

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

**Институт государственной службы и управления
Кафедра информатики и прикладной математики**

УТВЕРЖДЕНА
решением кафедры информатики
и прикладной математики

Протокол от «26» августа 2019 г. № 1

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.20.01 Стратегическое управление

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

СУ

(краткое наименование дисциплины)

38.03.04 Государственное и муниципальное управление

(код, наименование направления подготовки)

Цифровое государство

(направленность (профиль))

бакалавр

(квалификация)

очная

(форма обучения)

2020

(год набора)

Москва, 2019 г.

Автор-составитель:

доктор юридических наук, профессор, профессор кафедры государственного и муниципального управления Овчинников И.И.

Заведующий кафедрой:

кандидат технических наук, доцент, исполняющий обязанности заведующего кафедрой информатики и прикладной математики, заместитель директора Института государственной службы и управления Корчагин Р.Н.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	4
Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО	4
3. Содержание и структура дисциплины.....	5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине.....	7
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	22
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	25
6.1. Основная литература.....	25
6.2. Дополнительная литература	26
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы	26
6.4. Нормативные правовые документы.....	26
6.5. Интернет-ресурсы.....	27
6.6. Иные источники.....	28
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	28

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

1.1. Дисциплина Б1.В.20.01 «Стратегическое управление» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапов:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-22	умение оценивать соотношение планируемого результата и затрачиваемых ресурсов	ПК-22.1	Способность находить решения в процессе реализации проектов и программ

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

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта, или по результатам форсайт-сессии)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
умение применять современные технологии регистрации, хранения, представления данных и обработки информации для оценки соотношения планируемого результата и затрачиваемых ресурсов	ПК-22.1	<p>на уровне знаний: знает о понятиях, признаках, сущности, задачах и функциях стратегического управления;</p> <p>на уровне умений: определяет содержание методов разработки, принятия и реализации управленческих решений, в том числе в кризисных ситуациях;</p> <p>на уровне навыков: использует современные методы определения целей государственного и муниципального управления</p>

Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины Б1.В.20.01 «Стратегическое управление» составляет 4 зачетные единицы, 144 часа.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем, составляет 48 часов: лекционные занятия – 16 часов, практические занятия – 32 часа. Самостоятельная работа составляет 96 часов.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.20.01 «Стратегическое управление» предусмотрена на 3 курсе в 5 семестре.

Дисциплина Б1.В.20.01 «Стратегическое управление» относится к дисциплинам вариативной части Блока 1 «Дисциплины (модули)».

В содержательном плане дисциплина является основой для Б1.В.20.03 Организационное развитие и управление изменениями (6 семестр), Б1.В.ДВ.13.01 Экономика государственного и муниципального сектора (7 семестр), Б1.В.ДВ.13.02 Управление государственными и муниципальными финансами (7 семестр).

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет с оценкой.

3. Содержание и структура дисциплины Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем	Объем дисциплины, час.					СР	Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	Методология стратегического управления	18	2		4		12	О, Т
Тема 2	Процесс стратегического управления.	18	2		4		12	О, Т
Тема 3	Развитие стратегического видения и формулирование миссии. Постановка стратегических целей.	18	2		4		12	О, Т
Тема 4	Анализ отраслевой и конкурентной среды.	18	2		4		12	О, Т
Тема 5	Стратегия и формирование конкурентных преимуществ.	18	2		4		12	О, Т, К-З
Тема 6	Подготовка и оформление стратегического плана.	18	2		4		12	О, Т, К-З
Тема 7	Подготовка к реализации стратегии. Реализация стратегии.	18	2		4		12	О, Т
Тема 8	Контроль и внесение необходимых изменений.	18	2		4		12	О, Т
Промежуточная аттестация								За с оц
Всего:		144	16		32		96	

Примечание:

* формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), кейс-задача (К-З), доклад (Д);

** формы промежуточной аттестации: зачет с оценкой (За с оц).

Содержание дисциплины

Тема 1. Методология стратегического управления.

Методологические и теоретические основы стратегического менеджмента. Взаимосвязь различных разделов менеджмента как науки. Стратегический менеджмент и стратегическое управление – концепция и технология?

Этапы развития стратегического управления. Китайская философия. Концепции стратегического управления: школа дизайна (А. Чандлер, Ф. Селзник, К. Эндрюс), школа планирования (И. Ансофф, П. Лоранж, Дж. Штейнер), школа позиционирования (М. Портер, Д. Шенделл, К. Хат-тен), когнитивная школа (Г. Саймон, С. Макридакис, А. Дюгейм, К. Швенк), школа обучения деятельности (Р. Лапьер, Ч. Линдблум, Дж. Куинн), школа власти (А. Макмиллан, Г. Аллисон, Дж. Сарразин, Э. Петтигрю, Л. Болман, Т. Дил), школа культура (Т. Питерс, Р. Уотермен, С. Фельдман, Дж. Барни, М. Фирсироту, Дж. Джонсон, Ф. Ригер), школа изучения внешней среды (К. Джордж, Ж.-М. Тулуз, М. Ханнан, Дж. Фриман), школа конфигурации (Д. Миллер, П. Хандвалла), школа предпринимательства (Г. Минцберг, О. Коллинз, Д. Мур).

Тема 2. Процесс стратегического управления.

Уровень стратегического управления. Концепция стратегии. Пирамида уровней разработки стратегии. Объединение стратегий различных уровней. Факторы, определяющие стратегию организации. Преимущества «стратегического подхода» к управлению. Пять задач стратегического управления. Технология процесса стратегического управления. Детальная схема этапов (элементов) процесса стратегического управления.

Тема 3. Развитие стратегического видения и формулирование миссии. Постановка стратегических целей.

Цели развития стратегического видения. Необходимость формулирования миссии. Три составных части миссии. Примеры миссии. Определение бизнеса. Постановка стратегических целей. Роль стратегических целей. Критерии в постановке целей. Примеры стратегических целей. Дерево целей.

Тема 4. Анализ отраслевой и конкурентной среды.

Роль ситуационного анализа. Методы и инструменты анализа. Элементы анализа отраслевой и конкурентной среды. Оценка стратегических условий деятельности (условий внешней среды). Анализ внутрифирменной среды. Выявление и оценка текущей стратегии компании. Типы стратегий. Оценка реальных сил, слабостей, угроз и возможностей (SWOT-анализ). Построение отчетливого преимущества организацию. Стратегический анализ издержек. Анализ элементов цепочки стоимости.

Тема 5. Стратегия и формирование конкурентных преимуществ.

Стратегия и долгосрочное развитие организации. Понимание конкурентного преимущества. Стратегия как фактор развития конкурентного преимущества. Оценка реальной конкурентной позиции организации.

Соотношение миссии, целей и задач организации, стратегических и финансовых целей, уровни формулирования стратегий (корпоративный уровень для диверсифицированных компаний, бизнес-уровень, функциональный уровень, операционный уровень): согласование и обеспечение единства. Формулирование и анализ стратегических альтернатив. Факторы, воздействующие на выбор стратегической альтернативы.

Тема 6. Подготовка и оформление стратегического плана.

Основные части стратегического плана организации. Технология разработки стратегического плана. Организация стратегических команд. Специфика отражения данных в стратегическом плане. Трудности в осуществлении стратегического плана. Их основные причины.

Тема 7. Подготовка к реализации стратегии. Реализация стратегии.

Организационная стратегия. Выработка оптимального баланса в системе «стратегия структура процесс принятия решений». Управление процессом реализации стратегии

предприятия. Взаимосвязь (преемственность) этапов формирования стратегии с этапом ее реализации. Интеграция разработанной стратегии с соответствующими структурными звеньями и направлениями деятельности. Зависимость успеха реализации стратегии от активности ее поддержки руководством предприятия. Наличие информации, адекватной проблемам, решаемым при достижении стратегических приоритетов. Информационно-функциональная модель управления процессом реализации стратегий развития предприятия. Приведение структуры организации в соответствие выбранной стратегии. Бюджеты. Политика, процедуры, правила. Системы поддержки принятия административных решений. Кадровый вопрос реализации стратегии. Корпоративная культура.

Тема 8. Контроль и внесение необходимых изменений.

Управление в условиях возникновения неожиданных изменений. Модели описания управленческой реакции на неожиданные изменения: активное, реактивное и плановое управление. Диагностика готовности предприятия к возможным изменениям во внешней среде. Решение проблем при различных моделях стратегической реакции на изменения. Типы организационных изменений: существенные изменения, сводимые к переходу на новую схему управления; настройка структуры (эволюционирование оргструктуры). Выработка концепции организационных изменений на предприятии. Сопротивление преобразованиям в процессе стратегического управления. Причины и источники возникновения на предприятии сопротивления изменениям. Управление сопротивлением на предприятии. Методы контроля за сопротивлением изменениям. Мотивация изменений и методы управления сопротивлением в процессе формирования и реализации. Сущность и цели контроля. Современные подходы и инструменты контроля деятельности.

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

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.20.01 Стратегическое управление используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема и/или раздел		Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1	Методология стратегического управления	опрос, тестирование
Тема 2	Процесс стратегического управления.	опрос, тестирование
Тема 3	Развитие стратегического видения и формулирование миссии. Постановка стратегических целей.	опрос, тестирование
Тема 4	Анализ отраслевой и конкурентной среды.	опрос, тестирование
Тема 5	Стратегия и формирование конкурентных преимуществ.	опрос, тестирование, кейс-задачи
Тема 6	Подготовка и оформление стратегического плана.	опрос, тестирование, кейс-задачи
Тема 7	Подготовка к реализации стратегии. Реализация стратегии.	опрос, тестирование
Тема 8	Контроль и внесение необходимых изменений.	опрос, тестирование

4.1.2. Зачет с оценкой проводится с применением следующих методов (средств): в форме устных ответов на вопросы.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Преподаватель оценивает уровень подготовленности обучающихся к занятию по следующим показателям:

- устные ответы на вопросы преподавателя по теме занятия;
- выступление с докладами по вопросам к опросам;
- участие в обсуждении докладов,
- результаты тестирования,
- решение кейс-задач

Критерии оценивания доклада:

- степень усвоения понятий и категорий по теме;
- умение работать с документальными и литературными источниками;
- грамотность изложения материала;
- самостоятельность работы, наличие собственной обоснованной позиции.

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы. 70% из 100% (70 баллов из 100) вклад по результатам посещаемости занятий, активности на занятиях, выступления с докладами, участия в обсуждениях докладов других обучающихся, ответов на вопросы преподавателя в ходе занятия.

Детализация баллов и критерии оценки текущего контроля успеваемости утверждается на заседании кафедры.

Вопросы темы для подготовки к опросу, тестированию и решению кейс-задач

Тема 1. Методология стратегического управления.

1. Каковы основные этапы (школы) управления?
2. Кто явился наиболее ярким представителем каждой из этих школ?
3. Чем характеризуется управленческая деятельность в современных условиях?
4. Какие разделы менеджмента вы знаете и как они взаимосвязаны?
5. Чем схожа и чем отличается управленческая деятельность на разных ее уровнях?
6. В чем «стратегичность» управления на высшем уровне?
7. Что такое стратегический менеджмент?
8. Что такое стратегия?
9. Каковы главные задачи стратегического менеджмента?
10. Почему к процессу стратегического управления применим термин «технология»?
11. Каковы основные элементы процесса стратегического менеджмента?

Примерные тестовые задания

1. Выберите три вопроса, в ответе на которые, по определению В.Д. Марковой и С.А. Кузнецовой, заключается сущность стратегического управления:

А	В каком положении находится организация в настоящее время?
Б	Какие конкуренты имеют более сильные позиции по отношению к организации?
В	Реальны ли установленные перспективные цели?
Г	В каком положении оно хотело бы находиться через три, пять или десять лет?
Д	Каким образом достигнуть желаемого состояния?

2. Определите последовательность этапов в развитии стратегического менеджмента:

А	стратегическое планирование
Б	Бюджетирование
В	долгосрочное планирование
Г	оперативное планирование
Д	стратегический менеджмент

3. Выберите правильное продолжение утверждения. Перефразируя П. Друкера, И. Ансофф пишет: «Стратегическое планирование – это управление по планам, а стратегический менеджмент – это управление по ...»:

А	Ориентирам
Б	Целям
В	Программам
Г	Результатам
Д	Проектам

4. Укажите основные этапы стратегического управления и их последовательность:

А	стратегический контроль и регулирование
Б	определение миссии организации
В	формирование целей и задач организации
Г	реализация стратегии
Д	анализ и оценка внешней и внутренней среды
Е	анализ стратегических альтернатив
Ж	составление стратегического плана
З	выбор стратегии
И	стратегическое планирование

5. Кто предлагает рассматривать внимание менеджера как ограниченный ресурс, влияющий на процесс принятия управленческих решений?

А	Портер
Б	Саймон
В	Карлофф
Г	Друкер

6. Руководящая философия бизнеса, обоснование назначения организации – это:

А	Политика
Б	Тактика
В	миссия
Г	Видение
Д	план

Тема 2. Процесс стратегического управления.

1. Чем характеризуется управленческая деятельность в современных условиях?
2. Какие разделы менеджмента вы знаете и как они взаимосвязаны?
3. Чем схожа и чем отличается управленческая деятельность на разных ее уровнях?
4. В чем «стратегичность» управления на высшем уровне?
5. Что такое стратегический менеджмент?
6. Что такое стратегия?
7. Каковы главные задачи стратегического менеджмента?
8. Почему к процессу стратегического управления применим термин "технология"?
9. Каковы основные элементы процесса стратегического менеджмента?

Примерные тестовые задания

1. Какие элементы, по мнению Э.А. Уткина, должна включать миссия организации?

А	описание продуктов
Б	основные заинтересованные группы
В	характеристика рынка
Г	цели организации
Д	стратегическое намерение или видение
Е	Технология
Ж	внутренняя концепция
З	внешний образ организации, ее имидж

2. По очередности достижения цели делятся на:

А	большие и малые
Б	краткосрочные, промежуточные и долгосрочные
В	конкурирующие, независимые и дополнительные
Г	экономические и неэкономические

3. Какому уровню целеобразования, по мнению А.И. Пригожина, соответствует реактивный (приспособительный) стиль управления:

А	Телеономии
Б	Целенаправленному
В	Целеустремленному

4. Перед началом анализа в распоряжении организации находится большой объем информации, часть которой является избыточной. Необходимы своеобразные «фильтры», позволяющие отсеивать эту информацию. Такими «фильтрами» могут являться:

А	Технология
Б	Цели
В	Стратегия
Г	Миссия

5. Функционально анализ внешней среды деятельности организации должен проводиться:

А	собранием акционеров
Б	планово-экономической службой
В	службой маркетинга
Г	генеральным директором
Д	Бухгалтерией

6. SWOT-анализ – это:

А	функционально-стоимостный анализ
Б	метод экстраполяции тенденций
В	анализ возможностей и угроз внешней среды, сильных и слабых сторон организации
Г	группировка факторов внешней среды на четыре вида: политические, экономические, социокультурные, технико-технологические

Тема 3. Развитие стратегического видения и формулирование миссии. Постановка стратегических целей.

1. Что такое стратегическое видение руководства?
2. Что такое миссия и в чем ее значение для организации?
3. Каковы три составляющие миссии организации?
4. Каковы критерии формулирования миссии?
5. В каких терминах формулируется миссия, в каких терминах ее нельзя формулировать?
6. Что такое стратегические цели организации и чем они отличаются от «не стратегических»?
7. Приведите примеры стратегических общефирменных целей.
8. Каковы четыре основных критерия в постановке стратегических целей?
9. Каковы основные предпосылки для реализации целей?

Примерные тестовые задания

1. Кто из перечисленных авторов предложил модель пяти сил с целью идентифицировать благоприятные возможности и опасности, с которыми может встретиться организация в отрасли?

А	Карлофф
Б	Портер
В	Саймон

2. Форма представления результатов ситуационного анализа включает:

А	мнения специалистов
Б	анализ конкурентной силы
В	таблица профиля среда организации
Г	стратегические действия/ проблемы, которые организация должна учесть
Д	индикаторы стратегической деятельности
Е	публикация по проблемам организации
Ж	заключение относительно конкурентной позиции
З	матрица «сильные стороны – слабые стороны; возможности – угрозы»

3. Кто автор определения стратегии организации: «... стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организации руководствуются в своей деятельности»:

А	А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд
Б	Э.А. Уткин
В	З.П. Румянцева
Г	И. Ансофф
Д	О.С. Виханский

4. В основе классификаций стратегий используются следующие классификационные признаки:

А	стадия жизненного цикла отрасли
Б	относительная сила отраслевой позиции организации

В	степень агрессивности поведения организации в конкурентной борьбе
Г	совокупность этих и других классификационных признаков

5. Стратегия минимизации издержек (лидерства по издержкам) нацелена:

А	на обеспечение более низких системных издержек на товар по сравнению с конкурентами
Б	на придание продукту-товару отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые отличают данный товар от предложений конкурентов
В	на наем и тренинг такого персонала, который работает с клиентами более эффективно, чем персонал конкурентов
Г	на создание более выгодного имиджа организации, рекламной марки продуктов, т.е. бренда

6. Если преобладает ценовая конкуренция, более эффективной для организации будет конкурентная стратегия:

А	лидерства в издержках
Б	стратегия дифференциации продукции
В	стратегия инноваций
Г	стратегия дифференциации сервиса

Тема 4. Анализ отраслевой и конкурентной среды.

1. Назовите внешние и внутренние факторы, определяющие стратегическую ситуацию.
2. Какова роль ситуационного анализа в успешной деятельности предприятия?
3. В чем предпосылка успеха организации на рынке, с т. зрения имеющихся ресурсов?
4. Назовите основные элементы анализа отраслевой и конкурентной среды.
5. Приведите несколько примеров доминирующих экономических характеристик.
6. Что такое движущие силы, в чем их значение для организации?
7. Зачем фирме выявлять КФУ на профильном рынке?
8. В чем польза для организации от построения карты стратегических групп?
9. Назовите 5 конкурентных сил Портера. Что они показывают?
10. Каковы основные направления усилий по предсказанию действий конкурентов?
11. Какую информацию должен содержать последний элемент АО и КС?
12. Перечислите элементы анализа внутренней среды организации.
13. Зачем необходимо идентифицировать текущую стратегию организации?
14. Какие основные рыночные стратегии вы можете назвать? В чем их отличия?
15. Что такое SWOT-анализ, в чем его значение и как он проводится?
16. Что такое цепочка ценности, зачем ее рассматривать?
17. В чем значение Portfolio-анализа, какие его модели вы можете назвать?

Примерные тестовые задания

1. На каких стадиях жизненного цикла используется стратегическая модель развития организации «ускоренный рост»?

А	проектирование и создание
Б	Рост
В	Зрелость
Г	Спад
Д	Кризис

2. Стратегия для отрасли на этапе спада – это альтернативная:

А	стратегия расширения рынка для получения более высокой прибыли
Б	стратегия «снятия сливок» (установление на новинку высоких цен, и их снижение по мере насыщения рынка товаром)
В	стратегия низких цен для завоевания рынка и быстрого отрыва от конкурентов
Г	стратегия «сбора урожая» (управляемого сокращения инвестиций с целью максимизации потоков доходов)

3. Стратегия управления персоналом относится к:

А	функциональным стратегиям
Б	конкурентным стратегиям
В	корпоративным стратегиям

4. Какие из приведенных определений соответствуют понятию «стратегическое планирование»?

А	это стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения
Б	это процесс разработки стратегии организации с конкретизацией в форме стратегического плана на длительный период времени
В	это комплекс решений и действий по разработке стратегии, необходимых для достижения целей организации
Г	это комплексный план мероприятий, включающих проектирование, строительство, приобретение технологий, оборудования, подготовку кадров и т.п., направленных на создание нового или модернизацию действующего производства товаров с целью получения экономической выгоды

5. Выделите характерные черты стратегического планирования:

А	содержит совокупность глобальных идей развития организации
Б	устремлен на краткосрочную перспективу
В	служит основой для любого другого вида планирования
Г	предусматривает альтернативные действия на долгосрочный период
Д	не обуславливает изучение внешней и внутренней среды хозяйствования

6. Стратегическая архитектура – это:

А	план развертывания новых функциональностей, обретения новых компетенций
Б	план тактических действий
В	стратегический план
Г	бизнес-план

Тема 5. Стратегия и формирование конкурентных преимуществ.

1. В чем связь стратегии и долгосрочного развития организации?
2. Что такое внешние и внутренние компетенции? Приведите примеры.

Примерные тестовые задания

1. В каком разделе стратегического плана организации находят отражение показатели объема производства продукции в целом и по видам:

А	Маркетинг
Б	трудовые ресурсы
В	финансовые ресурсы
Г	Производство

2. Укажите, в какой последовательности должны отражаться этапы процесса стратегического планирования:

А	концепция общей стратегии
Б	планирование
В	цели организации
Г	стратегический анализ
Д	миссия организации

3. К внешним компетенциям организации относятся:

А	наличие квалификационного персонала, который достаточно сложно найти на рынке труда и на подготовку которого требуется значительное время
Б	возможности лоббирования своих интересов
В	ноу-хау, уникальные технологии, способность создавать конкурентоспособную продукцию
Г	хорошо отработанные и эффективные бизнеспроцессы (управление проектами, управление качеством, сбыт, маркетинг, планирование, бюджетирование, мотивация персонала и т.д.)

4. Основные функции управления реализацией стратегии:

А	разработка стратегической программы или плана
Б	стратегический контроль
В	разработка базовой стратегии
Г	мотивация персонала на осуществление стратегии
Д	анализ стратегий

5. Выберите правильное утверждение:

А	в стратегическом управлении при определении задач работника важнее указать на желаемый результат, а не на его обязанности и сферу приложения усилий
Б	в стратегическом управлении при определении задач работнику важнее указать его обязанности и сферу приложения усилий, а не желаемый результат
В	в стратегическом управлении при определении задач работнику важнее указать и на желаемый результат, и на его обязанности и сферу приложения усилий в комплексе

6. Назовите типы систем стратегического контроля:

А	корпоративный
Б	бюрократический
В	функциональный
Г	рыночный
Д	по выходу

Примерные кейс-задачи

1. Определить по исходным данным в таблице: на каких конкурентных позициях матрицы БКГ находятся товары организации Z. Дать рекомендации относительно дальнейшего развития стратегических единиц бизнеса, ориентируясь на идеальный портфель организации.

Изделие (стратегические единицы бизнеса)	Объем, тыс. ед.			Емкость рынка организации, %
	20XX	20XX	20XX	
Товар А	20,4	19,2	12,0	30
Товар Б	164,8	165,2	162,3	5,4
Товар С	1,2	1,6	2,9	12

Тема 6. Подготовка и оформление стратегического плана.

1. Каковы основные внешние и внутренние факторы, влияющие на окончательный выбор стратегии?
2. Обоснуйте этапы стратегического выбора.
3. Каковы основные части стратегического плана организации?
4. В чем специфика отражения данных в стратегическом плане?
5. Перечислите типичные ошибки разработки стратегического плана.

Примерные тестовые задания

1. Стратегические изменения определяются:

А	реальной конкурентной позицией организации
Б	системой мотивации персонала организации и используемой технологией производства
В	только внутренними особенностями данной конкретной организации
Г	характеристиками существующего и будущего стратегического состояния организации, динамичными изменениями внешней среды

2. ... способность добиваться поставленных целей в условиях рынка, на котором с аналогичными целями выступают другие организации.

А	конкурентоспособность
Б	конкурентное преимущество
В	стратегия

3. Матрица Бостонской консалтинговой группы основана на анализе характеристик:

А	привлекательность отрасли
Б	интенсивность соперничества
В	темпы роста рынка
Г	доля рынка
Д	благоприятные возможности для бизнеса

4. В стратегическом управлении возможны типы организационного поведения в изменениях:

А	создание будущего
Б	адаптация к будущему
В	«закрепление права на игру»
Г	уклонение

5. При разработке стратегии менеджеры могут столкнуться с 4 «уровнями неопределенности»:

А	достаточно ясное будущее
Б	альтернативное будущее
В	диапазон будущих событий
Г	абсолютная неизвестность
Д	Риск

6. Какова последовательность действий в рамках стратегического управления?

А	определение целей – определение миссии – выбор стратегии
Б	выбор стратегии – определение миссии – определение целей
В	определение миссии – определение целей – выбор стратегии
Г	определение миссии – выбор стратегии – определение

Примерные кейс-задачи

2. Портфель видов деятельности изготовителя включает пять стратегических единиц бизнеса (СЕБ). Данные о продажах этих СЕБ и их конкурентов приведены в таблице:

СЕБ	Продажи, млн. руб.	Число конкурентов	Продажи основных конкурентов			Темпы роста рынка, %
			X	Y	G	
А	1,0	7	1,4	1,4	1,0	15
Б	3,2	18	3,2	3,2	2,0	20
С	3,8	12	3,8	3,0	2,5	7
Д	6,5	5	6,5	1,6	1,4	4
Е	0,7	9	3,0	2,5	2,0	4

3. В организации шесть потенциальных стратегических единиц бизнеса – товаров, экономическая характеристика которых проводится в таблице в денежных единицах (ДЕ):

Показатели	СЕБ товары					
	1	2	3	4	5	6

Рост рынка, %	12	20	2	15	7	5
Относительная доля рынка	2	0,2	1,8	3	2,2	0,7
Объем реализации, тыс. ДЕ	20	8	50	30	45	5
Прибыль, тыс. ДЕ	5	2	10	2	10	1

Тема 7. Подготовка к реализации стратегии. Реализация стратегии.

1. В чем суть приведения структуры организации в соответствие выбранной стратегии?
2. Как производится согласование бюджетов?
3. Зачем нужны политики, процедуры, правила?
4. В чем значение систем поддержки принятия административных решений?
5. В чем состоит кадровый вопрос реализации стратегии?
6. Какие цели решает создание системы вознаграждений?
7. Зачем фирме нужна корпоративная культура?
8. Что необходимо предусмотреть при разработке системы лидерства в компании?
9. В чем состоят трудности в осуществлении стратегического плана?
10. Каковы их основные причины?

Примерные тестовые задания

1. При стратегическом управлении планы организации:

А	предусматривают только конкретные действия в настоящем и будущем
Б	базируются на четко известном и неизменном конечном состоянии
В	фиксируют желаемое в будущем состояние организации
Г	позволяют организации реагировать на изменения в окружении

2. Эффективность деятельности и управления организацией определяются прибыльностью и рациональностью использования производственного потенциала. Такая оценка эффективности характерна для:

А	стратегического управления
Б	оперативного управления

3. Какие из следующих положений характерны для принципов управления персоналом в рамках стратегического управления?

А	работники – это ресурс организации
Б	персонал – производители работ
В	работники – основная ценность организации
Г	персонал – источник благополучия организации

4. Конкурентная среда организации определяется:

А	только внутриотраслевыми конкурентами
Б	внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию
В	фирмами, производящими замещающий продукт
Г	только фирмами, которые могут выйти на рынок с тем же продуктом

5. Какие из следующих факторов учитываются при выборе стратегии и являются ключевыми?

А	сильные стороны отрасли
Б	слабые стороны организации
В	цели организации
Г	интересы высшего менеджмента
Д	квалификация работников
Е	степень зависимости от внешней среды
Ж	все перечисленные факторы

6. Какая из стратегий развития является наиболее рискованной?

А	Роста
Б	ограниченного роста
В	захват рынка
Г	Сокращения

Тема 8. Контроль и внесение необходимых изменений.

1. Для каких целей разрабатываются контрольные процедуры?
2. Каковы возможные действия при расхождении плановых и фактических значений?
3. Что такое контроллинг?
4. Перечислите и обоснуйте этапы стратегического контроллинга.

Примерные тестовые задания

1. Стратегия роста присуща:

А	новым организациям, независимо от сферы деятельности
Б	фирмам, действующим в традиционных сферах
В	любой организации

2. Выберите основные характеристики целей в стратегическом планировании:

А	непротиворечивость, определенность по срокам достижения, измеримость, гибкость, реальность
Б	долгосрочность, достижимость, измеримость
В	детализированность, комплексность
Г	стратегический характер

3. Стратегия фокусирования эффективна, если:

А	при торговле однородным товаром
Б	в условиях массового спроса
В	при указании «узких» (элитных) услуг
Г	при производстве товаров массового спроса

4. В чем отличие портфельной (корпоративной) стратегии от конкурентной?

А	конкурентная стратегия – это выбор конкурентного преимущества, а портфельная – выбор общего направления роста и объектов инвестирования
Б	конкурентная стратегия – это выбор в рамках одной конкретной сферы бизнеса, портфельная – выбор самих сфер бизнеса
В	портфельная стратегия не всегда конкурентна

Г	конкурентная стратегия предполагает выбор из нескольких портфельных стратегий той, которая даст наибольшие преимущества в конкуренции
---	---

5. Большая эффективность труда вследствие специализации по видам и методам работы, технологических инноваций в производственных процессах, оптимальной загрузки оборудования, более полного использования ресурсов, внедрения новых концепций товара является эффектом:

А	масштаба производства
Б	кривой опыта
В	масштаба деятельности
Г	синергии

6. Какие стратегии может выбирать организация, имеющая слабые конкурентные позиции, при быстром росте рынка?

А	пересмотр стратегий концентрации
Б	диверсификация
В	горизонтальная интеграция или слияние
Г	сокращение
Д	вертикальная интеграция
Е	ликвидация

7. Какие из перечисленных факторов определяют выбор той или иной организационной структуры?

А	степень разнообразия деятельности фирмы
Б	размер фирмы
В	географическое размещение фирмы
Г	технология фирмы
Д	отношение со стороны руководителей и сотрудников
Е	динамизм внешней среды
Ж	все перечисленные факторы

8. Ключевая роль в проведении стратегических изменений и мобилизации потенциала организации принадлежит:

А	руководству организации
Б	непосредственным исполнителям
В	руководителям среднего звена и непосредственным исполнителям
Г	научным и инженерно-техническим сотрудникам
Д	в равной степени всем работникам организации

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1. Формируемые компетенции с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
-----------------	--------------------------	--------------------------------	---

ПК-22	умение оценивать соотношение планируемого результата и затрачиваемых ресурсов	ПК-22.1	Способность находить решения в процессе реализации проектов и программ
-------	---	---------	--

Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Этап освоения компетенции	Показатель Оценивания	Критерий оценивания
ПК-22.1 Способность находить решения в процессе реализации проектов и программ	Предлагает несколько методов принятия организационно-управленческих решений	Обоснованно предлагает различные методы решений с учетом возможных рисков

4.3.2. Типовые оценочные средства

Вопросы к зачету с оценкой

1. Предпосылки стратегического управления. Понятия «стратегический менеджмент» и «стратегическое управление».
2. Этапы развития стратегического управления.
3. Проблемы и перспективы использования стратегического управления на российских предприятиях и организациях.
4. Функции стратегического управления.
5. Основные компоненты и этапы стратегического управления.
6. Процесс принятия стратегического управленческого решения.
7. Характеристика системы и процессов управления функционированием и развитием организации.
8. Моделирование как методологический инструмент построения прообраза организации. Стратегическое моделирование и его использование в стратегическом управлении.
9. Определение бизнеса и миссии организации.
10. Использование системного подхода в прогнозировании тенденций развития организаций.
11. Функциональный подход к формированию вариантов развития организации.
12. Процессный подход разработки вариантов развития организации.
13. Планирование деятельности организации, виды планов.
14. Сущность, функции и роль стратегического планирования.
15. Понятие «стратегия», уровни стратегий.
16. Процесс формирования стратегии организации.
17. PEST–анализ макросреды организации.
18. Анализ общей ситуации и конкуренции в отрасли.
19. Технология SWOT–анализа.
20. Метод проектирования профиля среды организации.
21. Метод ключевых вопросов.
22. Основные стратегии развития организации. Области выработки стратегии.
23. Создание конкурентных преимуществ.
24. Оценка конкурентного статуса организации.
25. Корпоративные стратегии организации.
26. Конкурентные стратегии организации.
27. Функциональные стратегии организации.
28. Стратегии диверсификации.

29. Стратегический анализ диверсифицированной организации.
30. Стратегические организационные изменения.
31. Стратегический контроллинг и его функции.
32. Факторы, влияющие на выбор стратегии.
33. Особенности стратегии малых, средних и крупных организаций.
34. Особенности стратегий российских организаций.
35. Методы управления организационными изменениями.
36. Маркетинг как инструмент формирования стратегии организации.
37. Стратегические альтернативы при выходе организации на рынок.
38. Организационно-экономический механизм обеспечения устойчивости субъекта хозяйствования в кризисной отрасли.
39. Диагностика и консультирование при реализации стратегии развития.
40. Управленческое консультирование в сфере общего и стратегического управления

Шкала оценивания

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы: 30% из 100% (или 30 баллов из 100) вклад в итоговую оценку по результатам промежуточной аттестации.

При оценивании ответа обучающегося в ходе промежуточной аттестации можно опираться на следующие критерии:

Баллы	Критерий оценки
26-30	Обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной, периодической и монографической литературы, законодательства и практики его применения, раскрывает не только основные понятия, но и анализирует их с точки зрения различных авторов. Обучающийся показывает не только высокий уровень теоретических знаний, но и видит междисциплинарные связи. Профессионально, грамотно, последовательно, хорошим языком четко излагает материал, аргументированно формулирует выводы. Знает в рамках требований к направлению и профилю подготовки законодательно-нормативную и практическую базу. На вопросы отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу.
16-25	Обучающийся показывает достаточный уровень компетентности, знания материалов занятий, учебной и методической литературы, законодательства и практики его применения. Уверенно и профессионально, грамотным языком, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть вопроса. Знает нормативно-законодательную и практическую базу, но при ответе допускает несущественные погрешности. Обучающийся показывает достаточный уровень профессиональных знаний, свободно оперирует понятиями, методами оценки принятия решений, имеет представление: о междисциплинарных связях, увязывает знания, полученные при изучении различных дисциплин, умеет анализировать практические ситуации, но допускает некоторые погрешности. Ответ построен логично, материал излагается хорошим языком, привлекается информативный и иллюстрированный материал, но при ответе допускает некоторые погрешности. Вопросы не вызывают существенных затруднений.
6-15	Обучающийся показывает достаточные знания материалов занятий, но при ответе отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. На поставленные членами комиссии вопросы отвечает неуверенно, допускает погрешности. Обучающийся владеет практическими навыками, привлекает иллюстративный материал, но чувствует себя неуверенно при анализе междисциплинарных связей. В ответе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются недостаточно веские. На поставленные вопросы затрудняется с ответа-

	ми, показывает недостаточно глубокие знания.
0-5	Обучающийся показывает слабые знания материалов занятий, учебной литературы, законодательства и практики его применения, низкий уровень компетентности, неуверенное изложение вопроса. Обучающийся показывает слабый уровень профессиональных знаний, затрудняется при анализе практических ситуаций. Не может привести примеры из реальной практики. Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом.

Шкала перевода из многобалльной системы в традиционную:

- обучающемуся выставляется оценка «неудовлетворительно» если обучающийся набрал менее 50 баллов,
- оценка «удовлетворительно» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 50 до 65 баллов;
- оценка «хорошо» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 66 до 75 баллов;
- оценка «отлично» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 76 до 100 баллов.

100 баллов выставляется при условии выполнения всех требований, а также при обязательном проявлении творческого отношения к предмету, умении находить оригинальные, не содержащиеся в учебниках ответы, умении работать с источниками, которые содержатся дополнительной литературе к курсу, умении соединять знания, полученные в данном курсе со знаниями других дисциплин.

4.4. Методические материалы

Процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций проводятся в соответствии с Уставом Академии (утв. Постановлением Правительства Российской Федерации от 12.05.2012 г. N 473), Положением о текущем контроле успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации обучающихся в РАНХиГС (утв. Приказом ректора от 30.01.2018 г. № 02-66), Порядке организации и проведения практики обучающихся, осваивающих образовательные программы высшего образования (утв. Приказом ректора от 22.01.2018 г. №02-28).

Устный опрос является одним из основных способов проверки усвоения знаний обучающимися. Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на определенную тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях. Основные критерии оценки устного ответа: правильность ответа по содержанию; полнота и глубина ответа; логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией); использование дополнительного материала.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические указания по самостоятельной подготовки к занятиям лекционного, практического (семинарского) типа

Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Обучающимся рекомендуется изучать как основную, так и дополнительную литературу, а также знакомиться с Интернет-источниками (список приведен в рабочей программе по дисциплине).

Методические указания по подготовке докладов в форме опроса

Подготовка обучающихся к опросу предполагает изучение в соответствии тематикой дисциплины основной/ дополнительной литературы, нормативных документов, интернет-ресурсов.

Обучающийся готовит доклад в форме устного сообщения по теме дисциплины.

Предлагается следующая структура доклада:

1. Введение:

- указывается тема и цель доклада;
- обозначается проблемное поле, тематические разделы доклада.

2. Основное содержание доклада:

- последовательно раскрываются тематические разделы доклада.

3. Заключение:

- приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций.

Методические рекомендации по выполнению тестовых заданий

Для выполнения тестового задания, прежде всего, следует внимательно прочитать поставленный вопрос. После ознакомления с вопросом следует приступить к прочтению предлагаемых вариантов ответа. Необходимо прочитать все варианты и в качестве ответа следует выбрать лишь один индекс (цифровое обозначение), соответствующий правильному ответу.

Тесты составлены таким образом, что в каждом из них правильным является как один, так и несколько вариантов. Выбор должен быть сделан в пользу наиболее правильного или правильных ответов.

На выполнение теста отводится ограниченное время. Оно может варьироваться в зависимости от уровня тестируемых, сложности и объема теста. Как правило, время выполнения тестового задания определяется из расчета 30-45 секунд на один вопрос.

Критерии оценки выполненных студентами тестов определяются преподавателем самостоятельно. Рекомендуются следующие критерии оценки:

1. 85% – 100% правильных ответов – «отлично»;
2. 66% – 84% правильных ответов – «хорошо»;
3. 50% – 65% правильных ответов – «удовлетворительно»;
4. менее 50% правильных ответов – «неудовлетворительно».

При подведении итогов по выполненной работе рекомендуется проанализировать допущенные ошибки, прокомментировать имеющиеся в тестах неправильные ответы.

Методические рекомендации по выполнению кейс-заданий

Кейс-задача, кейс (case) – это конкретная практическая ситуация, рассказывающая о той или иной правовой ситуации, в которой зачастую заложена некая проблема.

Анализ правовой ситуации целесообразно начинать с выявления признаков законности и правонарушений в поставленной проблеме;

Корректная правовая постановка проблемы требует ясности, четкости, а главное четкости правовой формулировки;

Успех в решении проблемы зависит от выработки различных правовых способов действий в данной ситуации – правовых альтернатив;

Необходимым условием для принятия окончательного решения является выявление норм права решения проблемы – требований к содержанию правовых альтернатив и их обоснование;

При выборе правового нужно опираться как на исторический анализ положительных и отрицательных последствий каждого, так и на правовой анализ необходимости осуществления решений;

При составлении правовой процедуры решения нужно ориентироваться на первоначальные цели и реальность ее воплощения.

На данном этапе после презентации решений во время общей дискуссии можно рекомендовать обсудить 4 вопроса:

- Почему ситуация выглядит как дилемма?
- Кто принимал решения?
- Какие варианты решения имели место?
- Что надо было делать?

Методические указания по организации самостоятельной работы обучающихся
Контроль самостоятельной работы осуществляется в рамках опросов по темам, предусмотренным рабочей программой дисциплины.

Вопросы для самостоятельной работы

1. Каковы основные этапы (школы) управления?
2. Кто явился наиболее ярким представителем каждой из этих школ?
3. Чем характеризуется управленческая деятельность в современных условиях?
4. Какие разделы менеджмента вы знаете и как они взаимосвязаны?
5. Чем схожа и чем отличается управленческая деятельность на разных ее уровнях?
6. В чем «стратегичность» управления на высшем уровне?
7. Что такое стратегический менеджмент?
8. Что такое стратегия?
9. Каковы главные задачи стратегического менеджмента?
10. Почему к процессу стратегического управления применим термин «технология»?
11. Каковы основные элементы процесса стратегического менеджмента?
12. Чем характеризуется управленческая деятельность в современных условиях?
13. Какие разделы менеджмента вы знаете и как они взаимосвязаны?
14. Чем схожа и чем отличается управленческая деятельность на разных ее уровнях?
15. В чем «стратегичность» управления на высшем уровне?
16. Что такое стратегический менеджмент?
17. Что такое стратегия?
18. Каковы главные задачи стратегического менеджмента?
19. Почему к процессу стратегического управления применим термин "технология"?
20. Каковы основные элементы процесса стратегического менеджмента?
21. Что такое стратегическое видение руководства?
22. Что такое миссия и в чем ее значение для организации?
23. Каковы три составляющие миссии организации?
24. Каковы критерии формулирования миссии?
25. В каких терминах формулируется миссия, в каких терминах ее нельзя формулировать?
26. Что такое стратегические цели организации и чем они отличаются от «не стратегических»?
27. Приведите примеры стратегических общефирменных целей.
28. Каковы четыре основных критерия в постановке стратегических целей?
29. Каковы основные предпосылки для реализации целей?
30. Назовите внешние и внутренние факторы, определяющие стратегическую ситуацию.
31. Какова роль ситуационного анализа в успешной деятельности предприятия?
32. В чем предпосылка успеха организации на рынке, с т. зрения имеющихся ресурсов?
33. Назовите основные элементы анализа отраслевой и конкурентной среды.
34. Приведите несколько примеров доминирующих экономических характеристик.
35. Что такое движущие силы, в чем их значение для организации?
36. Зачем фирме выявлять КФУ на профильном рынке?
37. В чем польза для организации от построения карты стратегических групп?
38. Назовите 5 конкурентных сил Портера. Что они показывают?

39. Каковы основные направления усилий по предсказанию действий конкурентов?
40. Какую информацию должен содержать последний элемент АО и КС?
41. Перечислите элементы анализа внутренней среды организации.
42. Зачем необходимо идентифицировать текущую стратегию организации?
43. Какие основные рыночные стратегии вы можете назвать? В чем их отличия?
44. Что такое SWOT-анализ, в чем его значение и как он проводится?
45. Что такое цепочка ценности, зачем ее рассматривать?
46. В чем значение Portfolio-анализа, какие его модели вы можете назвать?
47. В чем связь стратегии и долгосрочного развития организации?
48. Что такое внешние и внутренние компетенции? Приведите примеры.
49. Каковы основные внешние и внутренние факторы, влияющие на окончательный выбор стратегии?
50. Обоснуйте этапы стратегического выбора.
51. Каковы основные части стратегического плана организации?
52. В чем специфика отражения данных в стратегическом плане?
53. Перечислите типичные ошибки разработки стратегического плана.
54. В чем суть приведения структуры организации в соответствие выбранной стратегии?
55. Как производится согласование бюджетов?
56. Зачем нужны политики, процедуры, правила?
57. В чем значение систем поддержки принятия административных решений?
58. В чем состоит кадровый вопрос реализации стратегии?
59. Какие цели решает создание системы вознаграждений?
60. Зачем фирме нужна корпоративная культура?
61. Что необходимо предусмотреть при разработке системы лидерства в компании?
62. В чем состоят трудности в осуществлении стратегического плана?
63. Каковы их основные причины?
64. Для каких целей разрабатываются контрольные процедуры?
65. Каковы возможные действия при расхождении плановых и фактических значений?
66. Что такое контроллинг?
67. Перечислите и обоснуйте этапы стратегического контроллинга.

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

6.1. Основная литература

1. Анцупов А.Я. Стратегическое управление [Электронный ресурс]/ А.Я. Анцупов – Электрон. текстовые данные.— М.: Техносфера, 2015. – 344 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/58867.html>. – ЭБС «IPRbooks»
2. Кафидов В.В. Современные методологические подходы к стратегическому управлению и развитию городов различных типов [Электронный ресурс]: монография/ В.В. Кафидов – Электрон. текстовые данные. – М.: Дело, 2015. – 246 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/51087.html>. – ЭБС «IPRbooks»
3. Стратегическое управление [Электронный ресурс]: учебник для магистров/ И.К. Ларионов [и др.]. – Электрон. текстовые данные. – М.: Дашков и К, 2015. – 235 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52290.html>. – ЭБС «IPRbooks»

6.2. Дополнительная литература

1. Анисимов О. С. Стратегическое управление в методологическом подходе М. 2014.
2. Анцупов, А.Я. Стратегическое управление М.: Техносфера 2014 <http://e.lanbook.com/book/87737>
3. Бараненко С. П. Стратегический менеджмент : учебно-методический комплекс. М. : Центрполиграф. 2013.
4. Баринов В. А. Стратегический менеджмент : учебное пособие для вузов. М. : ИНФРА-М, 2013.
5. Веснин В.Р. Стратегическое управление М.: Проспект 2014 <http://e.lanbook.com/book/54881>
6. Исаева Е. А. Стратегический менеджмент в финансово-кредитных организациях : учебное пособие М. : Кнорус 2011 10
7. Ляско А. К. Стратегический менеджмент : современный учебник М. : Дело, 2013
8. Родионова Е.В., Рида А.Н., Ширшова Л.С. Стратегическое управление организациями: учебное пособие Йошкар-Ола: ПГТУ 2014 <http://e.lanbook.com/book/76521>
9. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом: учебное пособие М. : Издательский дом "Дело" РАНХиГС 2013 <http://e.lanbook.com/book/74827>

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Агапов, В. С. Социально-психологические детерминанты креативной компетентности студентов : монография / Агапов, Валерий Сергеевич, Давлетова, Рада Уеловна. - М. : Макеев Игорь Вячеславович, 2016. - 163 с.
2. Афанасьев М.Ю. История: методические рекомендации по изучению курса и подготовке к семинарским занятиям. Учебное пособие/ Афанасьев М.Ю.— Электрон. текстовые данные.— СПб.: Институт специальной педагогики и психологии, 2011.— 40 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/29973.html>.—ЭБС «IPRbooks»
3. Володина А.Ю. Методические рекомендации по подготовке и защите выпускной квалификационной работы / Володина А.Ю., Костин И.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московская государственная академия водного транспорта, 2015.— 22 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/46478.html>.— ЭБС «IPRbooks»
4. Модель позиционного обучения студентов: теоретические основы и методические рекомендации/ И.Б. Шиян [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский городской педагогический университет, 2012.— 152 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/27375.html>.— ЭБС «IPRbooks»
5. Новиков В.К. Методические рекомендации по подготовке и защите выпускной квалификационной работы. — Электрон. текстовые данные.— М.: Московская государственная академия водного транспорта, 2015.— 34 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/46479.html>.— ЭБС «IPRbooks»
6. Социально-психологические аспекты формирования культуры самообучающейся организации / А. Я. Николаев [и др.] // Вопросы психологии. - 2014. - № 6. - С. 44-52.

6.4. Нормативные правовые документы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ. 2014, № 31, ст. 4398.
2. Федеральный закон «О системе государственной службы Российской Федерации» от 27.05.2003 № 58-ФЗ // СЗ РФ. 2003. № 22. Ст. 2063.

3. Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004. № 79-ФЗ // СЗ РФ. 2004. № 31. Ст. 3215.
4. Федеральный закон от 07.05.2013 N 79-ФЗ (ред. от 22.12.2014) «О запрете отдельным категориям лиц открывать и иметь счета (вклады), хранить наличные денежные средства и ценности в иностранных банках, расположенных за пределами территории Российской Федерации, владеть и (или) пользоваться иностранными финансовыми инструментами» //Собрание законодательства РФ.2013, N 19, ст. 2306.
5. Федеральный закон от 25.12.2008 N 273-ФЗ «О противодействии коррупции» // Собрание законодательства РФ.2008, N 52 (ч. 1), ст. 6228.
6. Федеральный закон от 27.07.2010 N 205-ФЗ «Об особенностях прохождения федеральной государственной гражданской службы в системе Министерства иностранных дел Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. 2010, N 31, ст. 4174.
7. Указ Президента Российской Федерации от 12.08.2002 г. «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих» // СЗ РФ. 2002. № 33. Ст.3196.
8. Указ Президента Российской Федерации от 03.03.2007. № 269 «О комиссиях по соблюдению требований к служебному поведению государственных гражданских служащих Российской Федерации и урегулированию конфликта интересов» // СЗ РФ. 2007. № 11. Ст. 1280.
9. Указ Президента РФ от 10.03.2009 N 261 «О федеральной программе "Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009 - 2013 годы)"» // Собрание законодательства РФ. 2009, N 11, ст. 1277.
10. Указ Президента Российской Федерации от 19.11.2002 № 1336 «О Федеральной программе «Реформирование государственной службы Российской Федерации (2003-2005 годы)» // «Российская газета» № 223 23.11.2002.

6.5. Интернет-ресурсы

1. Информационно-правовая база "Консультант Плюс" – <http://www.consultant.ru>
2. Информационно-правовая база "Гарант Сервис" – <http://www.garant.ru>
3. Организация Объединенных Наций – <http://www.un.org/russian/>
4. Каталог документов по международному праву –<http://list.ru/catalog/11415.html>
5. Права человека в международном праве – <http://www.hrw.org/mssian/>
6. Официальный сайт Европейского Союза (на всех официальных языках) - www.europa.eu.int
7. Официальный сайт Организации по безопасности и сотрудничеству в Европе - www.osce.org/ru
8. Официальный сайт Международного Комитета Красного Креста - www.icrc.org
9. Раздел официального сайта ООН, посвященный международному праву - <http://www.un.org/ru/law/>
10. Сайт Министерства иностранных дел РФ - <http://www.mid.ru>
11. <http://www.government.gov.ru> – Официальный сайт Правительства РФ.
12. Послания Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации - <http://www.kremlin.ru/events>
13. Российская газета - <http://www.rg.ru/>
14. Журнал «Россия в глобальной политике» <http://www.globalaffairs.ru/>
15. Журнал «Международная жизнь» <http://www.interaffairs.ru/>
16. Журнал «Вестник международных организаций» <http://www.iorj.hse.ru/>
17. Журнал Корпорации РЭНД (The RAND Corporation) <http://www.rand.org/>
18. Журнал Совета по международным отношениям (Council on Foreign Relations) <http://www.cfr.org/>
19. Журнал Форума глобальной политики (Global Policy Forum) <http://www.globalpolicy.org/>

20. Журнал Королевского института международных отношений (The Royal Institute of International Affairs) <http://www.chathamhouse.org/>
21. Право международной торговли <http://www.miripravo.ru/>
22. Информационный сервер «Терроризм» <http://www.infa.ru/map/terror/index.html>
23. Портал по законодательству Европейского Союза <http://europa.eu.int/eur-lex>.

6.6. Иные источники

1. Тамбовцев В. Общественные блага и общественные интересы: есть ли связь? // Вопросы экономики. - 2014. - № 11. - С. 25-40.
2. Хайкин С. Р. Общественное мнение и эффективность политики на Северном Кавказе // Государственная служба. - 2012. - №5. - С. 19-25.
3. Шестопад, Е. Б. Политическая психология : учебник для студентов вузов : допущено М-вом образования РФ... по специальности "Политология". - 4-е издание, переработанное и дополненное. - М. : Аспект Пресс, 2012. - 342 с.
4. Южаков В. Государственное управление по результатам: старые рецепты или новая модель? // Экономическая политика. - 2014. - № 5. - С. 191-207.
5. Is the Glass Half Empty Or Half Full? / Kalpana Kochhar, Catherine Pattillo, Yan Sun, Nujin Suphaphiphat, Andrew Swiston, Robert Tchaidze, Benedict Clements, Stefania Fabrizio, Valentina Flamini, Laure Redifer, and Harald Finger - INTERNATIONAL MONETARY FUND, 2015. - 44 p. – Режим доступа: http://www.elibrary.imf.org/view/IMF006/22550-9781484391198/22550-9781484391198/22550-9781484391198_A001.xml?rskey=lgpzfr&result=129&highlight=true
6. Enrique Moreno Sánchez Atenco, a diez años del movimiento social por el proyecto del aeropuerto. Análisis sociourbano y político // Estudios Demográficos y Urbanos. - Vol. 29, No. 3 (87) (septiembre-diciembre, 2014), pp. 541-578. - <http://www.jstor.org/stable/24368157>
7. Robert Liñeira and Josep Ma Vallès Abstención diferencial en Cataluña y en la Comunidad de Madrid: explicación sociopolítica de un fenómeno urbano / Differential Abstention in Catalonia and the Community of Madrid: A Socio-political Explanation of an Urban Phenomenon // Reis: Revista Española de Investigaciones Sociológicas. - No. 146 (Abril-Junio 2014), pp. 69-92. - <http://www.jstor.org/stable/24364479>

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

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы.

Программное обеспечение: Microsoft Office Professional 2016, СПС «Консультант Плюс».

Информационные справочные системы: Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>; Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; Национальная электронная библиотека. URL: www.nns.ru; Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru; Российская национальная библиотека. URL: www.nnir.ru; Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>; Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>; Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.