы, умение доказательно аргументировать, опираясь на имеющийся практический опыт и подготовку;

-приведенные в работе наглядные материалы, формулы, схемы должны быть самостоятельно прокомментированы;

-при раскрытии второго вопроса следует исключить механическое копирование учебников, учебных пособий, интернет–ресурсов.

Страницы контрольной работы нумеруются.

Примерный план (содержание) контрольной работы приведен в приложении В.

При составлении структуры контрольной работы студент может обратиться за консультацией к преподавателю.

Во вводной части студент должен обосновать актуальность избранной темы; провести краткий обзор научных источников (публикаций, учебников, материалов исследований) ученых, занимающихся исследованием темы; сформулировать цель контрольной работы и основные задачи, решаемые в рамках ее реализации. Определить предмет и объект работы.

Первый вопрос (теоретический) должен раскрывать тему с позиции достижений современной теоретической научной мысли и включать:

- основной понятийный аппарат;
- отечественные и зарубежные разработки и обоснования по теме контрольной работы;
- отношение автора к изученной и представленной теоретической базе темы, а также его предложения (если таковые имеются);
- обязательное представление выводов по разделу (пункту/части).

В заключении делаются обобщающие выводы и дается оценка реального состояния рассматриваемой проблемы.

Все части теоретического раздела контрольной работы должны быть изложены в строгой логической последовательности и взаимосвязи. Содержание работы целесообразно иллюстрировать таблицами, схемами, рисунками, графиками и т.д.

Список использованных источников должен включать не менее 7 наименований. Он составляется в алфавитном порядке в следующей последовательности:

-законодательные и нормативные правовые акты располагаются в соответствии с их юридической силой:

- международные законодательные акты;
- Конституция РФ;
- кодексы;
- законы РФ;
- указы Президента РФ;
- акты Правительства РФ;
- акты министерств и ведомств;
- статистические сборники;
- специальная научная отечественная и зарубежная литература (монографии, брошюры, научные статьи и т.п.);
- статистические, инструктивные и отчетные материалы предприятий, организаций и учреждений;
- Интернет-ресурсы.

Библиографическое описание источников информации для оформления списка использованной литературы ведется в соответствии с ГОСТ 7.80-2000

«Библиографическое описание документа. Общие требования и правила составления».

Сведения о книгах (монографии, учебники, справочники и т.п.) должны включать: фамилию и инициалы автора (авторов), название книги, город, издательство, год издания. При наличии трех и более авторов допускается указывать фамилию и инициалы только первого из них и слова «и др.». Наименование места издания необходимо приводить полностью в именительном падеже, допускается сокращение названия только двух городов – Москва (М) и Санкт-Петербург (СПб).

Сведения о статье из периодического издания должны включать: фамилию и инициалы автора, заглавие статьи, наименование издания (журнала), наименование серии, год выпуска, том, номер издания (журнала), страницы, на которых помещена статья.

Например:

Федеральный закон от 19.05.1995 № 82-ФЗ «Об общественных объединениях»//Собрание законодательства Российской Федерации, 1995. - № 21, ст. 1930.

Учебник

Социальная политика. Учебник/ Под общ. Ред. Н.А. Волгина. – 2-е изд. Стереотип – М.: «Экзамен», 2004.- 736 с.

Статья из сборника

Никонова О.В. Роль государства в реализации социальных гарантий в странах с развитой рыночной экономикой.//Актуальные проблемы социальной политики в современной России: итоги десятилетия (1991-2001гг.)/Под общ. Ред. Н.А. Волгина.- М.: Изд-во РАГС, 2003.- С.116-123.

Статья из газеты

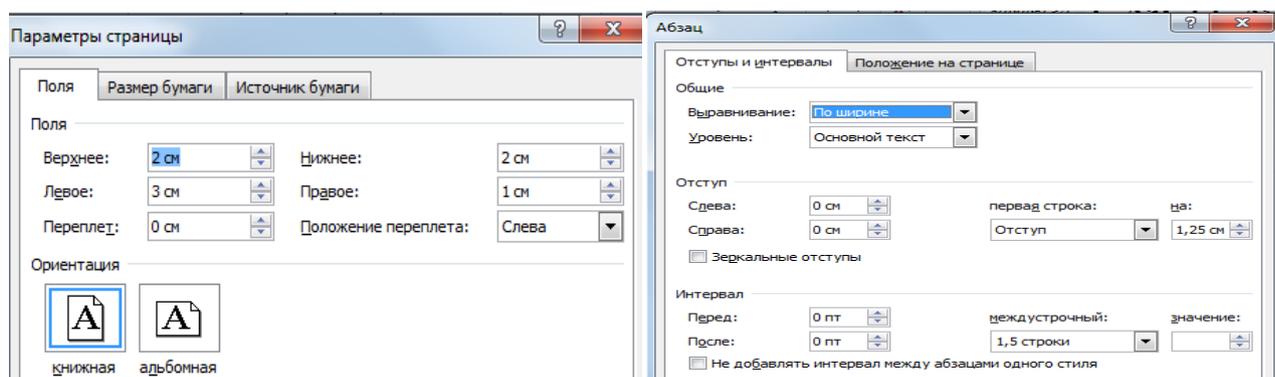
Храпылина Л. Труд необходимо вывести из социального тупика. [Текст] // Человек и труд.– 2004.-№4.- С.33-34.

Приложения (страницы нумеруются и отражаются в содержании, а в объем контрольной работы не включаются) содержат, как правило, дополнительную информационную базу, пояснения. Приложения служат подтверждением или дополнительным аргументом приведенных в тексте данных или материалов.

Объем и порядок оформления контрольной работы, изложение текстового материала:

Текст контрольной работы должен быть отпечатан на компьютере через полтора межстрочных интервала с использованием шрифта Times New Roman 14.

Расстояние от границы листа до текста слева — 30 мм, справа — 10 мм, от верхней и нижней строк текста до границы листа — 20 мм. Абзацы в тексте следует начинать с отступа, равного 1,25 см (рисунок 1).



**Рисунок 1 – Параметры изложения текстового материала**

Контрольная работа должна быть написана грамотным литературным языком. Каждый раздел, параграф выделяется в тексте. При этом разделы начинаются с новой страницы.

На все используемые в работе материалы даются **ссылки на источник**: в тексте после упоминания материала указывается в квадратных скобках номер, под которым он значится в списке использованных источников, и номер страницы, например: [5, с. 42].

Сокращение слов в тексте не допускается, кроме установленных ГОСТ 2.316, ГОСТ Р 21.1101, ГОСТ 7.12. Условные буквенные и графические обозначения должны соответствовать установленным стандартам (ГОСТ 2.105-95). Обозначения единиц физических величин необходимо принимать в соответствии с ГОСТ 8.417, СН 528.

Текст должен быть кратким, четким и не допускать различных толкований. При этом рекомендуется использовать повествовательную форму изложения текста документа, например «применяют», «указывают» и т.п.

### **Оформление таблиц, рисунков и приложений**

Иллюстрации (фотографии, рисунки, схемы, диаграммы, графики и др.) и таблицы служат для наглядного представления в работе характеристик полученных теоретических и (или) экспериментальных данных и выявленных закономерностей. Не допускается одни и те же результаты представлять в виде иллюстрации и таблицы.

Таблицы и рисунки должны иметь названия и порядковую нумерацию. Цифровой материал, как правило, оформляют в виде таблиц.

Таблицы применяют для лучшей наглядности и удобства сравнения показателей. Название таблицы должно отражать ее содержание, быть точным, кратким. Название следует помещать над таблицей (шрифт 14, жирный, без точек). Знак «№» над таблицами не ставится.

Каждая таблица кратко комментируется.

При переносе части таблицы на другие страницы название помещают только над первой частью таблицы.

Цифровой материал, как правило, оформляют в виде таблиц в соответствии с рисунком 2.



**Рисунок 2 – Оформление цифрового материала**

Таблицы, за исключением таблиц приложений, следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией.

На все таблицы документа должны быть приведены ссылки в тексте документа, при ссылке следует писать слово «таблица» с указанием ее номера.

Заголовки граф и строк таблицы следует писать с прописной буквы, а подзаголовки граф – со строчной буквы, если они составляют одно предложение с заголовком, или с прописной буквы, если они имеют самостоятельное значение. В конце заголовков и подзаголовков таблиц точки не ставят. Заголовки и подзаголовки граф указывают в единственном числе.

Разделять заголовки и подзаголовки боковика и граф диагональными линиями не допускается.

Заголовки граф, как правило, записывают параллельно строкам таблицы. При необходимости допускается перпендикулярное расположение заголовков граф.

Головка таблицы должна быть отделена линией от остальной части таблицы.

Высота строк таблицы должна быть не менее 8 мм.

Таблицу, в зависимости от ее размера, помещают под текстом, в котором впервые дана ссылка на нее, или на следующей странице, а при необходимости, в приложении к документу.

Допускается помещать таблицу вдоль длинной стороны листа документа (ориентация – альбомная).

Если строки или графы таблицы выходят за формат страницы, ее делят на части, помещая одну часть под другой или рядом, при этом в каждой части таблицы повторяют ее головку и боковик. При делении таблицы на части допускается ее головку или боковик заменять соответственно номером граф и строк. При этом нумеруют арабскими цифрами графы и (или) строки первой части таблицы.

Слово «Таблица» и ее название указывают один раз над первой частью таблицы, над другими частями пишут слова «Продолжение таблицы» с указанием номера (обозначения) таблицы. Однако желательно таблицы на другую страницу не переносить. Для этого переносится часть текста после

таблицы в текст перед таблицей, а сама таблица при этом перемещается на следующую страницу.

Если все показатели, приведенные в графах таблицы, выражены в одной и той же единице физической величины, то ее обозначение необходимо помещать над таблицей справа, а при делении таблицы на части — над каждой ее частью.

Графу «Номер по порядку» в таблицу включать не допускается. При необходимости порядковые номера показателей указывают в боковике таблицы перед их наименованием.

Повторяющийся в графе таблицы текст, состоящий из одиночных слов, чередующихся с цифрами, допускается заменять кавычками. Если повторяющийся текст состоит из двух и более слов, то при первом повторении его заменяют словами «То же», а далее кавычками. Ставить кавычки вместо повторяющихся цифр, марок, знаков, математических символов не допускается.

Рисунки могут быть расположены как по тексту контрольной работы, так и в приложении.

По тексту иллюстрации (чертежи, графики, схемы, компьютерные распечатки, диаграммы, фотоснимки) следует располагать непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые, или на следующей странице.

Иллюстрации могут быть в компьютерном исполнении, в том числе и цветные.

На все иллюстрации должны быть даны ссылки.

Иллюстрации, за исключением иллюстрации приложений, следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией. Если рисунок один, то он обозначается «Рисунок 1». Слово «рисунок» и его наименование располагают посередине строки. Слово «Рисунок» и наименование помещают после пояснительных данных и располагают следующим образом: Рисунок 1 — Структура управления ООО «Цветочек».

Иллюстрации, таблицы, текст, вспомогательного характера допускается давать в виде приложений. Приложение оформляют как продолжение контрольной работы на последующих его листах. В тексте на все приложения должны быть даны ссылки, например: «... в приложении В».

Каждое приложение следует начинать с новой страницы с указанием наверху посередине страницы слова «Приложение» и его обозначения. Приложение должно иметь заголовок, который записывают симметрично относительно текста с прописной буквы отдельной строкой.

Приложения обозначают заглавными буквами русского алфавита, начиная с А, за исключением букв Ё, З, Й, О, Ч, Ъ, Ы, Ь. После слова «Приложение» следует буква, обозначающая его последовательность. Если в работе одно приложение, оно обозначается «Приложение А».

### **Консультации в процессе подготовки контрольной работы**

В процессе выполнения контрольной работы студент может получить консультации преподавателя курса дисциплины. Число таких консультаций

строго не регламентировано. Однако, с учетом количества студентов в обучаемых группах, а также объема реальной нагрузки преподавателя, представляются возможными 1-2 консультации.

### **Сроки и порядок сдачи контрольной работы на проверку**

Продолжительность выполнения контрольной работы не может быть менее двух недель.

Оформленная и подписанная студентом с указанием даты выполнения контрольная работа в установленный срок представляется для ее проверки.

Окончательный срок сдачи контрольной работы на проверку определяется руководителем.

Целью проверки контрольной работы преподавателем является определение ее соответствия предъявляемым требованиям и степени готовности к защите.

### **Порядок и сроки защиты контрольной работы**

В процессе защиты контрольной работы ее автор в сжатой форме излагает: актуальность темы, цель, задачи, этапы и результаты выполнения. По завершению изложения студентом сущности и результатов выполнения контрольной работы преподаватель уточняет отдельные аспекты вопросами по теме, а после их выяснения - подводятся итоги защиты.

Контрольная работа оценивается - «зачет»/«незачет»

## **5.2. Примерная тематика контрольных работ**

### **Теоретический вопрос № 1 :**

1. Анализ внешней среды в системе стратегического управления
2. Анализ внутренней среды в системе стратегического управления.
3. Законодательные и нормативно – правовые документы, регулирующие процессы стратегического управления
4. Роль административного регламента в стратегии
5. Ключевые факторы успеха (КФУ) и их роль в выборе стратегии бюджетной организации.
6. Методы оценки экономических, социальных, политических условий и последствий (результатов) осуществления государственных программ.
7. Обеспечение исполнения основных функций органов государственной власти (субъекта Российской Федерации, органа местного самоуправления, государственной, муниципальной организации), как составной части стратегии управления.
8. Организационная культура как фактор стратегического управления.
9. Организационные структуры, ориентированные на эффективные стратегии.
10. Особенности контроля в стратегическом менеджменте.

11. Политика инноваций в системе стратегического управления.
12. Роль стратегии в системе муниципального управления
13. Система государственного стратегического планирования
14. Ситуационный и процессный подход в стратегическом менеджменте.
15. Современная глобальная стратегия государства.
16. Стратегический менеджмент как основа управления организацией.
17. Стратегический план: его содержание и структура.
18. Сущность и задачи стратегического управления территориями.
19. Сущность стратегии и процесс ее выбора.
20. Сущность, цели, задачи и принципы стратегического менеджмента.
21. Факторы, обуславливающие необходимость стратегического управления.
22. Характеристика конкурентных сил отрасли.
23. Характеристика основных типов стратегий конкуренции.
24. Школы стратегического менеджмента и их современное значение
25. Эволюция системного подхода в стратегическом менеджменте.

### **Практический вопрос №2 (на примере конкретной организации).**

1. PEST – анализ (на примере...)
2. SWOT – анализ (на примере...)
3. Анализ внешней среды организации (на примере...)
4. Анализ внутреннего потенциала организации для разработки стратегии (на примере...)
5. Инструменты стратегического менеджмента (на примере...)
6. Источники информации для разработки стратегии, ее оценка (на примере...)
7. Контроль в стратегическом менеджменте (на примере...)
8. Оценка ключевых факторов успеха (КФУ) в выборе стратегии организации (на примере...)
9. Оперативное и стратегическое управление в организации (на примере...)
10. Оценка экономических, социальных, политических условий и последствий осуществления государственной программы (программы муниципального образования)
11. Оценка внешних рисков стратегии организации (на примере...)
12. Оценка внутренних рисков стратегии организации (на примере...)
13. Оценка конечного продукта стратегического менеджмента (на примере...)
14. Оценка конкурентной силы организации (на примере...)

15. Оценка организационной культуры, как фактора стратегии (на примере...)
16. Оценка ресурсных составляющих стратегии (на примере...)
17. Оценка стратегического выбора организации (на примере...)
18. Оценка стратегической информации (на примере...)
19. Оценка структуры управления, как компонента стратегии (на примере...)
20. Оценка условий труда, как фактора стратегического управления (на примере...)
21. Оценка эффективности принятия управленческих решений (на примере...)
22. Процесс стратегического планирования и характеристика его этапов (на примере...)
23. Разработка и обоснование миссии организации (на примере...)
24. Реализация стратегического плана (на примере...)
25. Системный подход в реализации стратегии (на примере...)

## **6. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.**

### **Основная:**

4. Купцов, М. М. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / М.М. Купцов. - 3-е изд. - М.: ИЦ РИОР: ИНФРА-М, 2019. - 184 с.: - (Высшее образование). - ISBN 978-5-369-00634-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/read?id=354472>
5. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / А. Н. Фомичев. - 2-е изд. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 466 с. - ISBN 978-5-394-03480-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/read?id=358561>
6. Савченко, А. Б. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А.Б.Савченко. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. — 228 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI: <https://doi.org/10.12737/19704>. - ISBN 978-5-369-01305-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/read?id=356221>

### **Дополнительная:**

2. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева; Под ред. проф. Н.А. Казаковой. - Москва: НИЦ Инфра-М, 2020. - 320 с.: - (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-005028-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/read?id=355606>

## **7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

### **Интернет-ресурсы:**

1. <http://www.garant.ru/hotlaw/federal/551043/> - ФЗ от 28 июня 2014 г. N 172-ФЗ «О государственном стратегическом планировании»
2. [http://studopedia.net/9\\_84529\\_lektsiya--prinyatie-resheniy-v-usloviyah-neopredelennosti.html](http://studopedia.net/9_84529_lektsiya--prinyatie-resheniy-v-usloviyah-neopredelennosti.html) - Технология принятия управленческих решений в условиях неопределённости.
3. <http://www.aup.ru/books/i002.htm> - Электронные книги по менеджменту, управлению.
4. <http://www.aup.ru/books/i023.htm> - Электронные книги по инновациям и инновационной деятельности предприятий
5. <http://www.biblioclub.ru> — электронно- библиотечная система ЭБС Университетская библиотека онлайн
6. <http://www.distance-learning.ru> - информационный портал «Дистанционное обучение»
7. <http://www.ecsocman.edu.ru> - федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент»
8. <http://www.finam.ru>- Финам
9. <http://www.interfax.ru>- Интерфакс
10. <http://www.rbc.ru> - РосБизнесКонсалтинг
11. <http://www.reuters.ru> - Рейтерс
12. <http://www.znaniy.com> — ЭБС znaniy.com
13. [www.cbr.ru](http://www.cbr.ru) - ЦБ РФ.
14. [www.micex.ru](http://www.micex.ru) - ММВБ.
15. [www.nfa.ru](http://www.nfa.ru) - Национальная фондовая ассоциация.
16. [www.rcb.ru](http://www.rcb.ru) - журнал "Рынок ценных бумаг".
17. [www.rts.ru](http://www.rts.ru) - РТС.
18. <http://gosslozhba.ucoz.ru/>- журнал Государственная служба
19. <http://2020strategy.ru/>- Стратегия 2020. Стратегия социально – экономического развития страны до 2020 года.
20. <http://www.consultant.ru> - Консультант Плюс.

### **1. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

**Перечень программного обеспечения:** Microsoft Office Power Point, Microsoft Office Word, Microsoft Office Excel.

### **Электронные ресурсы образовательной среды Университета**

Рабочая программа и методическое обеспечение по курсу «Стратегический менеджмент».

## **Информационные справочные системы: Консультант Плюс**