

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

Институт управления и регионального развития
Факультет маркетинга и международного сотрудничества
(наименование института/факультета)

Кафедра «Финансы и страхование»
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом ФИММ
протокол от «05» сентября 2018 г. № 4

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.Б.03 Стратегический менеджмент и стратегический анализ
(индекс, наименование дисциплины (модуля), в соответствии с учебным планом)

направление подготовки (специальность)
38.04.02 «Менеджмент»

(код, наименование направления подготовки (специальности))

«Риск - менеджмент и страховой бизнес»
направленность (профиль)
Квалификация выпускника: МАГИСТР
(квалификация)

Форма обучения – очно-заочная
(форма обучения)

Год набора 2019

Москва 2018г.

Автор–составитель:

д.э.н., профессор

(Подпись)

Беседин А. Л.
(Ф.И.О.)

Заведующий кафедрой

«Финансы и страхование» д.э.н. Миллерман А. С.
(наименование кафедры) (ученая степень) (Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

1.	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	4
2.	Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы.....	6
3.	Содержание и структура дисциплины	7
4.	Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине	9
5.	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	27
6.	Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	30
6.1.	Основная литература.....	30
6.2.	Дополнительная литература.....	30
6.3.	Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	30
6.4.	Нормативные правовые документы.....	31
6.5.	Интернет-ресурсы.....	31
6.6.	Иные источники.....	31
7.	Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	32

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

1.1. Дисциплина Б1.Б.03 «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

- способность применять критический анализ и системный подход для решения профессиональных задач. (УК ОС-1)- УК ОС-1.1. 1этап;
- способность критически оценивать и переосмысливать накопленный опыт в собственной учебно-профессиональной и профессиональной деятельности (УК-ОС-3)- УК-ОС-3.1 1этап.

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

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Организация и управление деятельностью страховой организации	УК ОС-1 1этап	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - теорию стратегического менеджмента и стратегического анализа и концепции управления страховой организацией; - методические рекомендации по формированию организационных структур страховых организаций; - сущность, содержание и назначение основных направлений стратегического менеджмента и стратегического анализа современной страховой организации; - закономерности функционирования страховой организации; - требования, предъявляемые к работникам страховой организации различных уровней и направлений; - особенности организации управленческой деятельности; - основные принципы построения и функционирования системы управления страховой организации; - виды и принципы построения организационных структур управления страховой организации; - основные функции управленческой деятельности.
		<p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - выполнять функции и использовать методы стратегического менеджмента и стратегического анализа при управлении страховой организацией; - принимать решения; управлять конфликтами,

		<p>стрессами, изменениями в страховой организации и оценивать эффективность управления;</p> <ul style="list-style-type: none"> - использовать зарубежный и отечественный опыт управления современными страховыми организациями; - проводить оценку внешней и внутренней среды страховой организации; - разрабатывать миссию и цели организации, ее стратегические и тактические планы; - проектировать организационные структуры управления страховой организации; - использовать источники управленческой информации; - анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности страховых организаций и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений; - принимать эффективные решения, используя различные модели и методы принятия управленческих решений; - использовать информационные технологии в управленческой деятельности; - управлять страховой организацией по ее основным функциональным зонам; - представлять результаты аналитической и исследовательской работы в виде выступления, доклада, информационного обзора, аналитического отчета, статьи. <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - навыками использования знаний по управлению организацией при разработке и реализации проектов в страховой деятельности. - методологией исследования систем управления организаций; - современными методами сбора, обработки и анализа управленческих, экономических и социальных данных; - методами и приемами анализа управленческих процессов; - навыками самостоятельной работы, самоорганизации и организации выполнения поручений; - основными методами защиты персонала от возможных последствий аварий, стихийных бедствий.
Определение стратегии и тактики страховой	УК ОС-3 1 этап	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - основные технологии управления;

<p>организации, планирование и координация ее деятельности</p>	<ul style="list-style-type: none"> - принципы стратегического управления в современных страховых организациях; - возможности использования информационных технологий в управленческой деятельности; - принципы и подходы к формированию эффективных команд; - осуществлять поиск информации по полученному заданию, сбор, анализ данных, необходимых для решения управленческих проблем; - осуществлять выбор инструментальных средств для обработки экономических и управленческих данных в соответствии с поставленной задачей, анализировать результаты расчетов и обосновывать полученные выводы; - строить на основе описания ситуаций стандартные теоретические и управленческие модели, анализировать и содержательно интерпретировать полученные результаты; - прогнозировать развитие экономических и управленческих процессов в страховой организации. <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - эффективно делегировать полномочия; - использовать внутреннюю и внешнюю мотивацию при управлении трудовыми ресурсами организации; - использовать эффективные в конкретной ситуации стили управления <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - навыками применения методологии стратегического менеджмента и стратегического анализа, его практических приложений в управлении страховым делом, разработки стратегии и тактики страховой организации, планировании и координации ее деятельности; - практическими навыками по управлению бизнес-процессами страхования и страховой организации в целом.
--	---

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 60, включая 30 часов лекций и 30 часов практических занятий (семинаров). На самостоятельную работу обучающихся предусмотрено - 36 часов.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.Б.03 «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» изучается в соответствии с учебным планом в первом и во втором семестрах 1 курса магистерской программы. Общая трудоемкость дисциплины 180 часов - 5 зачетных единицы.

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в области анализа рыночной среды и финансового состояния компаний.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – экзамен и зачет.

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/ЭО, ДОТ*	ЛР/ ЭО, ДОТ*	ПЗ/ ЭО, ДОТ*	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность	16	2		2		12	О
Тема 2	Внешнее окружение фирмы: возможности, угрозы, конкуренция и конкурентный анализ	20	4		4		12	З, Д
Тема 3	Внутреннее окружение фирмы: ресурсы, способности и ключевая компетенция	20	4		4		12	З, Д
Тема 4	Стратегии функционального уровня	18	4		4		10	З, Д
Тема 5	Стратегии бизнес-уровня	18	4		4		10	З, Д
Тема 6	Конкурентное соперничество и динамика конкуренции	20	4		4		12	З, Д
Тема 7	Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция и диверсификация	18	4		4		10	
Тема 8	Поглощение и реструктуризация фирм	14	4		4		6	
Промежуточная аттестация		36						Экзамен Зачет
Всего:		180	30		30		84	36

Примечание:

* – при применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий в соответствии с учебным планом;

** – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), контрольная работа (КР), коллоквиум (К), эссе (Э), реферат (Р), диспут (Д), задание (З) и др.

Содержание дисциплины (модуля)

Тема 1. Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность.

Конкурентный ландшафт XXI столетия: глобализация экономики и технологические изменения. Стратегические намерения и стратегическая миссия. Видение, ценности и цели корпорации. Stakeholders, их классификация, особые требования и контроль за стратегическим выбором. Работа с группами стейкхолдеров, противоречия интересов стейкхолдеров. Case Study: сможет ли Cisco удовлетворить запросы всех заинтересованных групп? Разработка эффективных стратегий. Стратегии корпоративного, бизнес-, функционального и операционного уровня. Планирование в условиях сложности и неопределенности. Стратегический менеджмент в различном контексте: малый бизнес, многонациональные компании, сервисные организации, инновационные фирмы, общественный сектор. Case Study: стратегическое планирование в компании Royal Dutch/Shell. Предсказание результатов стратегических решений. Стратегия и этика. Процесс стратегического управления.

Тема 2. Внешнее окружение фирмы: возможности, угрозы, конкуренция и конкурентный анализ.

Общее, отраслевое и конкурентное окружение фирмы. Анализ на макроуровне: PESTEL. Анализ внешнего окружения: сканирование, мониторинг, прогнозирование, оценка. Сегменты общего окружения: демографический, экономический, политический, правовой, социокультурный, технологический. Степень турбулентности окружающей среды и ожидаемая скорость роста рынка. Case Study: мороженое Unilever защищает свои позиции на европейском рынке. Анализ SWOT. Пять движущих сил конкуренции по Портеру: угроза входа новых игроков, переговорная сила поставщиков, переговорная сила потребителей, угроза со стороны замещающих продуктов, интенсивность соперничества среди конкурентов. Приложения модели Портера: сталелитейная и фармацевтическая отрасли. Case Study: барьеры на входе в пивоваренную отрасль в Японии. Шестая конкурентная сила: дополняющие фирмы и кооперативное окружение. Углубленный анализ ближайших конкурентов. Сильнейшие и слабейшие конкуренты. Вероятные стратегические ответы соперников. Конкурентные силы в процессе эволюции отраслей: эмбриональные, растущие, зрелые и умирающие отрасли. Сети, франчайзинг и конкурентное преимущество в сервисных отраслях. Интерпретация отраслевого анализа. Стратегические группы. Ограничения модели пяти сил конкуренции и стратегических групп: инновации, структура отраслей и различия компаний. Государство и конкурентное преимущество.

Тема 3. Внутреннее окружение фирмы: ресурсы, способности и ключевая компетенция.

Создание стоимости. Ресурсы фирмы: наличные, пороговые и уникальные. Способности фирмы. Обучение и неявное знание в составе фирмы. Ключевая компетенция. Case Study: ресурсы и способности Microsoft. Роль эффективности, качества, инноваций и внимания к потребителям в построении конкурентного преимущества. Критерии устойчивого конкурентного преимущества. Барьеры на пути имитации, способности конкурентов и динамизм отрасли. Стратегический анализ издержек и цепочки стоимости. Case Study: создание стоимости в фармацевтической компании Pfizer. Outsourcing как мировая тенденция в экономике. Case Study: работа с долгосрочными поставщиками в компании Marks&Spencer. Причины провалов корпоративной стратегии: организационная инерция, стратегические обязательства, парадокс Икара. Пути поддержания устойчивого

конкурентного преимущества: обучение и постоянное улучшение продуктов, следование лучшей отраслевой практике, преодоление инерции.

Тема 4. Стратегии функционального уровня.

Достижение превосходства в эффективности. Производство и эффективность: экономия на масштабе, эффекты обучения и кривая опыта. Case Study: внедрение Lean Production System на предприятиях. Управление поставками и система Just In Time. Эффективность в использовании информации, R&D и человеческих ресурсов. Достижение превосходства в качестве. Международные стандарты ISO 9000 «Системы менеджмента качества. Концепция Total Quality Management. Case Study: система улучшения качества Six Sigma в компании General Electric. Достижение превосходства в инновациях. Построение инновационных компетенций. Case Study: что случилось с проектом цифровых компакт-кассет.

Тема 5. Стратегии бизнес-уровня.

Анализ потребителей. Эффективное управление отношениями с покупателями. Определение круга потребителей, их нужд и ключевой компетенции, необходимой для их удовлетворения. Потребительские нужды и дифференциация продуктов. Потребительские группы и сегментация рынков. Типы бизнес-стратегий. Case Study: можно ли имитировать систему деятельности Southwest Airlines? Стратегия лидерства по издержкам и ее конкурентные риски. Case Study: как компания E*Trade использует Интернет, чтобы заработать на преимуществе низких издержек. Стратегия дифференциации, ее пределы и конкурентные риски. Стратегия фокусирования и ее конкурентные риски. Case Study: удовлетворение уникальных потребностей - эксклюзивная обувь и автомобили. Интегрированная стратегия лидерства по издержкам/дифференциации и ее конкурентные риски. Case Study: удержит ли McDonald's завоеванную в прошлом славу? Наступательные и оборонительные стратегии. Стимулы превзойти конкурентов и преимущества первого шага. Стратегический маркетинг как активный маркетинговый процесс с долгосрочным горизонтом плана, направленный на превышение среднерыночных показателей путём систематического проведения политики создания товаров и услуг, обеспечивающих потребителей товарами более высокой потребительской ценности, чем у конкурентов. Анализ экономических возможностей компании, адаптированных к её ресурсам и обеспечивающие потенциал для роста и рентабельности. Разработка целей, формирование стратегии развития и обеспечение сбалансированной структуры товарного портфеля фирм.

Тема 6. Конкурентное соперничество и динамика конкуренции.

Вероятность ответных действий: типы конкурентной стратегии, репутация фирмы и ее зависимость от рынка. Динамика конкуренции: рынки с быстрыми, медленными и стандартными циклами. Стратегии во фрагментированных отраслях: образование сетевого бизнеса, франчайзинг, горизонтальные слияния, online business. Case Study: как eBay произвел революцию в аукционном деле. Стратегии управления поведением соперников в зрелых отраслях: ценовые сигналы, ценовое лидерство, неценовая конкуренция. Case Study: война в Стране Игрушек. Стратегия поставок и дистрибуции в зрелых отраслях: Compaq против Dell. Стратегии конкуренции на международных рынках. Стратегии для лидеров, догоняющих фирм и слабых игроков. Стратегии восстановления рыночной позиции. Стратегии в высокотехнологичных отраслях: использование инноваций, время входа на рынок, конкуренция за стандарты. Case Study: грузовики и электронная торговля - конкурентное соперничество между FedEx и UPS. Анализ конкурентов: общность рынков и схожесть ресурсов. Стратегические и тактические действия в конкурентном соперничестве. Case Study: использование различных стратегий в «войне самолетов» между Boeing и Airbus.

Вероятность конкурентной атаки: стимулы к начальным действиям, размер фирмы и качество продукта. Case Study: как Lehman Brothers обыграл своих соперников на рынке инвестиционных банковских услуг.

Тема 7. Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция и диверсификация Производство стоимости посредством вертикальной интеграции. Case Study: специализированные активы и вертикальная интеграция в алюминиевой промышленности. Аргументы против вертикальной интеграции: бюрократические издержки и пределы управляемости. Альтернативы вертикальной интеграции: кооперативные отношения и стратегические поставки. Основания для диверсификации. Корпоративный портфель: анализ роста рыночной доли, матрица BCG, матрица материнской фирмы, матрица связанности. Низкий, умеренный и высокий уровни диверсификации. Связанная диверсификация. Операционная связанность: общая деятельность. Корпоративная связанность: перенос ключевой компетенции. Case Study: Студия Disney и многосторонняя конкуренция между медиа-фирмами. Одновременная операционная и корпоративная связанность. Case Study: Vivendi - от технологий обработки воды до мирового медиа-гиганта. Несвязанная диверсификация. Реструктуризация и эффективное перераспределение на внутренних рынках капитала. Синергия и экономия на масштабе. Проблемы с достижением синергии: слабая координация бизнеса, риски покупки активов, внутреннее развитие новых подразделений. Стимулы, ресурсы и мотивы менеджеров в процессе диверсификации. Диверсификация, результаты деятельности и стратегическое преимущество. Соответствие стратегии и ресурсов.

Тема 8. Поглощение и реструктуризация фирм.

Case Study: Hewlett-Packard поглощает Compaq: зависть к IBM или удачный бизнес-ход? Популярность стратегий слияния и поглощения. Case Study: образование фармацевтического гиганта GlaxoSmithKline в результате слияния равных по силе компаний. Различия между слияниями, поглощениями и захватами. Причины поглощений. Проблемы в достижении успеха в результате поглощений. Case Study: была ли попытка GE поглотить Honeywell стратегически верной? Реструктуризация: уменьшение размера и масштаба деятельности фирм. Пересмотр корпоративного портфеля. Case Study: портфельное планирование в швейцарской фармацевтической компании Ciba-Geigy. Ограничения портфельного планирования. Корпорация как портфель ключевых компетенций.

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.Б.03. «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

– при проведении занятий лекционного типа:

Опрос, диспут.

– при проведении занятий семинарского типа:

Опрос, диспут, задача.

– при проведении практических занятий:

Задача.

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме:
Экзамена и Зачета

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.
Типовые оценочные материалы по темам
Вопросы, служащие основой опроса

Тема 1. Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность.

1. Стратегические намерения и стратегическая миссия.
2. Разработка эффективных стратегий
3. Планирование в условиях сложности и неопределенности
4. Стратегический менеджмент в различном контексте
5. Стратегическое планирование в компании
6. Типы моделей и организаций менеджмента.
7. Предсказание результатов стратегических решений.
8. «Японская» модель менеджмента.
9. Стратегия и этика.
10. Особенности российского менеджмента.

Тема 2. Внешнее окружение фирмы: возможности, угрозы, конкуренция и конкурентный анализ

1. Природа управления и исторические тенденции его развития
2. Анализ внешнего окружения
3. Углубленный анализ ближайших конкурентов
4. Внешняя и внутренняя среда фирмы.
5. Сильнейшие и слабейшие конкуренты.
6. Поведенческая школа управления.

Тема 3. Внутреннее окружение фирмы: ресурсы, способности и ключевая компетенция.

1. Стратегический анализ издержек и цепочки стоимости
2. Планирование и прогнозирование в системе менеджмента
3. Ресурсы фирмы: наличные, пороговые и уникальные
4. мировая тенденция в экономике
5. Координация и контроль в системе менеджмента

Тема 4. Стратегии функционального уровня.

1. Достижение превосходства в эффективности
2. Эффективность в использовании информации
3. Достижение превосходства в инновациях
4. Построение инновационных компетенций.

Тема 5. Стратегии бизнес-уровня

1. Анализ потребителей
2. Определение круга потребителей
3. Маркетинговый процесс с долгосрочным горизонтом плана

Тема 6. Конкурентное соперничество и динамика конкуренции.

1. Динамика конкуренции
2. Стратегии управления поведением соперников
3. Стратегии в высокотехнологичных отраслях
4. Вероятность конкурентной атаки

Тема 7. Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция и диверсификация

1. Производство стоимости посредством вертикальной интеграции.
2. Основания для диверсификации.
3. Корпоративный портфель.
4. Связанная диверсификация. Операционная связанность: общая деятельность.
5. Стимулы, ресурсы и мотивы менеджеров в процессе диверсификации.

Тема 8. Поглощение и реструктуризация фирм.

1. Популярность стратегий слияния и поглощения.
2. Различия между слияниями, поглощениями и захватами.
3. Причины поглощений.
4. Проблемы в достижении успеха в результате поглощений.
5. Реструктуризация: уменьшение размера и масштаба деятельности фирм.
6. Пересмотр корпоративного портфеля.

Перечень тем рефератов по курсу

1. Эволюция концепций менеджмента.
2. Организация как система управления.
3. Функции менеджмента их взаимосвязь и динамизм.
4. Методы менеджмента.
5. Решения в менеджменте.
6. Принципы управления персоналом.
7. Власть, влияние, лидерство, самоменеджмент и руководство.
8. Управление конфликтами, стрессами и изменениями.
9. Оценка эффективности управления.

Перечень заданий для самостоятельной работы и проведения текущего контроля.

1. Охарактеризуйте основные школы менеджмента.
2. Раскройте содержание трех моделей российского менеджмента.
3. Охарактеризуйте креативное образование современного менеджера.
4. Охарактеризуйте маркетинговый, функциональный и воспроизводственно-эволюционный подходы при планировании.
5. Что такое делегирование полномочий и почему оно необходимо?

6. Какие жизненно важные решения могут быть при выполнении функции организации?
7. Дайте определение понятия «мотивация». Приведите примеры содержательных и процессуальных теорий мотивации.
8. Из каких этапов состоит процедура контроля как функция менеджмента?
9. Расскажите о важнейших особенностях экономико-статистических методов менеджмента.
10. Охарактеризуйте пять зон образца формуляра государственного статистического наблюдения, утвержденного постановлением Росстата.
11. Какие основные показатели характеризуют товарооборот розничной торговли?
12. Когда и где зародились организационно–распорядительные методы менеджмента?
13. Назовите три этапа научного метода в менеджменте, поясните их сущность.
14. Какие общие проблемы нередко возникают при моделировании?
15. Расскажите о классификации основных социально–психологических методов менеджмента.
16. Чем психоанализ отличается от эмпирических методов исследования проблемы?
17. Приведите хотя бы три примера принятия решений при планировании и мотивации.
18. Что Вы знаете о возможных решениях при выполнении функции контроля?
19. Чем социальные решения отличаются от экономических?
20. Что такое релевантная информация?
21. Какова обобщенная схема реализации решения и оценки его эффективности?
22. Постройте график зависимости между выгодой и затратами при реализации управленческого решения.
23. Какие методы можно использовать при углубленной оценке эффективности принятых решений?
24. Каковы рекомендации специалистов при оценке эффективности принятых решений?
25. Дайте два определения власти, например, М. Мескона и Дж. К. Гэлбрэйта.
26. Какие формы власти Вы знаете? В чем суть каждой?
27. Какую роль играет харизма и что это такое?
28. Дайте определение понятия «самоменеджмент».
29. Охарактеризуйте основные принципы самоменеджмента.

Задания для самостоятельной работы студентов

Темы для самостоятельного изучения	Вид и содержание самостоятельной работы
Тема 1. Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность	Задание 1. Поясните следующие вопросы: а. «Менеджмент» и «управление» - это различные понятия или одинаковые? б. Сущность основных категорий стратегического

	<p>менеджмента.</p> <p>Задание 2. Выявите общие принципы стратегического менеджмента различных авторов.</p> <p>Задание 3. Разработайте принципы стратегического менеджмента страховой компании</p> <p>Задание 4. Выберите один или несколько верных вариантов ответа:</p> <p>4.1. Основные категории стратегического менеджмента:</p> <ul style="list-style-type: none"> а. законы менеджмента; б. система управления; в. управляющая подсистема (субъект управления); г. управляемая подсистема (объект управления); д. принципы менеджмента; е. прямые и обратные связи; ж. внутренняя и внешняя среда организации;
Тема 2. Внешнее окружение фирмы: возможности, угрозы, конкуренция и конкурентный анализ	<p>Задание. Изучите следующие вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> а. Каковы основные отличия различных направлений в классической теории стратегического менеджмента? б. В чем заключается различие классической и административной теории менеджмента? в. Что принципиально нового внесла в теорию менеджмента «Школа человеческих отношений»? г. Современные подходы в стратегического менеджменте, их суть.
Тема 3. Внутреннее окружение фирмы: ресурсы, способности и ключевая компетенция.	<p>Задание. Изучите следующие вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> а. Особенности управления в условиях общественной формы собственности. б. Чем было вызвано проведение экономических реформ с 1965 года по 1985 год? в. Как Вы оцениваете основные результаты рыночных преобразований нашей страны?
Тема 4. Стратегии функционального уровня	<p>Задание. Изучите следующие вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> а. Тип собственности и его влияние на модель стратегического менеджмента. б. Формирование модели менеджмента на основе формы государственного устройства. в. Зрелость рыночных отношений как фактор, определяющий формирование модели менеджмента.
Тема 5. Стратегии бизнес-уровня	<p>Задание. Изучите следующие вопросы:</p> <p>Что такое подходы к стратегии бизнес-уровня</p> <ul style="list-style-type: none"> а. Виды стратегии бизнес-уровня. б. Назовите основные отличительные черты внешней и внутренней среды организации. в. Раскройте отличительные особенности стратегии бизнес-

	уровня
Тема 6. Конкурентное соперничество и динамика конкуренции	<p>Задание. Изучите следующие вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> а. Каковы основные тенденции трансформирования организационной структуры управления хозяйственной организации? б. Что определяет выбор того или иного вида конкурентного соперничества? в. Назовите основные требования к конкурентного соперничества? г. Изучите основы формирования конкурентного соперничества?
Тема 7. Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция и диверсификация	<p>Задание 1. Изучите следующие вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> а. Что влияет на формирование функций стратегии корпоративного уровня? б. Суть общих функций стратегии корпоративного уровня. в. В чем проявляется взаимосвязь общих, специальных и вспомогательных функций стратегии корпоративного уровня?
Тема 8. Поглощение и реструктуризация фирм	<p>Задание. Изучите следующие вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> а. В чем заключается поглощение и реструктуризация фирм? б. Каково значение экономических методов поглощения и реструктуризация фирм в современных условиях? в. Что лежит в основе организационно – распорядительных методов управления? г. Цель и задачи поглощения и реструктуризации фирм

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1. Формируемые компетенции

- способность применять критический анализ и системный подход для решения профессиональных задач (УК ОС-1)- УК ОС-1.1. 1этап;
- способность критически оценивать и переосмысливать накопленный опыт в собственной учебно-профессиональной и профессиональной деятельности (УК-ОС-3)- УК-ОС-3.1 1этап.

4.3.2 Типовые оценочные средства

Тестовые задания по курсу

п.п.	Вопрос	• Ответ
1.	В какой из школ менеджмента были впервые выделены управленческие функции	<ul style="list-style-type: none"> • Школа научного управления • Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук • <u>Административная или классическая школа управления</u>

		<ul style="list-style-type: none"> • Школа науки управления или математическая школа управления
2.	В какой из школ менеджмента были впервые использованы приемы управления межличностными отношениями?	<ul style="list-style-type: none"> • Школа научного управления • Административная или классическая школа управления • <u>Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук</u> • Школа науки управления или математическая школа управления
3.	В чем особенность матричной структуры?	<ul style="list-style-type: none"> • <u>матричная ячейка подчиняется одновременно руководителю функционального и продуктового подразделений</u> • матричная ячейка подчиняется генеральному директору • матричная ячейка подчиняется руководителю продуктового подразделения • матричная ячейка подчиняется специальному интеграционному подразделению
4.	Внешняя среда прямого воздействия организации в теории менеджмента НЕ включает	<ul style="list-style-type: none"> • потребителей • поставщиков ресурсов • конкурентов • <u>государственное законодательство и правительственные акты</u>
5.	Для чего предназначена организационная структура управления?	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Для обеспечения единства действия всех элементов организации</u> • Для установления целей организации • Для планирования • Для стимулирования действий работников организации
6.	К организационным структурам управления не относятся	<ul style="list-style-type: none"> • Линейно функциональные • Дивизионные • <u>Неформальные</u> • Матричные
7.	Как могут быть связаны между собой функциональные звенья в организационной структуре управления?	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Вертикальными связями</u> • Горизонтальными связями • Функциональными связями • Всеми перечисленными связями
8.	Как не могут быть связаны между собой линейные звенья в организационной структуре управления	<ul style="list-style-type: none"> • Вертикальными связями • Горизонтальными связями, • <u>Функциональными связями</u> • Линейные связи
9.	Какая из перечисленных функций менеджмента базируется на потребностях и интересах работников	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Мотивация</u> • Организация • Планирование • контроль
10.	Какая структура является более централизованной?	<ul style="list-style-type: none"> • матричная • дивизиональная • проектная • <u>линейно-функциональная</u>
11.	Какие звенья выделяют в	<ul style="list-style-type: none"> • Матричные

	организационной структуре управления?	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Линейные</u> • Технологические • Производственные
12.	Какие из перечисленных функций менеджмента позволяют выявить отклонения, возникающие в процессе функционирования организаций	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Контроль</u> • Мотивация • Организация • Планирование
13.	Какие организационные структуры не относятся к структурам механического типа?	<ul style="list-style-type: none"> • Линейно-функциональные • <u>Матричные</u> • Линейно-штабные • Дивизиональные
14.	Какие психологические факторы влияют на работника организации?	<ul style="list-style-type: none"> • Непроизводственные • <u>Внутренние</u> • Производственные • Внешние
15.	Какие связи существуют между звеньями в организационной структуре управления?	<ul style="list-style-type: none"> • Вертикальные • Горизонтальные • Функциональные • <u>Все перечисленные</u>
16.	Какие специфические функции не выполняют функциональные звенья структуры?	<ul style="list-style-type: none"> • Оперативное управление • <u>Общее руководство</u> • Организацию труда и заработной платы • Техничко-экономическое планирование и прогнозирование
17.	Какие функции обеспечивают взаимосвязь и взаимодействие между элементами системы управления организацией?	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Планирование и Организация</u> • Мотивация и контроль • Контроль и организация • Организация и контроль
18.	Какие элементы образуют среду прямого влияния?	<ul style="list-style-type: none"> • развитие техники и технологии • политическая ситуация • <u>конкуренты</u> • законодательные акты
19.	Каковы причины необходимости контроля в организации	<ul style="list-style-type: none"> • Недоверие к рядовым сотрудникам • Неэффективная организационная структура • Конфликты а организации • <u>Неопределенность внешней и внутренней среды</u>
20.	Какого подхода к менеджменту не существует	<ul style="list-style-type: none"> • Процессный • <u>Динамический</u> • Ситуационный • Системный
21.	Какой метод принятия решения можно рассматривать как	<ul style="list-style-type: none"> • <u>мозговой штурм</u> • платежная матрица

	неформальный?	• линейное программирование
22.	На какие изменения реагирует менеджмент, как система гибкого управления?	<ul style="list-style-type: none"> • Во внешней и частично во внутренней среде • Во внешней среде • <u>Во внешней и внутренней среде</u> • Во внутренней среде
23.	Одним из действий при управлении конфликтом в организации является	<ul style="list-style-type: none"> • Напряжение • Различия в ценностях • <u>Установление причины</u> • Отсутствие согласия
24.	Принцип планирования в современном менеджменте гласит...	<ul style="list-style-type: none"> • <u>от нормативного управления к рациональному управлению</u> • от будущего к настоящему • от управления финансами к управлению сбытом • от прошлого к будущему
25.	Происходят ли изменения в элементах внутренней среды организации в процессе ее функционирования?	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Происходят</u> • Не происходят • Происходят только в результате форс-мажорных обстоятельств • Происходят только в отдельных элементах
26.	Разработчиком пирамиды иерархии основных потребителей является	<ul style="list-style-type: none"> • А Маслоу • К Альдерфер • Д Макклелланд • Ф Герцбер
27.	Содержание какого понятия отражает следующее определение - особый вид деятельности, который позволяет объединить усилия работников организации по достижению общей цели - это?	<ul style="list-style-type: none"> • Управление • <u>Менеджмент</u> • Функция менеджмента • Функция управления
28.	Содержанию какого понятия соответствует следующее определение - процесс целенаправленного воздействия на объект - это?	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Управление</u> • Менеджмент • Функция менеджмента • Функция управления
29.	Характеристика менеджмента в организации не включает	<ul style="list-style-type: none"> • Лидерство, мотивация, управление конфликтом • Использование методов управления • <u>Установление целевых установок для конкурентов</u> • Управление внешней и внутренней средой
30.	Что из ниже перечисленного принято считать элементами внутренней среды организации?	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Цели</u> • Методы решения управленческих задач • Функции персонала • Государственное регулирование
31.	Что не входит в пирамиду	• потребность в принадлежности

	потребностей А. Маслоу?	<ul style="list-style-type: none"> • потребность в безопасности • <u>потребность во власти</u> • потребность в самовыражении
32.	Что не является продуктом труда менеджера?	<ul style="list-style-type: none"> • Выполненная функция • Решенная задача • <u>Готовая продукция</u> • Управленческое решение

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена и зачета. Экзамен и зачет включают ответы на вопросы и решение расчетных задач.

Список вопросов для подготовки к экзамену.

1. Стратегические намерения и стратегическая миссия.
2. Природа управления и исторические тенденции его развития
3. Планирование в условиях сложности и неопределенности
4. Интеграционные процессы в менеджменте
5. Внешняя и внутренняя среда организации
6. Типы моделей и организаций менеджмента.
7. «Американская» модель менеджмента.
8. «Японская» модель менеджмента.
9. Стратегия и этика.
10. Особенности российского менеджмента.
11. Природа управления и исторические тенденции его развития
12. Эволюция школ и концепций менеджмента и тенденций его развития за рубежом.
13. Основные школы науки управления: школа научного управления.
14. Административная (классическая) школа управления.
15. Школа человеческих отношений.
16. Поведенческая школа управления.
17. Сущность и классификация функций менеджмента
18. Планирование и прогнозирование в системе менеджмента
19. Организация как функция менеджмента
20. Мотивация деятельности в менеджменте
21. Координация и контроль в системе менеджмента
22. Внутренние элементы организации. Понятие цели и ее значение в управлении организацией
23. Виды организационных структур и их влияние на эффективность деятельности в организации
24. Внешняя среда организации. Характеристики внешней среды: подвижность, неопределенность, сложность.
25. Среда прямого воздействия: влияние поставщиков, потребителей, конкурентов,
26. Сущность и виды управленческих решений
27. Процесс принятия и реализации управленческих решений
28. Методы принятия управленческих решений
29. Особенности менеджмента отдельных сфер деятельности

30. Стратегический менеджмент
31. Инновационный менеджмент
32. Международный менеджмент
33. Производство стоимости посредством вертикальной интеграции.
34. Основания для диверсификации.
35. Корпоративный портфель.
36. Связанная диверсификация. Операционная связанность: общая деятельность.
37. Популярность стратегий слияния и поглощения.
38. Различия между слияниями, поглощениями и захватами.
39. Причины поглощений.
40. Проблемы в достижении успеха в результате поглощений.
41. Реструктуризация: уменьшение размера и масштаба деятельности фирм.
42. Пересмотр корпоративного портфеля.

Образцы заданий (билетов) к экзамену **Зачетное задание № 1**

Вопросы:

1. Сущность, содержание и специфика управления. Ключевые категории концепции управления.
2. Авторитарный и демократический стили руководства, их различия.

Задача 1.

Для реализации планов предприятия, фирмы организаций каждый из работников должен выполнить конкретные задачи, вытекающие из целей организаций. В связи с этим руководство, прежде всего обязано найти эффективный способ сочетания особенностей поставленных задач и черт характеров решающих их людей. Постановка целей и разработка, соответствующих политики, стратегии, процедур и правил способствуют оптимальному решению задач. Существенную роль здесь также играют мотивация и контроль. Всё это обеспечивается путём делегирования полномочий, повышения ответственности исполнителей и выполнения организационных полномочий.

Делегирование означает передачу задач и полномочий, которыми обладает руководитель, другому лицу с учётом его возможностей. Руководитель не может (и не должен) один выполнить все функции организации. Если задача не делегирована другому человеку, руководитель выполнить их сам. Однако его время и способности ограничены. Поэтому сущность управления заключается в умении «добиваться выполнения работы другими».

Для того чтобы эффективно осуществлять делегирование, необходимо понять делегированные ему задачи и отвечать за удовлетворительные результаты их решения.

Организационные полномочия представляют собой право использовать ресурсы предприятия, направлять усилия его сотрудников на выполнение определённых задач. Полномочия делегируются должности, но необходимо учитывать личные и деловые качества человека, занимающего её в данный момент.

Вопросы.

1. Если вы – менеджер, то какие из своих задач и полномочий вы могли бы, по вашему мнению, делегировать подчинённым?
2. Какую систему контроля, за выполнением задач вы бы избрали?
3. Если вы делегировали часть своих полномочий, то вправе ли вы снять с себя за них ответственность полностью?
4. Какие свои задачи и полномочия вы никогда никому делегировать не будете?

Зачетное задание № 2

Вопросы:

1. Сравнительные особенности моделей менеджмента. Американская и японская модели менеджмента.
2. Делегирование полномочий, понятия, виды полномочий.

Задача 2

Распределите методы управления в группы, используя таблицу:

Административные	Экономические	Социально-психологические

Методы управления: устав предприятия (организации), инструктаж, авторитет, заработная плата, устное поощрение, положение об отделе, должностная инструкция, лидерство, приказ, распоряжение, премия, личный пример руководителя, размещение фотографии на доске почета, поддержание благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Зачетное задание № 3

Вопросы:

1. Сущность и классификация функций управления.
2. Основные школы науки управления.

Задача 3

Зачетное задание № 4

Вопросы:

1. Планирование и организация как функции управления.
2. Линейная, функциональная, линейно-функциональная структура управления, их достоинства и недостатки.

Задача 4

Распределите указанные ниже характеристики по стилям управления, используя таблицу:

Авторитарный	Демократический	Либеральный

Характеристики: формальный характер взаимоотношений с подчиненными, нетерпимость к критике, основан на инициативе коллектива, основан на инициативе руководителя, самоустранение от руководящих функций, отсутствие принципиальности, главное – хорошие отношения, а не результат работы, максимальная объективность к членам коллектива, использование убеждения как метода влияния на подчиненных, приказной характер общения.

Зачетное задание № 5

Вопросы:

1. Управленческие решения: понятие, классификация.
2. Основные типы структур управления

Задача 5

Примите решение о выборе методов управления в следующих ситуациях:

1. До руководства дошли слухи (имеющие под собой основание) о том, что один из перспективных сотрудников собирается уходить из организации. При этом он обладает

ценным опытом, информацией и т.п. Предполагаемая причина – сотрудник считает себя недооцененным по заслугам. Его уход может повлечь за собой уход еще нескольких работников.

2. По итогам работы компания выделила для стимулирования бригады наладчиков 50 тысяч рублей. В бригаде 5 человек, бригадир распределил средства поровну (каждому по 10 тысяч рублей), чем вызвал большое недовольство и конфликтную ситуацию в бригаде.

3. Один из сотрудников предприятия постоянно опаздывает на работу, при этом ссылаясь постоянно на различные причины. При этом другие сотрудники высказывают недовольство по отношению как к самому опаздывающему, так и к тому, что никаких мер к данному сотруднику не предпринимается.

Таблица - Соответствие содержания заданий формируемым компетенциям и ЗУН

Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции	Оцениваемые результаты обучения	Элементы зачетного задания
УК ОС-1	Организация и управление деятельностью страховой организации	<p>на уровне знаний: знание основ стратегического менеджмента и стратегического анализа</p> <p>на уровне умений: умение использовать знания в области стратегического менеджмента и стратегического анализа в страховой деятельности</p> <p>на уровне навыков: владение навыками использования знаний в области стратегического менеджмента и стратегического анализа при разработке и реализации проектов в сфере страхования деятельности предприятий и организаций.</p>	Теоретические вопросы заданий № 1-5
УК ОС-3	Определение стратегии и тактики страховой организации, планирование и координация ее деятельности	<p>на уровне знаний: знание основ стратегического менеджмента и стратегического анализа при разработке и реализации проектов в сфере страховой деятельности;</p> <p>на уровне умений: умение применять знания в области стратегического менеджмента и стратегического анализа при разработке и реализации проектов в рамках страховой деятельности;</p> <p>на уровне навыков: владеть навыками применения знаний в области стратегического менеджмента и стратегического анализа при разработке и реализации проектов в сфере страховой деятельности</p>	Теоретические вопросы заданий № 1-5

Шкала оценивания.

Способы аттестации	Баллы
Общее количество баллов	100
Количество баллов на зачете	20
Количество баллов до зачета, полученные при изучении дисциплины	80
В том числе:	
- Баллы за посещение лекций	8 (2 часа – 1 балл)
- Баллы за посещение практических занятий	4 (2 часа – 0,5 баллов)
- Баллы за работу на практических занятиях (выполнение расчетных заданий и/или реферата)	45 (баллы за каждое задание: по 15 соответственно за каждое из трех обязательных заданий)
- Промежуточная аттестация – тестирование	7
- Активность на занятиях	8
- Контрольная работа	8

Итоговая оценка по предмету выставляется на основе шкалы, приведенной в проекте

Для получения максимального количества баллов за выступления на занятиях и другие формы выполнения заданий каждый студент должен подготовить не менее трех обязательных заданий.

Положения о балльно-рейтинговой системе оценки знаний обучающихся на ФММС:

На ФММС принята следующая шкала перевода оценки из многобалльной системы в пятибалльную (бинарную):

Шкала перевода оценки из многобалльной системы в пятибалльную:

- обучающемуся выставляется оценка «не зачтено», если обучающийся набрал менее 55 баллов,
- оценка «зачтено» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 55 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.

К сдаче экзамена допускаются студенты, набравшие не менее 50 баллов по итогам текущей аттестации. Оценка промежуточной аттестации по дисциплине проставляется в приложение к диплому.

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 и промежуточной аттестации студентов в РАНХиГС (утв. Приказом ректора от 25.01.2012 г. № 01-349; изм. от 07.06.2013 г.), Порядком организации и проведения практики студентов, осваивающих в РАНХиГС

образовательные программы высшего образования – программы бакалавриата, программы специалитета, программы магистратуры (утв. Приказом ректора от 11.05.2016 г. №01-2212).

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические рекомендации по организации самостоятельной работы обучающегося

Успешное освоение курса «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» предполагает активное, творческое участие обучающихся во всех формах учебных занятий, определенных для данной дисциплины.

Самостоятельная работа обучающихся предполагает изучение в соответствии с данными методическими рекомендациями учебных материалов, интернет-ресурсов; выполнение текущих расчетных и контрольных заданий, подготовку реферата по одной из тем курса, устного сообщения по теме реферата, подготовка к дискуссии (диспуту).

Для успешного усвоения данной дисциплины обучающийся должен:

- Прослушать курс лекций по данной дисциплине
- Выполнить все задания, рассматриваемые на практических занятиях
- Выполнить все домашние задания, получаемые от преподавателя
- Подготовиться к участию в диспуте (дискуссии)
- Подготовить реферат

В ходе самостоятельной работы студентам рекомендуется работа со справочно-информационной системой Консультант+.

Методические рекомендации по освоению лекционного материала

Лекция является для обучающегося важной формой теоретического освоения конкретной темы или вопроса дисциплины. На лекциях обучающиеся получают самые актуальные и необходимые данные по конкретным темам изучаемой дисциплины, во многом дополняющие учебники и учебные пособия, а иногда даже их заменяющие.

Работа на лекции является очень важным видом студенческой деятельности для изучения дисциплины. Умение студента сосредоточенно слушать лекции, активно, творчески воспринимать излагаемые сведения является неперенным условием их глубокого и прочного усвоения общекультурных и профессиональных компетенций, на которые нацелена дисциплина.

Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность студента. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное. Это должно быть сделано самим студентом. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Конспект лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Принципиальные места, определения, формулы следует сопровождать замечаниями: "важно", "особо важно", "хорошо запомнить" и т.п. или подчеркивать красной ручкой. Целесообразно разработать собственную символику, сокращения слов, что позволит сконцентрировать внимание студента на важных сведениях.

Прослушивание и запись лекции можно производить при помощи современных устройств (диктофон, ноутбук, смартфон и т.п.).

Для удобства восприятия теоретического материала каждая лекция сопровождается электронной презентацией, которая по окончании занятия пересылается обучающимся в электронной форме.

Работая над конспектом лекций, всегда следует использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор, в том числе нормативно-правовые акты соответствующей направленности. Именно такая серьезная работа на лекциях

и с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями и сформировать профессиональные компетенции.

При проработке лекционного материала следует иметь в виду, что в лекциях раскрываются наиболее значимые положения и идеи дисциплины, комплексное формирование необходимых компетенций происходит в ходе практических занятий и самостоятельной работы над учебным материалом.

Методические указания по подготовке к семинарским занятиям по дисциплине

Для успешного усвоения дисциплины «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» обучающийся должен систематически готовиться к семинарским занятиям. Для этого необходимо:

1. Познакомиться с планом семинарского занятия;
2. Изучить соответствующие вопросы в конспекте лекций и раздаточном материале;
3. Ответить на вопросы, вынесенные на обсуждение;
4. Систематически выполнять задания преподавателя, предлагаемые для выполнения

во внеаудиторное время.

В ходе семинарских занятий студенты под руководством преподавателя могут рассмотреть различные точки зрения специалистов по обсуждаемым проблемам. Продолжительность подготовки к семинарскому занятию должна составлять не менее того объема, что определено тематическим планированием в рабочей программе, то есть примерно 3-4 часа в неделю. Семинарские занятия по дисциплине могут проводиться в различных формах:

- устные ответы на вопросы преподавателя по теме семинарского занятия;
- письменные ответы на вопросы преподавателя;
- выполнение практических заданий в подгруппах, проведение диспута между подгруппами под руководством и контролем преподавателя;
- заслушивания и обсуждение докладов по теме реферата;
- выполнение тестовых заданий.

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

Краткие методические указания по выполнению рефератов

Реферат по дисциплине «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» является результатом индивидуальной работы студента и отражает способность исполнителя к самостоятельной работе с литературой, навыки анализа конкретной проблемы, выработки теоретических и практических рекомендаций. В процессе изучения дисциплины студенты самостоятельно выбирают тему реферата из рекомендованного списка, руководствуясь собственными своими научными интересами, профессиональным опытом или иными обстоятельствами. По согласованию с преподавателем студенты могут раскрывать и другие темы рефератов в авторской формулировке в рамках содержания учебной программы дисциплины.

Для написания контрольной работы рекомендуется использовать учебно-методическую, научную и специальную литературу по изучаемой проблеме.

Структура реферата

Самостоятельная работа должна состоять из следующих частей:

1. Введение
2. Основные разделы (главы, параграфы)
3. Заключение
4. Список использованной литературы

5. Приложение

Во **введении** раскрывается актуальность темы, формулируется цель и задачи работы, дается краткая характеристика ее структуры и используемых материалов.

Основные разделы содержат теоретическое изложение темы, примеры из практики, статистические и фактические данные, обоснование выводов и теоретических положений, аналитический материал, расчетные примеры.

Для подготовки теоретической части необходимо изучить литературу по избранной теме (учебники, законодательство, монографии, статьи в периодических изданиях). Помимо обобщения существующих положений, автору следует отразить суть собственной позиции по рассматриваемому вопросу. При использовании прямого цитирования обязательно делать ссылки на источник с указанием страниц.

Аналитическая часть контрольной работы основывается на фактическом материале. Задача этой части – рассмотреть конкретные вопросы и особенности практики налогообложения. Для подготовки этой части работы могут быть использованы различные источники информации: статистические данные, законодательство, отчетные данные конкретных организаций, результаты специальных исследований, нормативно-правовые акты, публикации в специализированных газетах и журналах, материалы научно-практических семинаров и конференций, данные сети Интернет и др.

Работа будет более интересной и выигрышной, если фактический материал рассматривается в динамике, присутствуют графические объекты, таблицы. Если подобные данные занимают большой объем, их следует поместить в приложение.

Заключение должно содержать выводы и предложения по каждому разделу и работе в целом.

После заключения в работе обязательно помещается **список использованной литературы** и, если необходимо, **приложения**.

Общий объем реферата – 20-25 страниц машинописного текста формата А-4.

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

6.1. Нормативные правовые акты

1. **Гражданский кодекс Российской Федерации (часть I)** [Текст] : кодекс от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ (ред. от 06.04.2011) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 1994. - № 32. - Ст.3301.
2. **Гражданский кодекс Российской Федерации (часть II)** [Текст] : кодекс от 26 января 1996 г. № 14-ФЗ (ред. от 07.02.2011) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 1996. - № 5. - Ст.410.
3. **Трудовой кодекс РФ** [Текст]:(принятГДФСРФ21.12.2001)от30декабря2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 18.07.2011) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2002. - № 1 (ч. 1). - Ст. 3.
4. Об акционерных обществах [Текст] :Федер. закон от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ (ред. от 28.12.2010) // Собр. законодательства Рос. Федерации. - 1996. - № 1. - Ст. 1.

6.2. Основная литература

1. Грант Р. Современный стратегический анализ: пер. с англ. - СПб: Питер, 2018. <http://institutiones.com/download/books/881-sovremennyj-strategicheskij-analiz.html>
2. Курс МВА по стратегическому менеджменту [Электронный ресурс] / Айзенштат Расселл [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — М.: Альпина Пабlishер, Альпина

Бизнес Букс, 2016. — 586 с. <http://www.iprbookshop.ru/iprbooks-reader?publicationId=82702>

Дополнительная литература

1. Минцберг Г. Стратегическое сафари [Электронный ресурс]: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Минцберг Генри, Альстранд Брюс, Лампель Жозеф. — Электрон. текстовые данные. — М.: Альпина Паблишер, 2016. - 365 с. - <http://www.iprbookshop.ru/iprbooks-reader?publicationId=82525>

6.4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Теория управления: Учебник/Под общ. ред. Гапоненко А.Л. и Панкрухина А.П. изд. 3-е, доп. и перераб. — М.: Изд-во РАГС, 2014.
2. Баранников А.Л., Земляков Д.Н., Иванова С.П., Орехов С.А., Корпоративное управление: учебное пособие- М. Юрайт, 2017, - 234 с.

Дополнительная литература.

1. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление. М.: Омега Л., 2008.
2. Друкер П.Ф. Практика менеджмента/ Пер. с англ. — М.: Издат. Дом «Вильямс», 2006.
3. Ломакин А.Л. Управленческие решения. — М.: Форум, ИНФРА-М, 2015.
4. Лукашевич В.В., Астахов Н.Н. Менеджмент. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014.
5. Мэддакс Р. Успешная команда: как ее создать, мотивировать и развивать. Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2014.
6. Томпсон А.А., Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент: Пер. с англ.: Вильямс, 2015.

6.5. Интернет-ресурсы

1. www.kadrovik.ru (сайт должностных инструкций)
2. <http://www.allinsurance.ru> . Страхование в России.
3. <http://www.strahovka.info> . Атлас страхования.
4. <http://www.insur-today.ru> . Страхование сегодня.
5. <http://www.finart.ru> ФинАрт. Независимый интернет-проект, концентрирующий информацию по широкому спектру страховых и банковских услуг.
6. <http://www.ins-union.ru> . Всероссийский союз страховщиков.
7. <http://www.autoins.ru> . Российский союз автостраховщиков.
8. <http://www.ankil.ru/ibs> . Школа страхового бизнеса МГИМО.
9. <http://www.minfin.ru> . Официальный сайт Минфина РФ.
10. <http://www.mosnalog.ru/index.asp> . Официальный сайт МНСРФ
11. www.finam.ru
12. www.micex.ru
13. www.rbc.ru

Средства информационной поддержки

Справочно-правовая система «Консультант плюс».

Справочно-правовая система «Гарант».

Сайты крупнейших консалтинговых фирм

1. Deloitte&Touche ЗАО Делойт и Туш СНГ <http://www.deloitte.com>

2. ЭрнстэндЯнгErnst&Young<http://www.ey.com/global/content.nsf/Russia/Home>
3. KPMG International (ЗАО «КПМГ») <http://www.kpmg.ru>
4. PricewaterhouseCoopers International Limited <http://www.pwc.com>

6.6. Иные источники

Периодические издания (журналы)

1. Управление рисками
2. Финансы

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 семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, для самостоятельной работы: читальные залы библиотеки.

Программное обеспечение: MS Office Professional Plus 2016.

Доступные ресурсы информационной среды академии включают:

- электронное хранилище научно-образовательных ресурсов с возможностями удаленного доступа на базе современного телекоммуникационного комплекса;
- базы данных электронных публикаций, электронных периодических изданий научного и учебно-методического направления;
- медиа-студия для проведения телеконференций;
- электронный библиотечный фонд.

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/>.

7.1. Список учебно-лабораторного оборудования:

- персональный компьютер с выходом в Интернет;
- мультимедийный проектор.

7.2. Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей:

Microsoft Excel.