

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

---

Институт государственной службы и управления

Кафедра теории и практики государственного контроля

УТВЕРЖДЕНА

решением кафедры теории и  
практики государственного контроля

Протокол от «22» июня 2017 г. № 9

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.ДВ.1.2 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

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

направление подготовки

38.04.01 Экономика

---

*(код, наименование направления подготовки)*

Финансовый контроль и государственный аудит

---

*(направленность (профиль))*

магистр

---

*(квалификация)*

очная

---

*(форма обучения)*

Год набора - 2017

Москва, 2017 г.

**Автор–составитель:**

доктор экономических наук, доцент, профессор Белоусова О.М.

Заведующий кафедрой теории и практики государственного контроля, доктор экономических наук Горегляд В.П.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы .....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО .....	6
3. Содержание и структура дисциплины .....	6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине .....	8
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .....	15
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	17
6.1. Основная литература .....	19
6.2. Дополнительная литература .....	19
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы .....	20
6.4. Нормативные правовые документы .....	20
6.5. Интернет-ресурсы .....	20
6.6. Иные источники .....	21
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....	21

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

**1.1 Дисциплина Б1.В.ДВ.1.2 «Стратегическое управление» обеспечивает овладение следующими компетенциями:**

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-2	способность обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования	ПК-2.2	владение способами стратегического управления, а также системы государственного и муниципального управления.
ПК-5	способность самостоятельно осуществлять подготовку заданий и разрабатывать проектные решения с учетом фактора неопределенности, разрабатывать соответствующие методические и нормативные документы, а также предложения и мероприятия по реализации разработанных проектов и программ	ПК-5.1	способность разрабатывать проектные решения в области государственного и муниципального управления с учетом фактора неопределенности
ПК-7	способность разрабатывать стратегии поведения экономических агентов на различных рынках	ПК-7.1	способность управлять регламентом системы государственного управления в организации, разрабатывать стратегии поведения, управлять регламентом системы государственного управления в организации

**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
рассмотрение и утверждение плановых и отчетных документов о работе самостоятельно-го специального	ПК-2.2	на уровне знаний объясняет содержание следующих понятий и категорий: изменения законодательства Российской Федерации, имеющих отношение к внутреннему контролю и аудиту; систем внутреннего нормативного регулирования экономических субъектов; теории и современной

подразделения внутреннего контроля и их представление вышестоящему руководству экономического субъекта		<p>практики формирования и функционирования систем внутреннего контроля и аудита</p> <p>на уровне умений применяет сбор, анализ и обобщение информации о российском и международном опыте работы систем внутреннего контроля, формирует задания по разработке обоснованных направлений их развития; оценивает соответствие работы системы внутреннего контроля действующей нормативной базе</p> <p>на уровне навыков разрабатывает предложения для руководства экономического субъекта по стратегии развития системы внутреннего контроля в экономическом субъекте и по политике в области внутреннего контроля; решает задачи исследовательского и проектного характера, связанные с повышением эффективности системы внутреннего контроля</p>
методическое сопровождение деятельности службы внутреннего аудита	ПК-5.1	<p>на уровне знаний объясняет содержание следующих понятий и категорий: международных стандартов профессиональной деятельности; регламентов внутреннего контроля и аудита; финансового законодательства; трудового законодательства; корпоративного законодательства</p> <p>на уровне умений оценивает соответствие производимых хозяйственных операций и эффективность использования активов правовой и нормативной базе, внутренним локальным актам; оценивает условия, способствующие трансформации рисков объекта внутреннего контроля и аудита в рискованные события, вырабатывать рекомендации по эффективному управлению рисками</p> <p>на уровне навыков: формулирует предложения по снижению рисков для объекта внутреннего контроля и аудита (бизнес-процесса, проекта, программы, подразделения).</p>
управление (руководство) службой внутреннего аудита	ПК-7.1	<p>на уровне знаний объясняет содержание следующих понятий и категорий: государственное управление; стратегическое планирование; иерархия стратегий; финансовая система; налоговая система; фундаментальные принципы налогообложения</p> <p>на уровне умений управляет регламентом системы государственного управления в организации, разрабатывает стратегии поведения экономических агентов; предлагает новые стратегии проведения экономических агентов с учетом современных требований к качеству государственного и корпоративного управления и на основе международных стандартов финансовой отчетности; соотносит интересы экономических агентов на различных рынках</p> <p>на уровне навыков: реализует налоговое администрирование; работает с научной литературой по разработке стратегий реализации эффективных механизмов финансового контроля; разрабатывает</p>

	стратегии принятия управленческих решений.
--	--

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

### Объем дисциплины

Общая трудоемкость Б1.В.ДВ.1.2 «Стратегическое управление» составляет 2 зачётные единицы. Дисциплина изучается во 2 семестре. Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем составляет 32 часа: лекции – 8 часов, практические занятия – 24 часа. Самостоятельная работа составляет 40 часов.

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

Б1.В.ДВ.1.2 «Стратегическое управление» входит в Блок 1. «Дисциплины (модули)».

Дисциплина реализуется после изучения Б1.В.ОД.2 «Экономика и финансы общественного сектора» (1 семестр), Б1.В.ОД.7 «Бухгалтерский учет(продвинутый уровень)» (2 семестр).

Достижение планируемых результатов обучения служит основой для Б1.В.ДВ.2.1 «Актуальные проблемы национальной экономики» (2 семестр), Б1.В.ДВ.1.1 «Система государственного и муниципального управления» (2 семестр).

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет (2 семестр).

## 3. Содержание и структура дисциплины

3. Содержание и структура дисциплины									
№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации***	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР		
			Л	ЛР	ПЗ	КСР			
Очная форма обучения									
Тема 1	Концепция стратегического управления	9	1		3		5	О, Д	
Тема 2	Система стратегического управления и ее подсистемы	9	1		3		5	О, Д	
Тема 3	Корпорация как объект стратегического управления	9	1		3		5	О, Т	
Тема 4	Процесс формирования стратегии организации	9	1		3		5	О, Р	
Тема 5	Стратегический анализ в деятельности организации	9	1		3		5	О, Кейс-стади	
Тема 6	Принципы формирования и реализации эффективной стратегии	9	1		3		5	О, Д	
Тема 7	Процесс реализации стратегии и контроля за ее исполнением	9	1		3		5	О, Кейс-стади	
Тема 8	Система стратегических финансовых планов организации	9	1		3		5	О, КР	
Промежуточная аттестация								За	
Всего:		72	8		24		40		

Примечание:

*\*\* – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), реферат (Р), Кейс-стади, контрольная работа (КР), тестирование (Т), диспут (Д).*

*\*\*\* – формы промежуточной аттестации: зачет (За).*

## **Содержание дисциплины**

### **Тема 1. Концепция стратегического управления**

Введение в стратегическое управление. Сущность. Предмет. Задачи и функции стратегического управления. Принципы стратегического управления. Инструменты стратегического управления. Этапы развития стратегического управления.

Стратегическое планирование как инструмент развития макроэкономики и микроэкономики. Стратегическое планирование как инструмент разработки эффективной государственной экономической политики. Место и роль федеральных органов исполнительной власти в разработке макростратегических и микростратегических программ развития экономики. Федеральные целевые программы и задачи их продвижения на уровне регионов России.

### **Тема 2. Система стратегического управления и ее подсистемы**

Принципиальные подходы к построению системы стратегического управления. Элементы построения стратегического управления. Уровни стратегического управления. Подсистемы стратегического планирования (система планов, процесс планирования, подсистема принятия решений, подсистема информационного обеспечения). Система общекорпоративного планирования. Плановые расчеты. Планирование потенциала компании.

### **Тема 3. Корпорация как объект стратегического управления**

Понятие и закономерности развития открытых социально-экономических систем. Организационно-экономический и организационно-правовой статус корпорации. Стратегический план развития корпорации и ее хозяйственных центров. Понятие стратегических ресурсов корпорации. Основные формы корпоративной интеграции и участники корпоративных отношений.

### **Тема 4. Процесс формирования стратегии организации**

Стратегия как ключевая категория стратегического менеджмента. Подходы к определению стратегии. Уровни стратегии. Стратегическая пирамида. Корпоративные стратегии. Бизнес-стратегии. Функциональные стратегии. Операционные стратегии. Понятие бизнес - единицы и принципы ее выделения. Стратегии бизнес - единиц и функциональные стратегии.

### **Тема 5. Стратегический анализ в деятельности организации**

Понятие стратегических целей, миссии, стратегических задач, стратегической программы. Сущность стратегического анализа. Анализ внешней и внутренней среды. Анализ стратегических факторов внешней и внутренней среды. Анализ отрасли и конкуренции (методы анализа). Основные экономические характеристики отрасли. Пятифакторная модель (конкуренции, мониторинг среды). Анализ ресурсного потенциала компании. Анализ конкурентоспособности продукции, компании, отрасли, экономики. Сущность портфельного анализа (SWOT- анализ, BCG – матрица, анализ стратегических хозяйственных единиц).

### **Тема 6. Принципы формирования и реализации эффективной стратегии**

Иерархия стратегий (корпоративная, деловая, функциональная, операционная). Руководящие принципы разработки общекорпоративной стратегии организации. Стратегии слияний, поглощений, диверсификации, защиты прав инвесторов. IPO, инвестиций. Стратегии конкуренции (новые отрасли, зрелые отрасли, раздробленные отрасли).

Внутрифирменная стратегия. Понятие и сущность внутрифирменных стратегий.

Стратегия взаимодействия организации с рынками производственных ресурсов. Стратегия социального развития организации. Стратегия управления персоналом. Стратегия инновационного развития.

#### **Тема 7. Процесс реализации стратегии и контроля за ее исполнением**

Реализация стратегического плана и контроллинг в системе стратегического планирования. Реализация стратегического плана по этапам и подсистемам. Стандарты и регламент планирования и бюджетирования. Формирование бюджета организации. Принципы бюджетного планирования. Основные виды бюджетов. Руководство исполнения бюджета. Постановка контроллинга в системе стратегического управления.

#### **Тема 8. Система стратегических финансовых планов организации**

Виды финансовых планов организации. Содержательность и последовательность их разработки. Стратегическое финансовое планирование в системе бюджетирования текущей и перспективной деятельности. Планирование оборотного капитала. Планирование издержек. Планирование инвестиционных программ. Планирование операционной деятельности. Планирование дивидендной политики. Планирование поведения организации на финансовом рынке.

### **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.ДВ.1.2 «Стратегическое управление» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

<b>Тема (раздел)</b>		<b>Методы текущего контроля успеваемости</b>
Тема 1	Концепция стратегического управления	опрос,
Тема 2	Система стратегического управления и ее подсистемы	опрос,
Тема 3	Корпорация как объект стратегического управления	опрос,
Тема 4	Процесс формирования стратегии организации	опрос, реферат
Тема 5	Стратегический анализ в деятельности организации	опрос, Кейс-стади
Тема 6	Принципы формирования и реализации эффективной стратегии	опрос, диспут
Тема 7	Процесс реализации стратегии и контроля за ее исполнением	опрос, Кейс-стади
Тема 8	Система стратегических финансовых планов организации	опрос, контрольная работа

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме зачета в устной форме.

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

Преподаватель оценивает уровень подготовленности обучающихся к занятию по следующим показателям:

- устные ответы на вопросы преподавателя по теме занятия,
- прохождение тестирования,
- решение контрольных работ,
- подготовка реферата,



- участие в диспуте.

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, участия в диспутах, ответов на вопросы преподавателя в ходе занятия, выполнение контрольной работы.

### **Вопросы для подготовки к опросам по темам:**

#### **Тема 1. Концепция стратегического управления**

1. Основные этапы развития теории и практики стратегического управления.
2. Смена парадигмы управления.
3. Современный подход к стратегическому управлению.
4. Стратегический менеджмент и стратегическое планирование, стратегическое и оперативное (тактическое) управление: сходства и различия.
5. Стратегия как ключевая категория стратегического менеджмента. Подходы к определению стратегии.

#### **Тема 2. Система стратегического управления и ее подсистемы**

Что вынуждает руководство фирмы рассматривать деятельность компании в стратегической перспективе?

2. Почему некоторые компании не придают большого значения разработке стратегических направлений развития и их оценке?

3. Сформулируйте понятие "стратегическое управление".

4. В чем сущность стратегического менеджмента? В чем состоит отличие стратегического менеджмента от оперативного управления?

5. Что является продуктом стратегического управления организацией?

6. Какие основные задачи решает менеджер по созданию и реализации стратегии фирмы?

7. Какой образ действий при решении стратегических задач в наибольшей степени свойственен руководителям российских предприятий?

#### **Тема 2. Стратегический анализ в деятельности организации**

1. *Анализ общего окружения (среда косвенного воздействия): экономический, правовой, технологический, социокультурный и политический аспекты внешнего окружения.* PEST – анализ. SWOT анализ. Роль ситуационного анализа при формировании стратегии. Объекты стратегического анализа, его цели и основные результаты. Этапы и формы стратегического анализа и основной аналитический инструментарий. Факторы внешней среды организации, влияющие на формирование стратегии.

2. *Анализ отраслевого окружения.* Движущие силы конкуренции (по М. Портеру). Методы и направления отраслевого анализа и анализа конкурентов. Основные экономические характеристики отрасли. Анализ конкурентных сил в отрасли. Факторы изменений конкурентных сил в отрасли. Текущее положение и динамика развития основных конкурентов: анализ и прогнозирование. Стратегическая позиция организации в отрасли и ее оценка. Ключевые факторы успеха (КФУ) в отрасли. Оценка привлекательности отрасли. Возможности и угрозы, существующие для организации в отрасли. Эффект синергии и его влияние на стратегический выбор организации. Стратегический анализ отраслей для вхождения в новые отрасли и выхода из текущего бизнеса. Входные барьеры в отрасли. Отраслевые возможности и угрозы для диверсифицированных организаций.

#### **Тема 6. Принципы формирования и реализации эффективной стратегии**

1. Основные цели и средства планирования.
2. Временные интервалы стратегического планирования.
3. Национальные системы прогнозирования и стратегического планирования.

4. Система показателей и методы стратегического планирования. Индикативное планирование, увязка индикаторов с ресурсами.
5. Принципы (закономерности) методологии стратегического планирования в Российской Федерации. Организация стратегического планирования на макроуровне в РФ.

#### **Примерные темы рефератов**

1. . Этапы формирования системы стратегического управления.
2. Взгляд ученых в области менеджмента на сущность стратегического управления.
3. Развитие стратегического управления на российских предприятиях.
4. Стратегия и предпринимательство.
5. Стратегическое поведение известных фирм.
6. Значение миссии для успешного функционирования современного предприятия.
7. Подходы к установлению целей в организации и их развитие в современных условиях.
8. Метод управления по целям и его использование в России.
9. Стратегия и предпринимательство.
10. Стратегическое поведение известных фирм.
11. Значение миссии для успешного функционирования современного предприятия.
12. Подходы к установлению целей в организации и их развитие в современных условиях.
13. Метод управления по целям и его использование в России.
14. Окружение бизнеса и его влияние на деятельность компании.
15. Оценка деятельности предприятия со стороны заинтересованных групп.
16. Ключевые факторы успеха в отрасли.
17. Управленческий анализ в современной практике управления организацией.
18. Методы управленческого анализа.
19. Подходы к оценке конкурентоспособности компании.
20. Экономическая сущность и содержание механизма диверсификации.
21. Базисные стратегии бизнеса.
22. Особенности реализации стратегии сокращения.
23. Особенности формирования оборонительных стратегий для сохранения конкурентного преимущества.
24. Разработка наступательных стратегий для сохранения конкурентоспособности.
25. Сущность стратегии лидерства на основе низких издержек.

#### **4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации**

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

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-2	способность обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования	ПК-2.2	владение способами стратегического управления, а также системы государственного и муниципального управления.
ПК-5	способность самостоятельно осуществлять	ПК-5.1	способность разрабатывать проектные решения в обла-

	подготовку заданий и разрабатывать проектные решения с учетом фактора неопределенности, разрабатывать соответствующие методические и нормативные документы, а также предложения и мероприятия по реализации разработанных проектов и программ		сти государственного и муниципального управления с учетом фактора неопределенности
ПК-7	способность разрабатывать стратегии поведения экономических агентов на различных рынках	ПК-7.1	способность управлять регламентом системы государственного управления в организации, разрабатывать стратегии поведения, управлять регламентом системы государственного управления в организации

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК-2.2 Владение способами стратегического управления, а также системы государственного и муниципального управления.	Знание теории и современной практики формирования и функционирования систем государственного и муниципального управления.	Умение разрабатывать стратегии развития внутреннего контроля для экономических субъектов различного уровня
ПК-5.1 Способность разрабатывать проектные решения в области государственного и муниципального управления с учетом фактора неопределенности	Знание модели государственного управления, владение навыками принятия решений в сфере функционирования системы государственного управления на федеральном, региональном и муниципальном уровнях с учетом субъективных и объективных факторов, умение обобщать и использовать в текущей деятельности материалы по вопросам развития местного самоуправления.	Знать функции и задачи современного государственного и муниципального служащего, уметь управлять регламентом системы государственного управления в организации, владеть навыками разработки управленческих решений на федеральном, региональном и муниципальном уровнях управления с учетом фактора риска и неопределенности.
ПК-7.1 Способность управлять регламентом системы государственного управле-	Знание – функций и методов стратегического управления – функций и задач современного государственного и му-	Знаком с функциями и методами стратегического управления современного государственного и муниципального служащего

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
<p>ния в организации, разрабатывать стратегии поведения, управлять регламентом системы государственного управления в организации</p>	<p>ниципального служащего</p> <p>Умение</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– управлять регламентом системы государственного управления в организации</li> <li>– разрабатывать стратегии поведения</li> </ul> <p>Владеть</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками разработки управленческих решений на федеральном, региональном и муниципальном уровнях управления с учетом фактора риска и неопределенности</li> <li>– навыками разработки стратегии принятия управленческих решений на федеральном, региональном и муниципальном уровнях управления с учетом фактора риска и неопределенности</li> </ul>	<p>Умеет управлять регламентом системы государственного управления в организации, разрабатывать стратегии поведения, управлять регламентом системы государственного управления в организации</p> <p>Владеет навыками разработки управленческих решений на федеральном, региональном и муниципальном уровнях управления, а также навыками разработки стратегии принятия управленческих решений</p>

#### 4.3.2 Типовые оценочные средства

##### Вопросы к зачету:

1. Необходимость стратегического управления, его роль в современных условиях для организаций России
2. Сущность понятий «стратегия», «стратегическое управление»
3. Ключевые гипотезы стратегического менеджмента
4. Отличия стратегического управления от стратегического планирования
5. Отличия стратегического управления от оперативного управления
6. Составляющие стратегического управления
7. Структура и особенности процесса стратегического управления
8. Понятие внешней среды организации, ее структура внешней среды и характеристики
9. Анализ общего внешнего окружения организации: задачи, методы и порядок проведения
10. Анализ экономических факторов внешней среды организации.
11. Анализ политических факторов внешней среды организации.
12. Анализ социокультурных факторов внешней среды организации.
13. Анализ взаимовлияния факторов общего внешнего окружения организации (макроокружения)
14. Угрозы и возможности общего внешнего окружения организации (макроокружения)
15. Анализ среды ближайшего окружения (микроокружения): задачи, методы и порядок проведения
16. Отраслевой анализ как компонент анализа ближайшего (непосредственного, оперативного) окружения (микроокружения)
17. Движущие силы развития отрасли

18. Структура и оценка сил конкуренции в отрасли
20. Анализ ближайших конкурентов
21. Ключевые факторы успеха компании
22. Оценка перспектив развития отрасли
23. Общая оценка привлекательности отрасли
24. Анализ текущего стратегического профиля компании (действующих стратегий).
25. Понятие и направления анализа внутренней среды организации
26. Задачи и содержание анализа внутренней среды организации
27. Анализ организации управления в целом как компонент анализа внутренней среды организации
28. Анализ маркетингового аспекта внутренней среды и маркетингового потенциала организации
29. Анализ инновационного потенциала организации
30. Анализ производственного аспекта внутренней среды организации
31. Анализ кадрового аспекта внутренней среды и кадрового потенциала организации
32. Анализ финансового аспекта внутренней среды организации.
33. Использование цепочки ценностей для повышения конкурентоспособности организации.
34. Анализ организационной культуры как элемента внутренней среды организации
35. Цель и порядок выявления сильных и слабых сторон организации
- Задачи и сущность SWOT-анализа
36. Понятие миссии организации. Назначение и роль миссии в стратегическом управлении
37. Факторы, влияющие на формирование миссии
38. Виды миссий и особенности их формулировки.
39. Цели организации; сферы установления целей. Понятие «дерева целей».
40. Состав и характеристики факторов, влияющих на формирование целей организации
41. Требования к целям.
42. Виды корпоративных (эталонных) стратегий развития.
43. Стратегии поведения фирмы на рынке (стратегия бизнеса) и условия их реализации.
44. Виды и характеристика конкурентных стратегий.
45. Виды корпоративных (портфельных) стратегий, их сущность.
46. Условия применения и риски стратегии лидерства по издержкам.
47. Условия применения и риски стратегии дифференциации
48. Условия применения и риски стратегии фокусирования на сегменте.
49. Назначение и сущность модели «рост рынка/доля предприятия».
50. Назначение и сущность модели «привлекательность отрасли/конкурентные преимущества»
51. Факторы, влияющие на реализацию стратегии, их характеристика
52. Типы стратегических изменений и проблемы их осуществления
53. Области проведения стратегических изменений
54. Анализ и выбор организационной структуры в процессе реализации стратегии
55. Формирование и изменения организационной культуры
56. Системы стратегического контроля в организации
58. Оценка эффективности стратегий организаций: подходы, состав возможных показателей
59. Организация стратегического управления в организации
60. Система стратегических планов в организации.
- 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 ответами, 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 в дополнительной литературе к курсу, умении соединять знания, полученные в данном курсе со знаниями других дисциплин.

#### **4.4. Методические материалы**

Устный опрос, тестирование являются одними 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 (модуля)**

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 выступлений для участия в диспуте**

Сообщение (выступление в рамках диспута) является результатом самостоятельной проработки студентом выбранного вопроса, представленного в перечне тем, и предполагает публичное выступление по представлению полученных результатов.

Данная работа оценивается по отчету о выполнении задания и публичного представления ее результатов.

Отчет о выполнении данного задания оформляется в виде аналитического заключения, текста доклада (сообщения, выступления) и презентации. Аналитическое заключение составляется в объеме 7-9 страниц и содержит следующие позиции: цель и задачи анализа, краткую аннотацию исходной информации (источников, на основе которых выполнялось данное задание), основные характеристики изучаемого объекта (вопроса), выявленные в процессе исследования особенности (проблемы, противоречия), обобщения и выводы.

Текст доклада (сообщения, выступления) содержит основные тезисы выступления в структурно-логической последовательности и их комментарий; формируется в объеме, позволяющем изложить его за 10 минут (как правило, 5-6 страниц машинописного текста формата А-4, Times New Roman, цвет – черный, размер шрифта – 14, интервал – 1,5). На основе собранных материалов, аналитического заключения и текста доклада оформляется презентация.

Требования к объему презентации регламентировано временем выступления, выступление с презентацией предполагает также обсуждение и вопросы по заявленной теме. Презентация не должна содержать более 15 слайдов. Базовые требования к презентации:

- Первый слайд – титульный лист, на котором представлены: название темы; организация, образовательная программа, курс обучения; фамилия, имя, отчество автора.
- Следующий слайд – содержание, где представлены основные этапы (структура) презентации. Желательно, чтобы из содержания по гиперссылке можно перейти на необходимую страницу и вернуться вновь на содержание.
- Последующие слайды в структурной и логической последовательности раскрывают тему выступления.
- Презентация должна содержать схемы, графики, диаграммы.

- По каждому разделу содержание должны присутствовать выводы.
- Последними слайдами презентации должны быть глоссарий и список литературы.

Дизайн-эргономические требования: сочетаемость цветов, ограниченное количество объектов на слайде, цвет текста.

### **Методические рекомендации по выполнению тестовых заданий**

Цель тестирований в ходе учебного процесса студентов состоит не только в систематическом контроле за знанием точных дат, имен, событий, явлений, но и в развитии умения студентов выделять, анализировать и обобщать наиболее существенные связи, признаки и принципы разных исторических явлений и процессов. Одновременно тесты способствуют развитию творческого мышления, умению самостоятельно локализовать и соотносить исторические явления и процессы во времени и пространстве.

Как и любая другая форма подготовки к контролю знаний, тестирование имеет ряд особенностей, знание которых помогает успешно выполнить тест. Можно дать следующие методические рекомендации:

- Прежде всего, следует внимательно изучить структуру теста, оценить объем времени, выделяемого на данный тест, увидеть, какого типа задания в нем содержатся. Это поможет настроиться на работу.
- Лучше начинать отвечать на те вопросы, в правильности решения которых нет сомнений, пока не останавливаясь на тех, которые могут вызвать долгие раздумья. Это позволит успокоиться и сосредоточиться на выполнении более трудных вопросов.
- Очень важно всегда внимательно читать задания до конца, не пытаясь понять условия «по первым словам» или выполнив подобные задания в предыдущих тестированиях. Такая спешка нередко приводит к досадным ошибкам в самых легких вопросах.
- Если Вы не знаете ответа на вопрос или не уверены в правильности, следует пропустить его и отметить, чтобы потом к нему вернуться.
- Психологи также советуют думать только о текущем задании. Как правило, задания в тестах не связаны друг с другом непосредственно, поэтому необходимо концентрироваться на данном вопросе и находить решения, подходящие именно к нему. Кроме того, выполнение этой рекомендации даст еще один психологический эффект – позволит забыть о неудаче в ответе на предыдущий вопрос, если таковая имела место.
- Многие задания можно быстрее решить, если не искать сразу правильный вариант ответа, а последовательно исключать те, которые явно не подходят. Метод исключения позволяет в итоге сконцентрировать внимание на одном-двух вероятных вариантах.
- Рассчитывать выполнение заданий нужно всегда так, чтобы осталось время на проверку и доработку (примерно 1/3-1/4 запланированного времени). Тогда вероятность ошибок сводится к нулю и имеется время, чтобы набрать максимум баллов на легких заданиях и сосредоточиться на решении более трудных, которые вначале пришлось пропустить.
- Процесс угадывания правильных ответов желательно свести к минимуму, так как это чревато тем, что студент забудет о главном: умении использовать имеющиеся накопленные в учебном процессе знания, и будет надеяться на удачу. Если уверенности в правильности ответа нет, но интуитивно появляется предпочтение, то психологи рекомендуют доверять интуиции, которая считается проявлением глубинных знаний и опыта, находящихся на уровне подсознания.

При подготовке к тесту не следует просто заучивать, необходимо понять логику изложенного материала. Этому немало способствует составление развернутого плана, таблиц, схем, внимательное изучение исторических карт. Большую помощь оказывают опубликованные сборники тестов, Интернет-тренажеры, позволяющие, во-первых, закрепить знания, во-вторых, приобрести соответствующие психологические навыки саморегуляции и самоконтроля. Именно такие навыки не только повышают эффективность подготовки, позволяют более успешно вести себя во время экзамена, но и вообще способствуют развитию навыков мыслительной работы.



## **Методические указания по организации самостоятельной работы обучающихся**

Контроль самостоятельной работы осуществляется в рамках опросов по темам, предусмотренным рабочей программой дисциплины

Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Характеристика стадий стратегического управления: оценка стратегического профиля компании, стратегический анализ, целевая стадия, подбор стратегий, реализация стратегий, стратегический контроль.
2. Объекты стратегического анализа, его цели и основные результаты.
3. Этапы и формы стратегического анализа и основной аналитический инструментарий.
4. Организация во внешней среде.
5. Факторы внешней среды организации, влияющие на формирование стратегии.
6. Экономический, правовой, технологический, социокультурный и политический аспекты внешнего окружения.
7. Стратегическое видение и его влияние на формирование стратегии организации.
8. Основные этапы развития теории и практики стратегического управления.
9. Школы стратегического менеджмента – от Ансоффа к Минцбергу.
10. Современный подход к стратегическому управлению. Ключевые гипотезы стратегического менеджмента.
11. Стратегическое и оперативное (тактическое) управление: сходства и различия.
12. Уровни стратегии и их виды. Бизнес - стратегии, функциональные стратегии, операционные стратегии.
13. Инновационный потенциал организации: сущность и подходы к оценке.
14. Инновационная активность организации: стратегический подход к анализу.
15. Оценка эффективности инновационной и научно-технической политики организации.
16. Анализ производственного потенциала организации.
17. Субподряд и аутсорсинг.
18. Характеристика стадий стратегического управления: оценка стратегического профиля компании, стратегический анализ, целевая стадия, подбор стратегий, реализация стратегий, стратегический контроль.
19. Объекты стратегического анализа, его цели и основные результаты.
20. Этапы и формы стратегического анализа и основной аналитический инструментарий.
21. Организация во внешней среде.
22. Факторы внешней среды организации, влияющие на формирование стратегии.
23. Экономический, правовой, технологический, социокультурный и политический аспекты внешнего окружения.
24. Аналитический инструментарий. PEST – анализ. SWOT анализ.
25. Конкуренция и конкурентоспособность организации в стратегической перспективе.
26. Движущие силы конкуренции (по М. Портеру).
27. Методы и направления отраслевого анализа и анализа конкурентов.
28. Ключевые факторы успеха (КФУ) в отрасли.
29. Эффект синергии и его влияние на стратегический выбор организации.
30. Стратегический анализ отраслей для вхождения в новые отрасли и выхода из текущего бизнеса.
31. Входные барьеры в отрасли.
32. Анализ существующей стратегии организации.
33. Оценка эффективности стратегии организации: критерии, подходы и методы.

34. Направления, формы и методы стратегического анализа внутренней среды организации.
35. Стратегический потенциал организации: понятия и подходы к его оценке.
36. Оценка ресурсов организации и ее конкурентной силы.
37. Бенчмаркинг: сущность, формы, методы и результаты.
38. Ключевые компетенции организации.
39. Оценка эффективности текущей стратегии маркетинга организации.
40. Анализ маркетингового потенциала организации.
41. Сегментация рынка: текущее состояние и стратегические изменения структуры потребителей.
42. Продуктовый портфель и методы его анализа.
43. Анализ продуктовой стратегии.
44. Эффективность ценовой политики, системы продвижения и распределения товаров и услуг.
45. Концепция цепочки ценностей и ее использование для проведения стратегического анализа внутренней среды организации.
46. Подходы и методы стратегического анализа цепочки ценностей.
47. Анализ кадрового потенциала организации.
48. SWOT-анализ как инструмент обобщения результатов стратегического анализа и формирования поля стратегических проблем организации.
49. Анализ финансового состояния организации
50. Анализ бизнес-портфеля диверсифицированных компаний.
51. Матрица Boston Consulting Group (БКГ).
52. Матрица McKinsey.
53. Матрица «Жизненный цикл – стратегия».
54. Стратегии и конкурентные преимущества в диверсифицированных компаниях.
55. Виды диверсификации: центрированная, горизонтальная, конгломеративная.
56. Факторы, определяющие выбор стратегии организации (риск, предшествующий опыт и достигнутые результаты реализации стратегии, конфликт интересов собственников/акционеров и менеджмента, фактор времени).
57. Понятие и значение миссии организации.
58. Особенности и методики ее формирования.
59. Определение стратегических целей организации.
60. Критерии оценки достижения стратегических целей организации.
61. Соотношение миссии, целей и задач организации, стратегических и финансовых целей
62. Уровни формулирования
63. Формулирование и анализ стратегических альтернатив.
64. Значение конкурентных преимуществ для разработки конкурентных стратегий.
65. Типы конкурентных преимуществ (по М. Портеру).
66. Базовые стратегии конкуренции.
67. Стратегия лидерства, основанного на низких издержках производства: преимущества и условия применения.
68. Стратегии широкой дифференциации: преимущества и условия применения.
69. Стратегии лучшего соотношения цены и качества.
70. Фокусированные стратегии.
71. Проблемы реализации стратегии.
72. Выбор подходов к реализации стратегии.
73. Стратегии концентрированного роста и интеграции.
74. Слияния и поглощения как формы реализации интеграционных стратегий.
75. Стратегические альянсы.

76. Стратегии инновационного развития организации как инструмент обеспечения конкурентоспособности организации.
77. Достоинства и недостатки лидерства инновационных стратегий. Агрессивные и оборонительные стратегии.
78. Стратегии сокращения.
79. Реализация стратегии и оценка результатов.
80. Анализ стратегических изменений: анализ организационной структуры, процессов управления и организационной культуры. Сопротивление изменениям и методы его преодоления.
81. Роль организационных структур управления в реализации стратегии.
82. Реинжиниринг. Реструктуризация.
83. Стили и методы стратегического управления.
84. Команды стратегического управления. Лидерство в стратегическом менеджменте.
85. Организационная культура и реализация стратегии.
86. Организационный и стратегический контроль.
87. Процесс стратегического контроля. Мониторинг стратегических сигналов: цель, методы и формы.
88. Методы сбора и обработки информации для стратегического мониторинга.
89. Системы стратегического управленческого учета.
90. Управленческие информационные системы в стратегическом контроле.
91. Оценка эффективности стратегического управления в организации: критерии, показатели и методы.
92. Управление стратегическими рисками в организации: цели и методы.
93. Система стратегического управления в организации.
94. Организация реализации функции стратегического менеджмента в организации.
95. Система стратегических планов организации.

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **6.1. Основная литература**

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. Пер. с англ. / Под ред. Петрова А.Н. – СПб.: Питер, 2013.
2. Боумен К. Основы стратегического менеджмента. Пер. с англ. / Под ред. Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой. – М.: ИНФРА-М, 2014.
3. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление: Учебник – 4-е изд., стер. – М.: «Омега-Л», 2012.
4. Кузык Б.Н. Прогнозирование, стратегическое планирование и национальное программирование: Учебник / Б.Н.Кузык, В.И.Кушлин, Ю.В.Яковец. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономика, 2013.

### **6.2. Дополнительная литература**

1. Атаманчук Г.В. Степашин С.В., Шахрай С.М. Государство, государственное управление, государственный аудит. Монография. – М., 2012.
2. Кушлин В.И. Государственное регулирование экономики. Учебник. – М., 2013.
3. Bertot J.C., Jaeger P.T., Grimes J.M. (2010). Using ICTs to Create a Culture of Transparency: E-Government and Social Media as Openness and AntiCorruption Tools for Societies // Government Information Quarterly. Vol. 27. P. 264–271
4. McHenry W.K., Pryamonosov D. (2010). Emerging Electronic Procurement in Russian Regional Governments // J. of Public Procurement. Vol. 10. No. 2. P. 211–246.

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

1. Неудачин, В. В. Реализация стратегии компании. Финансовый анализ и моделирование / РАНХиГС при Президенте РФ. - М. : Дело, 2015. - 166 с.
2. Пирс II, Дж. , Робинсон, Р. Стратегический менеджмент. 12-е изд. – СПб.: Питер, 2013- 560 с.

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

1. Гражданский кодекс Российской Федерации: часть 1. от 30.11.1994 № 51-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2016 - № 32. - Ст. 3301.
2. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях: Федеральный закон Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 195–ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2012. – № 1 (ч. 1). – Ст. 1.

### **6.5. Интернет-ресурсы**

- 1.<http://www.kremlin.ru/>
- 2.<http://www.gov.ru/>
- 3.<http://www.government.ru/government/>
- 4.<http://www.duma.gov.ru/>
- 5.<http://www.president-press.ru/>
- 6.<http://ecsocman.edu.ru/>
- 7.<http://www.ou-link.ru/pub/>
- 8.<http://mbs-journal.ru/>
- 9.<http://www.aup.ru/>
- 10.<http://www.mgmt.ru/index.html>
- 11.<http://www.gkmim.ru/index.php?area=publication>
- 12.<http://www.itm-action.ru/articles/>
- 13.<http://www.dis.ru/magaz/index.html#kapr>
- 14.<http://www.4hr.ru/#top>
- 15.<http://www.new-management.info/>
- 16.<http://www.e-xecutive.ru/>
- 17.<http://www.top-personal.ru/>
- 18.<http://www.hr-portal.ru/>
- 19.<http://www.kdelo.ru/>
- 20.<http://www.iteam.ru/publications/human/>
- 21.<http://www.cfin.ru/management/people/pmanbook.shtml>
- 22.<http://www.hr-journal.ru/>
- 23.<http://www.hrm.by/>
- 24.<http://www.hrm.ru/>
- 25.<http://magazine.hrm.ru/db/hrm/76D723CEE910D709C325699F0053721F/doc.html>
- 26.<http://www.sup.kadrovik.ru/>
- 27.<http://www.gd.ru/>
- 28.<http://grebennikon.ru/cat-sn-4.html>
- 29.<http://www.hro.ru/php/hrm/index.php3?articles>
- 30.<http://is.park.ru/pub.jsp?no=2167152>
- 31.<http://www.personal-mix.ru/>
- 32.<http://www.profiz.ru/>
- 33.<http://www.u-journal.com/>
- 34.<http://www.delo-press.ru/magazines/staff/>
- 35.<http://www.hr-director.ru/>
- 36.<http://www.sf-online.ru/>
- 37.<http://www.ko.ru/>
- 38.[http://www.iteam.ru/literature/human/page\\_1/count/](http://www.iteam.ru/literature/human/page_1/count/)

- 39.<http://www.ng.ru/>
- 40.<http://www.profile.ru/>
- 41.<http://www.kommersant.ru/>
- 42.<http://www.gd.ru/>
- 43.<http://www.poligournal.ru/>
- 44.<http://www.rax.ru/>
- 45.<http://www.ane.ru/>
- 46.<http://www.ffb.ru/>
- 47.<http://www.top-personal.ru/>
- 48.<http://www.kdelo.ru/>
- 49.<http://www.gd.ru/>
- 50.[www. dis.ru/manag/arhiv/](http://www.dis.ru/manag/arhiv/) - сайт онлайн-журнала «Менеджмент в России и за рубежом».
- 51.[www.rjm.ru](http://www.rjm.ru) - сайт онлайн-журнала «Российский журнал менеджмента».
- 52.[www.aup.ru/books](http://www.aup.ru/books) - книги по управлению предприятием (менеджменту)
- 53.<http://www.expert.ru/expert/special/manag/index.shtml> - все публикации по менеджменту
- 54.<http://www.managementtoday.ru> – Менеджмент сегодня
- 55.<http://www.finbook.biz> – электронная библиотека менеджмента
- 56.[http://sumik.open-edu.ru/SUMIK/e-SUMIC-Strateg\\_Meneg/index.HTM](http://sumik.open-edu.ru/SUMIK/e-SUMIC-Strateg_Meneg/index.HTM)

#### **6.6. Иные источники**

1. Сайт Минфина России <http://www1.minfin.ru>
2. Сайт ФНС России <http://www.nalog.ru>
3. Справочно-правовая система «Консультант плюс».
4. Справочно-правовая система «Гарант».

#### **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 лекций и практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, для самостоятельной работы: читальные залы библиотеки.

Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 LTSC 1607, MS Office Professional Plus 2016.

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](http://www.nns.ru); Российская государственная библиотека. URL: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru); Российская национальная библиотека. URL: [www.nnir.ru](http://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/>.