

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

---

Институт государственной службы и управления

Кафедра государственной службы и кадровой политики

УТВЕРЖДЕНА

кафедрой государственной службы и  
кадровой политики

Протокол от «27» июня 2017 г. № 7

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.ОД.3 Стратегическое управление в условиях изменений**

---

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

---

**Стратегическое управление**

*(краткое наименование дисциплины (модуля))*

**38.04.04 Государственное и муниципальное управление**

---

*(код, наименование направления подготовки)*

**Государственная служба и кадровая политика**

---

*(направленность (профиль))*

**Магистр**

---

*(квалификация)*

**Очная, очно-заочная, заочная**

---

*(форма(ы) обучения)*

**2016**

---

*(год набора)*

Москва, 2016 г.

**Автор–составитель:**

Кандидат социологических наук, доцент кафедры государственной службы и кадровой политики Грязнова В.Н.

И.о. Заведующий кафедрой государственной службы и кадровой политики, доктор экономических наук, доцент Фотина Л.В.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы .....	4
2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре ОП ВО .....	5
3. Содержание и структура дисциплины (модуля) .....	6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) .....	12
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля) .....	23
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю) .....	26
6.1. Основная литература .....	26
6.2. Дополнительная литература .....	26
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы .....	28
6.4. Нормативные правовые документы .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
6.5. Интернет-ресурсы .....	29
6.6. Иные источники .....	29
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....	30

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

1.1. Дисциплина Б1. В.ОД.3 «Стратегическое управление в условиях изменений» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-3	способностью планировать и организовывать работу органа публичной власти, разрабатывать организационную структуру, адекватную стратегии, целям и задачам, внутренним и внешним условиям деятельности органа публичной власти, осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности между исполнителями	ПК-3.1	Знание основных научных подходов, целей, задач, принципов стратегического управления; основных стратегических документов, сути и методов стратегического анализа, моделей формирования и этапов реализации стратегий; процесса изменений организационной структуры и организационной культуры, особенностей распределения полномочий и ответственности; правовых основ и особенностей стратегического планирования в системе государственного и муниципального управления.
ДПК-3	овладение знаниями и умениями для решения вопросов рационального использования кадрового потенциала организации для достижения целей государственного и муниципального управления, для решения вопросов кадровой политики и проведения кадрового аудита	ДПК-3.1	Знание государственной политики в сфере регулирования рынка труда и занятости населения, включая отечественный опыт и стратегический аспект; государственной кадровой политики и кадровой политики организации, принципов, механизмов ее реализации, технологий и методов работы с персоналом; знание организационно-правовых основ кадрового аудита и методов его проведения, включая стратегический аудит.

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

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
определять миссию, разрабатывать цели (дерево целей) органа публичной власти, государственной и муниципальной службы; выделять приоритетные направления деятельности, адекватные целям и задачам, внутренним и внешним условиям деятельности органов публичной власти; организовывать деятельность органов публичной власти, формировать организационные	ПК-3.1	на уровне знаний: определяет сущность, цели, задачи и особенности стратегического управления; подходы к формированию и реализации стратегий развития; целеполагание при формировании стратегий и методы стратегического управления; стратегические преобразования; роль креативно-интеллектуального потенциала в преобразованиях, сопротивление преобразованиям; контроль, оценка и ответственность при реализации стратегии; особенности стратегического планирования в государственном и муниципальном управлении. на уровне умений: определяет содержание механизмов стратегических преобразований, механизмов формирования и реализации стратегий развития органа публичной власти;

структуры управления, распределять функции, полномочия и ответственность; принимать участие в разработке и реализации стратегии развития федеральных органов государственной власти, органов власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций; знать инструменты стратегического планирования.		на уровне навыков: выбирает методы стратегического управления в соответствии с целями деятельности, устанавливает взаимосвязи между целями и результатами управленческой деятельности; в рамках стратегического анализа определяет проблемное «поле» и разрабатывает сценарные варианты действий в различных ситуациях с учетом воздействия внешней среды; применяет методы диагностики и умеет адаптировать структуру управления с учетом сложившейся ситуации.
принимать участие в разработке и реализации стратегий развития федеральных органов государственной власти, органов власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций; знать инструменты стратегического планирования (форсайт, дорожные карты, программно-целевой подход и др.);	ДПК-3.1	<p>на уровне знаний: демонстрирует знание сущности стратегий, стратегического управления: научных подходов, истории развития, правовых основ, особенностей, этапов, методов, инструментов стратегического планирования в системе государственного и муниципального управления.</p> <p>на уровне умений: применяет инструменты стратегического анализа, планирования, оценки и контроля при реализации стратегий;</p> <p>на уровне навыков: применяет инструменты стратегического анализа, оценки и контроля при реализации стратегий; реализует кадровые и функциональные стратегии (стратегии занятости, перемещения персонала, привлечения и отбора персонала, высвобождения персонала и др.); владеет основными приемами стратегического, тактического аудита при работе с кадрами.</p>

## 2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре ОП ВО

### Объем дисциплины (модуля)

Б1. В.ОД.3 «Стратегическое управление в условиях изменений» составляет 108 часов. Общая трудоемкость Б1.В.ОД.3 «Стратегическое управление в условиях изменений» составляет 3 зачётные единицы. Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем, составляет:

по очной форме обучения 32 часа: лекции – 10 часов, практические занятия – 22 часов. Самостоятельная работа составляет 40 часов;

по очно-заочной форме обучения 18 часов: лекции – 4 часа, практические занятия – 14 часов. Самостоятельная работа составляет 54 часа;

по заочной форме обучения 16 часов: лекции – 4 часа, практические занятия – 12 часов. Самостоятельная работа составляет 83 часа.

### Место дисциплины (модуля) в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.ОД.3 «Стратегическое управление в условиях изменений» изучается в 1 семестре и относится к числу обязательных дисциплин вариативной части Блока 1. «Дисциплины (модули)» программы ОП ВО по направлению 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, профиль/направленность «Государственная служба и кадровая политика» Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – экзамен.

### Место дисциплины (модуля) в структуре ОП ВО

В содержательном плане дисциплина взаимосвязана с такими дисциплинами как:

Б1.В.ДВ.2.1 Делопроизводство и особенности служебных документов в системе государственной и муниципальной службы, Б1.В.ДВ.2.2 Управление организационной культурой государственной и муниципальной службы, Б1.В.ОД.7 Антикоррупционная политика Российской Федерации и кадровая безопасность общества, Б2.У.1 Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков, Б2.П.1 Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (в том числе технологическая практика, педагогическая практика), Б2.П.2 Преддипломная практика.

Дисциплина реализуется одновременно, т. е. в первом семестре, с дисциплинами базовой части Блока 1. «Дисциплины (модули)», обязательных дисциплин вариативной части Блока Б.1.ОД.В. и дисциплин по выбору: Б1.Б1 Экономика общественного сектора, Б1.Б2 Теория и механизмы современного государственного управления, Б1.Б4 Правовое обеспечение государственного и муниципального управления, Б1.Б6 Управление в социальной сфере, Б1.В.ОД.1 Система государственной службы Российской Федерации, Б1.В.ОД.2 Деловой иностранный язык, Б1.В.ОД.9 Отечественный опыт государственной службы, Б1.В.ДВ.8 Планирование и управление рабочим временем, Б1.В.ДВ.8 Самоменеджмент, Б1.В.ДВ.8 Технологии интегрированного и инклюзивного образования в вузе, Б1.В.ДВ.8 Технологии реализации прав инвалидов и иных лиц с ограниченными возможностями здоровья в разных сферах жизнедеятельности, ФТД. 1 Управление внешнеэкономической деятельностью, научно-исследовательская работа.

Достижение планируемых результатов обучения служит основой для освоения следующих дисциплин: Б1.Б.3 Информационно-аналитические технологии государственного и муниципального управления, Б1.Б.7 Кадровая политика и кадровый аудит организации, Б1.В.ОД.4 Кадровая политика в системе государственной службы и механизмы ее реализации. Б1.В.ОД.5 Актуальные проблемы реформирования и развития системы государственной службы Российской Федерации, Б1.В.ДВ.1. Кадровое обеспечение стратегии государственно-частного партнерства в Российской Федерации, Б1.В.ДВ.2 Организация профессиональной деятельности государственных и муниципальных служащих, Б1.В.ДВ.3.1 Оценка эффективности государственной службы, Б1.В.ДВ.3.2 Регулирование рынка труда и занятости населения, Б1.Б.5 Муниципальное управление и местное самоуправление, Б1.В.ОД.6 Кадровая подсистема лидерства и управления командой на государственной службе, Б1.В.ОД.8 Оплата труда и социальная защита государственных служащих, Б1.В.ОД.10 Организация и методология научного исследования проблем государственной службы и кадровой политики, Б1.В.ОД.11 Нравственные основы государственной и муниципальной службы, Б1.В.ДВ.5.1 Конфликт интересов в системе государственной службы, Б1.В.ДВ.5.1 Государственная региональная политика и территориальное развитие, Б1.В.ДВ.6.1 Технологии взаимодействия государственной службы с институтами гражданского общества, Б1.В.ДВ.6.2 Управление общественными связями на государственной и муниципальной службе, Б1.В.ДВ.7.1 Профессиональное развитие государственных и муниципальных служащих, Б1.В.ДВ.7.2 Организационно-правовые основы деятельности органов государственной власти и органов местного самоуправления в сфере землепользования и охраны окружающей среды, Б2.Н.2 Научно-исследовательская работа, Б2.У Учебная практика.

### 3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

#### *Очная форма обучения*

№	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час			Форма текущего контроля успеваемости
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий	СР	

			Л	ЛР	ПЗ	КСР		и*, промежуточ ной аттестации
<b>очная форма обучения</b>								
1.	Предмет, содержание и задачи курса «Стратегическое управление в условиях изменений. Научные подходы к стратегическому управлению. Стратегическое управление в России. Стратегия как интегрированная концепция: понятие, виды, особенности.	8	2		2		4	О, Д
2.	Стратегии развития	8	2		2		4	О, Д
3.	Процесс стратегического управления и стратегическое видение. Стратегический анализ внутренней и внешней среды. Реализация стратегических решений.	12	2		4		6	О, Д, Т
4.	Стратегическое планирование, основные характеристики и базовые модели. Инструменты стратегического планирования.	10	2		2		6	О, Д, Т, Р
5.	Методы стратегического управления: общие подходы	12	2		4		6	О, Д
6.	Стратегические преобразования	6			2		4	О, Д, К
7.	Конкуренция и конкурентная среда. Конкурентные преимущества и стратегическое позиционирование	6			2		4	О, Д
8.	Практика стратегического планирования в системе государственного и муниципального управления. Проектное управление. Проект и государственная программа: общее и особенное.	10			4		6	О, К
<b>Промежуточная аттестация</b>								<b>Экзамен</b>
<b>Всего</b>		<b>108</b>	<b>10</b>		<b>22</b>		<b>40</b>	

### Очно-заочная форма обучения

№	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час						Форма текущего контроля успеваемост и*, промежуточ ной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очно-заочная форма обучения								
1.	Предмет, содержание и задачи курса «Стратегическое управление в условиях изменений. Научные подходы к стратегическому управлению. Стратегическое управление в России. Стратегия как интегрированная концепция: понятие, виды, особенности.	8	2		2		6	О, Д
2.	Стратегии развития	8			2		6	О, Д
3.	Процесс стратегического управления	10			2		8	О, Д, Т

№	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час						Форма текущего контроля успеваемост и*, промежуточ ной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
	и стратегическое видение. Стратегический анализ внутренней и внешней среды. Реализация стратегических решений.							
4.	Стратегическое планирование, основные характеристики и базовые модели. Инструменты стратегического планирования.	12	2		2		8	О, Д,Т,Р
5.	Методы стратегического управления: общие подходы	10			2		8	О, Д
6.	Стратегические преобразования	6					6	О, Д, К
7.	Конкуренция и конкурентная среда. Конкурентные преимущества и стратегическое позиционирование	8			2		6	О,П
8.	Практика стратегического планирования в системе государственного и муниципального управления. Проектное управление. Проект и государственная программа: общее и особенное.	8			2		6	О,К
	Промежуточная аттестация							Экзамен
Всего		108	4		14		54	

### Заочная форма обучения

№	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час						Форма текущего контроля успеваемости и*, промежуточ ной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
заочная форма обучения								
1.	Предмет, содержание и задачи курса «Стратегическое управление в условиях изменений. Научные подходы к стратегическому управлению. Стратегическое управление в России. Стратегия как интегрированная концепция: понятие, виды, особенности.	14	2		2		10	О, Д
2.	Стратегии развития	12			2		10	О, Д
3.	Процесс стратегического управления и стратегическое видение. Реализация стратегических решений. Стратегический анализ внутренней и внешней среды.	12			2		10	О, Д, Т
4.	Стратегическое планирование, основные характеристики и базовые модели. Инструменты стратегического планирования.	14	2		2		10	О, Д, Т, Р

№	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час						Форма текущего контроля успеваемости и*, промежуточ ной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
5.	Методы стратегического управления: общие подходы	12			2		10	О, Д
6.	Стратегические преобразования	10					10	О, Д, К
7.	Конкуренция и конкурентная среда. Конкурентные преимущества и стратегическое позиционирование	10					10	О, Д
8.	Практика стратегического планирования в системе государственного и муниципального управления. Проектное управление. Проект и государственная программа: общее и особенное.	15			2		13	О, К
	Промежуточная аттестация							Экзамен
Всего		108	4		12		83	

Примечание:

\* – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), доклад (Д) по одной из тем, реферат (Р) по одной из тем, (К, практическое задачи), (Т.) тестирование\*\* - формы промежуточной аттестации: экзамен

#### Содержание дисциплины (модуля)

**Тема 1. Предмет, содержание и задачи курса «Стратегическое управление в условиях изменений. Научные подходы к стратегическому управлению. Стратегическое управление в России. Стратегия как интегрированная концепция: понятие, классификация, особенности.**

Предмет, содержание и задачи курса «Стратегическое управление в условиях изменений. Теоретико-методологические основы стратегического управления. Причины возрастания роли и значения стратегического управления в современных условиях. Причины глобального характера. Причины, обусловленные спецификой развития экономики Российской Федерации. Значение целевого начала в управлении: видение, миссия, стратегические цели, определение стратегии. Понятие стратегии и многообразие точек зрения на её сущность. Качественные характеристики стратегии и классификация стратегий. Содержание стратегии. Модели формирования стратегий. Стратегии управления человеческими ресурсами. Кадровая стратегия. Основные различия управлением организацией при наличии и отсутствии стратегии. Организация как объект стратегирования. Понятие управленческой стратегии: стратегия как конкретный план достижения стратегической цели и как долгосрочное качественно определенное направление развития организации. Соотношение стратегических, тактических и оперативных целей. Элементы стратегии: видение, миссия, цели, задачи. Генеральные, корпоративные, конкурентные, функциональные, операционные стратегии. Типы стратегий. Содержание стратегии как документа. Стратегические решения. Стратегическое прогнозирование. Процесс формирования стратегий. Проблемное поле, стратегическая проблема и стратегический фокус. Реализация стратегии.)

Сущность и содержание стратегического управления. «Отцы» стратегического менеджмента (Гарвардская школа стратегического менеджмента) И. Ансофф, А. Чандлер. К. Эндрюс, М. Портер. Российская научная школа стратегического управления. Стратегии организационных изменений.

Предмет и объекты изучения, их актуальность и значимость в условиях развития системы государственных и муниципальных органов России. Особенности стратегий в системе государственного и муниципального управления. Стейкхолдеры и властные отношения в

стратегическом управлении.

## **Тема 2. Стратегии развития.**

Миссия организации в широком и узком значении данного понятия. Подходы к формированию и изложению миссии организации. Содержание и структура миссии организации. Миссия и её влияние на имидж организации. Цели развития организации как инструмент стратегического менеджмента. Классификация целей развития организации. Необходимые цели. Желательные цели. Возможные цели. Официальные цели. Оперативные цели. Операционные цели.

Понятие стратегии развития организации. Модели организационного развития Л.Грейнера, И.Адизеса, Б. Ливехуда и Ф. Глазла. Обучающаяся организация. Концепция обучающейся организации. Теория создания организационного знания И.Нонаки и Х. Такеучи. Определение общего направления развития организации. Выбор и формулировка стратегии развития организации. Области выбора и последующей реализации стратегии развития организации. Лидерство в минимизации издержек развития. Фиксирование определённого сегмента рынка. Эталонные или базисные стратегии развития организаций. Стратегии концентрированного роста. Стратегия усиления позиций на рынке. Стратегия развития рынка. Стратегия развития продукта. Стратегии интегрированного роста. Стратегия обратной вертикальной интеграции. Стратегия вперёд идущей интеграции. Стратегии диверсифицированного роста. Стратегия концентрической диверсификации. Стратегия горизонтальной диверсификации. Стратегия конгломеративной диверсификации. Стратегии целенаправленного сокращения. Стратегия ликвидации. Стратегия «сбора урожая». Стратегия сокращения.

## **Тема 3. Процесс стратегического управления и стратегическое видение. Стратегический анализ внутренней и внешней среды. Реализация стратегических решений.**

Цикл стратегического управления. Стратегическое решение. Анализ внешней и внутренней среды организации. Формирование стратегий. Общие и функциональные стратегии. Выбор стратегии. Реализация стратегии. Контроль реализации стратегии. Понятие стратегического анализа. Общее понятие методов стратегического анализа. Диагностика. Универсальные технологии управленческого анализа: SWOT-анализ, ситуационный анализ, РПСР-анализ; портфельный анализ, матрица Бостонской консультативной группы как метод стратегического анализа, матрица Мак-Кинзи, модель Мак-Кинзи 7-S, модель PIMS и др.

Определение внешней среды функционирования организации. Факторы внешней среды функционирования организации. Факторы общей или дальней окружающей среды. Факторы общеэкономического воздействия. Факторы влияния политической среды. Социально – культурные факторы. Факторы научно – технического воздействия. Факторы ближней окружающей среды. Модель М. Портера и специфика её применения при анализе факторов ближней окружающей среды. Угроза появления новых конкурентов.

Понятие внутренней среды организации. Методика М. Портера и специфика её применения для анализа внутренней среды организации. Цепочка ценностей М. Портера. Организационная структура управления, кадровый и технологический потенциалы как компоненты внутренней среды. Процесс создания продукта и его составные части как комплексные методы изучения внутренней среды. Жизненный цикл продукта. Анализ производственно – хозяйственной деятельности и эффективности использования ресурсов. Анализ имущественного комплекса предприятия. Финансовый анализ или анализ финансового состояния организации.

## **Тема 4. Методы стратегического управления.**

Управление в условиях стратегических неожиданностей. Управление посредством ранжирования задач. Управление по сильным и слабым сигналам. Управление в условиях спонтанных изменений.

Понятие «стратегической неожиданности»: сущность и причины возникновения. Влияние стратегической неожиданности на деятельность организации. Два подхода к выбору путей решения проблем, возникших в условиях «стратегической неожиданности»: заблаговременное создание сложных, но эффективных программ

решения возникших проблем; сокращение периода стратегического планирования и предоставление большей самостоятельности менеджерам в расчёте на их интуицию и опыт. Алгоритм деятельности организации при возникновении «стратегической неожиданности». Активизация коммуникационной сети и обеспечение всех должностных лиц актуальной информацией. Изменение организационной структуры управления в соответствии с новыми условиями. Создание специальных оперативных групп и определение круга их ответственности и полномочий.

Сущность, содержание и субъекты управления посредством ранжирования задач или планирование своевременных решений. Общая схема управления посредством ранжирования задач. Изучение тенденций изменения внешней среды. Оценка выявленных тенденций изменения внешней среды и их влияния на деятельность организации (появление новых возможностей или возникновение угроз). Вывод о необходимости и срочности принятия решений по вопросам реализации возможностей или минимизации угроз. Ранжирование задач по степени их срочности и важности. Подготовка материалов для принятия решений по изменению функциональных стратегий и общей стратегии развития предприятия. Внесение изменений в общую стратегию развития организации и корректировка функциональных стратегий развития организации.

Анализ внешней среды функционирования организации и выявление тенденций её развития. Классификация выявленных тенденций. Тенденции, влияние которых на организацию можно определить по сильным сигналам. Слабые сигналы и их влияние на деятельность организации. Методы анализа и оценки сильных и слабых сигналов. Этапы нарастания силы сигналов из внешней среды: возникновение угрозы или появление возможности; обнаружение источников угрозы или возможностей; оценка масштабов угрозы или возможности; определение путей решения проблемы; предварительная оценка результатов принятия мер по минимизации угрозы или реализации возможности.

#### **Тема 5. Стратегическое планирование, основные характеристики и базовые модели. Инструменты стратегического планирования.**

Понятие и система стратегического планирования. Алгоритм планирования. Прогнозирование и прогноз в стратегическом планировании (Фокаст). Правовые основы стратегического планирования в системе государственного и муниципального управления. Цели, задачи, принципы стратегического планирования. Программно-целевой подход в стратегическом планировании. Форсайт (от англ. foresight — предвидение) как методика долгосрочного прогнозирования научно технологического и социального развития, основанная на опросе экспертов. Основные параметры Форсайта – зона охвата, временные рамки, количество участников, имеющиеся ресурсы. Основные этапы Форсайта. Ромб Форсайта. Разработка и представление дорожной карты как частный метод представления результатов форсайта. Бизнес планирование в стратегическом планировании.

#### **Тема 6. Конкуренция и конкурентная среда. Конкурентные преимущества и стратегическое позиционирование.**

Понятие и виды конкуренции, стратегический анализ конкурентов и конкуренции, стратегические конкурентные группы. Конкурентные преимущества и конкурентоспособность. Понятие конкурентных преимуществ, конкурентная стратегия, ключевые факторы успеха, конкурентоспособность. Стратегическая конкурентная позиция: стратегия позиционирования, концепция стратегического позиционирования В. Ефремова, агрессивные, консервативные, оборонительные и конкурентные стратегические позиции.

Портфельная матрица Мак-Кинзи (McKinsey–General Electric) как метод оценки рыночной привлекательности и конкурентных позиций фирмы. Показатели матрицы: привлекательность отрасли и стратегическая конкурентоспособность бизнес-единицы. Основные стратегические альтернативы матрицы: «удержать позицию», «улучшить позицию», «восстановить утерянную позицию», «собрать урожай», «доинвестировать». Алгоритм матрицы McKinsey–GE.

Портфельная матрица направленной политики компании «Шелл». Показатели матрицы: привлекательность отрасли и стратегическая конкурентоспособность бизнес-единицы компании. Основные стратегические альтернативы матрицы.

Методики, применяемые с целью диагностики стратегической позиции организации на рынке: SWOT-анализ, модели анализа бизнес-портфеля и конкурентных преимуществ компании, матрица «продукты – рынки» И. Ансоффа, методики анализа конкурентных сил М.Портера, бенчмаркинг, реинжиниринг, методики BSC, KPI, MBO, PM. Разработка оптимальной стратегии развития организации и диагностика ее конкурентоспособности.

#### **Тема 7. Стратегические преобразования. Стратегии организационных изменений.**

Понятие стратегических преобразований. Причины, направления и модели преобразований. Активное и пассивное сопротивление преобразованиям. Создание условий для эффективных преобразований. Влияние базовой стратегии на организационную структуру управления. Организационные изменения как способ приведения организационной структуры управления в соответствие с изменившейся стратегией. Модели успешного управления организационными изменениями (Л.Грейнер, Дж.Коттер и др.). Виды организационных изменений: существенные (радикальные) организационные изменения; структурные настройки (частичные) организационные изменения. Этапы разработки организационных изменений в организации, их краткая характеристика. Сопротивление организационным изменениям: сущность, виды и способы противодействия.

#### **Тема 8. Практика стратегического планирования в системе государственного и муниципального управления. Проектное управление. Проект и государственная программа: общее и особенное.**

Анализ практики стратегического планирования в системе государственных и муниципальных органов. Анализ конкретных стратегий с акцентом на сформулированные цели, реальности выполнения сформулированных целей, субъектов, их полномочий, ресурсного обеспечения, контрольных и оценочных инструментов, системы управления, конкретных результатов; анализ просчетов или преимуществ. Анализ стратегии социально-экономического развития Российской Федерации до 2030года. Анализ стратегий развития субъектов Российской Федерации. Стратегия развития малого предпринимательства до 2030года. Стратегия развития города (на конкретных примерах). Проектное управление в системе государственного и муниципального управления; цели, задачи, особенности, отличия от процессного, правовые основы, технологии, преимущества и недостатки, практика. Проект и целевая программа: общее и особенное.

#### **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)**

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

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.ОД.3 «Стратегическое управление в условиях изменений» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема (раздел)		Формы (методы) текущего контроля успеваемости
Тема 1.	Предмет, содержание и задачи курса «Стратегическое управление в условиях изменений. Научные подходы к стратегическому управлению. Стратегическое управление в России. Стратегия как интегрированная концепция: понятие, виды, особенности.	Опрос, доклад

Тема 2.	Стратегии развития	Опрос, доклад
Тема 3.	Процесс стратегического управления и стратегическое видение. Реализация стратегических решений. Стратегический анализ внутренней и внешней среды	Опрос, доклад, тестирование
Тема 4.	Стратегическое планирование, основные характеристики и базовые модели. Инструменты стратегического планирования.	Опрос, доклад, тестирование, реферат
Тема 5	Методы стратегического управления: общие подходы	Опрос, доклад
Тема 6	Стратегические преобразования	Опрос, доклад практические задачи (кейс)
Тема 7	Конкуренция и конкурентная среда. Конкурентные преимущества и стратегическое позиционирование	Опрос, доклад
Тема 8	Практика стратегического планирования в системе государственного и муниципального управления. Проектное управление. Проект и государственная программа: общее и особенное.	Опрос, практические задачи (кейс)

4.1.2. Экзамен проводится с применением следующих методов (средств): в устной форме по вопросам и практическим заданиям (кейсам).

#### 4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Преподаватель оценивает уровень подготовленности обучающихся к занятию по следующим показателям:

- устные ответы на вопросы преподавателя по теме занятия,
- выступление с докладами,
- участие в обсуждении докладов,
- подготовка реферата,
- подготовка презентации,
- результаты тестирования,
- участие в разборе практических ситуаций.

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

Вопросы для подготовки к опросу по темам:

**Тема 1. Предмет, содержание и задачи курса «Стратегическое управление в условиях изменений. Научные подходы к стратегическому управлению. Стратегическое управление в России. Стратегия как интегрированная концепция: понятие, виды, особенности.**

*Вопросы для подготовки к опросам по темам:*

1. Причины возрастания роли и значения стратегического управления в современных условиях.
2. Значение целевого начала в управлении: видение, миссия, стратегические цели, определение стратегии.
3. Понятие стратегии, характеристики, виды стратегий, основные различия управлением организацией при наличии и отсутствии стратегии.
4. Организация как объект стратегирования.
5. Стратегии управления человеческими ресурсами. Кадровая стратегия. Стратегии организационных изменений.
6. Сущность и содержание стратегического управления.
7. Научные подходы к стратегическому управлению, понятие, сущность, принципы. Школа дизайна: формирование стратегии как процесс осмысления. Школа планирования: формирование стратегии как формальный процесс. Школа позиционирования: формирование стратегии как

аналитический процесс. Школа предпринимательства: формирование стратегии как процесс предвидения.

8. Предмет и объекты изучения, их актуальность и значимость в условиях развития системы государственных и муниципальных органов России. Особенности стратегий в системе государственного и муниципального управления.

9. Стейкхолдеры и властные отношения в стратегическом управлении.

*Вопросы для самостоятельной работы:*

1. Проанализируйте смену моделей управления, которая происходила в течение XX столетия. В чем принципиальные различия между стратегическим и не стратегическим управлением?

2. Перечислите основные концепции стратегического управления и оцените их практическую значимость. Возможно ли применение концепции стратегического управления применительно к сфере образования?

3. Анализ неопределенности организационной среды

4. Управленческая стратегия.

5. Практика стратегического управления в зарубежных компаниях.

6. Теоретические подходы к стратегии и стратегическому управлению в России (Л.В.Квинт, Веснин В.Р., Литвак Б.Г. и др.).

7. Оценка стратегий и их качество.

## **Тема 2. Стратегии развития**

*Вопросы для подготовки к опросам по темам:*

1. Миссия организации, подходы к формированию, целеполагание, классификация целей.

2. Понятие и сущность стратегии развития. Модели организационного развития Л.Грейнера, И.Адизеса, Б.Ливехуда и Ф.Глазла.

3. Обучающаяся организация. Концепция обучающейся организации. Теория создания организационного знания И.Нонаки и Х.Такеучи.

4. Виды стратегий развития: сущность, классификация. Эталонные или базисные стратегии развития организаций.

*Вопросы для самостоятельной работы:*

1. Возможные направления роста и выбор стратегических альтернатив

2. Типы стратегий внутреннего роста и рост за счет внутренних средств

3. Рост за счет внешних средств и проблемы диверсификации и приобретениях

4. Модели стратегического выбора на основе цикла развития организации

5. Матрица возможностей И.Ансоффа

6. Ценности высшего руководства.

## **Тема 3. Процесс стратегического управления и стратегическое видение. Реализация стратегических решений. Стратегический анализ внутренней и внешней среды**

*Вопросы для подготовки к опросам по темам:*

1. Цикл стратегического управления.

2. Стратегическое решение: понятие, характеристики, особенности.

3. Анализ внешней и внутренней среды. Понятие стратегического анализа. Методы стратегического анализа.

4. Формирование стратегий. Выбор стратегии. Реализация стратегии. Контроль реализации стратегии.

*Вопросы для самостоятельной работы:*

1. Как формировать внешнюю среду и управлять ее (на примере нашего учебного заведения)?

2. Методические подходы к анализу внешней и внутренней среды.

3. Анализ кадрового потенциала организации/государственного органа и методы, обеспечивающие его проведения.

4. Реализация стратегии развития государственной корпорации (анализ на конкретном примере)

5. Для чего предназначен портфельный анализ и практика его применения в российских и зарубежных компаниях? Сравнительный анализ.

6. Практика применения инструментов стратегического планирования в деятельности ведущих консалтинговых компаний при консультировании государственных органов и корпораций. Приведите примеры из российской практики для каждой клетки Бостонской матрицы.

#### **Тема 4. Методы стратегического управления.**

*Вопросы для подготовки к опросам по темам:*

1. Управление в условиях стратегических неожиданностей.
2. Управление посредством ранжирования задач.
3. Управление по сильным и слабым сигналам.
4. Управление в условиях спонтанных изменений.

*Вопросы для самостоятельной работы:*

1. Учет рисков в стратегическом управлении
2. Управление стратегическим набором
3. Управление стратегическими задачами.

#### **Тема 5. Стратегическое планирование, основные характеристики и базовые модели. Инструменты стратегического планирования.**

*Вопросы для подготовки к опросам по темам:*

1. Понятие и система стратегического планирования. Алгоритм планирования.
2. Прогнозирование и прогноз в стратегическом планировании (Фокаст).
3. Правовые основы стратегического планирования в системе государственного и муниципального управления.

4. Цели, задачи, принципы стратегического планирования.

5. Программно-целевой подход в стратегическом планировании.

6. Форсайт (от англ. foresight — предвидение) как методика долгосрочного прогнозирования научно технологического и социального развития, основанная на опросе экспертов. Основные параметры Форсайта — зона охвата, временные рамки, количество участников, имеющиеся ресурсы. Основные этапы Форсайта. Ромб Форсайта.

7. Разработка и представление дорожной карты как частный метод представления результатов форсайта. Бизнес планирование в стратегическом планировании.

*Вопросы для самостоятельной работы:*

1. Контроллинг в системе стратегического планирования
2. Процесс целеполагания и организационная структура организации.

#### **Тема 6. Конкуренция и конкурентная среда. Конкурентные преимущества и стратегическое позиционирование.**

*Вопросы для подготовки к опросам по темам:*

1. Стратегический анализ конкурентов и конкуренции, стратегические конкурентные группы.

2. Конкурентные преимущества и конкурентоспособность. Понятие конкурентных преимуществ, конкурентная стратегия, ключевые факторы успеха, конкурентоспособность.

3. Стратегическая конкурентная позиция: стратегия позиционирования, концепция стратегического позиционирования В. Ефремова, агрессивные, консервативные, оборонительные и конкурентные стратегические позиции.

4. Методики, применяемые с целью диагностики стратегической позиции организации на рынке.

5. Реинжиниринг, бенчмаркинг.

6. Разработка оптимальной стратегии развития организации и диагностика ее конкурентоспособности.

*Вопросы для самостоятельной работы:*

1. Анализ бизнес-стратегий (рыночный подход: парадигма «структура - поведение — эффективность» и пять сил Портера; ключевая компетенция ресурсного подхода; метод простых правил в аспекте динамичности рынка; сетевые методы: бизнес — модель как интегративная система описания стратегии).

2. Реинжиниринг бизнес-процессов.
3. Стратегии слияний и поглощений
3. Стратегическое управление брендом
4. Маркетинговые стратегии
5. Современные формы стратегической интеграции
4. Государственные антикризисные стратегии.

### **Тема 7. Стратегические преобразования. Стратегии организационных изменений.**

*Вопросы для подготовки к опросам по темам:*

1. Понятие стратегических преобразований. Причины, направления и модели преобразований.
2. Модели успешного управления организационными изменениями (Л.Грейнер, Дж.Коттер и др.). Виды организационных изменений.
3. Сопротивление организационным изменениям: сущность, виды и способы противодействия.
4. Перечислить проблемы, существование которых обуславливают необходимость обновления организации.
5. Назвать этапы процесса стратегических преобразований и охарактеризуйте их содержание.
6. Перечислить причины, по которым персонал сопротивляется изменениям, проранжировать их.
7. Сформулировать предпосылки процесса обновления организации, обеспечивающие его успех.
8. Нарисовать портрет лидера стратегических преобразований.

*Вопросы для самостоятельной работы:*

1. Предпосылки и этапы стратегических преобразований
2. Причины сопротивления стратегическим изменениям
3. Методы сопротивления изменениям

### **Тема 8. Практика стратегического планирования в системе государственного и муниципального управления. Проектное управление. Проект и государственная программа: общее и особенное.**

*Вопросы для подготовки к опросам по темам:*

1. Анализ конкретных стратегий с акцентом на сформулированные цели, реальность выполнения сформулированных целей, субъектов, их полномочий, ресурсного обеспечения, контрольных и оценочных инструментов, системы управления, конкретных результатов; анализ просчетов или преимуществ.
2. Проектное управление в системе государственного и муниципального управления; цели, задачи, особенности, отличия от процессного, правовые основы, технологии, преимущества и недостатки, практика.
3. Проект и целевая программа: общее и особенное.

*Вопросы для самостоятельной работы:*

1. Изучить практику стратегического планирования в муниципальных образованиях.
2. Организация проектного управления в аппарате Правительства Российской Федерации и Республике Башкортостан

### **Типовые оценочные материалы по темам**

Примерные тестовые задания:

1. Какая методика, из числа перечисленных ниже, не имеет отношения к комплексным методам стратегического анализа:
  - а) Матрица General Electric (GE);
  - б) Модель Альтмана;

- в) SWOT – анализ;
- г) Матрица БКГ.

**2. Стратегия организации - это:**

- а) деятельность организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка);
- б) практическое использование методологии стратегического управления;
- в) генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей;
- г) обеспечение выработки действий для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этих действий через систему планов.

**3. Стратегия управления персоналом организации, производством, финансами и стратегиями в других сферах деятельности ЭТО:**

- а) функциональная стратегия
- б) бизнес-стратегия
- в) корпоративная стратегия
- г) стратегия

**4. Какое из определений стратегического управления верно?**

- а) Стратегическое управление – организованная подсистема, ориентированная на стратегическое в деятельности организации;
- б) Стратегическое управление – система предпринимательского управления деятельностью организации, направленная на выработку стратегий, позволяющих будущие изменения оценивать и учитывать в текущих решениях, и обеспечивающая организацию выполнения этих стратегий.
- в) Стратегическое управление – интегративный процесс определения стратегических целей организации, разработки стратегий по достижению поставленных целей и распределения необходимых для этого ресурсов.

**5. Что из нижеперечисленного является верным?**

- а) Стратегическое планирование является ключевым звеном стратегического управления
- б) Стратегическое управление является ключевым звеном стратегического планирования
- в) Стратегическое управление и стратегическое планирование не связаны друг с другом.

**5. Что относится к основным функциям стратегического планирования и управления?**

- а) определение круга задач, ориентиров, проблем стратегического планирования; формирование целей; оценка производств; определение быстрой реакции и своевременного ответа на проблемы стратегического характера
- б) расширение или сокращение диапазона изделий; основное расширение или сокращение производственных мощностей
- в) распределение по новым изделиям или областям рынка; гарантирование поставок сырья на долгосрочный период; приобретение основных навыков и ресурсов

**6. Какие взаимосвязанные управленческие процессы в совокупности представляют собой стратегическое управление?**

- а) Конкурентный анализ; анализ внешней среды; анализ внутренней среды; ресурсы; определение вида бизнеса; выработка мировоззрения; выбор целей; разработка стратегии; реализация и выполнение стратегий; оценка выполнения стратегий; корпоративная культура
- б) расширение или сокращение диапазона изделий; основное расширение или сокращение производственных мощностей; распределение по новым изделиям или областям рынка; гарантирование поставок сырья на долгосрочный период; приобретение основных навыков и ресурсов

**7. К какому процессу относится оценка внешних факторов организации?**

- а) Реализация и выполнение стратегий
- б) Определение вида бизнеса
- в) Конкурентный анализ

**8. Какое из определений стратегии организации верно?**

- а) Стратегия организации – это средства, с помощью которых субъект менеджмента воздействует на управляемый им объект
- б) Стратегия организации – это генеральная программа действий предприятия, устанавливающая приоритеты проблем, ресурсы и последовательность шагов для достижения стратегических целей
- в) Стратегия организации – концепция взаимосвязанных элементов процесса планирования, необходимых для составления стратегического плана и детализирующих его оперативные планы и программы.

**9. К какому виду портфельных матриц относятся такие направления стратегии, как рост и развитие ("звезда"), укрепление и защита ("дойные коровы"), тщательное рассмотрение ("знаки вопроса"), пожинание плодов/избавление ("собаки")?**

- а) Матрица Бостонской Консалтинговой Группы (БКГ)
- б) Портфель жизненного цикла
- в) Портфель Мак-Кинзи

**10. В каком из способов (стилей) формулирования организационной стратегии, установленных Генри Минтцбергом, стратегия формулируется одним человеком, обычно собственником-менеджером компании?**

- а) Предпринимательская
- б) Адаптивная
- в) Плановая

**11. Использование стратегической направленности и уникальной компетентности:**

- а) Практически не меняет традиционные принципы менеджмента
- б) Позволяет выявить внутренние возможности организации, радикально меняя традиционные принципы менеджмента
- в) Позволяет внешней среде и окружению влиять на предприятие

### Типовые темы рефератов

1. Особенности стратегического управления в государственном и муниципальном управлении
2. Проектный подход в стратегическом управлении: научно-практические проблемы применения
3. Классики стратегического управления и их основные идеи
4. Воздействие стейкхолдеров на стратегический процесс
5. Стратегии управления персоналом
6. Методы стратегического анализа
7. Стратегическая модель управления в современных российских условиях
8. Концепция ценности как методологическая основа стратегического выбора
9. Стратегическое планирование в системе государственного и муниципального управления
10. Стратегическое позиционирование организаций
11. Функциональные маркетинговые стратегии
12. Проблемы формирования и реализации стратегий
13. Операционная стратегия организации: теоретические, прикладные и организационные аспекты.
14. Методы стратегического анализа и планирования в управлении организацией
15. Система сбалансированных показателей как система формирования и реализации стратегических планов
16. Стратегические партнерства как способ согласования долгосрочных интересов организации
17. Принятие стратегических решений: особенности, теория, практика
18. Стратегические решения: подготовка и оценка альтернатив
19. Стратегии роста в различных сферах бизнеса (по одной или двум-трем сферам бизнеса)
20. Стратегический анализ и его особенности
21. Роль инноваций в формировании и реализации стратегий организаций
22. Особенности организационного развития в современном менеджменте
23. Управление организацией на основе системы ключевых показателей эффективности
24. Модели, инструменты и технологии организационных изменений
25. Риски корпоративного управления
26. Бизнес-планирование и управление инвестиционным проектом
27. Методы портфельного анализа деятельности организации
28. Организационная структура как объект стратегических изменений
29. Стратегии слияния и поглощения: возможности и риски
30. Разработка стратегического видения компании по результатам SWOT анализа
31. Создание стратегических альянсов как способ достижения устойчивых конкурентных преимуществ
32. Основные источники предпринимательского риска в России
33. Социальная ответственность бизнеса и конкурентоспособность
34. Сетевые модели бизнеса
35. Проекты как форма оперативного планирования, нацеленного на реализацию стратегии.
36. Реферативные доклады:
37. Стратегическое планирование как разработка системы стратегических плановых документов.
38. Программно-целевое планирование как форма оперативно-стратегического планирования.
39. Бизнес-план как форма оперативно-тактического планирования.
40. Стратегии корпоративных организаций и образований как результат развития концентрации, централизации и структуризации бизнеса и эволюции корпоративных структур

41. Стратегические конкурентные компетенции компании
42. Основные виды стратегических конкурентных позиций компании: очень сильная, сильная, средняя, слабая
43. Основные стратегические позиции компании в зависимости от ее положения на рынке
44. Школа предпринимательства: формирование стратегии как процесс предвидения
45. Когнитивная школа: формирование стратегии как ментальный процесс
46. Школа обучения: формирование стратегии как развивающийся процесс
47. Школа власти: формирование стратегии как процесс ведения переговоров
48. Школа культуры: формирование стратегии как коллективный процесс
49. Школа внешней среды: формирование стратегии как реактивный процесс
50. Школа конфигурации: формирование стратегии как процесс трансформации

#### Типовые практические задания

1. Провести SWOT-анализ – первичный стратегический анализ системы кадрового обеспечения организации.

2. Задание. Движущие силы и силы сопротивления

Зафиксируйте потребности в преобразованиях хорошо знакомой вам организации, имеющиеся для этого возможности и силы, препятствующие переменам (заполните в таблице соответствующие ячейки). Проанализируйте полученный баланс. Если  $B = П + В - СС > 0$ , то для изменений сложились благоприятные условия. В противном случае (если выражение  $< 0$ ) руководителю не стоит торопиться, необходимо тщательно исследовать все компоненты формулы применительно к ситуации, сложившейся в компании, и работать над изменением баланса.

. Силы, способствующие переменам		. Силы, отталкивающие перемены	. Баланс $B = П + В - СС$
. Потребности (П)	. Возможности (В)	. Силы сопротивления (СС)	

3. Задание. Рассмотрите приведенную ниже ситуацию и ответьте на поставленные вопросы.

Руководитель предложил сотруднику своего отдела разработать сложный, но перспективный проект по новому направлению деятельности компании. Однако обычно ответственный и обязательный работник неожиданно выразил недовольство. В качестве протеста он приводил следующие аргументы: «Я хорошо выполняю задачи, которые лежат в рамках моей компетенции. Мне нравится, когда мои дела в порядке, а задачи четко и вовремя выполняются. Разрабатывать новый проект означает для меня вступить в “зону некомпетентности”, где я буду чувствовать себя дискомфортно. Кроме того, непонятно, какие результаты будут достигнуты при разработки и реализации нового проекта, в то время как выполнение привычных для меня задач приносит компании постоянную прибыль».

Как вы думаете, чем объясняется такое поведение работника?

Каковы причины сопротивления работника?

Какие слова (или действия) необходимо использовать руководителю в сложившейся ситуации?

4. Практическое задание:

1. Сформулируйте стратегию привлечения персонала в известную Вам организацию или государственный орган.

2. Разработайте стратегию развития персонала федерального органа государственной власти.

3. Оптимизируйте кадровый состав структурного подразделения государственного органа.

#### 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-3	способностью планировать и организовывать работу органа публичной власти, разрабатывать организационную структуру, адекватную стратегии, целям и задачам, внутренним и внешним условиям деятельности органа публичной власти, осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности между исполнителями	ПК-3.1	Знание основных научных подходов, целей, задач, принципов стратегического управления; основных стратегических документов, сути и методов стратегического анализа, моделей формирования и этапов реализации стратегий; процесса изменений организационной структуры и организационной культуры, особенностей распределения полномочий и ответственности; правовых основ и особенностей стратегического планирования в системе государственного и муниципального управления.
ДПК-3	овладение знаниями и умениями для решения вопросов рационального использования кадрового потенциала организации для достижения целей государственного и муниципального управления, для решения вопросов кадровой политики и проведения кадрового аудита	ДПК-3.1	Знание государственной политики в сфере регулирования рынка труда и занятости населения, включая отечественный опыт и стратегический аспект; государственной кадровой политики и кадровой политики организации, принципов, механизмов ее реализации, технологий и методов работы с персоналом; знание организационно-правовых основ кадрового аудита и методов его проведения, включая стратегический аудит.

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК-3.1. Знание основных научных подходов, целей, задач, принципов стратегического управления; основных стратегических документов, сути и методов стратегического анализа, моделей формирования и этапов реализации стратегий; процесса изменений организационной структуры и организационной культуры, особенностей распределения полномочий и ответственности; правовых основ и особенностей стратегического планирования в системе государственного и муниципального управления.	<p>Демонстрирует знание основных научных подходов, целей, задач, принципов стратегического управления; основных стратегических документов, сути и методов стратегического анализа.</p> <p>Раскрывает модели формирования и этапы реализации стратегий; процесс изменений организационной структуры и организационной культуры, особенностей распределения полномочий и ответственности.</p> <p>Раскрывает правовые основы и особенности стратегического планирования в системе государственного и муниципального управления.</p> <p>Проводит стратегический анализ, используя различные методы, формирует стратегические документы, анализирует, оценивает на соотношение целей и результатов.</p> <p>Владеет понятийным аппаратом, инструментами стратегического управления и планирования</p>	<p>Глубоко раскрыты основные научные подходы, цели, задачи, принципы стратегического управления.</p> <p>В полной мере определены основные стратегические документы, раскрыты суть и методы стратегического анализа.</p> <p>В полной мере раскрыты модели формирования и этапы реализации стратегий; процесс изменений организационной структуры и организационной культуры, особенности распределения полномочий и ответственности.</p> <p>Определены правовые основы и особенности стратегического планирования в системе государственного и муниципального управления.</p> <p>Проведен стратегический анализ, с использованием различных методов, сформированы стратегические документы, проведен анализ, оценка соотношения целей и результатов. В полной мере определены понятийный аппарат, инструменты стратегического управления и планирования</p>
ДПК-3.1 Знание государственной политики в сфере регулирования рынка труда и занятости населения, включая отечественный опыт и	Определяет основные положения и особенности современной государственной политики в сфере регулирования рынка труда и занятости населения, включая отечественный опыт и	В полной мере определены содержание и особенности современной государственной политики в сфере регулирования рынка труда и занятости населения, включая отечественный

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
стратегический аспект; государственной кадровой политики и кадровой политики организации, принципов, механизмов ее реализации, технологий и методов работы с персоналом; знание организационно-правовых основ кадрового аудита и методов его проведения, включая стратегический аудит.	стратегический аспект.  Определяет сущность, принципы, механизмы государственной кадровой политики, особенности кадровой политики организации.  Идентифицирует, классифицирует, раскрывает технологии и методы работы с кадрами.  Формулирует и раскрывает организационно-правовые основы кадрового аудита и методы его проведения, включая стратегический аудит.	опыт и стратегический аспект.  Четко и содержательно раскрыты сущность, принципы, механизмы государственной кадровой политики, выделены особенности кадровой политики организации.  Идентифицированы, классифицированы, раскрыты технологии и методы работы с кадрами.  Четко сформулированы и в полной мере раскрыты организационно-правовые основы кадрового аудита и методы его проведения, включая стратегический аудит.

#### 4.3.2. Типовые оценочные средства

##### Вопросы для подготовки к экзамену

1. Понятие, сущность стратегического управления и его роль в современных условиях.
2. Научные подходы к стратегическому управлению, этапы развития и их краткая характеристика.
3. Классики стратегического управления и их основные идеи.
4. Программно-целевой подход в стратегическом управлении: научно-практические проблемы применения.
5. Концепция ценности как методологическая основа стратегического выбора.
6. Стратегическое позиционирование организаций.
7. Управление организацией на основе системы ключевых показателей эффективности.
8. Модели организационных изменений.
9. Риски корпоративного управления.
10. Бизнес-планирование и управление инвестиционным проектом.
11. Стратегический анализ (диагностика, SWOT – анализ и методика его проведения, другие методы анализа и их характеристика.)
12. Портфельный анализ. Матрица Бостонской консультативной группы как метод стратегического анализа, ее модифицированные модели.
13. Стратегическое планирование: понятие, принципы, этапы, особенности в государственном и муниципальном управлении, практика стратегического планирования.
14. Организационное развитие. Модели организационного развития Л.Грейнера, И. Адизеса, Б. Ливехуда и Ф. Глазла
15. Миссия, имидж и бренд организации.
16. Стратегия: понятие, содержание, виды, характеристики, модели формирования.
17. Концепция обучающейся организации. Теория создания организационного знания И. Нонаки и Х. Такеучи.
18. Эталонные стратегии и их краткая характеристика.
19. Стратегии концентрированного роста. Стратегии интегрированного роста. Стратегии диверсифицированного роста. Соотношение понятий: рост и устойчивое развитие.
20. Стратегии развития предприятий малого и среднего бизнеса: общая характеристика. (На основе анализа Стратегии развития малого и среднего предпринимательства до 2030г.)
21. Всеобщее управление качеством
22. Функциональные стратегии развития организаций. Маркетинговые стратегии в системе реализации базовой стратегии.

23. Персонал организации как объект стратегического управления.
24. Сущность и компоненты финансовой стратегии организации.
25. Инновации как объект стратегического управления. Инновационные стратегии организации.
26. Организационная структура и организационная культура как объект стратегического управления.
27. Методы стратегического управления.
28. Управление посредством ранжирования задач.
29. Управление по слабым и сильным сигналам.
30. Управление в условиях стратегических неожиданностей.
31. Контроль реализации стратегии развития организации.
32. Этапы осуществления стратегического контроля, их краткая характеристика.
33. Бенчмаркинг и реинжиниринг в стратегическом управлении.
34. Особенности стратегического управления в государственном и муниципальном управлении.
35. Реализация стратегии.
36. Стейкхолдеры и их роль в стратегическом управлении.

На экзамене студенту предлагается ответить на два вопроса экзаменационного билета. Один из вопросов содержит практическое задание.

Примеры практических заданий:

1. Проведите SWOT- анализ внутренней и внешней среды государственного органа.
2. Составьте таблицу особенностей бенчмаркинга и реинжиниринга.
3. Пропишите алгоритм введения инноваций в деятельность кадрового органа.
4. Разработайте стратегию развития персонала федерального органа государственной власти (только необходимые, с Вашей точки зрения, разделы) разделы.

#### **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 5 баллов,

- оценка «удовлетворительно» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 6 до 15 баллов.

- оценка «хорошо» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 16 до 25 баллов.

Оценка «отлично», от 26 до 30 баллов, выставляется обучающемуся 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

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.), Порядке 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 (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 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 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 подчёркивать 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 серьёзная 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.

Контроль самостоятельной работы осуществляется в рамках опросов по темам, предусмотренным рабочей программой дисциплины, написанием по ним реферата, выступлением с докладом, результатом тестирования и результатом решения практических заданий.

### *Методические указания по подготовке к опросу.*

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

Обучающийся готовит доклад в форме устного сообщения по теме дисциплины.

Предлагается следующая структура доклада:

#### 1. Введение:

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

## 2. Основное содержание доклада:

– последовательно раскрываются тематические разделы доклада.

## 3. Заключение:

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

*Критерии оценивания доклада:*

- степень усвоения студентом понятий и категорий по теме доклада;
- умение работать с документальными и литературными источниками;
- грамотность изложения материала;
- самостоятельность работы;
- правильность и аккуратность оформления.

*Методические рекомендации по подготовке к тестированию:*

При подготовке к тестированию следует учитывать, что тест проверяет не только знание понятий, категорий, событий, явлений, умения выделять, анализировать и обобщать наиболее существенные связи, признаки и принципы разных явлений и процессов. Поэтому при подготовке к тесту не следует просто заучивать, необходимо понять логику изложенного материала. Этому немало способствует составление развернутого плана, таблиц, схем. Большую помощь оказывают интернет-тренажеры, позволяющие, во-первых, закрепить знания, во-вторых, приобрести соответствующие психологические навыки саморегуляции и самоконтроля.

Тестирование имеет ряд особенностей, знание которых помогает успешно выполнить тест. Можно дать следующие методические рекомендации: следует внимательно изучить структуру теста, оценить объем времени, выделяемого на данный тест, увидеть, какого типа задания в нем содержатся; отвечать на те вопросы, в правильности решения которых нет сомнений, пока не останавливаясь на тех, которые могут вызвать долгие раздумья; очень важно всегда внимательно читать задания до конца, не пытаясь понять условия «по первым словам».

Тестирование представляет собой выполнение тестового задания (теста), состоящего из 20-50 вопросов и вариантов ответов на них. Цель тестирования: выявление у обучающихся лидерских качеств и выработка рекомендаций по их развитию. Вопросы предусматривают один правильный вариант ответа. За выбор дается 1 балл.

Критерии оценивания результатов тестирования

Параметр	Оценка (по 5 шкале)
Студент ответил на все вопросы, допустил не более 1 ошибки в ответе	5 \ 19-20 баллов
Студент ответил на все вопросы, допустил более 1, но менее 4 ошибок	4 \ 18-13 баллов
Студент ответил не на все вопросы, но в тех, на которые дал ответ не допустил ошибки (не более 4 ошибок)	3 \ 12-10 баллов
Студент ответил не на все вопросы, допустил более 5 ошибок	2 \ 9 баллов и менее

*Методические рекомендации по написанию реферата:*

Реферат является самостоятельной практической работой обучающихся. Он призван определить степень освоения студентом знаний и навыков, полученных им в процессе изучения дисциплины.

Текст работы должен быть написан в научном стиле. Оформление текста также должно быть выполнено грамотно. Следует избегать пустых пространств и, тем более, страниц. На все таблицы, рисунки и диаграммы делаются ссылки в тексте.

Работа выполняется в формате А4. Шрифт – Times New Roman. Основной текст работы набирается 14-м шрифтом через 1,5 интервала, выравнивание по ширине, межбуквенный интервал «Обычный», красная строка 1,25 см. Автоматически

расставляются переносы. Поля: верхнее 2,0 см, нижнее 2,0 см, левое 3 см, правое 1 см. Промежутки между абзацами отсутствуют. Введение, главы, заключение, список литературы и приложения форматируются как заголовки первого уровня и начинаются каждый с новой страницы. Подразделы глав с новой страницы не начинаются.

Сноски делаются внизу страницы. Таблицы и рисунки нумеруются отдельно. Номер включает номер главы и номер рисунка/таблицы в данной главе.

Страницы работы должны быть пронумерованы. Нумерация начинается со страницы с оглавлением, на которой ставится цифра «2» и далее – по порядку. Окончание нумерации приходится на последний лист списка литературы. Номер ставится внизу страницы справа. На страницах с приложениями номера не ставятся, и в оглавление они не выносятся. В оглавлении указывается только номер первого листа первого приложения.

Объем реферата 7-15 стр.

Критерии оценки реферата:

Оценка «удовлетворительно» предполагает, что полученные результаты в значительной степени соответствуют поставленной цели (цель работы достигнута в основном). Обоснована актуальность работы. В процессе анализа литературы отобраны наиболее важные источники, продемонстрировано понимание решаемой проблемы. Выбраны адекватные цели научный подход, методы, процедуры. Они в значительной степени реализованы в работе. Выводы имеют наглядный и проверяемый характер. Требования по оформлению работы в основном выполнены.

Оценка «хорошо» ставится, когда полученные результаты преимущественно соответствуют поставленной цели и задачам. Обоснована практическая и теоретическая актуальность работы. В процессе анализа литературы отобран и проанализирован широкий круг теоретических и эмпирических источников. Выбраны и обоснованы применяемые научные подходы, методы и процедуры. Полученные результаты в целом логичны, доказательны и систематизированы. Оформление работы в целом соответствует существующим требованиям.

Оценка «отлично» предполагает: полученные результаты полностью соответствуют поставленной цели. Обоснована практическая и теоретическая значимость работы. Проведен детальный анализ теоретических и эмпирических источников, выводы автора самостоятельны и аргументированы. Выбраны и подробно описаны применяемые в работе научные подходы, методы и процедуры. Содержание работы полностью отражает узловые проблемы темы, исследовательская часть выполнена самостоятельно, методологически корректно и содержит достоверные и интересные выводы и положения. Оформление работы полностью отвечает всем требованиям.

*Методические рекомендации по защите кейсов.*

Кейсы – это проблемные ситуации, специально разработанные на основе фактического материала для оценки умений и навыков обучающихся.

Цель метода применения кейсов - научить обучающихся, анализировать проблемную ситуацию, возникшую при конкретном положении дел, и выработать наиболее рациональное решение; научить работать с информационными источниками, перерабатывать и анализировать их.

На знакомство и решение кейса обучающемуся отводится 30 мин. Обучающийся знакомится с материалом кейса. Осмысливает ситуацию. Если необходимо, собирает необходимую информацию по ситуации. Рассматривает альтернативы решения проблемы и находит ее верное или оптимальное решение. Обучающийся презентует (защищает) свое решение. Преподаватель оценивает качество выполнения задания по критериям: диагностики проблемы, качества предложений и рекомендаций по решению кейса, качества изложения материала.

Критерии оценивания практических заданий:

*Критерии оценивания практических заданий:*

- умение работать с документальными и литературными источниками;

- грамотность и логика изложения материала;
- самостоятельность работы.

При правильном ответе начисляется от 5 до 9 баллов

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

### **6.1. Основная литература**

1. Веснин, В.Р. Стратегическое управление. Учебник. – М.: Проспект, 2014. – 328 с.
2. Добролюбова Е.И., Александров О.В. Стратегическое управление кадровыми ресурсами на государственной службе как инструмент оптимизации их численности // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2015. – № 1. – С. 124–143.
3. Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент: учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – 6-е изд., стер. – М. : КНОРУС, 2012. – 496 с.
4. Платов В.Я., Золотарева С.Е., Платова О.В. Технология стратегического планирования и управления. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2013. – 146 с.
5. Попов, С.А. Стратегический менеджмент. Актуальный курс.- Москва: РАНХиГС. 2016г. -384с.
6. Романова М.В. Управление проектами: учебное пособие. – М.: Форум, 2012.-256с.
7. Одегов, Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала. - М.: Альфа-Пресс, 2013. – 672 с.
8. Знаменский, А.Ю., Омельченко Н.А. Кадровая политика и кадровый аудит организации: учебник для магистров. – М.: Юрайт, 2014. – 365 с.
9. Молокова, Е. И. Трансформация и адаптация стратегического планирования в условиях мирового финансового кризиса [Текст] : монография / Молокова Е. И.- Саратов : Электронно-библиотечная система IPRbooks, 2013. - 226 с. – Режим доступа: ЭБС Ай Пи Ар Букс.
10. Клейнер, Г. Б. Стратегия модернизации экономики России [Текст] : теория, политика, практика реализации / Клейнер Г. Б. - Москва : Современная экономика и право, 2011. – Режим доступа: ЭБС Ай Пи Ар Букс.
11. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : искусство разработки и реализации стратегии Учебник / Томпсон А. А. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 576 с. – Режим доступа: ЭБС Ай Пи Ар Букс.
12. Харченко, В. Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / Харченко В. Л. - Москва : Московский финансово-промышленный университет "Синергия", 2012. - 384 с. – Режим доступа: ЭБС Ай Пи Ар Букс.
13. Nadler D., Hibino S. Breakthrough Thinking the Seven Principles of Creative Problem Solving.-Roclin. CA. Prima Publishing, 2004. – <http://www.csrjournal.com/accen/3081-krizis-snizil-korporativnuyu-socialnuyu-otverstvennost.html>
14. Эдершайм «Марвин Бауэр, основатель McKinsey & Company. Стратегия, лидерство, создание управленческого консалтинга», Альпина Паблишер, Москва, 2013г.-281с.

### **6.2.Дополнительная литература**

1. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: учебно-практическое пособие. – М.: Проспект, 2015. – 80 с.
2. Адизес, И. Управляя изменения. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 267 с.
3. Баженов, С.А., Ананченкова П.И. Корпоративное обучение как форма развития человеческих ресурсов: современные он- и оф-лайн консалтинговые технологии / Этносоциум и межнациональная культура. – 2015. – № (81). – С. 123–128. – <http://etnocoziium.ru>

4. Веснин, В.Р., Кафидов В.В. Корпоративное управление: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2013. -378с.
5. Виханский, О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. – М.: Магистр: ИНФРА – М, 2013. – 576 с.
6. Гапоненко, А.Л., Панкрухин, А.П. Стратегическое управление. - М.: Изд-во ОМЕГА-Л, 2012. - 464 с.
7. Лапыгин, Ю.Н. Основы управленческого консультирования: учебное пособие. - М.: Академический Проект, 2013 – 298с.
8. Левушкина, С.В. Кадровая политика и кадровый аудит организаций: учебное пособие для студентов. - СтГАУ (Ставропольский государственный аграрный университет), 2014. [[http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=61110](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=61110)]
9. Литвак.Б.Г. Стратегический менеджмент. . – М.: Юрайт,2014.-507с.
10. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом. Учебник. – М.: Инфра-М, 2012. [<http://e-library.ranepa.ru/marcweb2/ShowMarc.asp?docid=204316>]
11. Крикунов А.В. Аудиторская деятельность: учебное пособие. – М.: Финансовая газета, 2013. – 271 с.
12. Кузнецов, Б. Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / Кузнецов Б. Т. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 624 с. – Режим доступа: ЭБС Ай Пи Ар Букс.
13. Пирс П Дж., Стратегический менеджмент [Текст] : учебник / Пирс П Дж., Робинсон. - 12-е изд. - СПб. : Питер, 2013. - 560 с.
14. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / Под ред. Петрова А.Н. - СПб.: Питер, 2012. – 400 с.
15. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: учебное пособие. – М.: Дело, 2013. – 384 с.

### **6.3. Нормативные правовые документы**

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ. 2014, № 31, ст. 4398.
2. Об аудиторской деятельности: Федеральный закон от 30.12.2008г. № 308. // <https://pravo.gov.ru>
3. О стратегическом планировании в Российской Федерации" :Федеральный закон от 28 июня 2014 г. N 172-ФЗ " // <https://pravo.gov.ru>
4. Государственная программа «Информационное общество (2011-2020 годы)" Распоряжением Правительства РФ от 20 октября 2010 г. № 1815-р
5. Постановление Правительства РФ от 15 октября 2016 г. № 1050 “Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации// <https://pravo.gov.ru>.

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

1. Агапов, В. С. Социально-психологические детерминанты креативной компетентности студентов : монография / Агапов, Валерий Сергеевич, Давлетова, Рада Уеловна. - М. : Макеев Игорь Вячеславович, 2016. - 163 с.
2. Афанасьев М.Ю. История [Электронный ресурс]: методические рекомендации по изучению курса и подготовке к семинарским занятиям. Учебное пособие/ Афанасьев М.Ю.— Электрон. текстовые данные.— СПб.: Институт специальной педагогики и психологии, 2011.— 40 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/29973.html>.—ЭБС «IPRbooks»
3. Володина А.Ю. Методические рекомендации по подготовке и защите выпускной квалификационной работы [Электронный ресурс]/ Володина А.Ю., Костин И.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московская государственная академия водного

транспорта, 2015.— 22 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/46478.html>.— ЭБС «IPRbooks»

4. Культурология [Электронный ресурс]: методические рекомендации для подготовки к семинарским занятиям/ И.А. Акимова [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана, 2014.— 110 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/30884.html>.— ЭБС «IPRbooks»

5. Модель позиционного обучения студентов [Электронный ресурс]: теоретические основы и методические рекомендации/ И.Б. Шиян [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский городской педагогический университет, 2012.— 152 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/27375.html>.— ЭБС «IPRbooks»

6. Новиков В.К. Методические рекомендации по подготовке и защите выпускной квалификационной работы [Электронный ресурс]/ Новиков В.К.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московская государственная академия водного транспорта, 2015.— 34 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/46479.html>.— ЭБС «IPRbooks»

7. Образовательные инновации и практики карьеры: сборник методических материалов и статей / РАНХиГС при Президенте РФ. - М. : Дело, 2015. - 192 с.

8. Психология адаптации и социальная среда. Современные подходы, проблемы, перспективы [Электронный ресурс]/ Л.Г. Дикая [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Пер Сэ, 2007.— 624 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/7431.html>.— ЭБС «IPRbooks»

9. Соколова Н.Г. Магистерская диссертация. Подготовка, оформление и защита [Электронный ресурс]: методические рекомендации по выполнению выпускной квалификационной работы магистра по направлению подготовки МЕНЕДЖМЕНТ/ Соколова Н.Г.— Электрон. текстовые данные.— Саарбрюккен: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2015.— 97 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/54503.html>.— ЭБС «IPRbooks»

10. Социально-психологические аспекты формирования культуры самообучающейся организации / А. Я. Николаев [и др.] // Вопросы психологии. - 2014. - № 6. - С. 44-52.

11. Управление персоналом: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М., 2013. – 630 с.

### **6.5. Интернет-ресурсы**

1. Правовые системы: Гарант и Консультант +
2. Портал образовательных ресурсов: <http://www.edu.ru>
3. Информационный портал ГЦП «Электронная Москва»: <http://www.el-mos.ru/>
4. Сайт Федеральной службы государственной статистики: <http://www.gks.ru>
5. Официальный интернет-портал правовой информации» ([www.pravo.gov.ru](http://www.pravo.gov.ru)).
6. <http://www.nccg.ru/> - официальный сайт Национального Совета по корпоративному управлению
7. [www. // uptp.ru](http://www.uptp.ru) (сайт журнала «Проблемы теории и практики управления»)
8. Методология разработки государственной, региональных и корпоративных стратегий В.Л. Квинт Тюмень 2011 ГУБЕРНАТОРСКИЕ ЧТЕНИЯ. - презентация

### **6.6. Иные источники**

1. Котлер Филип, Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и практики Альпина Паблишер, Москва, 2016. -187с.
- 2.Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент. Москва: Изд-во: Юрайт,2014. - 375с.

4. Ефремов В.С. Консалтинговая деятельность: Учебник / В.С. Ефремов. - М.: Юрайт-Издат, 2012. - С. 70.
5. Зильберман М. Консалтинг: методы и технологии / М. Зильберман - СПб.: Питер, 2007. - 432 с.
6. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала. - М.: Альфа-Пресс, 2010. - 560 с.
7. Клопотовская П.В. Востребованность консалтинга в области управления персоналом / П.В. Клопотовская, Т.В. Лукьянова // Кадровик. - 2013. - № 8. - С. 124-132.
8. И. Расиел «Метод McKinsey. Использование техник ведущих стратегических консультантов для решения личных и деловых задач», Альпина Паблишер, Москва, 2012. - 187с.
9. И. Сидх «Метод Cisco. Искусство достижения взаимоисключающих целей», Альпина Паблишер, Москва, 2011г. - 144с.
10. Консультирование в управлении человеческими ресурсами: учеб. пособие. / Н.И. Шаталова и др.; под ред. Н.И. Шаталовой - М.: ИНФРА-М, 2010. - 221 с.
11. Майстер Д., Грин Ч., Галфорд Р. Советник, которому доверяют / Пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. - 272 с.
12. Марголин А.М. Методические подходы к оценке перспектив социальных инвестиций // Государственная служба. – 2010. – № 6 (92). – С. 44–49. – <http://www.mgs.migsu.ru>
13. Портер Майк. Конкурентная стратегия. СПб.: Питер, 2010. - 221 с.

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

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы. Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 LTSB 1607, Microsoft Office Professional 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/>.

**Адхократия** – одна из пяти разновидностей структур организации, описанных Генри Минцбергом; структура с низкой степенью формализации поведения, высокой степенью горизонтальной специализации деятельности.

**Анализ SWOT** – анализ сильных и слабых сторон фирмы, оценка ее возможностей и потенциальных угроз.

**Бенчмаркинг** – новый подход к сбору и анализу информации, необходимой для разработки адекватной стратегии. Цель данного подхода – изучать других и учиться у них, т.е. отбирать в процессе исследований приемы работы из практики фирм–партнеров, конкурентов и фирм из смежных отраслей с целью использования их в деятельности собственной компании для повышения эффективности.

**Бизнес** – дело, занятие, приносящее доход, предпринимательская или коммерческая деятельность, вид деятельности, направление деятельности фирмы. Бизнес – это деловая активность, направленная на решение задач, связанных в конечном итоге с осуществлением на рынке операций обмена товарами и услугами между экономическими субъектами рынка с использованием сложившихся в рыночной практике форм и методов конкретной деятельности. Субъект в бизнесе именуется бизнесменом или коммерсантом.

**Бюджетирование** – разработка финансового плана и оценка финансовых последствий сделанного стратегического выбора.

## В

**Венчурные компании** – риско-фирмы, которые обычно создаются в областях предпринимательской деятельности, связанных с повышенной опасностью потерпеть убытки.

**Вертикальная интеграция «вперед»** – стратегия, направленная на рост фирмы и обеспечение развития производства за счет приобретения поставщиков или усиления контроля над системой поставок.

**Видение** – картина того, о чем можно мечтать, состояние бизнеса, которое может быть достигнуто в отдаленном будущем при самых благоприятных условиях и к которому устремлены чаяния владельца компании или ее директора. Видение в основном представляет собой мысленное путешествие от известного к неизвестному, создание будущего путем монтажа известных фактов, надежд, мечтаний, опасностей и возможностей.

**Внешняя гибкость** – возможность сохранять конкурентные позиции при любых изменениях внешней среды. Достигается за счет распределения риска между различными СЗХ, а также зонами стратегических ресурсов, факторами и группами стратегического влияния.

**Внешняя (маркетинговая) среда организации** – совокупность действующих за пределами организации сил и лиц, с которыми она сталкивается в своей повседневной и стратегической деятельности и которые влияют на развитие и поддержание выгодных взаимоотношений с целевыми клиентами.

**Внешняя среда отрасли** – факторы, условия, силы и субъекты, влияющие на ситуацию в отрасли извне, не принадлежа данной отрасли.

**Внутренняя гибкость** – способность компании обеспечить такую внутрифирменную координацию, при которой мощности, материальные, профессиональные и управленческие ресурсы фирмы могут быть быстро и легко переведены из одной СЗХ в другую. Высшая степень гибкости – это полная финансовая ликвидность: быстрый перевод всех ресурсов фирмы в деньги.

**Внутренняя среда организации** – совокупность всех внутренних факторов, которые определяют процессы жизнедеятельности организации. Внутренняя среда компании, в которой принимаются конкретные решения по ведению бизнеса, интерпретируется как универсальная вне зависимости от организационной формы компании.

**Входные барьеры (барьеры входа, вхождения)** – факторы, препятствующие проникновению в отрасль (на рынок) новых конкурентов. Возведение барьеров является одной из форм борьбы за обретение и сохранение конкурентных преимуществ.

**Выходные барьеры (барьеры выхода)** – факторы, препятствующие уходу фирм из отрасли (с рынка). Выходные барьеры во многих отраслях стали серьезной помехой

долгосрочной прибыльности. Они принуждают хозяйственные единицы продолжать функционировать в отраслях, где рентабельность низкая или отсутствуют доходы на капитал. Выходные барьеры могут носить социально–политический, экономический и эмоциональный характер.

## Г

**Глобальная конкуренция** – форма международной конкуренции, когда конкурентная позиция фирмы в одной стране существенно влияет на ее позиции в других странах. Здесь конкуренция осуществляется на глобальной основе, и соперничающие фирмы ориентируются на преимущества, проистекающие из их деятельности по всему миру, интегрируя воедино хозяйственную деятельность, осуществляемую в разных странах.

**Глобальная отрасль** – отрасль, в которой на стратегические позиции фирм-конкурентов на определенных географических или национальных рынках сильное влияние оказывает их общая позиция на мировом рынке.

**Глобальная стратегия** – одинакова для всех стран, хотя и существуют небольшие отличия в стратегиях на каждом рынке, вызванные необходимостью приспособления к его специфическим условиям, но основной конкурентный подход (например, низкие затраты, дифференциация или фокусировка) остается неизменным для всех стран, где работает фирма, глобальная стратегия дает лучший результат в отраслях с большой конкуренцией или в отраслях, где начинается процесс глобализации.

**Глобальная фирма** – фирма, которая действует более чем в одной стране, трансформируя получаемые ею преимущества в области исследований и разработок, производства, финансов, маркетинга в разных странах в более низкие издержки и более высокую свою репутацию, что недоступно конкурентам, действующим только на внутреннем рынке. Такая фирма рассматривает рынки различных стран как единое целое и осуществляет глобальную стратегию на мировом рынке. Видение глобальной фирмы является геоцентрическим.

## Д

**Деловая стратегия** – концентрируется на действиях и подходах, которые связаны с управлением, направленным на обеспечение успешной деятельности в одной специфической сфере бизнеса. Сущность деловой стратегии состоит в том, чтобы показать, как завоевать сильные долгосрочные конкурентные позиции.

**Дерево решений** – схематичное представление сложного процесса принятия решения по какой-либо задаче.

**Дерево целей** ^древообразная ветвящаяся структура разбиения целей по понижающимся уровням; В основе дерева целей лежит согласование целей между собой.

**Децентрализованная организация** – организационная структура, в рамках которой право принимать решения распределяется вплоть до нижестоящих управленческих структур.

**Диверсификация** – процесс проникновения фирмы в другие отрасли производства. Стратегия диверсификации используется для того, чтобы организация не стала чересчур зависимой от одного стратегического хозяйственного подразделения.

**Дивизиональная структура** – одна из пяти разновидностей структур организации, описанных Генри Минцбергом; характеризует не столько интегрированную организацию, сколько объединение квазиавтономных подразделений под властью центральной администрации. Ее подразделения обычно называют отделениями, а центральную администрацию – головным офисом. Разделение оперативных функций делает подразделение взаимно независимыми, каждое из них может действовать автономно.

## Ж

**Жизненный цикл системы** – последовательность качественно различающихся стадий развития, через которые проходит система за время своей жизни.

### З

**Закрытая система** имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей систему. В этом случае можно принять, что входы и выходы у нее отсутствуют либо их состояние неизменно во времени. На поведение системы влияют только результаты внутренних изменений. В качестве закрытой системы может рассматриваться фирма в ситуации, когда ее деятельность лишь в незначительной степени зависит от влияния факторов внешней среды (политических, экономических, демографических и т.д.).

**Застрявшие на полпути, «болото»** – фирмы, не сумевшие направить свою стратегию по одному из трех путей (лидерство в снижении издержек, дифференциация, фокусирование) и завязшие посередине. Такие фирмы оказываются в чрезвычайно плохом стратегическом положении. Их доля на рынке недостаточна, они испытывают нехватку инвестиций. Фирмам, «застрявшим на полпути», почти гарантирована низкая норма прибыли.

**Зоны стратегических ресурсов** – в широком смысле это мировые источники природных, финансовых, людских ресурсов, которые надо учитывать при разработке стратегических планов. В узком смысле это источники стратегических ресурсов, индивидуальных для каждого предприятия. В зависимости от товара, производимого компанией, стратегические ресурсы могут быть весьма разнообразны.

### И

**Игра с нулевой суммой** – раздел математической теории игр. Основной постулат, заложенный в основу данных моделей, гласит: выигрыши одного участника игры равны проигрышам другого. Игры с нулевой суммой позволяют имитировать и рассчитывать вероятность успеха в тех задачах, решение которых возможно с использованием теории игр.

**Иерархическая структура** – организационная структура, характеризующаяся многоуровневым управлением и незначительным числом управленческих задач на каждом уровне.

**Имидж** – образ, репутация, мнение широкой публики, потребителей и клиентов о престиже предприятия, его товарах и услугах. Создание благоприятного имиджа – одно из ключевых звеньев деятельности фирмы по продвижению своей продукции на рынок, достижению преимуществ в конкурентной борьбе.

**Имитация** – процесс разработки модели реальной ситуации и проведения экспериментов с целью выявления возможных альтернатив изменения данной ситуации.

**Инвестиционная стратегия** – это стратегия формирования инвестиционного портфеля.

### К

**Кейрецу** – система, в которой каждая компания владеет небольшой долей собственности во всех других компаниях группы. В данном случае речь идет об альянсе фирм, когда ни одну из компаний нельзя считать вышестоящей, такая ситуация получила название этархии. Система кейрецу характерна для японских фирм.

**Конгломерат** – группа более или менее разнообразных компаний, принадлежащих одному и тому же владельцу. Конгломерат представляет собой диверсифицированный портфель – в противоположность синергическому портфелю (в синергическом портфеле группа хозяйственных подразделений стратегически связана между собой).

**Конкурентное преимущество** – высокая компетентность организации в какой-либо области, которая дает компании наилучшие по сравнению с конкурентами возможности привлекать и сохранять потребителей.

**Конкурентный статус фирмы** – показатель, характеризующий позицию фирмы в конкуренции. Определяется как рентабельность стратегических капитальных вложений с

учетом степени «оптимальности» стратегии фирмы и степени соответствия потенциала фирмы этой оптимальной стратегии. Используется в матрице «Дженерал Электрик – МакКинзи».

**Корпоративная стратегия** состоит в том, как диверсифицированная компания утверждает свои деловые принципы в различных отраслях, а также в действиях и подходах, направленных на улучшение деятельности групп предприятий, в которые диверсифицировалась компания.

**Кривая опыта (обучения)** – графическое отображение закона опыта, который гласит: «Издержки на единицу продукции при получении добавленной стоимости применительно к стандартному товару, измеренные в постоянных денежных единицах, уменьшаются на фиксированный процент при каждом удвоении выпуска продукции». Анализ кривой опыта показал, что темп снижения издержек на единицу товара варьирует от отрасли к отрасли. Закон опыта был выведен в конце 60-х гг. Бостонской консалтинговой группой..

**Культура корпорации, организационная культура** – атмосфера или социальный климат в организации. Набор допущений, убеждений, ценностей и норм, которые разделяются всеми членами организации.

## Л

**Лицензирование** – в международном бизнесе метод выхода на зарубежный рынок, при котором фирма – владелец лицензии заключает соглашение с зарубежной фирмой – покупателем лицензии на право использования последним производственного процесса, торговой марки, патента, торгового секрета или чего-то другого, представляющего ценность, за определенную плату. Риск выхода на зарубежный рынок продавца лицензии в данном случае минимальный. Однако со временем фирма – покупатель лицензии может превратиться в конкурента.

**Личностный подход к изучению лидерства** – изучает личность и характеристики лидера. Теории лидерства, базирующиеся на данном подходе, основаны на мнении, согласно которому личности эффективных лидеров и тех, кто лидерами не являются, существенно различаются. Концентрируется на том, кем лидер является.

## М

**Макро внешняя среда** – совокупность общественных и природных факторов, воздействующих на все субъекты микросреды (политические, социально-экономические, правовые и т.д.).

**Маркетинговые стратегии** – стратегии, определяющие главные направления маркетинговой деятельности, следуя которым хозяйственные подразделения организации стремятся достигнуть поставленных целей. Маркетинговые стратегии включают конкретные стратегии деятельности на целевых рынках, используемый комплекс маркетинга и затраты на маркетинг. Маркетинговые стратегии разрабатываются в отношении продукта, цены, сбыта, продвижения товара на рынок, определяют реакцию компании на опасности и возможности рынка.

**Матрица баланса жизненных циклов** – один из методов уравнивания близких и далеких перспектив развития стратегических зон хозяйствования. Матрица состоит из двух частей: первая отражает положение различных стратегических зон хозяйствования в соответствии с их конкурентным статусом и фазой жизненного цикла в краткосрочной перспективе, вторая – в долгосрочной.

**Матричная организация** – тип организационной структуры, в которой члены сформированной группы подчиняются как руководителю проекта, так и руководителям тех функциональных отделов, где они работают постоянно.

**Машинная бюрократия** – одна из пяти разновидностей структур организации, описанных Генри Минцбергом; структура, функционирующая как встроенный регулируемый механизм. Характерна для организаций, производственная деятельность которых имеет рутинную природу и отличается простотой и повторяемостью, что влечет

за собой высокую степень стандартизации производственных процессов. Стандартизация рабочих процессов – основной координационный механизм, что определяет важность техноструктур. Машинная бюрократия состоит из специалистов, обладающих большой неформальной властью, так как они стандартизируют работу всех остальных.

**Международная компания** – компания, сфера деятельности которой распространяется на зарубежные страны. По принадлежности и контролю большинство из них – национальные. К категории международных компаний, именуемых транснациональными корпорациями – ТНК, эксперты ООН относят любую компанию, имеющую производственные мощности за границей.

**Менеджмент** – самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение фирмой, действующей в рыночных условиях, определенных намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов. Термин «менеджмент» применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне фирмы, действующей в рыночных условиях.

**Механистическая система** – традиционно-бюрократическая форма организации в противоположность органической структуре. Характеризуется иерархической структурой, централизованным управлением и жесткой регламентацией ролей сотрудников. Эффективна в условиях, когда рыночная и технологическая среда являются стабильными и их изменения предсказуемы. Неустойчива в условиях неопределенности.

**Микро внешняя среда** – включает в свой состав совокупность субъектов и факторов, непосредственно воздействующих на возможность предприятия обслуживать своих потребителей (конкуренты, поставщики, посредники, клиенты и т.д.). Микро внешняя среда и внутренняя среда фирмы образуют микросреду.

**Миссия (стратегические установки, предназначение)** – основная общая цель существования организации, четко выраженная причина ее функционирования, ее предназначение. Формулируется, прежде всего, с точки зрения повышения социальной роли организации. Корпоративная миссия (хозяйственная миссия, концепция бизнеса) характеризует возможность заниматься бизнесом, на который фирма ориентируется с учетом рыночных потребностей, характера потребителей, особенностей продукции и наличия конкурентных преимуществ. Концепция Корпоративной миссии – надежный элемент идеологической базы формирования организации.

**Многонациональная стратегия** – стратегия, при которой компания приспособливает свой стратегический подход к конкретной ситуации на рынке каждой страны. В этом случае общая международная стратегия компании представляет собой совокупность стратегии по странам. Многонациональная стратегия приемлема для отраслей, где преобладает многонациональная конкуренция.

**Модель** – представление предмета, системы или идеи в форме, отличной от формы целого, т.е. самого предмета, но имитирующей его состояние. Модели играют важную роль, потому что они упрощают реальность и) тем самым облегчают возможность увидеть внутренние отношения.

**Модель стратегического состояния компании** – стратегический куб. Графическое отображение пространственного положения компании в трехмерной системе координат, определяемое степенью учета в ее деятельности экономического, политического и организационного аспектов.

**Мониторинг** – это повторные исследования с одинаковой структурой выборки, но каждый раз с новыми участниками, отбирающимися по специальной методике.

**Мотивация** – процесс стимулирования сотрудников организации, побуждающий их осуществлять деятельность по достижению индивидуальных целей и общих целей организации.

**Некоммерческая организация** – не ставит своей целью извлечение прибыли, но может заниматься предпринимательской деятельностью для достижения целей, ради которых она создана.

**Непрограммируемые решения** – принимаются в случае необычной или исключительной ситуации, в случае, если проблема возникает не часто и является настолько значительной, что требует особого подхода. Не существует четких правил принятия непрограммируемых решений.

Непрограммируемые решения подразделяются на структурированные и неструктурированные.

**Неструктурированные решения** – являются производными от эвристики, т.е. оригинального, интуитивного поиска решения.

**Неформальная организация** – не имеет жесткой системы формализованных правил и процедур. Может существовать как сама по себе (семья, друзья, клубы и т.д.), так и в структуре формальных организаций.

## О

**Обновление** – связано с приобретением сотрудниками компании новых навыков и знаний, что позволяет организации регенерироваться. Связано с изменением основных ценностей человека.

**Оживление** – развитие организации вместе с развитием среды.

**Оперативное решение** – решение, направленное, как правило, на достижение краткосрочной цели, носит локальный характер и влияет на какой-то определенный участок деятельности компании. Принимается на разных уровнях управления.

**Операционная стратегия** – определяет, как управлять ключевыми организационными звеньями (заводами, отделами продаж, складами), а также как обеспечить выполнение стратегически важных оперативных задач (закупка материалов, управление запасами, ремонт оборудования, транспортировка, проведение рекламной кампании).

**Организационная структура** – логические соотношения уровней управления и функциональных областей, организованные таким образом, чтобы обеспечить эффективное достижение целей.

**Организационная структура конгломератного типа** – один из видов адаптивной структуры, используемый крупными корпорациями, действующими в различных областях. Конгломераты в целом не имеют общей структуры организации; в различных отделениях используются структуры различных типов.

**Организация** – сознательное объединение людей, деятельность которых планомерно координируется для достижения общей для всех цели или системы целей.

**Органическая (адаптивная) структура** – организационная структура, позволяющая гибко реагировать на изменения во внешней среде, и тем самым принципиально отличающаяся от механистической структуры. Устойчива в условиях неопределенности.

**Открытая система** – характеризуется взаимодействием с внешней средой. Такая система не является самообеспечивающейся, она зависит от внешних факторов и обладает способностью приспосабливаться к изменениям во внешней среде, что является необходимым условием продолжения ее функционирования.

**Отрасль** – в стратегическом управлении совокупность всех продавцов какого-либо продукта или производителей, предлагающих какой-либо продукт или группу продуктов, полностью заменяющих друг друга.

## П

**Параметрический ряд (продуктовая линия)** – подвиды конечной продукции по функциональным особенностям, уровню качества и цены, предназначенные для определенных категорий покупателей или продажи через определенные каналы сбытовой сети.

**Поведенческий подход к изучению лидерства** – связан с теориями, описывающими поведение лидера. Данные теории пытаются связать то, что лидер делает, с его эффективностью.

**Полевые исследования** – предполагают сбор и анализ первичных данных в соответствии с целью конкретного исследования. Обычный способ получения первичной информации – обращение к отдельным людям или группам для того, чтобы узнать их мнение по рассматриваемой проблеме.

**Политика** – общие ориентиры для действий и принятия решений, которые облегчают достижение целей. Система мер, реализуемых руководством фирмы в какой-то области.

**Политические стратегии** – определяют отношение фирмы к группам стратегического влияния и действия фирмы по отношению к политическим сторонникам и противникам. Включают в себя стратегию игнорирования, стратегию учета политических интересов, стратегию создания стратегических альянсов.

**Портфель** – наиболее распространенное значение понятия «портфель», употребляемое по отношению к бизнесу, – ценные бумаги, принадлежащие какому-либо лицу. В расширенном толковании это понятие также используется для обозначения какой-либо группы хозяйственных подразделений. Такое расширительное толкование вытекает из понятия портфеля акций, которое означает инвестиции в ценные бумаги, в том числе в акции целого ряда различных компаний. Понятие «портфель» по аналогии с его значением в бизнесе стали использовать для определения более или менее разнообразных групп хозяйственных подразделений, принадлежащих одному и тому же владельцу.

**Портфельная стратегия** – стратегия комплектования важнейших зон хозяйствования, назначение которой – эффективное балансирование направлений деятельности фирмы, связанных с получением доходов, разработкой и выпуском на рынок новых товаров, уходом с рынка, поддержанием имеющегося уровня продаж.

**Правила** – точное определение того, что следует делать в конкретной ситуации. Правила, так же как и стратегии, определяют функционирование компании, но в отличие от стратегий в явном виде не имеют целевого начала. Носят преимущественно ограничительный или предписывающий характер, создавая атмосферу, в которой осуществляется деятельность организации. Устанавливают границы деятельности и поведения в организации, направляя тем самым ее функционирование в направлении реализации ее стратегий.

**Привлекательность рынка (отрасли)** – данный параметр включает в себя емкость рынка и темп его роста; технологические требования; напряженность конкуренции; входные и выходные барьеры, сезонные и циклические колебания; потребности в капиталовложениях; угрозы и возможности развивающихся отраслей; исторически сложившаяся и перспективная прибыльность отрасли; воздействия социального, экологического факторов, а также государственное регулирование. Используется в матрице «Дженерал Электрик – МакКинзи».

**Принятие решения** – выбор действий, направленных на решение проблемы или извлечение выгоды из представившейся возможности.

**Предпринимательство** – старое понятие «предпринимательство» получило в последнее время право на новую жизнь. В «Оксфордском энциклопедическом английском словаре» предприниматель определяется как «лицо, которое возглавляет предприятие или бизнес с возможностью получения прибыли или убытка». Х. Стивенсон предложил следующее определение предпринимательства: «Предпринимательство – это процесс, с помощью которого индивиды или по своей инициативе, или в соответствии с внутренними целями организации используют благоприятные возможности без привлечения ресурсов, которые они уже контролируют». Возможности определяются здесь как «будущая ситуация, которая считается желаемой и осуществимой». В научных кругах предпринимательство не рассматривается как научная дисциплина. В учебных

заведениях преподается ряд предметов, охватывающих некоторые функциональные аспекты предпринимательства, например бухгалтерский учет, финансы, маркетинг и т.д.

**Программируемые решения** – принимаются в соответствии с писаными или неписаными правилами, процедурами, моделями, что облегчает процесс принятия решения в повторяющихся ситуациях путем ограничения или исключения альтернатив.

**Простая структура** сходна из пяти разновидностей структур организации, описанных Генри Минцбергом. Характеризуется слабым развитием в ней техноструктуры, небольшим числом людей, выполняющих вспомогательные функции, минимальной дифференциацией подразделений, неразвитой иерархией менеджмента. Очень немногое в ее деятельности может быть формализовано, и это практически исключает использование планирования, обучение персонала и развитие. Эта структура органична. Координация внутри нее осуществляется путем прямого руководства: руководитель контролирует все решения. Окружение простой структуры, как правило, характеризуется простотой и динамичностью. Ввиду простоты ее может проанализировать один человек, который затем будет принимать все решения.

**Профильная диверсификация (связанная диверсификация, диверсификация в родственные отрасли)** – вид диверсификации, при котором компания расширяет сферы своей деятельности в отрасли, обладающие «стратегическим соответствием», т.е. имеющие схожие с данной компанией цепочки ценностей, что создает возможность объединения различных производств в единую систему и максимально использовать эффект кривой опыта для снижения издержек производства. В противоположность профильной диверсификации существует непрофильная диверсификация (несвязанная, диверсификация в новые отрасли).

**Профессиональная бюрократия** – одна из пяти разновидностей структур организации, описанных Генри Минцбергом. Данная структура является бюрократической и одновременно обходится без централизации. Такие организации характеризуются устойчивой оперативной работой, которая усиливает стандартность поведения. В то же время они сложны и должны находиться под прямым контролем. В этой связи профессиональная бюрократия использует координационный механизм, который охватывает одновременно и стандартизацию, и децентрализацию.

**Процедуры** – описывают действия, которые следует предпринимать в конкретной ситуации.

**Процессинговый подход к изучению лидерства** – определяет процедуру общения лидера и подчиненного. Теории, базирующиеся на данном подходе, пытаются объяснить процессы, в ходе которых развиваются отношения между лидерами и подчиненными.

**ПЭСТ анализ** – используется для анализа тенденций изменения внешней среды фирмы. Данная методика предполагает изучение четырех основных групп факторов, оказывающих влияние на фирму: политических, социальных, экономических, технологических.

## Р

**Рентабельность инвестиций** – показатель эффективности инвестиционной деятельности компании, устанавливающий желательность инвестиций как отношение доходности к первоначальному вложению капитала, другими словами, это перевернутая формула окупаемости. Рассчитывается показатель как отношение среднегодовой прибыли после налогов к чистым инвестициям.

**Реструктуризация** – процесс, касающийся изменений в организации, диктуемых внешней средой. Это прежде всего изменения в организационной структуре, культуре компании, своего рода приведение внешнего облика в соответствие с ситуацией. Реструктуризация направлена на достижение конкурентных преимуществ.

**Рефрейминг** – изменение в сознании организации. Это осознание организацией того, что она из себя представляет, чего может достичь.

**Рынок** – в стратегическом управлении совокупность существующих или потенциальных продавцов и покупателей каких-то продуктов. Рынок можно определить как общественный институт, сводящий вместе продавца и покупателя для совершения ими сделки купли-продажи определенного товара и/или услуги.

### С

**Сегмент рынка** – это совокупность потребителей, характеризующаяся однотипной реакцией на предлагаемый продукт или комплекс маркетинга.

**Синергизм (синергия)** – совокупный эффект различных сил. Стратегические преимущества, которые возникают при соединении двух или большего числа предприятий в одних руках. Повышается эффективность, что проявляется в росте производительности и (или) в снижении издержек производства; эффект совместных действий выше простой суммы индивидуальных усилий. Преимущества синергизма определяются как « $2 + 2 = 5$ », иначе говоря, суммарная отдача всех капиталовложений фирмы выше, чем сумма показателей отдачи по всем ее хозяйственным подразделениям без учета преимуществ использования общих ресурсов и взаимодополняемости.

**Система** – единство, состоящее из взаимозависимых частей, каждая из которых приносит что-то конкретное в уникальные характеристики целого.

**Ситуационный подход к изучению лидерства** – базируется на вероятностных теориях лидерства, является наиболее современным и чаще всего используемым на практике. В основе его лежит положение о том, что выбор адекватного стиля руководства определяется в ходе анализа природы управленческой ситуации и определения ее ключевых факторов.

**Стратегии инвестиционной активности** – стратегии, направленные на развитие деятельности компании и ее рост. Они включают в себя стратегии поведения на рынке ценных бумаг, расширения производства, диверсификации.

**Стратегии интегрированного роста** – стратегии, связанные с расширением фирмы путем добавления новых структур. Фирма может осуществлять интегрированный рост как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом и в том, и в другом случае происходит изменение положения компании внутри отрасли.

**Стратегии диверсификации** – определяются состоянием или изменением одного или нескольких из пяти элементов: продукта, рынка, отрасли, конкурентной позиции, технологии. Известны три основных типа диверсификации: стратегия концентрической диверсификации, стратегия горизонтальной диверсификации, стратегия конгломератной диверсификации.

**Стратегии концентрированного (интенсивного) роста** – стратегии, связанные с изменением продукта и/или рынка и не затрагивающие другие элементы. В рамках стратегий концентрированного роста можно выделить стратегии: проникновения на рынок, развития рынков, развития продукта.

**Стратегии целенаправленного сокращения** – стратегии, направленные на сокращение деятельности компании. Они включают в себя стратегии сокращения (свертывания), сокращения расходов, стратегию «сбора» урожая, ликвидации.

**Стратегическая гибкость** – способность компании использовать благоприятные стратегические неожиданности для укрепления своих конкурентных позиций и противостоять возможным угрозам. Стратегическая гибкость дает возможность фирме готовиться на двух фронтах: внутреннем и внешнем.

**Стратегическая зона хозяйствования** – отдельный сегмент окружения, на который фирма имеет или хочет получить выход. Характеризуется как определенным видом спроса, так и определенной технологией.

**Стратегическая неожиданность** – событие, наступление которого нельзя спрогнозировать и которое нарушает стратегически важные закономерности развития. Стратегические неожиданности могут быть благоприятными для фирмы, а могут и таить в себе угрозу для ее конкурентных позиций.

**Стратегический анализ** – анализ внутренних и внешних факторов, важных для разработки целей и стратегии. Выделяют внутренний и внешний анализ, анализ конкурентоспособности.

**Стратегический анализ издержек** – включает в себя сравнение издержек фирмы с ее основными конкурентами по всей цепочке, начиная от покупки сырья и вплоть до цен, уплаченных за товар конечными потребителями.

**Стратегический контроль** – процесс наблюдения высшего и оперативного руководства за выполнением стратегии. Включает в себя оценку стратегической траектории развития хозяйственных подразделений компании их совместимости со стратегией развития корпорации в целом.

**Стратегический потенциал** – совокупность имеющихся ресурсов и возможностей для разработки и реализации разработанной стратегии.

**Стратегические альянсы** – соглашения о сотрудничестве, заключаемые между независимыми компаниями, для достижения общих целей. Соглашения выходят за рамки обычных деловых отношений между фирмами, но не означают слияния, поглощения или создания полного товарищества.

**Стратегические цели** – описывают стратегическое намерение фирмы – стремление занять определенное место в бизнесе. Направлены на достижение ключевых результатов по упрочению положения фирмы в долгосрочной перспективе.

**Стратегическое решение** – решение, направленное на достижение долгосрочных целей. Принимается высшим руководством компании. Характеризуется большой степенью риска. Влияет на все сферы деятельности компании.

**Стратегическое управление (менеджмент)** – деятельность по стратегическому управлению связана с постановкой целей и задач организации и с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиться своих целей, соответствовать ее внутренним возможностям и оставаться восприимчивой к внешним требованиям. С ростом уровня нестабильности условий предпринимательской деятельности возрастает потребность фирм в ориентации на стратегическое управление. Способности к стратегическому управлению предполагают наличие пяти элементов: 1) умение смоделировать ситуацию, 2) способность выявить необходимость изменений, 3) способность разработать стратегию изменений; 4) способность использовать в ходе изменений надежные методы; 5) способность воплощать стратегию в жизнь.

**Стратегия** – средство достижения желаемых результатов. Комбинация из запланированных действий и быстрых решений по адаптации фирмы к новым возможностям получения конкурентных преимуществ и новым угрозам ослабления ее конкурентных позиций.

**Стратегия вертикальной интеграции** – стратегия интегрированного роста, когда положение фирмы внутри отрасли изменяется за счет расширения путем добавления новых структур. Можно рассматривать вертикальную интеграцию «назад» и вертикальную интеграцию «вперед».

**Стратегия восстановления (разворота)** – характерна для фирм, находящихся в сложном положении, которое постепенно ухудшается. В такой ситуации фирма может кардинально изменить свою стратегию восстановления утраченных позиций и укрепления своего положения на рынке.

**Стратегия горизонтальной диверсификации** – стратегия, ориентированная на поиск возможностей роста на существующем рынке за счет выпуска новой продукции, предназначенной для потребителей компании, даже если эта продукция технологически не связана с имеющимися в распоряжении фирмы производственными мощностями.

**Стратегия горизонтальной интеграции** – имеет своей целью усиление позиции фирмы за счет поглощения или усиления контроля над конкурентами. Кроме этого, стратегии горизонтальной интеграции могут предусматривать сотрудничество фирм-

конкурентов на временной или постоянной основе в случае, если такое сотрудничество принесит им ощутимую выгоду.

**Стратегия дифференциации** – в стратегическом управлении одна из общих стратегий фирмы, направленных на создание конкурентных преимуществ. Дифференциация заключается в стремлении компании к уникальности в каком-либо аспекте, который является важным для большинства клиентов. Дифференциация может принимать различные формы: имидж марки, признанное технологическое совершенство, внешний вид, послепродажный сервис. Параметры дифференциации специфичны для каждой отрасли.

**Стратегия «захвата незанятых пространств»** – связана с отказом компании от открытого вызова конкурентам в ценовой и рекламной борьбе, больших затрат на дифференциацию и т.д. Вместо этого компания проводит политику работы на новых географических территориях, осваивает новые технологии, усиливает свои главные достоинства, т.е. добивается преимуществ там, где наиболее ярко могут проявиться наиболее сильные стороны компании.

**Стратегия игнорирования** – состоит в проведении компанией такой политики, которая ставит фирму в положение, позволяющее ей не учитывать те или иные политические изменения, не реагировать на мнение общественных организаций.

**Стратегия интернационализации** – освоение новых, зарубежных рынков, включая не только расширение экспорта товаров, но и экспорта капитала, когда за рубежом создаются предприятия, выпускающие на местах, в бывших странах-импортерах товары, минуя ограничительные входные барьеры и используя существующие преимущества (например, дешевую рабочую силу, местное сырье и т.п.).

**Стратегия конгломератной диверсификации** – стратегия, направленная на освоение видов деятельности, не связанных с ее традиционным профилем ни в технологическом, ни в коммерческом плане. При реализации стратегии конгломератной диверсификации цель фирмы состоит в обновлении своего портфеля.

**Стратегия концентрической диверсификации** – стратегия, базирующаяся на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новой продукции, которая соответствует существующим возможностям фирмы, даже если она ориентирована на другие группы потребителей. В этом случае существующее производство остается основным в деятельности компании, а новое возникает исходя из ее возможностей (технологических, маркетинговых и т.д.).

**Стратегия лидерства по издержкам** – стратегия лидерства за счет экономии на издержках. В стратегическом управлении одна из общих стратегий фирмы, направленных на создание конкурентных преимуществ. Используя стратегию лидерства по издержкам, фирма ориентируется на широкий рынок и производит товары в большом количестве, минимизируя затраты и предлагая низкие цены. Эта стратегия опирается на производительность и обычно связана с существованием эффекта кривой опыта.

**Стратегия ликвидации** – предельный случай стратегии целенаправленного сокращения. В данном случае фирма в течение короткого периода времени ликвидирует (закрывает) отдельные хозяйственные подразделения, так как нуждается в перегруппировке сил для обеспечения роста эффективности своей деятельности. Либо фирма отказывается от некоторых направлений своей деятельности.

**Стратегия наступления (наступательная стратегия)** – предполагает активную, агрессивную позицию фирмы на рынке и преследует цель завоевания и расширения рыночной доли.

**Стратегия обороны и укрепления (оборонительная стратегия)** – предполагает способность фирмы удерживать рыночные позиции, завоеванные в результате прежней деятельности, а также означает проведение компанией курса на сохранение имеющейся рыночной доли. Для лидеров отрасли смысл данной стратегии заключается в том, чтобы затруднить доступ на рынок новым фирмам, а претендентам на лидерство не дать

возможности укрепить позиции. Для слабого бизнеса данная стратегия означает тяжелую борьбу за сохранение объема продаж, доли рынка, уровня прибыли и конкурентного положения на достигнутом уровне.

**Стратегия оптимальных издержек** – ориентируется на сочетание низких издержек и широкой дифференциации продукции. Данная стратегия направлена на удовлетворение нужд потребителей за счет предоставления им большой гаммы товаров по ценам более низким, чем на аналогичную продукцию конкурентов.

**Стратегия отступления** – обычно связана с сокращением рыночной доли в возможно короткий срок в целях увеличения прибыли. Фирма может оказаться в ситуации, когда ей срочно необходимы денежные средства, и она идет на то, чтобы «продать» часть своей рыночной доли конкурентам. Это, как правило, вынужденная, а не выбираемая стратегия. Эта стратегия предполагает постепенное сворачивание операций либо ликвидацию бизнеса.

**Стратегия ответного удара** – состоит в информировании конкурентов о том, что их действия не останутся без ответа, т.е. компания готова защищать свое конкурентное преимущество. Готовность отразить нападение и доведение до конкурентов данных о возможности принятия контрмер может несколько охладить пыл нападающих, поскольку результат от наступательных действий может оказаться нулевым или отрицательным.

**Стратегия партизанской войны** – предполагает осуществление фирмой торговых «вылазок» и спланированное «беспокойство» конкурентов на их собственных рынках. Тем самым компания как бы делает своим соперникам своеобразное предупреждение о своей экономической силе, чтобы у последних не возникало желание атаковать ее позиции.

**Стратегия поведения на рынке ценных бумаг** – заключается в выработке правил мобилизации дополнительных финансовых ресурсов, направляемых как в инвестиции, так и для решения текущих финансовых задач.

**Стратегия проникновения на рынок** – имеет целью рост объема продаж путем внедрения имеющихся товаров на новые рынки. В качестве новых рынков здесь рассматриваются как новые территориальные рынки, так и новые сегменты на том же региональном рынке (например, предложение товаров промышленного назначения потребителю рынка). Стратегия развития рынков опирается в основном на систему сбыта и ноу-хау в области маркетинга.

**Стратегия развития рынков** – в рамках данной стратегии фирмы, используя различные способы, пытаются увеличить объем продаж имеющихся товаров на существующих рынках, что в конечном итоге будет способствовать развитию производства.

**Стратегия развития продукта** – направлена на обеспечение роста продаж за счет разработки улучшенных или новых товаров, которые будут реализовываться на уже освоенном фирмой рынке.

**Стратегия расширения производства** – определяется состоянием или изменением одного или нескольких из четырех элементов: продукта, рынка, конкурентной позиции, технологии. Они включают в себя группу стратегий концентрированного роста и группу стратегий интегрированного роста.

**Стратегия ресурсобеспечения** – набор принципиальных положений, позволяющих компании эффективно распределять ресурсы и выбирать наиболее предпочтительных поставщиков. Также в этой стратегии должна быть оценена стратегическая независимость фирмы от конкурентной силы поставщиков.

**Стратегия сбора (снятия) урожая** – отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе. Применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан. Данная стратегия предполагает в период сокращения конкретного вида деятельности до нулевого уровня получение максимально возможного дохода.

**Стратегия создания стратегических альянсов** – стратегия, направленная на постоянный поиск союзников и усиление позиций компании за счет снижения конкурентного давления в результате заключения различного рода соглашений.

**Стратегия сокращения (свертывания)** – предполагает продажу хозяйственного подразделения или выделения его в самостоятельную структурную единицу, от которой материнская компания либо отказывается вообще, либо сохраняет лишь частичный контроль (частично владеет этим подразделением).

**Стратегия сокращения расходов** – достаточно близка к стратегии сокращения. Однако данная стратегия ориентирована в основном на сокращение сравнительно небольших источников затрат, связанных с деятельностью фирмы, а не самих видов деятельности.

**Стратегия учета политических интересов** – стратегия, предполагающая, что компания занимает активную политическую позицию, зачастую формируя ее через механизм предпринимательского лоббирования.

**Стратегия сфокусированной дифференциации** – один из видов сфокусированной стратегии, когда компания в пределах выбранного сегмента усиливает дифференциацию продукции, пытаясь выделиться среди других компаний, действующих в отрасли. Размер целевой группы (сегмента) зависит от степени, а не от вида фокусирования.

**Структурированные решения** – соответствуют проблемам, структура которых известна.

**Сфокусированная стратегия низких издержек (лидерства по поддержкам)** – один из видов сфокусированной стратегии, когда компания пытается достичь преимуществ в снижении издержек в пределах выбранного сегмента с целью обеспечения себе конкурентных преимуществ. Размер целевой группы (сегмента) зависит от степени, а не от вида фокусирования.

## Т

**Технологическая стратегия** – стратегия, определяющая позиции фирмы в области исследований и разработок новых технологий и товаров, работы с лицензиями при их покупке и продаже, в выявлении и усилении конкурентных преимуществ за счет владения патентами и ноу-хау.

**Товар-субститут** – товар, удовлетворяющий те же потребности, что и основной продукт, но отличающийся от него по некоторым характеристикам.

**Трансакционные издержки** – издержки на подготовку и проведение различных трансакций: соглашений, контрактов, договоров и т.д. Внутренние трансакционные издержки включают в себя затраты на координацию действий различных отделов фирмы при выполнении конкретной работы.

## У

**Управленческое решение** – директивный акт целенаправленного воздействия на объект управления, основанный на анализе существующей ситуации, определении цели действия и содержащий программу достижения целей.

## Ф

**Факторы и группы стратегического влияния** – совокупность людей, организаций, предприятий, с которыми фирма вступает во взаимоотношения. Акционеры, потребители и ассоциации потребителей, профсоюзы, средства массовой информации, органы власти, влиятельные лица внутри предприятия или из политических кругов страны, оказывающие в определенной степени влияние на судьбу фирмы.

**Финансовые цели** – направлены на достижение ключевых результатов, связанных с повышением краткосрочных финансовых показателей.

**Формальная организация** – имеет четкие целевые установки, жесткую систему правил и процедур функционирования.

**Функциональная организационная структура** – тип организационной структуры, построенной в соответствии с видами работ, выполняемых отдельными подразделениями.

**Функциональная стратегия** – определяет план управления текущей деятельностью отдельного подразделения (НИОКР, производство, маркетинг, распределение, финансы, кадры и т.д.) или ключевого функционального направления внутри определенной сферы деятельности.

## Х

**Хозяйственное подразделение** – основная первичная ячейка, для которой вырабатывается деловая стратегия. Это обособленная часть бизнеса, отвечающая за определенный вид деятельности.

**Хозяйственный портфель (корпоративный портфель, портфель деловой активности, портфель видов деятельности)** – совокупность отдельных направлений деятельности предприятия. Фирма на основе периодически проводимого анализа портфеля деловой активности должна определять, какие направления деятельности следует развивать и в какой степени, а какие ликвидировать.

## Ц

**Цель** – конкретное конечное состояние или искомый результат, который хотела бы получить группа, работая вместе.

**Центры прибыли** – производственные отделения как самостоятельные хозяйственные единицы, несущие всю ответственность за результаты своей деятельности и в конечном итоге за получение прибыли. Самостоятельность производственных отделений, именуемых «центрами прибыли», распространяется на все виды деятельности, но вместе с тем и ограничена, прежде всего в вопросах планирования и финансирования.

**Цепочка ценностей** – понятие, введенное М. Портером и рассматриваемое в рамках системы стоимости. Цепочка ценностей является средством для стратегической оценки связи между видами деятельности, осуществляемыми внутри фирмы и за ее пределами, и иллюстрирует добавление стоимости к продукту, начиная с приобретения сырья и кончая производством готового изделия. Исследуя процесс шаг за шагом, можно установить, где фирма конкурентоспособна, а где уязвима.

## Э

**Экологическая стратегия** – стратегия, направленная на защиту окружающей среды, сбережение природных ресурсов, выпуск экологически чистой продукции, т.е. всего, что предназначено для сохранения живой природы в мире в целом и в месте расположения производства в частности.

**Экономия на масштабах деятельности** – экономическая закономерность, согласно которой компания, выпускающая широкий ассортимент товаров и/или занимающаяся разными видами деятельности, обладает конкурентным преимуществом за счет быстрой адаптации к изменяющимся условиям рынка.

**Экономия на масштабах производства** – экономическая закономерность, согласно которой суммарные издержки производства единицы продукции на длительном интервале времени падают по мере роста объема выпуска продукции.

Тестовые задания

1. Что явилось главной предпосылкой возникновения «долгосрочного планирования», «стратегического планирования», а затем и «стратегического менеджмента»:

- Возникновение человеческой цивилизации:

- Появление рабства;
- Утверждение рыночных отношений в экономике;
- Усиление неопределённости в экономике во 2 – й половине 20 – го века.

2. Какое из перечисленных ниже событий принято считать отправной точкой становления стратегического менеджмента:

- Проведение в 1867 году международной конференции в Париже;
- Энергетический кризис в США и странах западной Европы в середине 70 – х годов 20 – го века;
- Проведение международной конференции в США в 1973 году;
- Решения Бреттон – Вудской международной конференции.

3. Кто из перечисленных ниже учёных развивал теорию стратегического менеджмента:

- Игорь Ансофф;
- Макс Вебер;
- Мери Фоллет;
- Анри Файоль.

4. Какое из представленных ниже определений наиболее точно отражает сущность стратегического менеджмента:

- процесс наблюдения субъекта за объектом и своевременного формулирования выводов о происходящих в нём стратегических изменениях;
- наука о стратегических аспектах управления организацией, то есть о принципах, методах и средствах достижения целей развития организации в долгосрочной перспективе;
- процесс целенаправленного воздействия субъекта управления на объект управления с целью придания ему необходимых качеств или обеспечения функционирования его в необходимом режиме;
- совокупность принципов, методов и средств воздействия на предприятие с целью повышения эффективности его функционирования.

5. Какая из внутрироссийских проблем оказала наибольшее влияние на развитие стратегического менеджмента в нашей стране:

- Принятие новой конституции РФ в 1993 году;

- Распад СССР, ликвидация отраслевых министерств и предоставление предприятиям экономической самостоятельности;
  - Гиперинфляция, имевшая место в начале 90 – х годов 20 – го столетия;
  - Укрепление рубля в начале 21 – го века.
6. Какое из направлений менеджмента нельзя отнести к стратегическому менеджменту:
- Анализ внешней и внутренней среды функционирования организации;
  - Определение общего направления развития организации;
  - Выбор и формулировка стратегии развития организации;
  - Привлечение, отбор и наём персонала, адаптация вновь принятых сотрудников к новым условиям работы.
7. «Стратегия» в переводе с греческого языка означает:
- Умение организовать производство;
  - «Искусство генерала» в противовес «искусству лейтенанта»;
  - Искусство антикризисного управления;
  - Процесс принятия управленческих решений.
8. Какое из представленных ниже определений наиболее полно отражает сущность внешней среды организации:
- Всё многообразие активов, которые находятся в распоряжении предприятия и могут использоваться им в процессе предпринимательской деятельности;
  - Совокупность принципов, методов и средств воздействия на предприятие с целью повышения эффективности его функционирования;
  - Материальные, трудовые и финансовые ресурсы, приобретённые предприятием в ходе своего развития;
  - Совокупность факторов, которые находятся за пределами предприятия и способны оказывать влияние на эффективность его функционирования и развития;
9. ПЭСТ – анализ подразумевает изучение следующих факторов:
- Сильных сторон организации и возможностей достижения успеха на рынке;
  - Влияния политической среды, общеэкономического воздействия, социально – культурных и научно – технических факторов;
  - Угроз, которые исходят из внешней окружающей среды;

- Степени ожесточённости конкурентной борьбы между имеющимися в отрасли конкурентами.

## Вариант 2

1. Какая методика, из числа перечисленных ниже, не имеет отношения к комплексным методам стратегического анализа:
  - Матрица General Electric (GE);
  - Модель Альтмана;
  - SWOT – анализ;
  - Матрица БКГ.
2. Результаты проведения SWOT – анализа позволяют определить:
  - Перечень товаров, которые наиболее востребованы на рынке;
  - Сильные и слабые стороны предприятия, возможности и угрозы;
  - Вероятность банкротства предприятия;
  - Кредитоспособность предприятия
3. Методы портфельного анализа наиболее целесообразно применять при анализе деятельности предприятий:
  - Сельскохозяйственной сферы;
  - Малого и среднего бизнеса;
  - Metallургического сектора;
  - Осуществляющих деятельность сразу на нескольких стратегических направлениях
4. Матрица General Electric (GE) была сформирована на базе:
  - Теории Абрахама Маслоу;
  - Матрицы БКГ;
  - Теории Фредерика Герцберга;
  - Административной школы управления.
5. Матрица Бостонской консультативной группы позволяет выявить:
  - Перспективные товары, дающие наибольшую прибыль предприятию;
  - Пути экономии издержек производства и реализации продукции;
  - Функции, которые можно убрать без ущерба для качества товара;
  - Наиболее эффективные методы воздействия на персонал.

## Вариант 3

1. В широком смысле под миссией организации следует понимать:
  - Совокупность показателей, достижение которых в определённом будущем является для неё желательным;
  - Жизненная философия, в соответствии с которой организация намеревается осуществлять свою деятельность;
  - Процесс улучшения финансовых показателей её деятельности;
  - Улучшение условий деятельности персонала данной организации.
  
2. Целью распространения миссии является:
  - Улучшение финансовых показателей в краткосрочной перспективе;
  - Приобретение новых активов и увеличение стоимости акций;
  - Формирование положительного имиджа организации среди широких слоёв общественности;
  - Повышение кредитоспособности организации.
  
3. Какое из представленных ниже определений наиболее полно отражает сущность цели развития организации:
  - Конкретное состояние организации в определённом будущем ,достижение которого является желательным;
  - Совокупность положительных тенденций развития рынка, отвечающих интересам организации;
  - Процесс стабилизации внешней среды, позволяющий организации более полно реализовать свой потенциал;
  - Усиление конкурентной позиции предприятия на рынке.
  
4. Среднесрочные или оперативные цели реализуются в течение:
  - Одного года;
  - Пяти лет;
  - Десяти лет;
  - Пятнадцати лет.
  
- Какая из представленных ниже методик используется в процессе целеполагания:
  - Методика А.Маслоу;
  - Матрица Бостонской консультативной группы;
  - Методика построения «дерева целей»;
  - Методика Альтмана.
  
5. Как соотносятся между собой понятия «цель» и «стратегия» развития организации?
  - Эти понятия совпадают между собой;

- Цель определяет результат деятельности, а стратегия – способы достижения этого результата;
- Цель является более широким понятием, нежели стратегия;
- Цель является составной частью стратегии развития организации.

6. Что из нижеперечисленного не является областью, в которой может избираться стратегия развития организации?

- Лидерство в минимизации издержек производства и реализации продукции;
- Фиксирование определённого сегмента рынка;
- Присоединение к предприятию новых структурных компонентов;
- Специализация в производстве продукции.

7. В основе классификации стратегий развития организаций по методике Ф. Котлера лежит следующий фактор:

- Доля, которую занимает на рынке данное предприятие;
- Структура видов деятельности, которыми занимается предприятие;
- Ориентация на расширение предприятия, путём присоединения новых структурных компонентов;
- Стремление освоить новые виды деятельности.

8. Стратегия вертикальной интеграции подразумевает:

- Освоение нового направления предпринимательской деятельности;
- Введение в организации режима предельной экономии в рамках существующих структур;
- Ликвидацию убыточных структурных компонентов;
- Установление контроля над поставщиками или предприятиями, которые занимаются сбытом продукции данной организации.



