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

Институт финансов и устойчивого развития

УТВЕРЖДЕНА
ученым советом РАНХиГС
(в составе ДПП)
Протокол от «17» 10 2023г. № 19

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ 1
Стратегический менеджмент в корпоративном управлении

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)

Мастер менеджмента - Specialized Master of Management (SMM)
«Эффективное управление в клиентоцентричной электросетевой компании»

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 34DADEA422D066B8B0F87862D35EF99F
Владелец: Колодкин Владимир Александрович
Действителен: с 14.12.2023 до 08.03.2025

Москва, 2023г.

Разработчик
к. психол.н.,
директор учебного центра
ПАО «Россети Московский регион» (подпись) О.Ю Трофимов

Руководитель программы
к.пол.н.,
заместитель директора института финансов и устойчивого развития (подпись) С.Г. Старцева

Руководитель
структурного подразделения
д.э.н, профессор
директор института финансов и устойчивого развития (подпись) А.М. Марголин

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи модуля 4
2. Планируемые результаты обучения модуля 4
3. Объем модуля 6
4. Структура и содержание модуля 7
4.1. Структура модуля 7
20 7
4.2. Содержание модуля 11
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по модулю ... 12
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по модулю. 14
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение модуля 18
7.1. Нормативно-правовые документы 18
7.2. Основная литература 19
7.3. Дополнительная литература 20
7.4. Интернет-ресурсы 21
7.5. Справочные системы (информационные технологии, программное обеспечение)... 22
8. Материально-техническое и программное обеспечение модуля 22

1. Цель и задачи модуля

Цель модуля «Стратегический менеджмент в корпоративном управлении»: формирование у слушателей фундаментальных научных знаний в теории корпоративного управления, стратегического менеджмента, теории организации и практических навыков в данных областях, овладение новыми системными принципами и методами, а также формирование у слушателей навыков и умений в области управления корпоративной культурой и обоснование необходимости применения информационных систем и информационных технологий в корпоративном управлении.

Основными задачами модуля являются:

- углубленное изучение принципов и методов формирования и развития корпоративной культуры, теории корпоративного управления;
- совершенствование практических навыков принятия управленческих решений;
- совершенствование умения подбирать альтернативные варианты решения поставленных управленческих задач.

В результате освоения модуля у слушателей совершенствуется понимание современных методов и принципов в области корпоративного управления, стратегического менеджмента, необходимых для принятия управленческих решений в профессиональной сфере.

2. Планируемые результаты обучения модуля

Таблица 1. Планируемые результаты обучения

Виды деятельности	Общепрофессиональные/профессиональные компетенции ОПК[1], ПСК [2]	Знания	Умения	Практический опыт
Организационно-управленческая	ОПК[1]-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной(в том числе кросс-культурной) и динамической среды	Принципов организации управленческих решений; методов принятия решений; структуры количественного и качественного анализа информации.	Обосновывать принятие организационно-управленческих решений; оценивать альтернативные варианты решения поставленных задач.	Владения навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления.
	ПСК[2]-1 Разработка системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	Методов, способов и инструментов управления персоналом,	Организовывать работу персонала структурного подразделения; формировать	Разработки планов, программ и процедур управления персоналом;

		организационной структуры организации; основ производственной деятельности организации	предложения по автоматизации и цифровизации процесса операционного управления персоналом и работой структурного подразделения	разработка предложений по структуре подразделения и потребности в персонале
УК [1]- универсальные компетенции *(формируются и (или) совершенствуются)*				
Код и наименование компетенции		**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
УК[1]-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий		Основных методов критического анализа; методологии системного подхода	Выявлять проблемные ситуации, используя методы критического анализа; осуществлять поиск решений проблемных ситуаций на основе действий, опыта.	Владение технологиями выхода из проблемной ситуации, навыками выработки стратегии действий; навыками критического анализа
УК[1]-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели		Общих форм организации деятельности коллектива; основ стратегического планирования работы коллектива для достижения поставленной цели	Создавать в коллективе психологически безопасную доброжелательную среду; учитывать в своей социальной и профессиональной деятельности интересы коллег; планировать командную работу, распределять поручения и	Владение способами управления командной работой в решении поставленных задач; навыками преодоления возникающих в коллективе разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон

		делегировать полномочия членам команды; предвидеть результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий	

[1] Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (приказ № 952 от 12 августа 2020 года).

[2]Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержден приказом Минтруда РФ от 09.03.2022г. № 109н, трудовая функция G/01.7.

3. Объем модуля

Таблица 2. Объем модуля

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		68	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		28	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		40	
Самостоятельная работа слушателя (СР)			16
Контактная самостоятельная работа (КСР)			80
Промежуточная аттестация	**форма**		8
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		68	104

4. Структура и содержание модуля

4.1. Структура модуля

Таблица 3. Структура модуля «Стратегический менеджмент в корпоративном управлении»

№п/п	Наименование тем модуля	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час [8]				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1.1.	**Корпоративное управление**	**42**	**16**		**6**	**10**			**22**				**20**	**4**		**2**	**УК-1 УК-3 ОПК-3**
1.1.1	Содержание основных понятий корпоративного управления. Механизмы и модель корпоративного управления				2								4				УК-1 ОПК-3
1.1.2.	Особенности внешней среды. Новая модель менеджмента как неизбежность				2								2				УК-1
1.1.3	Методы формирования и развития корпоративной культуры, содействующей реализации стратегии				2								2				УК-1 УК-3

1.1.4	Факторы корпоративной культуры, исторические аналогии, методы формирования и закрепления ценностей, которые разделяют сотрудники					2							4	2			УК-1
1.1.5	Участники формирования стратегии и формы этого участия					2							2				УК-1 УК-3 ОПК-3
1.1.6	Система сбалансированных показателей, KPI и OKR. Основные подходы и сферы применения.					2							2	2			УК-1
1.1.7	Сбалансированность показателей. Двунаправленность формирования. Прозрачность. Связь с вознаграждением.					2							2				УК-1
1.1.8.	Формирование и развитие обучающейся организации. Развитие форм обучения. Расширение предметов обучения. Скорость обучения как стратегический фактор конкурентоспособности					2							2				УК-1
1.2.	**Теория организации, организационная культура и организационное поведение**	**44**	**18**		**8**	**10**			**22**				**20**	**4**		**2**	**УК-1 ОПК-3**
1.2.1	Понятие, структура и содержание организационной культуры				2								2				УК-1
1.2.2	Понятие и виды субкультур				2								2				УК-1
1.2.3	Типология организационных культур. Организационная культура современной организации				2								2				УК-1
1.2.4	Методы изменения культуры организации				2								4				УК-1
1.2.5	Влияние организационной культуры и ее элементов на организационную эффективность					2							2				УК-1
1.2.6	Кросс-культурные различия и корпоративная культура в международном бизнесе					2							2	2			УК-1
1.2.7	Основные законы организации. Система управления					2							2				УК-1

	организации. Организационные структуры управления																
1.2.8.	Коммуникации в организации					2							2	2			УК-1 ОПК-3
1.2.9.	Проектирование организационных систем					2							2				УК-1
1.3.	**Стратегический менеджмент**	**42**	**16**		**6**	**10**			**22**				**20**	**4**		**2**	**УК-1 ОПК-3**
1.3.1	Предмет, сущность, функции и необходимость стратегического менеджмента				2								4				УК-1
1.3.2	Стратегия, стратегическое планирование, стратегический менеджмент: современные тренды. Цикл стратегического планирования				2								2				ОПК-3
1.3.3.	Классическое и новое понимание стратегии, явная и неявная стратегия. Формирование стратегических намерений организации				2								4				ОПК-3
1.3.4	Стратегический анализ окружения организации					2							2				УК-1 ОПК-3
1.3.5.	Стратегическая позиция организации.					2							2				УК-1 ОПК-3
1.3.6.	Стратегия организации					2							2	2			ОПК-3
1.3.7.	Организационное обеспечение и планирование реализации стратегии					2							2				ОПК-3
1.3.8.	Осуществление стратегического лидерства. Формирование способности коллектива к адаптации					2							2	2			ОПК-3
1.4	**Принятие управленческих решений**	**44**	**18**		**8**	**10**			**22**				**20**	**4**		**2**	**ОПК-3 ПСК-1**
1.4.1.	Методология разработки и реализации управленческого решения				2								2				ОПК-3
1.4.2.	Методы разработки управленческих решений				2								2				ОПК-3
1.4.3	Модели разработки и принятия управленческих решений				2								4				ОПК-3 ПСК-1

1.4.4	Анализ внешней среды организации. Влияние внешней среды организации на реализацию альтернативных решений				2								2				ОПК-3
1.4.5.	Приемы разработки и выбора управленческого решения в условиях неопределенности и риска					2							2	2			ОПК-3
1.4.6.	Условия и факторы качества управленческого решения					2							2				ОПК-3
1.4.7.	Эффективность управленческих решений					2							2	2			ОПК-3
1.4.8.	Контроль реализации управленческого решения					2							2				ОПК-3
1.4.9.	Управленческие решения и ответственность					2							2				ОПК-3
	ИТОГО:	**172**	**68**		**28**	**40**			**88**				**80**	**16**		**3(Д) 8**	

4.2. Содержание модуля

Таблица 4. Содержание модуля «Стратегический менеджмент в корпоративном управлении»

Номер и название темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятия
1.1. Корпоративное управление	1.1.1. Содержание основных понятий корпоративного управления. Механизмы и модель корпоративного управления 1.1.2. Особенности внешней среды. Новая модель менеджмента как неизбежность 1.1.3. Методы формирования и развития корпоративной культуры, содействующей реализации стратегии	1.1.4. Факторы корпоративной культуры, исторические аналогии, методы формирования и закрепления ценностей, которые разделяют сотрудники 1.1.5. Участники формирования стратегии и формы этого участия 1.1.6. Система сбалансированных показателей, KPI и OKR. Основные подходы и сферы применения. 1.1.7. Сбалансированность показателей. Двунаправленность формирования. Прозрачность. Связь с вознаграждением. 1.1.8. Формирование и развитие обучающейся организации. Развитие форм обучения. Расширение предметов обучения. Скорость обучения как стратегический фактор конкурентоспособности
1.2. Теория организации, организационная культура и организационное поведение	1.2.1. Понятие, структура и содержание организационной культуры 1.2.2. Понятие и виды субкультур 1.2.3. Типология организационных культур. Организационная культура современной организации	1.2.4. Методы изменения культуры организации 1.2.5. Влияние организационной культуры и ее элементов на организационную эффективность 1.2.6. Кросс-культурные различия и корпоративная культура в международном бизнесе 1.2.7. Основные законы организации. Система управления организации. Организационные структуры управления

Номер и название темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятия
		1.2.8. Коммуникации в организации 1.2.9. Проектирование организационных систем
1.3. Стратегический менеджмент	1.3.1. Предмет, сущность, функции и необходимость стратегического менеджмента 1.3.2. Стратегия, стратегическое планирование, стратегический менеджмент: современные тренды. Цикл стратегического планирования 1.3.3. Классическое и новое понимание стратегии, явная и неявная стратегия. Формирование стратегических намерений организации	1.3.4. Стратегический анализ окружения организации 1.3.5. Стратегическая позиция организации. 1.3.6. Стратегия организации 1.3.7. Организационное обеспечение и планирование реализации стратегии 1.3.8. Осуществление стратегического лидерства. Формирование способности коллектива к адаптации
1.4. Принятие управленческих решений	1.4.1. Методология разработки и реализации управленческого решения 1.4.2. Методы разработки управленческих решений 1.4.3. Модели разработки и принятия управленческих решений	1.4.4. Анализ внешней среды организации. Влияние внешней среды организации на реализацию альтернативных решений 1.4.5. Приемы разработки и выбора управленческого решения в условиях неопределенности и риска 1.4.6. Условия и факторы качества управленческого решения 1.4.7. Эффективность управленческих решений 1.4.8. Контроль реализации управленческого решения 1.4.9. Управленческие решения и ответственность

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по модулю

В ходе обучения основными видами учебных занятий являются практические занятия. В ходе практических занятий рассматриваются основные понятия тем, углубляются и закрепляются знания слушателей по ряду рассмотренных вопросов, развиваются навыки ведения публичной дискуссии, умения аргументировать и защищать

выдвигаемые в них гипотезы, утверждения, положения.

При подготовке к практическим занятиям каждый слушатель должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- подготовить практические задания для проведения практического занятия.

В процессе подготовки к практическому занятию слушатели могут воспользоваться консультациями преподавателя. На практических занятиях осуществляется проработка содержания модуля. При подготовке к практическим занятиям слушателям необходимо ознакомиться с источниками, учебной литературой.

Примерное задание для проведения практического занятия

Тема. Основные законы организации. Система управления организации.

Цель: изучение общих законов организации

Организационная форма: собеседование, выполнение презентационных проектов

Вопросы для обсуждения

1. Основные законы социальной организации: закон синергии, закон информированности – упорядоченности, закон развития, закон самосохранения.
2. Понятие «зависимость».
3. Законы и закономерности организации.
4. Различие между законами организации и законами для организации.
5. Закон синергии.
6. Определение потенциала организации.
7. Влияние потенциала составляющих ресурсов на общий потенциал организации.
8. Формулировка закона синергии.
9. Закон информированности – упорядоченности.

Контрольные вопросы

1. Закон развития.
2. Формулировка закона развития и его аналитическое обоснование.
3. Закон самосохранения: проявления в социальной и биологической системах.
4. Закон самосохранения.
5. Формулировка закона самосохранения и его аналитическое соотношение. Уровни самосохранения.

Тема 2. «Стратегия организации»

Цель занятия: закрепить теоретические знания о процессе стратегического планирования; формирования навыков формулирования миссии предприятия (организации), построения дерева целей, использования СВОТ – анализа для исследования внешней и внутренней среды предприятия и формулирования стратегических направлений развития.

Вопросы для обсуждения

1. Сущность стратегии организации.
2. Типы стратегий развития бизнеса: стратегии концентрированного роста; стратегии интегрированного роста; стратегии диверсифицированного роста; стратегии сокращения.
3. Процесс выбора стратегии фирмы: уяснение текущей стратегии; анализ портфеля бизнесов (продукции); выбор стратегии фирмы; оценка выбранной стратегии.

Контрольные вопросы.

1. В какой последовательности осуществляется процесс планирования?
2. Какие типы планов разрабатываются в организации?
3. Какие требования необходимо учитывать при определении целей организации?
4. Что Вы понимаете под термином «Стратегия»?

Примерное задание для контактной самостоятельной работы практического занятия

Тема. Методология и организация стратегического планирования

Вопросы для обсуждения

1. Задачи стратегического менеджмента.

2. Характеристика процесса стратегического менеджмента и его этапов.

3. Взаимосвязь стратегического управления с деятельностью функциональных подразделений фирмы.

4. Взаимосвязь стратегического управления с деятельностью функциональных подразделений фирмы.

5. Учет фактора конкурентных преимуществ при разработке стратегии.

Практические задания.

Задание 1.

Два предприятия (А и Б) выпускают одну и ту же продукцию, реализуют ее на одном и том же рынке и имеют одинаковую величину прибыли от продаж. При этом предприятие А не использует стратегическое планирование, а предприятие Б – использует. Какое из этих предприятий функционирует более эффективно? Почему? Какое из них более эффективно в долгосрочной перспективе?

Задание 2.

Фирма, действующая в отрасли, где кроме нее имеются другие крупные компании, планирует купить на аукционе предприятие, выпускающее 10% продукции отрасли. Остальные три компании добиваются того же. Какова должна быть стратегия по отношению к конкурентам? Какие ситуационные решения следует предусмотреть? В какой момент приводить их в действие?

Технология организации самостоятельной работы слушателей включает использование информационных и материально-технических ресурсов образовательного учреждения.

Перед выполнением слушателями внеаудиторной контактной самостоятельной работы преподаватель проводит консультирование по выполнению задания, который включает цель задания, его содержания, сроки выполнения, ориентировочный объем работы, основные требования к результатам работы, критерии оценки. Во время выполнения слушателями внеаудиторной самостоятельной работы и при необходимости преподаватель может проводить индивидуальные и групповые консультации.

Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами слушателей в зависимости от цели, объекта, конкретной тематики самостоятельной работы, уровня сложности, уровня умений слушателей.

Примерный перечень вопросов для самостоятельного изучения:

1. Роль и место корпораций в рыночной экономике (2 часа).

2. Внешние и внутренние факторы, влияющие на систему корпоративного управления (2 часа).

3. Особенность структуры владения акциями и контроля над корпорацией в англо-американской модели (2 часа).

4. Влияние ресурсов и способностей на эффективность организации (2 часа).

5. Реакция организации на изменения внешней среды (2 часа).

6. Формы развития организации: адаптационная и воссоздаваемая (2 часа).

7. Анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии (2 часа).

8. Современные методы реализации управленческих решений (2 часа).

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по модулю.

По итогам обучения по модулю проводится промежуточная аттестация в виде зачета в форме тестирования, состоящего из 20 вопросов, пример которого приведен ниже, а также письменный ответ на 1 теоретический вопрос.

Текущий контроль успеваемости - не предусмотрен.

Примерные вопросы для подготовки к зачету по модулю

1. Сущность корпоративного управления (в узком и широком смысле).
2. Субъекты корпоративных отношений и их интересы.
3. Основные принципы эффективного корпоративного управления.
4. Основные элементы системы эффективного корпоративного управления.
5. Преимущества эффективного корпоративного управления для компании.
6. Основные механизмы обеспечения эффективного уровня корпоративного управления.
7. Международные принципы корпоративного управления (принципы ОЭСР).
8. Сущность, виды и классификация корпоративных конфликтов.
9. Основные причины корпоративных конфликтов.
10. Негативное влияние корпоративных конфликтов на деятельность компании.
11. Механизмы реагирования и предотвращения корпоративных конфликтов.
12. Система управления организацией. Основные задачи управления.
13. Факторы, оказывающие влияние на организационную культуру.
14. Средства коммуникации в организационной культуре.
15. Сущность понятия «Стратегический менеджмент». Главная задача стратегического менеджмента. Основные признаки, характеризующие стратегические решения.
16. Отличительные признаки и принципы стратегического менеджмента.
17. Организация как объект стратегического менеджмента.
18. Внешние факторы стратегического менеджмента.
19. Понятие управленческого решения, лица, принимающего решения. Общие характеристики управленческих решений.
20. Классификация управленческих решений. Методы и приемы выбора управленческих решений.

Примерное тестовое задание к промежуточной аттестации

1 Корпоративное управление — это управление:

а) совместным капиталом;

б) трудовыми ресурсами;

в) технологиями;

г) производством.

2. К настоящему времени сформировалась концепция сущности корпоративного управления:

а) финансы компании;

б) менеджмент компании;

в) богатый спектр факторов, обусловливающих эффективность функционирования корпораций;

г) крупные акционеры.

3. Важный вид отношений корпоративного управления:

а) выплата дивидендов акционерам;

б) рентабельность корпораций;

в) распределение ответственности акционеров;

г) выплата налогов.

4. Принцип синергетического эффекта теории корпоративного управления - это:

а). показатель эффективности;

б) показатель экономии;

в) потенциал совместных действий;

г) показатель снижения затрат труда.

5. Объектом корпоративного управления является…

а) капитал;

б) персонал;

в) муниципальное предприятие;

г) группа предприятий.

6. Что такое управленческое решение?

а) главный фактор взаимодействия управляющей и управляемой системы;

б) воздействие на управляемую систему;

в) действия, вносящие целесообразное изменение в поведение управляемой системы;

г) план действий, воплощаемый в реальность.

7. Основное требование к управленческому решению.

а) должно соответствовать действующему законодательству и уставным документам организации;

б) иметь четкую целевую направленность;

в) иметь параметры для внешнего и внутреннего контроля;

г) должно быть своевременным.

8. Дайте обобщенное определение управленческого решения.

а). решение, принимаемое руководителем в социальной системе;

б). решение, принимаемое руководителем в любой сфере его деятельности;

в) решение, принимаемое руководителем и направленное на управление каким-либо процессом;

г) решение, направленное на совершенствование управления производством.

9. По сроку действия решения могут быть:

а) стратегические;

б) тактические;

в) оперативные;

г) все перечисленные.

10. Субъектом управленческого решения является:

а) работник организации, чья проблема решается руководителем;

б) лицо, принимающее решение;

в) эксперт, привлекаемый для принятия эффективного решения;

г) документ, утверждаемый менеджером (приказ, инструкция, протокол и т.п.).

11. Расположите в правильной последовательности этапы процесса управления риском при разработке и реализации управленческих решений:

а) оценка степени риска, величины его воздействия на эффективность риск-решения;

б) разработка стратегии управления риском, целей, задач и функций риск-менеджера в организации, определение границ правомерности и стимулирующей роли риска;

в) выявление путей и средств минимизации риск-потерь, резервирования ресурсов, определение гарантий от несостоятельности;

г) разработка мер нейтрализации и компенсации негативных последствий риск-решений.

12. 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.

13. Если важное место отводится анализу перспектив организации, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, возможностей, а также

отдельных чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции, то это:

а) стратегическое планирование;

б) среднесрочное планирование;

в) долгосрочное планирование;

г) другой ответ.

14. Результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий ее развития, это:

а) стратегическое планирование;

б) стратегия;

в) СВОТ – анализ;

г) стратегическое управление.

15. Стратегическое управление – это управление в социально-экономических системах, где выделяются функциональная, процессная и элементная стороны. Если «управление рассматривается как совокупность видов деятельности, направленных на достижение определённых результатов», то какая это сторона управления?

а) функциональная;

б) процессная;

в) элементная;

г) другая сторона.

16. Принципы стратегического менеджмента – это основные правила деятельности организации для достижения поставленных целей. Как называется данный принцип «Организация, действующая в динамичных условиях внешней среды, должна обладать единством целей, интересов и принципов управления»?

а) разделение труда;

б) экономичность и эффективность;

в) единство направления;

г) выделение доминанты развития.

17. Как и любой процесс управления, стратегическое управление включает этапы: стратегический анализ; стратегический выбор (собственно планирование); реализация стратегии (реализация принятого решения). Стратегический выбор – это?

а) высшее руководство отслеживает наиболее важные для будущего корпорации факторы, называемые стратегическими факторами;

б) формирование альтернативных направлений развития предприятия, их оценка, выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации;

в) разработка программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии;

г) прогнозирование внешней среды и разработка способов адаптации предприятия к её изменениям.

18. Какова цель управленческого решения?

а) обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам;

б) выполнение менеджером своих обязанностей;

в) систематизация работы организации.

19. От качества управленческих решений зависит:

а) получение прибыли;

б) психологический климат в коллективе;

в) результативность работы предприятия;

г) все ответы верны

20. Какие факторы, снижают вероятность принятия качественного и эффективного управленческого решения:

а) личностные пристрастия или лояльность руководителя к одному из сотрудников;

б) структуризация проблемы;

б) внутрифирменные конфликты;

в) функционирование системы ответственности.

Ключ: 1-а, 2-в, 3-в, 4-в, 5-а, 6-а, 7-в, 8-в, 9-а, 10-а, 11-б, 12-в, 13-а, 14-в, 15-а, 16-в, 17-б, 18-а, 19-в, 20-а.

Таблица 5. Оценивание слушателя на зачете по модулю

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, если он правильно ответил на 10 и более вопросов тестирования, а также предоставил письменный ответ на один теоретический вопрос, в ходе которого показал владение понятийным аппаратом, грамотное владение учебным материалом, но при этом содержание и форма ответов могут иметь отдельные неточности.
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, если правильно выполнил менее 9 вопросов (включительно) итогового тестирования по модулю, а также письменно представил разрозненные, бессистемные знания на один теоретический вопрос, в ходе которого не смог выделить главное и второстепенное, допустил ошибки в определении понятий

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение модуля

7.1. Нормативно-правовые документы

1. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.constitution.ru/index.htm
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) от 30 ноября 1994 года № 51-ФЗ с изменениями и дополнениями.
3. Бюджетный кодекс Российской Федерации (БК РФ) от 31.07.1998 № 145-ФЗ с изменениями и дополнениями.
4. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ с изменениями и дополнениями.
5. Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 № 63-ФЗ с изменениями и дополнениями.
6. Федеральный закон от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://base.garant.ru/12164203/
7. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 № 127-ФЗ с изменениями и дополнениями.
8. Федеральный закон от 9 февраля 2009 г. № 8-ФЗ «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления» // СПС «Консультант-Плюс».
9. Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ (ред. от 30.12.2021) «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» // СПС «Консультант-Плюс».
10. Федеральный закон от 10.01.2002 № 1-ФЗ "Об электронной цифровой подписи" // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2002. – № 2
11. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ "О персональных данных" // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2006. – № 31.
12. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления».
13. Указ Президента РФ от 2 июля 2021 г. № 400 “О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации”

14. Распоряжение Правительства РФ от 14 июля 2021 г. № 1912-р «Об утверждении целей и основных направлений устойчивого (в том числе зеленого) развития Российской Федерации» (https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/401409630/)

15. Постановление Правительства Российской Федерации «Об утверждении критериев проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития в Российской Федерации и требований к системе верификации проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития в Российской Федерации» от 21 сентября 2021 г. № 1587. / http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202109240043

16. Указ Президента РФ от 01.05.2022 №250 «О дополнительных мерах по обеспечению информационной безопасности Российской Федерации» https://www.zakonrf.info/ukaz-prezident-rf-250-01052022/

17. Федеральный закон от 14.07.2022 г. № 266-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О персональных данных», отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившей силу части четырнадцатой статьи 30 Федерального закона «О банках и банковской деятельности».

18. Приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 N 952 "Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент" (Зарегистрировано в Минюсте России 21.08.2020 N 59391).

19. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержден приказом Минтруда РФ от 09.03.2022г. № 109н.

7.2. Основная литература

1. Корпоративное управление : учебник для вузов / С. А. Орехов [и др.] ; под общей редакцией С. А. Орехова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 312 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05902-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/514968 (дата обращения: 05.09.2023).

2. Розанова, Н. М. Корпоративное управление : учебник для вузов / Н. М. Розанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 339 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02854-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/511734 (дата обращения: 05.09.2023).

3. Фомичев, А. Н. Корпоративное управление : учебник для бакалавров / А. Н. Фомичев. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 261 с. - ISBN 978-5-394-05366-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2082987 (дата обращения: 05.09.2023).

4. Рыманов, А. Ю. Корпоративное управление : учебник / А.Ю. Рыманов, И.Ю. Бочарова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 395 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/textbook_5914092cd70b93.23119693. - ISBN 978-5-16-012843-6. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1073651 (дата обращения: 05.09.2023).

5. Дементьева, А. Г. Корпоративное управление : учебник / А. Г. Дементьева. - Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2023. - 496 с. - (Магистратура). - ISBN 978-5-9776-0431-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1907726 (дата обращения: 05.09.2023).

6. Веснин, В. Р. Корпоративное управление : учебник / В. Р. Веснин, В. В. Кафидов. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 272 с. — (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-005538-1. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1167876 (дата обращения: 05.09.2023).

7. Балашов, А. П. Теория организации и организационное поведение: учебное пособие / А.П. Балашов. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2021. — 299 с. — (Вузовский учебник). - ISBN 978-5-9558-0343-2. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1153776 (дата обращения: 05.09.2023).

8. Лапыгин, Ю. Н. Теория организации и организационное поведение : учебное пособие / Ю. Н. Лапыгин. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 360 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/23755. - ISBN 978-5-16-012559-6. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1841418 (дата обращения: 05.09.2023).

9. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 444 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14595-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/520203 (дата обращения: 05.09.2023).

10. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15505-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/511366 (дата обращения: 05.09.2023).

11. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 375 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03013-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/510857 (дата обращения: 05.09.2023).

12. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития : учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 361 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03338-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/511532 (дата обращения: 05.09.2023).

13. Тебекин, А. В. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / А. В. Тебекин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 333 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14644-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/510702 (дата обращения: 05.09.2023).

14. Отварухина, Н. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 336 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02841-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/512182 (дата обращения: 05.09.2023).

15. Литвак, Б. Г. Стратегический менеджмент : учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 507 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-2929-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/508941 (дата обращения: 05.09.2023).

7.3. Дополнительная литература

1. Фомичев, А. Н. Корпоративное управление : учебник для бакалавров / А. Н. Фомичев. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 261 с. - ISBN 978-5-394-05366-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2082987 (дата обращения: 05.09.2023).

2. Распопов, В. М. Корпоративное управление : учебник / В. М. Распопов, В. В. Распопов. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2022. — 352 с. - (Бакалавриат). - ISBN 978-5-9776-0328-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1844253 (дата обращения: 05.09.2023).

3. Попова, Е. П. Теория организации: учебник и практикум для вузов / Е. П. Попова, К. В. Решетникова. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 338 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00766-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait-ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/bcode/488962 (дата обращения: 05.09.2023).

4. Веснин, В. Р. Корпоративное управление : учебник / В. Р. Веснин, В. В. Кафидов. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 272 с. — (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-005538-1. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1167876 (дата обращения: 05.09.2023).

5. Иванова, Е. В. Корпоративное управление : учебное пособие / Е. В. Иванова. - 4-е изд., стер. - Москва : ФЛИНТА, 2020. - 336 с. - ISBN 978-5-9765-2051-6. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1843735 (дата обращения: 05.09.2023).

6. Тихомирова, О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка : учебное пособие / О. Г. Тихомирова. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 151 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-004534-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1859600 (дата обращения: 05.09.2023).

7. Соломанидина, Т. О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах : учебно-методические материалы / Т. О. Соломанидина. - Москва : ИНФРА-М, 2021. - 395 с. - (Высшее образование). - ISBN 5-16-002708-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1221789 (дата обращения: 05.09.2023).

8. Юкаева, В. С. Принятие управленческих решений : учебник / В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувикова. - Москва : Дашков и К, 2016. - 324 с. - ISBN 978-5-394-01084-2. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/430348 (дата обращения: 05.09.2023).

9. Строева, Е. В. Разработка управленческих решений : учебное пособие / Е. В. Строева, Е. В. Лаврова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 128 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-005222-9. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1150321 (дата обращения: 05.09.2023).

10. Егоршин, А. П. Стратегический менеджмент : учебник / А. П. Егоршин, И. В. Гуськова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 290 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/textbook_5950e6701deed8.90422341. - ISBN 978-5-16-018619-1. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2020563 (дата обращения: 05.09.2023).

11. Стратегический менеджмент : учебник / под ред. д-ра экон. наук, профессора Н.А. Казаковой. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 320 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-005028-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1941765 (дата обращения: 05.09.2023).

7.4. Интернет-ресурсы

Учебно-методический материал на сайте https://disk.yandex.ru/d/Q4UNZ0hSljSotA

1. www.kremlin.ru - Президент Российской Федерации
2. http://www.gov.ru – официальный сайт Правительства Российской Федерации
3. www.duma.gov.ru – Официальный сайт Государственной Думы РФ
4. www.council.gov.ru - Официальный сайт Совета Федерации
5. http:// www.gks.ru — Федеральная служба государственной статистики
6. http://www.rost.ru – Приоритетные национальные Проекты

7. http://www.rg.ru – Российская Газета
8. https://tadviser.ru – аналитика корпоративной информатизации, телекоммуникаций, информационных технологий и программного обеспечения.

7.5. Справочные системы (информационные технологии, программное обеспечение).

1. www.nnir.ru / – Российская национальная библиотека
2. www.nns.ru / – Национальная электронная библиотека
3. www.rsi.ru / – Российская государственная библиотека
4. www.aport.ru / – Поисковая система
5. www.rambler.ru / – Поисковая система
6. www.yandex.ru / – Поисковая система
7. www.busineslearning.ru / – Система дистанционного бизнес образования
8. http://www.consultant.ru/ – Консультант плюс
9. http://www.garant.ru/ – Гарант

8. Материально-техническое и программное обеспечение модуля

Академия располагает материально-технической базой, обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работы, промежуточной аттестации слушателей, предусмотренных учебным планом, и соответствующей действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам.

Минимально необходимый для реализации модуля включает в себя:

- https://disk.yandex.ru/d/Q4UNZ0hSljSotA;

-лекционные аудитории (оборудованные видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в Интернет);

-помещения для проведения семинарских и практических занятий, промежуточной аттестации (оборудованные учебной мебелью);

-библиотеку (имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и Интернет);

-компьютерные классы с персональными компьютерами на базе процессора Intel Core i3-2120;

-плазменная панель Conrac Basic 42;

-акустическая система RBH A-810;

-усилитель Crown LPS 800.

Структура информационно-образовательной среды включает:

- образовательный w-портал (сайт) Академии;
- специализированную электронную систему дистанционного обучения;
- базы данных электронных информационных ресурсов;
- корпоративную сеть Академии.

W- портал (сайт) обеспечивает через Интернет:

- доступ к электронным информационным и образовательным ресурсам Академии;
- доступ к нормативным и организационно-методическим документам, регламентирующим образовательный процесс в Академии;
- систему электронной почтовой пересылки письменных работ, обучающихся;
- взаимодействие слушателей с преподавателями, организаторами образовательного процесса и администрацией Академии;
- проведение электронных семинаров и др.

Организация учебного процесса по модулю основана на технологиях, позволяющих повысить эффективность получаемого образования.

Поэтому в учебном процессе используются активные и интерактивные методы обучения, такие как: управляемые дискуссии, тренинги, информационные встречи, разбор конкретных деловых ситуаций, касающихся установления/расширения сотрудничества.

Помимо традиционных технологий используются игровые технологии; методические проекты; обучение в сотрудничестве; система малых групп; дифференцированный подход в обучении; тестовые технологии; информационные технологии.

Слушатели модуля Программы SMM на период обучения обеспечиваются раздаточными материалами (учебно-методическими пособиями, информационными и справочными материалами) по тематике занятий, раздаточными материалами на бесплатной, безвозмездной основе. Также участники модуля Программы получают доступ к информационным ресурсам (источникам) и средствам информатизации.

Занятия по модулю Программы SMM проводятся в помещениях, оснащенных для проведения лекционных, семинарских, практических занятий, оборудованные местами для ведения переговоров, дискуссий, тренингов, информационных встреч.

Программное обеспечение: лицензионные системные программы - операционные системы (Windows, Acrobat Reader, иные), обеспечивающие взаимодействие всех других программ с оборудованием и взаимодействие пользователя персонального компьютера с программами; Универсальные офисные прикладные программы и средства ИКТ: программа подготовки презентаций; использование Интернет, электронной почты; использование автоматизированных поисковых систем Интернет (например, Google).

В результате освоения программы у слушателя усовершенствованы компетенции

Таблица 6. Характеристика результатов освоения программы

Компетенция (код, содержание)	**Индикаторы**
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	Знает принципы сбора, отбора и обобщения информации, основные методы критического анализа, методики системного подхода для решения профессиональных задач. Умеет выявлять проблемные ситуации, используя методы критического анализа; осуществлять поиск решений проблемных ситуаций на основе действий, опыта. Владеет технологиями выхода из проблемной ситуации, навыками выработки стратегии действий; навыками критического анализа.
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	Знает общие формы организации деятельности коллектива; основы стратегического планирования работы коллектива для достижения поставленной цели. Умеет создавать в коллективе психологически безопасную доброжелательную среду; учитывать в своей социальной и профессиональной деятельности интересы коллег; планировать командную работу, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды; предвидеть результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий. Владеет способами управления командной работой в решении поставленных задач; навыками преодоления

	возникающих в коллективе разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон
ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной(в том числе кросс-культурной) и динамической среды	Знает принципы организации управленческих решений; методов принятия решений; структуры количественного и качественного анализа информации. Умеет обосновывать принятие организационно-управленческих решений; оценивать альтернативные варианты решения поставленных задач. Владеет навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления.
ПСК-1 Разработка системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	Знает методы, способы и инструменты управления персоналом, организационной структуры организации; основ производственной деятельности организации. Умеет организовывать работу персонала структурного подразделения; формировать предложения по автоматизации и цифровизации процесса операционного управления персоналом и работой структурного подразделения. Владеет методиками разработки планов, программ и процедур управления персоналом; разработка предложений по структуре подразделения и потребности в персонале.