

**Министерство образования Московской области**

Документ государственного образовательного учреждения высшего образования Московской области  
Информация о владельце: **«Государственный гуманитарно-технологический университет»**  
ФИО: Егорова Галина Викторовна  
Должность: Проректор по учебной работе  
Дата подписания: 29.11.2021 14:56:39  
Уникальный программный ключ:  
4963a4167398d8232817460cf5aa76d186dd7c25

**УТВЕРЖДАЮ**

**Проректор**



31 августа 2021г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.08      Стратегический менеджмент

**Направление подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»**

**Направленность (профиль) программы:  
Управление социально-экономическими системами**

**Квалификация выпускника    Бакалавр  
Форма обучения    - очно- заочная**

## 1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Рабочая программа дисциплины составлена на основе учебного плана 38.03.04 Государственное и муниципальное управление по профилю «Управление социально-экономическими системами» (очно-заочная форма обучения) 2021 года начала подготовки<sup>1</sup>.

## 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

**2.1 Целью** освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» является формирование у студентов компетенций, необходимых для профессиональной деятельности, освоение теоретических основ и практических навыков стратегического управления.

**2.2 Задачами курса** являются:

- определить возможности участия в развитии системы планирования профессиональной деятельности,
- ознакомление с методологическими подходами, принципами, методами стратегического менеджмента.

**2.3 Знания и умения обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины.**

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

### Индикаторы достижения компетенций

Код и наименование компетенции	Наименование индикатора достижения универсальной компетенции
УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.1 Знает: юридические основания и правовые нормы, предъявляемые к способам решения профессиональных задач и для оценки результатов решения задач; УК-2.2 Умеет: проверять и анализировать профессиональную документацию; выбирать оптимальные способы решения профессиональных задач, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений. УК-2.3 Владеет: правовыми нормами реализации профессиональной деятельности.

## 3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина Б1.В.08 «Стратегический менеджмент» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений.

<sup>1</sup> При изучении дисциплины учтены объекты профессиональной деятельности выпускников (органы государственной власти Российской Федерации, органы государственной власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления, государственные и муниципальные предприятия и учреждения, институты гражданского общества, общественные организации, некоммерческие и коммерческие организации, международные организации, научные и образовательные организации). При этом в общем аспекте социально-экономическая система (СЭС) рассматривается как целостная совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих социальных и экономических элементов (субъектов) и отношений по поводу распределения и потребления материальных и нематериальных ресурсов, производства, распределения, обмена и потребления товаров и услуг. Подчеркнем существенное разнообразие СЭС:

- локальные СЭС (предприятия, учреждения, институты, организации, объединения, отрасли);
- региональные СЭС (регион, муниципальные образования);
- национальные СЭС (национальная экономика, страна).

#### 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Название разделов (модулей) и тем	семестр	Виды учебных занятий				
		Контактная работа			сам. работа	Промеж. аттестация
		Лекции	Пр.			
		<b>12</b>	<b>18</b>		78	Экзамен 36
<b>Модуль 1. Методология стратегического управления</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>10</b>		<b>60</b>	
Тема 1. Теоретические аспекты стратегического менеджмента	4	1	4		20	
Тема 2. Целеполагание в организационных системах	4	2	2		20	
Тема 3. Стратегическое управление организацией	4	2	4		20	
<b>Модуль 2. Разработка стратегии организации</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>8</b>		<b>18</b>	
Тема 1. Подходы к разработке стратегии организации. Философия бизнеса организации	4	2	2		6	
Тема 2. Командообразование в стратегическом управлении	4	2	2		6	
Тема 3. Анализ конкурентного положения организации. Анализ стратегических проблем организации	4	3	4		6	
Промеж. аттестация	4					Экзамен 36

#### 4.2 Содержание дисциплины структурированное по темам (разделам) Лекционные занятия

##### Модуль 1. Методология стратегического управления

Тема 1. Теоретические аспекты стратегического менеджмента

Сущность стратегического менеджмента

Обзор школ стратегического управления

Этапы развития корпоративного планирования

Стратегическое управление как научная дисциплина

##### Тема 2. Целеполагание в организационных системах

Формулирование проблемы

Организационные парадигмы

Анализ проблемной ситуации

Задачи разработки стратегии

Этапы организационного развития

##### Тема 3. Стратегическое управление организацией

Соотношение оперативного и стратегического управления

Стратегическое планирование

Стратегическое управление

Типология стратегий

Стратегические модели

## **Модуль 2. Разработка стратегии организации**

### **Тема 1. Подходы к разработке стратегии организации. Философия бизнеса организации**

Анализ подходов школ стратегического управления

Общая схема разработки стратегии

Методические основы формирования стратегии организации

Стратегическое видение организации

Миссия организации

Стратегические цели организации

Целеобразование в организациях

Стратегическая система целей

### **Тема 2. Командообразование в стратегическом управлении**

Стратегическое управление с помощью малых групп

Системное командообразование

Лидерство в команде

Типология личностей, лидерство и командообразование

Стратегия создания команды

### **Тема 3. Анализ конкурентного положения организации. Анализ стратегических проблем организации**

Типология конкурентов

Стратегические направления конкуренции

Характеристика типовых конкурентных стратегий

Факторы, влияющие на ситуацию в отрасли

Проблемы действующей стратегии

Конкурентоспособность цен и издержек

Прочность конкурентной позиции

Стратегические проблемы

## **Практические занятия**

### **Модуль 1. Методология стратегического управления**

#### **Практическое занятие 1.**

#### **Тема 2. Целеполагание в организационных системах**

**Учебные цели:** раскрыть содержание и сущность стратегического менеджмента, инструменты целеполагания

#### **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

школы стратегического управления

корпоративное планирование

стратегическое управление

развитие

анализ

SMART-анализ

#### **Практическое занятие 2.**

#### **Тема 3. Стратегическое управление организацией**

**Учебные цели:** раскрыть сущность стратегического управления организацией

#### **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

оперативное управление

стратегическое планирование

типология стратегий

стратегические модели

внешняя среда

внутренняя среда

### **Модуль 2. Разработка стратегии организации**

#### **Практическое занятие 3.**

## **Тема 1. Подходы к разработке стратегии организации. Философия бизнеса организации**

**Учебные цели:** проанализировать подходы к разработке стратегии, изучить философию развития организации и методы ее построения

### **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

стратегия

схема разработки стратегии

методические основы формирования стратегии организации

видение организации

миссия организации

стратегические цели организации

дерево целей

свот-анализ

pest- анализ

### **Практическое занятие 4.**

## **Тема 2. Командообразование в стратегическом управлении**

**Учебные цели:** определить место командообразования в системе стратегического планирования

### **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

малая группа

командообразование

лидерство

стратегия создания команды

### **Практическое занятие 5**

## **Тема 3. Анализ конкурентного положения организации . Анализ стратегических проблем организации**

**Учебные цели:**

### **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

конкуренты

проблемы действующей стратегии

стратегические проблемы

## **5. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

В современных условиях востребованными качествами на рынке труда являются самостоятельность, инициативность, предприимчивость, деловитость, способность быстро и оперативно приспособиться к изменяющейся конъюнктуре рынка. Именно эти профессионально значимые и социально важные качества, столь необходимые теперь профессионалу, должны быть развиты в процессе обучения, в том числе, в ходе внеаудиторной самостоятельной работы студентов.

Рекомендуемые средства, методы обучения, способы учебной деятельности, применение которых для освоения конкретных модулей рабочей программы наиболее эффективно:

- обучение теоретическому материалу рекомендуется основывать на основной и дополнительной литературе, изданных типографским или электронным способом конспектах лекций; рекомендуется в начале семестра ознакомить студентов с программой дисциплины, перечнем теоретических вопросов для текущего промежуточного и итогового контроля знаний, что ориентирует и поощрит студентов к активной самостоятельной работе;

- на практических занятиях закрепляются и уточняются знания, полученные на лекциях и во время самостоятельной подготовки. Для развития творческих способностей студентов активно используются такие методы как дискуссия, мозговой штурм, обмен мнениями по проблемным вопросам, обсуждение докладов, сообщений. Подчеркнем, что при использовании интерактивных форм роль преподавателя резко меняется, перестаёт быть центральной, он лишь регулирует процесс и занимается его общей организацией, готовит заранее необходимые задания и формулирует вопросы или темы для обсуждения в группах, даёт консультации, контролирует время и порядок выполнения намеченного плана. Участники обращаются к социальному опыту – собственному и других людей, при этом им приходится вступать в коммуникацию друг с другом, совместно решать поставленные задачи, преодолевать конфликты, находить общие точки соприкосновения, идти на компромиссы.

В результате проведения практических занятий выявляются способности обучаемых применять полученные компетенции для решения задач, связанных с дальнейшей деятельностью выпускника.

### **Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

1. Каменских Н.А. Методика оценки стратегического партнёрства на муниципальном уровне в условиях инновационного развития экономики России (научная монография) Орехово-Зуево, МГОГИ, 2014.-132 с. ISBN 978-5-87471-181-8 Режим доступа: Электронная информационно-образовательная среда Университета <http://dis.ggtu.ru/course/view.php?id=2237>
2. Панов А. И., Коробейников И. О., Панов В. А.. Стратегический менеджмент: учебное пособие [Электронный ресурс] / М.:Юнити-Дана, 2015. -302с. - 5-238-01052-4 <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436797>
3. Кузнецов Б. Т.. Стратегический менеджмент: учебное пособие [Электронный ресурс] / М.:Юнити-Дана, 2015. -623с. - 978-5-238-01209-4 <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117473>
4. Анцупов А. Я. Стратегическое управление - М.: Техносфера, 2015// [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=444848](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=444848)

### **Задания для реализации самостоятельной работы**

Название разделов (модулей) и тем	Задания для самостоятельной работы
<b>Модуль 1. Методология стратегического управления</b>	
Тема 1. Теоретические аспекты стратегического менеджмента	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
Тема 2. Целеполагание в организационных системах	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
Тема 3. Стратегическое управление организацией	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
<b>Модуль 2. Разработка стратегии организации</b>	
Тема 1. Подходы к разработке стратегии организации. Философия бизнеса организации	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
Тема 2. Командообразование в стратегическом управлении	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
Тема 3. Анализ конкурентного положения организации. Анализ стратегических проблем организации	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта, поиск и приведение примеров.

### **Тестовые задания**

#### **1. Какие из следующих утверждений вы считаете верными:**

- существуют оптимальные для всех организаций стратегии;
- процесс выработки стратегии для каждой организаций уникален;
- фирмы должны использовать единые методы стратегического управления;
- при выработке стратегии организации учитывают некоторые обобщенные принципы.

- 1) первое;
- 2) второе;
- 3) третье;

4) четвертое.

**2. Перенос центра внимания высшего руководства фирмы на окружение с целью своевременного реагирования на происходящие в нем изменения характерен для перехода от:**

- 1) текущего планирования к долгосрочному;
- 2) стратегического планирования к стратегическому управлению;
- 3) долгосрочного планирования к стратегическому.

**3. Миссия организации сформулирована следующим образом: «Организация существует для производства товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации».**

Такая формулировка миссии характерна для:

- 1) стратегического управления;
- 2) оперативного управления;
- 3) обоих видов управления.

**4. Что является характерным для менеджеров при стратегическом управлении:**

- 1) ориентация внутрь организации;
- 2) поиск путей более эффективного использования ресурсов;
- 3) поиск новых возможностей в конкурентной борьбе;
- 4) отслеживание и адаптация к изменениям в окружении;
- 5) ориентация на внешнюю среду.

**5. Какие из следующих положений характерны для принципов управления персоналом в рамках стратегического управления:**

- 1) работники — это ресурс организации;
- 2) персонал — это исполнители отдельных работ и функций;
- 3) работники — основа организации;
- 4) работники — основная ценность организации;
- 5) персонал — это источник благополучия фирмы

**6. Эффективность деятельности и управления предприятием определяется прибыльностью и рациональностью использования производственного потенциала.**

Такая оценка эффективности характерна для:

- 1) стратегического управления;
- 2) оперативного управления;
- 3) текущего управления.

**7. Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что:**

- 1) окружение не будет изменяться;
- 2) в окружении не будет происходить качественных изменений;
- 3) в окружении постоянно будут происходить изменения.

**8. При стратегическом управлении планы организации:**

- 1) предусматривают только конкретные действия в настоящем и будущем;
- 2) базируются на четко известном и неизменном конечном состоянии;
- 3) фиксируют желаемое в будущем состояние организации;
- 4) позволяют организации реагировать на изменения в окружении.

**9. Определение степени концентрации продаж и прибылей фирмы в одной стратегической зоне хозяйствования помогает:**

- 1) оценить стратегическую уязвимость фирмы;
- 2) оценить эффект синергии;
- 3) осуществить балансирование стратегических зон хозяйствования на различных стадиях жизненного цикла.

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

- 1) масштаба производства;
- 2) кривой опыта;
- 3) масштаба деятельности;
- 4) синергии.

**11. Какое из следующих утверждений вы считаете правильным:**

- стратегическое управление — новая прогрессивная форма управления, поэтому организации могут перейти к ней легко и быстро;
- переход к стратегическому управлению требует определенных затрат времени, но не ресурсов;
- для того чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления, требуются огромные усилия;
- переход к стратегическому управлению требует больших затрат времени и ресурсов.

- 1) первое;
- 2) второе;
- 3) первое и второе;
- 4) второе и третье;
- 5) третье;
- 6) третье и четвертое;
- 7) четвертое.

**12. Явление, когда доходы от совместного использования ресурсов превышают сумму доходов от раздельного использования те же ресурсов, называют эффектом:**

- 1) масштаба производства;
- 2) кривой опыта;
- 3) масштаба деятельности;
- 4) синергии.

**13. Какова последовательность действий в рамках стратегического управления?**

- 1) определение целей — определение миссии — выбор стратегии;
- 2) выбор стратегии — определение миссии — определение целей;
- 3) определение миссии — определение целей — выбор стратегии;
- 4) определение миссии — выбор стратегии — определение целей.

**14. Конкурентные преимущества, связанные с наличием дешевой рабочей силы, доступностью источников сырья, относятся к конкурентным преимуществам:**

- 1) высокого ранга;
- 2) низкого ранга.

**15. Какие из перечисленных факторов определяют конкурентную силу поставщика организации:**

- 1) уровень специализации поставщика;
- 2) концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
- 3) темпы инфляции и нормы налогообложения;
- 4) все перечисленные факторы.

**16. Конкурентная среда организации определяется:**

- 1) только внутриотраслевыми конкурентами;
- 2) внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию;
- 3) фирмами, производящими замещающий продукт;
- 4) только фирмами, которые могут выйти на рынок с тем же продуктом.

**17. В процессе структурированного наблюдения:**

- 1) исследуются и фиксируются только те виды поведения, которые заранее определены, а все остальные игнорируются;
- 2) фиксируются все виды поведения изучаемого объекта в конкретной ситуации.

**18. К какой составляющей SWOT-анализа относится следующий набор показателей, характеризующих положение фирмы:**

- хорошая репутация;
- расширение производственной линии;
- вертикальная интеграция;
- удовлетворение своим положением относительно конкурирующих фирм.

- 1) сильные стороны;
- 2) слабые стороны;
- 3) возможности;
- 4) угрозы.

**19. Повторные исследования с одинаковой структурой выборки и каждый раз с одними и теми же участниками, отбирающимися по специальной методике, являются:**

- 1) мониторингом;



- 2) панельными исследованиями;
- 3) бенчмаркингом.

**20. Для школы человеческих отношений характерны:**

- 1) содержательные теории мотивации;
- 2) процессуальные теории мотивации;
- 3) теория справедливости Адамса.

**21. В ситуации, когда сотрудники не готовы к разрешению задачи, но хотят научиться ее выполнять, наиболее целесообразным стилем лидерства в соответствии с моделью Херши—Бланшарда является:**

- 1) инструктирование;
- 2) делегирование;
- 3) поддержка;
- 4) привлечение.

**22. Миссия организации:**

- 1) дает конкретные указания относительно вида и сроков деятельности;
- 2) задает основные направления движения организации;
- 3) определяет отношение организации к процессам внутри и вовне ее.

**23. Для каких целей организации характерна наибольшая детализация и конкретизация?**

- 1) для краткосрочных;
- 2) для среднесрочных;
- 3) для долгосрочных.

**24. Цели организации должны:**

- 1) задавать общие направления функционирования организации;
- 2) четко и конкретно фиксировать конечное состояние;
- 3) задавать конкретные сроки выполнения;
- 4) определять ответственных за достижение определенных целей.

**25. К какой группе стратегий относятся стратегии, связанные в основном с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивающие отрасль, положение фирмы внутри отрасли и технологию:**

- 1) концентрированного роста;
- 2) интегрированного роста;
- 3) диверсификации;
- 4) сокращения.

**26. Какой тип стратегии (из группы стратегии концентрированного роста) выбрала фирма, прилагающая большие усилия в области маркетинга и стремящаяся завоевать лучшие позиции с данным продуктом на данном рынке:**

- 1) стратегию развития рынка;
- 2) стратегию развития продукта;
- 3) стратегию проникновения на рынок.

**27. Какая стратегия наиболее привлекательна для фирмы, которая дальше не может развиваться на одном из рынков с данным продуктом в рамках данной отрасли:**

- 1) концентрированного роста;
- 2) интегрированного роста;
- 3) диверсификации;
- 4) сокращения.

**28. Какая из перечисленных стратегий развития предполагает отказ от рассмотрения долгосрочных перспектив бизнеса в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе:**

- 1) стратегия развития продукта;
- 2) стратегия обратной вертикальной интеграции;
- 3) стратегия «сбора урожая»;
- 4) стратегия конгломератной диверсификации;
- 5) стратегия сокращения расходов.

**29. Может ли фирма на практике одновременно реализовывать несколько стратегий:**

- 1) может;
- 2) не может;
- 3) может, только если это многоотраслевая компания.

**30. Какие из следующих факторов должны быть в первую очередь учтены при выборе**

**стратегии (являются ключевыми):**

- 1) сильные стороны отрасли;
- 2) сильные стороны фирмы;
- 3) цели фирмы;
- 4) интересы высшего руководства;
- 5) квалификация работников;
- 6) степень зависимости от внешней среды;
- 7) все перечисленные факторы.

**31. Какие стратегии должны выбирать лидирующие фирмы, если отрасль идет к упадку:**

- 1) концентрированного роста;
- 2) интегрированного роста;
- 3) диверсификации;
- 4) сокращения.

**32. Какие стратегии может выбирать фирма, имеющая слабые конкурентные позиции, при быстром росте рынка:**

- 1) пересмотр стратегий концентрации;
- 2) диверсификация;
- 3) горизонтальная интеграция или слияние;
- 4) сокращение;
- 5) вертикальная интеграция;
- 6) ликвидация.

**33. Какие из следующих факторов могут влиять на выбор стратегии:**

- 1) наличие финансовых ресурсов;
- 2) отношение высшего руководства к риску;
- 3) обязательства по предыдущим стратегиям;
- 4) личные симпатии и антипатии руководителей;
- 5) все перечисленные факторы.

**34. Какие стратегии может выбирать фирма, имеющая сильные конкурентные позиции, при медленном росте рынка:**

- 1) совместное предприятие в новой области;
- 2) концентрическая диверсификация;
- 3) горизонтальная интеграция или слияние;
- 4) сокращение;
- 5) вертикальная интеграция;
- 6) конгломератная диверсификация.

**35. Какие из перечисленных факторов определяют выбор той или иной организационной структуры:**

- 1) степень разнообразия деятельности фирмы;
- 2) размер фирмы;
- 3) географическое размещение фирмы;
- 4) технология фирмы;
- 5) отношение со стороны руководителей и сотрудников;
- 6) динамизм внешней среды;
- 7) все перечисленные факторы.

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

- 1) руководству организации;
- 2) непосредственным исполнителям;
- 3) руководителям среднего звена и непосредственным исполнителям;
- 4) научным и инженерно-техническим сотрудникам;
- 5) в равной степени всем работникам организации.

**37. К основным видам деятельности в цепочке ценностей относят:**

- 1) материально-техническое обеспечение;
- 2) продажи;
- 3) закупки;
- 4) управление людскими ресурсами;

- 5) производство;
- 6) все вышеперечисленное.

**38. По осям матрицы Бостонской консалтинговой группы фиксируются:**

- 1) оценка привлекательности отрасли;
- 2) темпы роста отрасли;
- 3) объем продаж;
- 4) оценка рентабельности отрасли;
- 5) относительная доля рынка;
- 6) оценка конкурентного статуса фирмы;
- 7) стратегический норматив.

**39. Для механистической модели организации теоретической базой явилась:**

- 1) школа научного менеджмента;
- 2) школа административного управления;
- 3) школа человеческих отношений.

**40. Мобилизация организации, определение перспектив и целей относятся к:**

- 1) обновлению;
- 2) оживлению;
- 3) рефреймингу;
- 4) реструктуризации.

**41. Для правильного формулирования стратегических целей используется такой инструмент как:**

- 1) SMART-принцип;
- 2) анализ цепочки ценностей;
- 3) SWOT-анализ.

**Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Управление стратегическим развитием на региональном и муниципальном уровне.
2. Управление стратегическим развитием на региональном уровне.
3. Механизм стратегического партнёрства в контексте управления социально-экономическим развитием региона.
4. Интеграция государственно-частного партнёрства в стратегию социально-экономического развития регионов

**6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля, промежуточной аттестации приведен в приложении

**7. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

**7.1 Основная литература**

1. Панов А. И., Коробейников И. О., Панов В. А.. Стратегический менеджмент: учебное пособие [Электронный ресурс] / М.:Юнити-Дана,2015. -302с. - 5-238-01052-4  
<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436797>
2. Кузнецов Б. Т.. Стратегический менеджмент: учебное пособие [Электронный ресурс] / М.:Юнити-Дана,2015. -623с. - 978-5-238-01209-4 <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117473>
3. [Анцупов А. Я. Стратегическое управление - М.: Техносфера, 2015// http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=444848](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=444848)
4. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А.Н. Фомичев. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. - 468 с. : ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-01974-6 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496068>

## **7.2 Дополнительная литература**

1. Мандель, Б.Р. Современный менеджмент в образовании : учебное пособие для обучающихся в магистратуре / Б.Р. Мандель. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. - 493 с. : ил., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-9413-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=477497>
2. Шаймиева Э. Ш.. Стратегический менеджмент: учебное пособие [Электронный ресурс] / Казань:Познание,2014. -136с. - <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=257829>
3. Бакирова Г. Х.. Психология эффективного стратегического управления персоналом: учебное пособие [Электронный ресурс] / М.:Юнити-Дана,2015. -591с. - 978-5-238-01437-1 <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118124>
4. Долгов, А.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А.И. Долгов, Е.А. Прокопенко. - 4-е изд., стереотип. - Москва : Издательство «Флинта», 2016. - 278 с. - (Экономика и управление). - ISBN 978-5-9765-0146-1 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83145>
5. Левушкина, С.В. Стратегический менеджмент : учебное пособие / С.В. Левушкина ; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Ставропольский государственный аграрный университет». - Ставрополь : Секвойя, 2017. - 80 с. : ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 5-7567-0164-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=485035>
6. Шаймиева, Э.Ш. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Э.Ш. Шаймиева ; Институт экономики, управления и права (г. Казань). - Казань : Познание, 2014. - 136 с. : ил., табл. - Библиогр.: с. 123-125 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=257829>
7. Гольдштейн, Г.Я. Стратегический инновационный менеджмент : учебное пособие / Г.Я. Гольдштейн. - Таганрог : Издательство ТРТУ, 2004. - 267 с. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=39372>
8. Каменских Н.А. Стратегический менеджмент: инструменты развития социально-экономических систем на муниципальном уровне Стратегический менеджмент: инструменты развития социально-экономических систем на муниципальном уровне: учебное пособие. Орехово-Зуево: Редакционно-издательский отдел ГГТУ, 2016-184 с. ISBN 978-5-87471-211-2 Режим доступа: Электронная информационно-образовательная среда Университета <http://dis.ggtu.ru/course/view.php?id=972>
9. Каменских Н.А. Кластерный подход к управлению развитием региональной туристско-рекреационной подсистемы (статья) Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №2 (2016). URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/52EVN216.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI:10.15862/52EVN216 Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/52EVN216.pdf>
10. Каменских Н.А. Методика оценки стратегического партнёрства на муниципальном уровне в условиях инновационного развития экономики России (научная монография) Орехово-Зуево, МГОГИ,2014.-132 с. ISBN 978-5-87471-181-8 Режим доступа: Электронная информационно-образовательная среда Университета <http://dis.ggtu.ru/course/view.php?id=2237>

## **8. ПЕРЕЧЕНЬ СОВРЕМЕННЫХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ БАЗ ДАННЫХ, ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ**

Все обучающиеся обеспечены доступом к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, которые подлежат обновлению при необходимости, что отражается в листах актуализации рабочих программ.

### **Современные профессиональные базы данных:**

1. Административно-управленческий портал. URL: <http://www.aup.ru>
2. [www.gks.ru](http://www.gks.ru) – Федеральная служба государственной статистики Российской Федерации

## Информационные справочные системы

Справочно-правовая система «Консультант плюс» - <http://base.consultant.ru>

Яндекс <https://yandex.ru/>

Рамблер <https://www.rambler.ru/>

Google <https://www.google.ru/>

Mail.ru <https://mail.ru/>

При осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю) используются электронные образовательные ресурсы, размещенные в электронной информационно - образовательной среде университета (ЭИОС ГГТУ):

1. Учебное пособие «Стратегический менеджмент: инструменты развития социально-экономических систем на муниципальном уровне»

<http://dis.ggtu.ru/course/view.php?id=972>

2. Монография «Методика оценки стратегического партнёрства на муниципальном уровне в условиях инновационного развития экономики России»

<http://dis.ggtu.ru/course/view.php?id=2237>

3. Лекции и ФОС

<http://dis.ggtu.ru/enrol/index.php?id=2035>

4. Лекционные материалы

<http://dis.ggtu.ru/course/view.php?id=2104>

## 9. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения
Учебный корпус № 12: Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, № 250	Переносной проектор, переносной экран, ноутбук, доска, необходимая аудиторная мебель	Предустановленная операционная система Windows 8.1 Single Language OEM-версия. Пакет офисных программ Microsoft Office Professional Plus 2010, лицензия Microsoft Open License № 62445663 от 23.09.2013 г. для ГОУ ВПО Московский государственный областной гуманитарный институт. Антивирусное программное обеспечение Kaspersky Endpoint Security для бизнеса - стандартный № лицензии 17E0-180817-150427-290-341. Пакет обучения работы с программными продуктами фирмы "1С", договор №41690-46 от 02.11.2011 г. с ООО "Софттехно".
Учебный корпус № 12: Аудитория для самостоятельной работы, оборудованная местами для индивидуальной работы студента в сети Internet, № 233	Необходимая аудиторная и лабораторная мебель, проекционный экран в лекционной аудитории, мультимедийный стационарный проектор. Учительский компьютер (1 шт.), ученический компьютер (14 шт.), выход в ЭИОС и Интернет	Операционная система Microsoft Windows 10 Home Genuine, лицензия Microsoft Open License № 87081199 от 20.08.2018 г. для Государственный гуманитарно-технологический университет. Обновление операционной системы до версии Microsoft Windows 10 Professional, лицензия Microsoft Open License № 87140326 от 05.09.2018 г. для Государственный гуманитарно-технологический университет. Пакет офисных программ Microsoft Office Professional Plus 2016, лицензия Microsoft Open License № 87140326 от 05.09.2018 г. для Государственный гуманитарно-технологический университет. Антивирусное программное обеспечение Kaspersky Endpoint Security для бизнеса - стандартный №

		лицензии 17Е0-180817-150427-290-341. Пакет обучения работы с программными продуктами фирмы "1С", договор № 41690-46 от 02.11.2011 г. с ООО "Софттехно". Автоматизированная система планирования и анализа эффективности инвестиционных проектов Project Expert 7 for Windows, лицензионное соглашение, регистрационный номер № 22318N с ООО "Эксперт Системс", сетевая версия на 13 мест.
--	--	---

## **10. ОБУЧЕНИЕ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

При необходимости рабочая программа дисциплины может быть адаптирована для обеспечения образовательного процесса инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья. Для этого требуется заявление студента (его законного представителя) и заключение психолого-медико-педагогической комиссии (ПМПК).

Автор: к.э.н. Каменских Н.А.



Рабочая программа утверждена на заседании кафедры экономики, управления и бизнеса от 31.08.2021 года, протокол № \_1\_

Зав. кафедрой Каменских Н.А.



**Министерство образования Московской области**

**Государственное образовательное учреждение высшего образования Московской области  
«Государственный гуманитарно-технологический университет»**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ,  
ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**Б1.В.08\_\_\_\_\_ Стратегический менеджмент**

**Направление подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»**

**Направленность (профиль) программы:  
Управление социально-экономическими системами**

**Квалификация выпускника Бакалавр**

**Форма обучения - очно-заочная**

## 1.1 Индикаторы достижения компетенций

Код и наименование компетенции	Наименование индикатора достижения универсальной компетенции
УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.1 Знает: юридические основания и правовые нормы, предъявляемые к способам решения профессиональных задач и для оценки результатов решения задач; УК-2.2 Умеет: проверять и анализировать профессиональную документацию; выбирать оптимальные способы решения профессиональных задач, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений. УК-2.3 Владеет: правовыми нормами реализации профессиональной деятельности.

## 1.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания<sup>2</sup>

Оценка уровня освоения компетенций на разных этапах их формирования проводится на основе дифференцированного контроля каждого показателя компетенции в рамках оценочных средств, приведенных в ФОС.

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде	Критерии оценивания
<i>Оценочные средства для проведения текущего контроля</i>				
1.	<b>Тест</b> (показатель компетенции «Знание»)	Система стандартизованных заданий, позволяющая измерить уровень <b>знаний</b> .	Тестовые задания	Оценка « <i>Отлично</i> »: в тесте выполнено более 90% заданий. Оценка « <i>Хорошо</i> »: в тесте выполнено более 75 % заданий. Оценка « <i>Удовлетворительно</i> »: в тесте выполнено более 60 % заданий. Оценка « <i>Неудовлетворительно</i> »: в тесте выполнено менее 60 % заданий.
2.	<b>Глоссарий</b> (показатель компетенции «Знание»)	Набор материалов, направленных на проверку <b>знания</b> основных понятий дисциплины. Способ проверки степени освоения категориального аппарата.	Список терминов	Оценка « <i>Отлично</i> »: даны определения всех предложенных терминов, все задания выполнены правильно. Оценка « <i>Хорошо</i> »: даны грамотные определения всех представленных терминов, однако имеются отдельные недочёты. Оценка « <i>Удовлетворительно</i> »: большая часть терминов охарактеризована правильно, но все определения имеют недочёты; все определения представлены, но допущено несколько грубых ошибок. Оценка « <i>Неудовлетворительно</i> »: большая часть определений не представлена, либо представлена с грубыми ошибками.
3.	<b>Опрос</b> (показатель компетенции «Знание»)	Форма работы, которая позволяет оценить кругозор,	Вопросы к опросу	Оценка « <i>Отлично</i> »: продемонстрированы предполагаемые ответы; правильно использован алгоритм обоснований во время рассуждений; есть логика рассуждений.

<sup>2</sup> Оценка «Отлично» и «Хорошо» соответствует повышенному уровню освоения компетенции согласно критериям оценивания, приведенных в таблице к соответствующему оценочному средству

Оценка «Удовлетворительно» соответствует базовому уровню освоения компетенции согласно критериям оценивания, приведенных в таблице к соответствующему оценочному средству

Оценка «Неудовлетворительно» соответствует показателю «компетенция не освоена»



	ль компетенции «Умение» )	<b>умение</b> логически построить ответ, умение продемонстрировать монологическую речь и иные коммуникативные навыки. Устный опрос обладает большими возможностями воспитательного воздействия, создавая условия для неформального общения.		Оценка «Хорошо»: продемонстрированы предполагаемые ответы; есть логика рассуждений, но неточно использован алгоритм обоснований во время рассуждений. Оценка «Удовлетворительно»: продемонстрированы предполагаемые ответы, но неправильно использован алгоритм обоснований во время рассуждений; отсутствует логика рассуждений. Оценка «Неудовлетворительно»: ответы не представлены.
4.	<b>Доклад</b> (показатель компетенции «Умение» )	Расширенное письменное или устное сообщение на основе совокупности ранее опубликованных исследовательских, научных работ, изложение результатов проведенных исследований, экспериментов и разработок по соответствующей отрасли научных знаний, имеющих значение для теории науки и практического применения.	Тематика докладов	Оценка «Отлично»: показано <b>умение</b> критического анализа информации. Тема актуальна, содержание соответствует заявленной теме, тема полностью раскрыта, проведено рассмотрение дискуссионных вопросов по проблеме, сопоставлены различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, язык изложения научен, соблюдается логичность и последовательность в изложении материала, использованы новейшие источники по проблеме, выводов четкие, оформление работы соответствует предъявляемым требованиям. Оценка «Хорошо»: показано умение критического анализа информации. Тема актуальна, содержание соответствует заявленной теме, язык изложения научен, заявленная тема раскрыта недостаточно полно, отсутствуют новейшие литературные источники по проблеме, при оформлении работы имеются недочеты. Оценка «Удовлетворительно»: не показано умение критического анализа информации. Содержание работы не в полной мере соответствует заявленной теме, тема раскрыта недостаточно полно, использовано небольшое количество научных источников, нарушена логичность и последовательность в изложении материала, при оформлении работы имеются недочеты. Оценка «Неудовлетворительно»: содержание работы не соответствует заявленной теме, содержание работы изложено не научным стилем, материал изложен неграмотно, без логической последовательности, при оформлении работы имеются грубые недочеты.
5.	<b>Электронный конспект</b> (показатель компетенции «Умение» )	Оценочное средство, позволяющее формировать и оценивать <b>умение</b> применять технологию критического мышления через анализ материала.	Тематика электронного конспекта	Оценка «Отлично»: в электронном конспекте оптимальный объем текста (не более одной трети оригинала). Присутствует логическое построение и связность текста, полнота/ глубина изложения материала (наличие ключевых положений, мыслей). Информация визуализирована как результат ее обработки (таблицы, схемы, рисунки – при необходимости). Оформление - аккуратность, соблюдение структуры оригинала. Представлены выводы и примеры практического применения проработанной информации. Оценка «Хорошо»: в электронном конспекте оптимальный объем текста (не более одной трети оригинала). Присутствует частично логическое построение и связность текста, полнота/ глубина изложения материала (наличие ключевых положений, мыслей). Информация визуализирована как результат ее обработки (таблицы, схемы, рисунки – при необходимости). Оформление - аккуратность, но не соблюдена структуры оригинала. Оценка «Удовлетворительно»: в электронном конспекте оптимальный объем текста (не более одной трети оригинала). Нарушено логическое построение и связность текста, полнота/ глубина изложения материала (наличие ключевых положений, мыслей). Информация не визуализирована. Оценка «Неудовлетворительно»: конспект написан без учета предъявленных требований, имеются грубые ошибки.
6.	<b>Проблемная ситуация (кейс)</b>	Метод кейсов (метод ситуационного анализа) - проблемное	Проблемная ситуация	Оценка «Отлично»: дан конструктивный анализ рассматриваемой ситуации и приведено его качественное обоснование. Оценка «Хорошо»: предложенный вариант решения направлен на достижение положительного эффекта. В предлагаемом решении ситуации нет достаточного обоснования.

	(показатель компетенции «Владение»)	задание, в котором предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию. Средство, демонстрирующее <b>владение</b> методологией системного анализа проблемы и оценки ситуации, разработки возможных решений и выбора наиболее оптимальных из них.		Оценка «Удовлетворительно»: представлен вариант решения ситуации нейтрального типа. Ответ не имеет обоснования или приведенное обоснование является не существенным. Оценка «Неудовлетворительно»: вариант решения ситуации отсутствует.
7.	<b>Творческое задание</b>  (показатель компетенции «Владение»)	Частично регламентированное задание, имеющее нестандартное решение и позволяющее диагностировать <b>владение</b> способностью интеграции знаний в различные профессиональные области, аргументации собственной точки зрения. Может выполняться индивидуально или в группе.	Темы творческих заданий	Оценка «Отлично»: продемонстрировано владение учебным материалом и профессиональной терминологией, теоретически обосновывается решение, лежащее в основе замысла и воплощенное в результате. Присутствует научность и творческий подход, демонстрируется оригинальность замысла. Показано владение комбинацией ранее известных способов деятельности при решении новой проблемы, владение технологией представления результатов (наглядность, оформление и др.) Оценка «Хорошо»: продемонстрировано владение учебным материалом, теоретически обосновывается решение, лежащее в основе замысла и воплощенное в результате. Научность, творческий подход и оригинальность замысла реализованы не в полной мере. Оценка «Удовлетворительно»: продемонстрировано владение учебным материалом, теоретически обосновывается решение. Творческий подход и оригинальность замысла реализованы не в полной мере. Оценка «Неудовлетворительно»: не продемонстрировано владение учебным материалом, решение не обосновывается. Отсутствует решение проблемы.
<i>Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации</i>				
1.	<b>Экзамен</b>	Контрольное мероприятие, которое проводится по окончании изучения дисциплины.	Вопросы к экзамену	Оценка «Отлично»: знание теории вопроса, понятийно-терминологического аппарата дисциплины (состав и содержание понятий, их связей между собой, их систему); умение анализировать проблему, содержательно и стилистически грамотно излагать суть вопроса; глубоко понимать, осознавать материал; владение аналитическим способом изложения вопроса, научных идей; навыками аргументации и анализа фактов, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии. Оценка «Хорошо»: знание основных теоретических положений вопроса; умение анализировать явления, факты, действия в рамках вопроса; содержательно и стилистически грамотно излагать суть вопроса. Но имеет место недостаточная полнота по излагаемому вопросу. владение аналитическим способом изложения вопроса и навыками аргументации. Оценка «Удовлетворительно»: знание теории вопроса фрагментарно (неполнота изложения информации; оперирование понятиями на бытовом уровне); умение выделить главное, сформулировать выводы, показать связь в построении ответа не продемонстрировано; владение аналитическим способом изложения вопроса и владение навыками аргументации не продемонстрировано. Оценка «Неудовлетворительно»:

				знание понятийного аппарата, теории вопроса, не продемонстрировано; умение анализировать учебный материал не продемонстрировано; владение аналитическим способом изложения вопроса и владение навыками аргументации не продемонстрировано.
--	--	--	--	--

**1.3 Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения текущего контроля, промежуточной аттестации, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и/или опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

**Вопросы к экзамену**

1. Сущность стратегического менеджмента
2. Обзор школ стратегического управления
3. Этапы развития корпоративного планирования
4. Стратегическое управление как научная дисциплина
5. Целеполагание в организационных системах
6. Формулирование проблемы
7. Организационные парадигмы
8. Анализ проблемной ситуации
9. Задачи разработки стратегии
10. Этапы организационного развития
11. Стратегическое управление организацией
12. Соотношение оперативного и стратегического управления
13. Стратегическое планирование
14. Стратегическое управление
15. Типология стратегий
16. Стратегические модели
17. Разработка стратегии организации
18. Подходы к разработке стратегии организации.
19. Философия развития организации
20. Анализ подходов школ стратегического управления
21. Общая схема разработки стратегии
22. Методические основы формирования стратегии организации
23. Стратегическое видение организации
24. Миссия организации
25. Стратегические цели организации
26. Целеобразование в организациях
27. Стратегическая система целей
28. Командообразование в стратегическом управлении
29. Стратегическое управление с помощью малых групп
30. Системное командообразование
31. Лидерство в команде
32. Типология личностей, лидерство и командообразование
33. Стратегия создания команды
34. Анализ конкурентного положения организации. Анализ стратегических проблем организации
35. Типология конкурентов
36. Стратегические направления конкуренции
37. Характеристика типовых конкурентных стратегий
38. Факторы, влияющие на ситуацию в отрасли
39. Проблемы действующей стратегии
40. Конкурентоспособность цен и издержек
41. Прочность конкурентной позиции
42. Стратегические проблемы
43. Команда разработки стратегии организации.
44. Задачи в рамках поставленной цели и выбор оптимальных способов их решения.
45. Анализ действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений при стратегическом планировании.

**Практические контрольные задания в электронном виде**

**Задание 1**

Разработать SWOT-анализ объекта. Объект на выбор и конкретный!

(органы государственные власти Российской Федерации, органы государственные власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления, государственные и муниципальные предприятия и учреждения, институты гражданского общества, общественные организации,

некоммерческие и коммерческие организации, международные организации, научные и образовательные организации)»

Материалы <https://livepage.pro/blog/swot-analysis.html>

## Задание 2

### Составьте паспорт МЦП

Наименование разделов	Краткое содержание			
Наименование муниципальной программы				
Цели муниципальной программы				
Задачи муниципальной программы				
Заказчик муниципальной программы				
Сроки реализации муниципальной программы				
Источники финансирования муниципальной программы, в том числе по годам:				
Средства бюджета муниципального образования				
Планируемые результаты реализации муниципальной программы				

Опишите экономические и социальные эффекты реализации программы. Предложите задачи в рамках программы.

Экономические эффекты	
Социальные эффекты	
Отметьте задачи из стратегии данного МО, на которые направлена выбранная вами МЦП	

## Задание 3

Электронное конспектирование с комментариями (анализ текста)

### 1. Сбалансированная система показателей

<https://hr-portal.ru/article/vidimyy-rezultat-ili-sistema-sbalansirovannyh-pokazateley-dlya-sluzhby-personala>

отразить

элементы

структуру

## примеры внедрения

2. Составьте глоссарий «Формы межсекторного сетевого взаимодействия на региональном уровне» и приведите примеры реализации

Понятие	Сущность	Пример
Социальный заказ		
Бенчмаркинг		
Краудсорсинг		
Фандрайзинг		
Фонд местного сообщества		
Грант		

### Темы творческих заданий

#### Творческое задание (проектное задание)

**Творческое задание (проектное задание) 1** «SMART-анализ». Студенты формируют микрокоманды и, отработывая навыки командообразования, реализуют задание.

- Найти цели компаний, соответствующие данной технологии.
- Разработать целеполагание для ГГТУ, для себя.

S – Конкретность! Что КОНКРЕТНО надо сделать или получить в итоге?

M – Исчислимость или измеримость. Чем будем мерить результат? Как мы узнаем, что проект выполнен!

A – Реалистичность. Реальна ли поставленная цель? Возможно ли её достигнуть с учетом имеющихся ресурсов и при наличии возможных затруднений?

R – Выгодность или полезность. Какая польза будет получена при реализации проекта? Кто и какую выгоду получит при достижении результата?

T – ограниченность во времени! Сколько надо на достижение цели? Достаточно ли этого времени

Цели по SMART: подробный обзор <http://powerbranding.ru/marketing-strategy/smart-celi/>

**Форма отчета:** Письменная работа.

**Творческое задание (проектное задание) 2** «Философия развития». Студенты формируют микрокоманды и, отработывая навыки командообразования, реализуют задание. Найти и проанализировать примеры философии бизнеса компаний, муниципальных образований.

**Творческое задание (проектное задание) 3** «Разработка Свот-анализа и PEST-анализа объекта(органы государственные власти Российской Федерации, органы государственные власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления, государственные и муниципальные предприятия и учреждения, институты гражданского общества, общественные организации, некоммерческие и коммерческие организации, международные организации, научные и образовательные организации)».

Студенты формируют микрокоманды и, отработывая навыки командообразования, реализуют задание.

**Творческое задание (проектное задание) 4** Исследуйте элементы внешней среды. Заполните таблицу цифровым контентом и сделать выводы о состоянии элемента внешней среды **Экономика**:

Рекомендуется использовать данные портала <http://www.gks.ru/>

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.
ВВП (к предыдущему году в %)			
Ставка рефинансирования (%)			
Уровень инфляции (%)			
Численность населения РФ (млн. чел.)			

Составьте глоссарий

Понятие	Значение экономического понятия
ВВП	
Ставка рефинансирования	
Инфляция	

Студенты формируют микрокоманды и, отработывая навыки командообразования, реализуют задание.

#### Творческое задание (проектное задание) 5

**Свот-анализ и PEST-анализа любого объекта** (предприятие, регион, муниципальное образование, ГГТУ, и тп). Студенты формируют микрокоманды и отработывая навыки командообразования реализуют задание.

Рекомендации к выполнению:

S – сильные стороны вашего проекта

W – слабые стороны вашего проекта

O – возможности

T – угрозы

**Форма отчетности:** Проект в виде семинара-дискуссии.

### **Творческое задание (проектное задание) 6**

Студенты формируют микрокоманды и, отработывая навыки командообразования, реализуют задание. Определите, в чем заключается уникальность стратегии вашего города (муниципального образования). Выделите основные признаки его практической деятельности:

1) особенность муниципального образования (историческое развитие, географическое положение, природно-климатические условия, демографическая ситуация, трудоспособность населения, экологическая обстановка, развитие инженерной и транспортной инфраструктуры, обеспечение жилищным фондом);

2) основные проблемы в городе;

3) сильные внутренние стороны и внешние возможности муниципального образования.

**Форма отчетности:** Проект.

### **Творческое задание (проектное задание) 7**

«Разработка тренинга командообразование». Разработать несколько упражнений в рамках тренинга. Апробировать на сокурсниках.

Упражнение (описание)	Инвентарь

### **Проблемная ситуация**

**Кейс 1.** Студенты формируют микрокоманды и, отработывая навыки командообразования, реализуют задание.

<http://www.lubreg.ru/Archiv/munprog/>

**ПАСПОРТ муниципальной программы «Молодежь Люберецкого муниципального района на 2014-1016 годы»**

<b>Наименование разделов</b>	<b>Краткое содержание</b>			
Наименование муниципальной программы	Муниципальная программа «Молодежь Люберецкого муниципального района на 2014-1016 годы» (далее Программа)			
Цели муниципальной программы	Цели Программы: - оптимизация условий для благоприятной адаптации молодежи к жизни в Люберецком районе с учетом индивидуальных особенностей и социального статуса молодого человека; - создание условий для гражданского становления, социальной адаптации и интеграции молодежи в экономическую, культурную и политическую жизнь современной России; - развитие молодёжной политики, как самостоятельной отрасли социальной сферы и соответственно развитие соответствующей инфраструктуры.			
Задачи муниципальной программы	Задачи Программы: 1. Формирование морально-нравственных ценностей и патриотизма молодёжи. 2. Развитие гражданского, социального и трудового воспитания молодёжи.			
Заказчик муниципальной программы	Управление по работе с молодёжью администрации муниципального образования Люберецкий муниципальный район Московской области			
Сроки реализации муниципальной программы	2014 – 2016 годы			
Источники финансирования муниципальной программы, в том числе по годам:	Расходы (тыс.рублей)			
	Всего:	2014 год	2015 год	2016 год
Средства бюджета муниципального образования городское поселение Люберцы Люберецкого муниципального района Московской области	15955,0	5070,0	5316,0	5569,0
Финансовые средства передаются из бюджета поселения в бюджет района на основании Соглашения «О передаче органами местного самоуправления городского поселения Люберцы Люберецкого муниципального района Московской области органам местного самоуправления Люберецкого муниципального района Московской области полномочий по организации и осуществлению мероприятий по работе с детьми и молодежью»				
Планируемые результаты реализации муниципальной программы (в соответствии с Приложением № 2)	1. Ежегодное увеличение количества молодежи, участвующей в военно-патриотических и духовно-нравственных мероприятиях программы, на 15 процентов. 2. Ежегодное увеличение количества молодежи участвующей в мероприятиях гражданской и социальной направленности, молодёжи, охваченной трудовым воспитанием, на 15 процентов.			

3. Ежегодное увеличение количества молодежи, участвующей в мероприятиях программы, охваченных занятостью и самореализацией в Люберецком районе, на 15 процентов.

**Задание:** Опишите экономические и социальные эффекты реализации программы. Предложите задачи в рамках программы.

Экономические эффекты	
Социальные эффекты	
Задачи	

**Кейс 2.** Студенты формируют микрокоманды и, отработывая навыки командообразования, реализуют задание. Муниципальная программа «Поддержка и развитие малого и среднего предпринимательства в муниципальном образовании Люберецкий муниципальный район Московской области на 2014-2016 годы». Проведите анализ действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений при стратегическом планировании.

### ПАСПОРТ

Наименование муниципальной программы	Поддержка и развитие малого и среднего предпринимательства в муниципальном образовании Люберецкий муниципальный район Московской области на 2014-2016 годы			
Цели муниципальной программы	Формирование благоприятных условий для устойчивого функционирования и развития субъектов малого и среднего предпринимательства в Люберецком муниципальном районе на основе формирования эффективных механизмов его поддержки. Увеличение объема производимых субъектами малого и среднего предпринимательства товаров, работ, услуг. Увеличение поступления налогов от деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства в районный бюджет.			
Задачи муниципальной программы	Информационное и научно-методическое обеспечение малого и среднего предпринимательства; Содействие росту конкурентоспособности и продвижению продукции субъектов малого и среднего предпринимательства, развитие инвестиционной активности предпринимательства			
Заказчик муниципальной программы	Управление промышленности, предпринимательства и связи администрации Люберецкого муниципального района			
Сроки реализации муниципальной программы	2014-2016 годы			
Источники финансирования муниципальной программы, в том числе по годам:	Расходы (тыс. рублей)			
	Всего	2014 год	2015 год	2016 год
Средства бюджета муниципального образования Люберецкий муниципальный район Московской области	4500,0	1500,0	1500,0	1500,0
Планируемые результаты реализации муниципальной программы	увеличение доли среднесписочной численности (без внешних совместителей) работников малых и средних предприятий ежегодно на 5%; увеличение оборота малых и средних предприятий; увеличение объёмов производства товаров (работ, услуг) в сфере малого и среднего предпринимательства ежегодно до 110%; увеличение инвестиций в основной капитал субъектов малого и среднего предпринимательства за счет всех источников финансирования в ценах соответствующих лет ежегодно на 10%; ежегодное проведение выставочных мероприятий			

#### 1. Характеристика проблемы и обоснования необходимости ее решения

Развитие малого и среднего предпринимательства является одним из важнейших факторов развития и наращивания экономической базы муниципального образования Люберецкий муниципальный район Московской области. Этот сектор способен быстро осваивать наиболее перспективные сегменты рынка, принося доходы в бюджет и в значительной мере, снимая проблему безработицы.

Традиционно малое и среднее предпринимательство занимает ведущие позиции в таких отраслях народного хозяйства района как торговля, бытовое обслуживание, обрабатывающая промышленность, строительство, транспорт и связь, наука и научное обслуживание. На территории Люберецкого муниципального района работают малые предприятия, выпускающие широкий спектр продукции и товаров, а также оказывающих самые разнообразные услуги.

В 2013 году на территории района осуществляли хозяйственную деятельность 3010 малых предприятий, в том числе 1127 малых предприятий и 1883 микропредприятий. На предприятиях малого бизнеса в 2013 году было занято 29,1 тыс. человек (без учета предпринимателей без образования юридического лица). Средняя заработная плата работников малых предприятий составила в 2013 году свыше 19,3 тыс. рублей.

В Люберецком муниципальном районе созданы и действуют организации инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства: Люберецкая торгово – промышленная палата и НП «Союз промышленников и предпринимателей Люберецкого района».

Дальнейшее успешное развитие малого и среднего предпринимательства возможно при обеспечении благоприятных социальных, экономических, правовых и других условий, постоянного совершенствования создаваемой в районе целостной системы его поддержки.

На развитие малого и среднего предпринимательства в районе так же, как и в целом на территории Российской Федерации, серьезное влияние оказывают существующая в стране экономическая ситуация и связанные с ней следующие проблемы:

- отсутствие стартового капитала;
- недостаток необходимых знаний для успешного начала собственного бизнеса;
- высокие процентные ставки банковских кредитов и лизинговых операций;
- отсутствие четкой организации взаимодействия рыночных механизмов поддержки малого и среднего предпринимательства.

Анализ факторов, влияющих на развитие малого и среднего предпринимательства, показывает, что существующие проблемы можно решить лишь объединенными усилиями и согласованными действиями самих субъектов малого и среднего предпринимательства, структур его поддержки и органов местного самоуправления, что позволит выстроить эффективную политику в отношении малого и среднего предпринимательства, учитывая цели и интересы социально-экономического развития района.

#### **Задание:**

Опишите экономические и социальные эффекты реализации программы. Предложите задачи в рамках программы.

Экономические эффекты	
Социальные эффекты	
Задачи	Поддержка общественно значимых инициатив молодежи и формирование условий для самореализации молодежи, пропаганда здорового образа жизни среди молодежи.

### **Кейс 3. "Я — руководитель"**

#### **Характеристика проблемной ситуации**

Начальник планово-экономического отдела агропромышленного предприятия Кузьмин Н. В. уходит на пенсию. Руководитель предприятия Григорьев А.А. и его заместитель Москвин И.И., курирующий ЭТО отдел, были не совсем довольны работой Кузьмина Н.В. По их мнению, тот был чрезвычайно мягким начальником.

После акционирования предприятия роль отдела существенно возросла. В связи с этим возникла необходимость разработки обоснованной программы его дальнейшей деятельности, по сути дела, присуждения ему другого статуса. Вы назначаетесь начальником этого отдела.

Характеристика отдела. Отдел занимает комнату площадью 120 м<sup>2</sup>, имеет четыре телефонных аппарата, из них два - городской сети и два внутренних. У бывшего начальника отдела своего кабинета не было, он находился вместе с подчиненными. В отделе в основном работают женщины: 23 из 25 человек. Состав отдела по возрасту и образованию следующий: десять человек в возрасте 32-42 лет имеют высшее юг средне-специальное образование; пять человек со средне специальным образованием - пенсионного или предпенсионного возраста; пять молодых специалистов, недавно окончивших экономический институт, из них один мужчина; четыре технических исполнителя со средним образованием в возрасте от 18 до 24 лет (двое из них учатся на первом курсе института); один - полковник запаса, работает в отделе недавно и не имеет образования по профилю работы отдела.

Заместителем начальника отдела работает опытный сотрудник Ильина А.Н., имеющая высшее образование и пользующаяся достаточным авторитетом в коллективе. В работе она придерживается традиционных подходов, поэтому начальником отдела ее решили не назначать.

Работники отдела не отличаются высокой трудовой дисциплиной; иногда много разговаривают и не всегда на служебные темы, часто ходят по территории организации, хотя это и не всегда связано с производственной необходимостью. Нередко городские телефонные аппараты подолгу оказываются занятыми из-за посторонних разговоров и в отдел бывает трудно дозвониться.

Пока решался вопрос (в течение двух месяцев) о назначении нового начальника отдела, им руководила Ильина А.Н. Незадолго до описываемых событий в отдел пришел молодой специалист Иванцов П.П. , который с самого начала пытался выяснить, чем он должен заниматься и как его деятельность регламентируется должностными инструкциями. Однако в отделе должностные инструкции были составлены давно и их конкретного содержания никто не знал (и даже неизвестно было, где они находятся). В повседневной деятельности сотрудники занимались своими делами, как они привыкли понимать.

В целом работа отдела двигалась без каких-либо серьезных упущений, но и больших успехов не было.

Исходя из характеристики производственной ситуации в процессе деловой игры, необходимо выполнить три задания.

#### **Задание 1.**

Вы утверждены в должности начальника отдела. Коллектив с вами не знаком. Подготовьте тезисы своего выступления перед работниками отдела, придерживаясь следующего плана:

1. Что вы можете рассказать о себе как о человеке и специалисте (ваше прошлое, настоящее, планы на будущее)?
2. Какие мотивы побудили вас прийти именно в этот отдел и занять должность начальника?
3. Ваше отношение к своим обязанностям, правам, полномочиям. Какие задачи вы хотели бы решать?
4. Что вы ожидаете от коллектива, в чем хотите найти поддержку и понимание?
5. Как вы представляете себе будущее отдела, трудового коллектива, его деятельность, общественную жизнь и перспективы роста?



Если учесть, что члены коллектива будут по-разному прогнозировать ваши действия, ожидая подтверждений своим предположениям, ваше выступление должно быть кратким, четким, аргументированным, убедительным, эмоционально ярким.

Время на подготовку — не более 30 мин., на выступление перед коллективом отдела — 10 мин.

### Задание 2.

Вы утверждены начальником отдела предприятия. С коллективом отдела вы не знакомы, но предварительно информированы о ситуации, сложившейся на данный момент. Завтра вы непосредственно приступите к выполнению своих служебных обязанностей и должны к этому подготовиться.

Подумайте, какие задачи вам надо решить, с кем встретиться, какую информацию собрать, с какими предложениями обратиться к коллективу. Вы не должны быть застигнуты врасплох в свой первый день. Если вы не можете сразу заявить о себе как о хозяине положения, способном организаторе, окажетесь в плену у «текучки» и обстоятельств, вам трудно будет в дальнейшем рассчитывать на успех.

Подумайте, что и в какой последовательности вы будете делать в первый день работы.

Помните, что подчиненные ожидают от вас многого: советов, указаний, сочувствия, новой информации, сохранения или изменения привычного уклада работы, заведенных порядков, критических замечаний, одобрения, похвалы и т.п. Вас сознательно или бессознательно будут сравнивать с прежним начальником. Все ваши действия, высказывания, предложения, замечания будут оцениваться. С первого же дня подчиненные будут прогнозировать ваше поведение в будущем и сопоставлять с ним свои надежды.

Разработайте план первого рабочего дня.

Время на подготовку — не более 30 мин., на изложение и аргументацию плана перед слушателями — 10 мин.

### Задание 3.

Вы назначены начальником планово-экономического отдела. С завтрашнего дня приступаете к исполнению своих служебных обязанностей. Вы не имеете опыта работы в подобном трудовом коллективе. Вам предстоит столкнуться с множеством нерешенных вопросов, непредсказуемыми поступками ваших новых подчиненных. Ваша деятельность начинается в условиях неопределенности и отягчается сложным состоянием дел в отделе. Но это не избавляет вас от обязанности оперативно и правильно реагировать, справедливо оценивать и принимать обоснованные решения в каждом конкретном случае. От произведенного вами впечатления, от правильного поведения в первые дни зависят ваш авторитет в коллективе и эффективность его работы.

На основании имеющейся информации, личного опыта, установок и представлений постарайтесь прогнозировать свое поведение, если в первый день работы вы столкнетесь со следующими ситуациями:

1. Один из работников обратился с просьбой предоставить завтра отгул, так как ему надо навестить больного родственника в больнице за городом.
2. Вы получаете коллективную жалобу на одного из работников отдела.
3. Вам позвонят и, не представившись, потребуют назначить на сегодняшний вечер трех человек для дежурства по охране общественного порядка на улицах, прилегающих к территории предприятия.
4. К вам подойдет пожилой работник и сразу же начнет ругать прежнего начальника.
5. К вам подойдет начальник отдела труда и заработной платы и начнет резко высказываться по поводу систематического отсутствия данных, что срывает выполнение программ.
6. Вам доложат о поломке дорогостоящей оргтехники в отделе.
7. После сбора в назначенное время персонала отдела вас неожиданно, без предварительной договоренности, пригласят на совещание к заместителю директора.
8. Вам предложат вечером после работы собраться узким кругом у одного из членов коллектив отметить вступление в должность.

Постарайтесь дать краткое описание программы ваших действий в каждом конкретном случае. При обосновании любого из восьми случаев необходимо ответить на вопросы:

- Какие мысли возникли в первый момент?
- Как бы вы хотели поступить?
- Как поступаете в действительности?

### Кейс 4. «Сотовая связь раздавила пейджинг»

В отличие от сотовых компаний ни один московский оператор пейджинговой связи по итогам 1999 г. не смог похвастаться существенным ростом абонентской базы. В то время как в США этим видом связи пользуются около 50 млн. человек, в Европе — 3—5% населения, в России, по данным компании *Vessolink-Единая Пейджинговая*, число абонентов пейджинговых сетей к концу 1999 г. составило около 300—350 тыс. человек и практически не увеличивается.

После своего появления на рынке пейджер достаточно быстро стал восприниматься большинством российских граждан как дешевая замена сотового. Теперь, когда «вступительный порог» и в сотовую, и в пейджинговую сети в столицах фактически сравнялся, люди, нуждающиеся хоть в каком-то средстве мобильной связи, не раздумывая выбирают телефон, даже несмотря на то, что он дороже в обслуживании. Рекламный слоган «Каждому тинейджеру по пейджеру», активно внедряемый в сознание потребителей пару лет назад одним из операторов, сработал не только на привлечение самого юного слоя абонентов, но и на потерю этим средством связи имиджа у более солидных социальных групп.

Вызвать рост спроса на свои услуги пейджинговые компании смогут, если вложатся в рекламу и PR с целью изменить отношение к пейджеру: односторонность связи следует преподнести как достоинство и объяснить, что пейджер отнюдь не замена, а дополнение сотового. Другой способ увеличить спрос — работа с корпоративными клиентами, которые российскими операторами пока охвачены слабо (именно в этом сегменте находится, кстати, большая доля абонентов в США).

Впрочем, все это не даст долговременного эффекта без освоения современных технологий. Распространению пейджинга препятствует также недостаточный спектр информационных услуг у многих операторов, а расширить его можно, лишь перейдя на новый, более совершенный стандарт FLEX, в котором уже работают западные операторы (в России его пытается эксплуатировать только *MobileTelecom*). Но ни на масштабные рекламно-маркетинговые мероприятия, ни на модернизацию, которая потребует в масштабах России инвестиций в десятки миллионов долларов, нашим пейджинговым компаниям при сегодняшнем «низком» рынке рассчитывать не приходится.

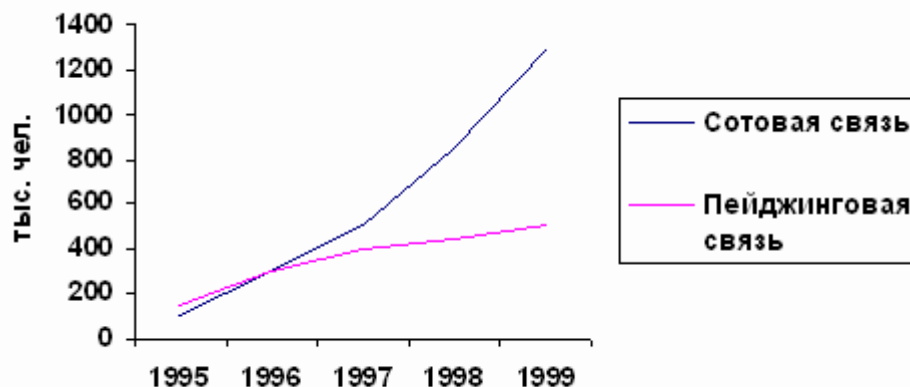


Рис. Число абонентов сотовой и пейджинговой связи в России.

#### Вопросы и задания

1. Определите тип среды, в которой развивается конкуренция между двумя отраслями услуг связи.
2. К какому типу стратегий можно отнести предложения автора? Возможны ли другие стратегии?

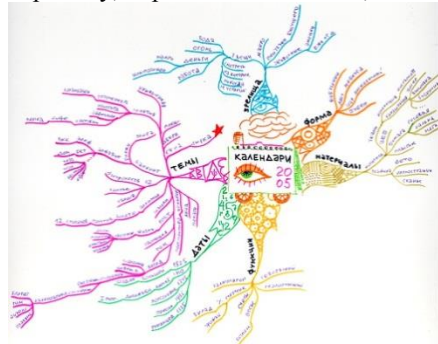
#### Кейс 5. Ментальные карты

Тони Бьюзен (TonyBuzan), автор техники ментальных карт, предлагает нам перестать бороться с собой и начать помогать своему мышлению. Для этого нужно только обнаружить неоспоримую связь между эффективным мышлением и памятью и спросить себя, что именно способствует запоминанию. Бьюзен предлагает действовать следующим образом.

1. Вместо линейной записи **использовать радиальную**. Это значит, что главная тема, на которой будет сфокусировано наше внимание, помещается в центре листа. То есть действительно в фокусе внимания.
2. Записывать не всё подряд, а **только ключевые слова**. В качестве ключевых слов выбираются наиболее характерные, яркие, запоминаемые, «говорящие» слова.
3. Ключевые слова **помещаются на ветвях**, расходящихся от центральной темы. Связи (ветки) должны быть скорее ассоциативными, чем иерархическими. Ассоциации, которые, как известно, очень способствуют запоминанию, могут подкрепляться символическими рисунками.

#### Пример

Эту карту я нарисовал, работая над идеями для дизайна настенных календарей на 2005 год. Чтобы посмотреть большую картинку, перейдите по ссылке, нажмите кнопку AllSizes (над картинкой) и выберите самый большой из доступных размеров.



#### Советы Тони Бьюзена по технике создания ментальных карт

Постепенно вы разовьете свой личный стиль майндмэппинга, но на первом этапе, для того, чтобы почувствовать дух этой техники, которая в корне отличается от привычной нам традиционной системы записи, необходимо придерживаться следующих правил.

1. Важно помещать слова **НА ветках**, а не во всевозможных пузырях и параллелепипедах, на этих ветках висящих. Важно и то, что ветки должны быть живыми, гибкими, в общем, органическими. Рисование ментальной карты в стиле традиционной схемы полностью противоречит идее майндмэппинга. Это сильно затруднит движение взгляда по ветвям и создаст много лишних одинаковых, а следовательно монотонных, объектов.
2. Пишите на каждой линии **только одно** ключевое слово. Каждое слово содержит тысячи возможных ассоциаций, поэтому склеивание слов уменьшает свободу мышления. Раздельное написание слов может привести к новым идеям.
3. Длина линии должна **равняться длине слова**. Это экономнее и чище.
4. Пишите **печатными буквами**, как можно яснее и четче.
5. **Варьируйте** размер букв и толщину линий в зависимости от степени важности ключевого слова.
6. Обязательно **используйте разные цвета** для основных ветвей. Это помогает целостному и структурированному восприятию.
7. Часто **используйте рисунки и символы** (для центральной темы рисунок обязателен). В принципе ментальная карта вообще может целиком состоять из рисунков :)
8. Старайтесь **организовывать пространство**, не оставлять пустого места и не размещать ветви слишком плотно. Для небольшой ментальной карты используйте лист А4, для большой темы — А3.
9. Разросшиеся ветви можно **заключать в контуры**, чтобы они не смешивались с соседними ветвями.
10. Располагайте лист **горизонтально**. Такую карту удобнее читать.

Обращайте внимание на форму получившейся ментальной карты — она многое выражает. Цельная, крепкая, живая форма показывает, что вы хорошо разобрались в теме. Бывает и так, что все ветви карты получились красивые, а одна — какая-то корявая и путаная. Это верный признак того, что этой части следует уделить дополнительное внимание — она может быть ключом к теме или слабым местом в ее понимании.

## Философия

Чем индивидуальнее ваша ментальная карта, тем лучше. Ведь именно ваше личное мышление его осмысляет. Это выводит нас к вопросу о понимании, которое все-таки происходит в наших головах, а не в книгах и учебниках. И здесь очень к месту слова Мераба Мамардашвили:

«Мы попытаемся подойти к материалу так, чтобы в нем почувствовать те живые вещи, которые стоят за текстом и из-за которых собственно, он и возникает. Эти вещи обычно умирают в тексте, плохо через него проглядывают, но тем не менее, они есть. И читать тексты и рассуждать о них имеет смысл тогда, когда ты не догматической ученостью себя наполняешь, а восстанавливаешь именно живую сторону мысли, из-за которой они создавались. [...] Лишь в этом случае, когда мы встречаемся с текстом через две тысячи лет после его создания, он оказывается для нас не элементом книжной учености, а, скорее, конструкцией, проникнув в которую, мы можем оживить те мысленные состояния, которые находятся за текстом и возникли в людях посредством этого текста.»

Идея Тони Бьюзена как раз и заключается в создании такой «несущей конструкции», призванной помочь восстановить живые мысли, находящиеся за скучным текстом, или создать их, если использовать майндмэппинг в качестве инструмента для создания новых идей. Ведь память и креативность — в сущности, две стороны одного процесса: память воссоздаёт прошлое, а креативность создаёт будущее.

Особое изящество идее придают параллели между организацией мышления посредством ментальных карт и устройством человеческого мозга: во-первых, сам нейрон выглядит как мини-майндмэп (ядро с ответвлениями), во-вторых, мысли на физическом уровне отображаются как «деревья» биохимических импульсов.

Как я уже сказал вначале, сфера эффективного применения майндмэппинга чрезвычайно широка. Это и планирование (например, дня, встречи, статьи, проекта), и обучение, и организация информации, и способ разобраться в проблеме, и создание идей, и даже сочинение сказок в семейном кругу (Бьюзен очень интересно об этом рассказывает). Конечно, я не смогу здесь изложить ни всей книги (которую очень рекомендую), ни своего личного опыта. Скажу только, что майндмэппинг — это в каком-то смысле искусство, поэтому требуется практика для того, чтобы научиться рисовать красивые майндмэпы. Но это искусство естественно для нашего мышления и доступно каждому. И оно помогает жить.

Источник: Тони Бьюзен <http://kolesnik.ru/2005/mindmapping/>

**Кейс 6.** Выбрать объект исследования (муниципальное образование). Представить краткую характеристику.

**Статус муниципального образования -**

СМ. Федеральный закон от 06.10.2003 N 131-ФЗ (ред. от 03.11.2015) "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации"

Статья 10. Территории муниципальных образований

**Год основания -**

**Площадь территории -**

**Население -**

**Официальный сайт -**

1. Найти КОНЦЕПЦИЮ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ или СТРАТЕГИЮ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ данного МО.
2. Выписать стратегическую цель развития.
3. Выписать структуру концепции (стратегии).
4. Найти одну муниципальную (муниципально-целевую) программу данного МО. Описать программу по схеме:

Наименование Программы	
Цель Программы	
Задачи Программы	
Перечень основных мероприятий Программы	
Сроки реализации Программы	
Объемы бюджетных ассигнований на реализацию Программы	
Ожидаемые результаты реализации Программы	

### Пример реализации 5 пункта

Наименование программы	Муниципальная программа «Молодежь Люберецкого муниципального района на 2014-2016 годы» (далее Программа)
Цели муниципальной программы	- оптимизация условий для благоприятной адаптации молодежи к жизни в Люберецком районе с учетом индивидуальных особенностей и социального статуса молодого человека; - создание условий для гражданского становления, социальной адаптации и интеграции молодежи в экономическую, культурную и политическую жизнь современной России; - развитие молодежной политики, как самостоятельной отрасли социальной сферы и соответственно развитие соответствующей инфраструктуры.

Задачи программы	<p>1. Формирование морально-нравственных ценностей и патриотизма молодёжи.</p> <p>2. Развитие гражданского, социального и трудового воспитания молодёжи.</p> <p>3. Поддержка общественно значимых инициатив молодёжи и формирование условий для самореализации молодёжи, пропаганда здорового образа жизни среди молодёжи.</p>			
Перечень основных мероприятий Программы	<p>Проведение военно-патриотической акции «Люберецкий патриот», посвященной дням воинской славы России</p> <p>Проведение районного этапа военно-патриотической игры «Защитник Отечества»</p> <p>Проведение мероприятий для молодёжи, посвящённых Дню народного единства</p> <p>Проведение государственного праздника, посвященного «Дню России»</p> <p>Проведение конкурса по профилактике правонарушений среди молодёжи «Юные друзья полиции»</p> <p>Проведение Дня Православной молодежи города Люберцы, посвященного Всемирному Дню православной молодёжи</p> <p>Проведение смотра - конкурса на лучшую экспозицию школьных музеев, комнат Боевой Славы</p> <p>Проведение Дня Государственного флага Российской Федерации</p> <p>Проведение патриотической акции «22 июня ровно в 4 часа...»</p> <p>Организация и проведение Международного Слёта музеев Боевой Славы Лиозненско-Витебской Краснознаменной 158 стрелковой дивизии</p> <p>Проведение конкурса среди детей и молодёжи по декоративно-прикладному творчеству «Возрождение»</p> <p>Проведение фестиваля для детей и молодёжи среди клубов исторической реконструкции</p> <p>Организация и проведение молодёжной волонтерской акции по оказанию помощи социально-незащищённым категориям жителей города</p> <p>Организация и проведение экологических акций в городе с участием студенческой молодёжи</p> <p>Организация и проведение избирательной компании молодёжного парламента</p> <p>Участие молодёжи во всероссийском молодёжном образовательном Форуме «Селигер»</p> <p>Проведение мероприятий для молодёжи из трудной социальной категории, находящихся в закрытых специализированных учреждениях</p> <p>Проведение туристического слета молодёжного актива</p> <p>Праздник для детей и молодёжи «Звёздочка» среди лауреатов всероссийских, областных и районных конкурсов и олимпиад</p>			
Сроки реализации программы	2014 – 2016 годы			
Источники финансирования муниципальной программы, в том числе по годам:	Расходы (тыс.рублей)			
	Всего:	2014 год	2015 год	2016 год
Объемы бюджетных ассигнований на реализацию Программы Средства бюджета муниципального образования городское поселение Люберцы Люберецкого муниципального района	15955,0	5070,0	5316,0	5569,0

Московской области				
Ожидаемые результаты реализации Программы	1. Ежегодное увеличение количества молодежи, участвующей в военно-патриотических и духовно-нравственных мероприятиях программы, на 15 процентов. 2. Ежегодное увеличение количества молодежи участвующей в мероприятиях гражданской и социальной направленности, молодёжи, охваченной трудовым воспитанием, на 15 процентов. 3. Ежегодное увеличение количества молодежи, участвующей в мероприятиях программы, охваченных занятостью и самореализацией в Люберецком районе, на 15 процентов.			

## Кейс 7

Вхождение фирмы «Макдоналдс» на советский рынок

Всемирно известная система ресторанов быстрого обслуживания «Макдоналдс» пришла на советский рынок в результате длительных переговоров. Потребовалось 12 лет, чтобы идея открытия в СССР ресторанов этой системы нашла юридическое закрепление. Переговоры об открытии в Москве к Олимпийским играм 1980 г. ресторанов «Макдоналдс» начались во время монреальской Олимпиады-76 и завершились в апреле 1987 г. подписанием договора о создании совместного предприятия (СП) между канадским филиалом фирмы «Макдоналдс» и Мособщепитом. С подписанием договора СССР стал 52-й страной в мире, в которую пришел «Макдоналдс».

Совместное предприятие «Москва—Макдоналдс» было зарегистрировано Министерством финансов СССР 15 декабря 1988 г. С этого момента оно обрело статус юридического лица, став 159-м по счету совместным предприятием, появившимся в СССР в результате реформ этапа перестройки. Уставный капитал был зарегистрирован в размере 14 млн. руб., что соответствовало в то время по официальному обменному курсу примерно 20 млн. долл. Советская сторона внесла 51% средств в уставный капитал, соответственно доля канадской стороны составила 49%. Однако инвестиции канадской стороны не ограничивались ее взносом в уставный капитал СП. В целях создания условий для осуществления ресторанного бизнеса канадская сторона в целом (с учетом паевого взноса) инвестировала 50 млн. долл. Эти деньги предназначались для строительства, оборудования и запуска перерабатывающего завода (40 млн. долл.) и для строительства и запуска первых двух московских ресторанов (10 млн. долл.). В целом в Москве по договору предполагалось построить 20 ресторанов.

Официальное открытие первого ресторана в Москве состоялось 31 января 1990 г. Это был самый большой ресторан системы «Макдоналдс»; он рассчитан на 700 посадочных мест. Планировалось, что в нем за день можно будет обслуживать до 15 тыс. посетителей. Жизнь существенно скорректировала эту цифру в направлении увеличения. В тот день, когда ресторан на Пушкинской площади в первый раз открыл свои двери для гостей, его посетило рекордное за всю историю системы «Макдоналдс» число желающих отведать макдоналдсовских гамбургеров. Было обслужено примерно 30 тыс. человек. Затем в течение нескольких лет в Москве на пересечении Большой Бронной и Тверской улиц рядом с Пушкинской площадью с утра и до вечера можно было видеть, как люди терпеливо, порой до часа, ждут, стоя в очереди, того момента, когда их запустят в ресторан. Несомненно, место для первого ресторана было выбрано очень удачно: самый центр Москвы. Однако во многом неожиданно это удачное по всем традиционным параметрам место расположения ресторана создало для него и определенные трудности. Многие москвичи были недовольны тем, что разрушался стиль и дух одного из исторических мест центра Москвы.

Одним из основополагающих принципов деятельности ресторанов «Макдоналдс» является обеспечение единого уровня обслуживания клиентов во всех уголках мира. Соответствие продукции единому для всей системы стандарту качества, высокая культура обслуживания, чистота и доступность являются конкретными формами воплощения этого принципа, отличительными характеристиками, создающими во всем мире повышенную привлекательность ресторанов быстрого обслуживания «Макдоналдс».

Обычно задолго до открытия ресторана фирма «Макдоналдс» досконально изучает местные ресурсы, поставщиков, а также все то, что может повлиять на качество предлагаемых посетителям блюд и напитков. Только убедившись, что должное качество ресторанных блюд может быть обеспечено, фирма «Макдоналдс» приступает к обслуживанию клиентов. При этом особую важную роль играет качество исходных продуктов. Приступив к реализации проекта в Москве, фирма «Макдоналдс» вынуждена была завезти в Россию из Голландии картофель сорта «РассетБэрбанкс», который наилучшим образом подходит для приготовления фирменного блюда: жареного в масле картофеля. Именно этот сорт картофеля было предложено выращивать поставщикам.

Однако качество исходных продуктов не было основной преградой на пути к приготовлению традиционных блюд ресторанов «Макдоналдс». Важно было обеспечить ресторан качественными и своевременно поступающими в необходимом количестве полуфабрикатами. Для этого «Макдоналдс» отступил от своей традиции (иметь в системе только рестораны) и пошел на строительство перерабатывающе-распределительного комплекса (ПРК), предназначенного для снабжения ресторанов полуфабрикатами.

Получив в декабре 1988 г. при содействии Моссовета земельный участок под строительство ПРК, «Макдоналдс» в течение одного года построил уникальный производственный центр, объединяющий семь полностью автономных производств. В комплексе на производственной площади в 10 тыс. м<sup>2</sup> разместились самые современные технологические линии по переработке картофеля, мяса, молока, по изготовлению сыра, майонеза, кетчупа, по выпечке хлебобулочных изделий. Оборудование было доставлено из многих стран. Так, выпечка осуществляется с помощью американского оборудования; картофель перерабатывается на оборудовании, изготовленном в Голландии, оборудование для переработки молока было закуплено в Швеции. Мощности комплекса позволяют перерабатывать в течение недели до 72 тыс. кг картофеля, до 90 тыс. л молока, 32 тыс. кг натуральной цельной говядины, выпекать 1 млн. булочек. Комплекс начал функционировать в середине января 1990 г., обеспечив устойчивую базу снабжения ресторанов полуфабрикатами должного качества.

Во всем мире рестораны сети «Макдоналдс» по причине специфичности меню (сандвичи с котлетой — гамбургером, салатом и сыром и жареные в масле ломтики картофеля), невысокой цены и особой молодежной атмосферы (дизайн помещения, шумные улыбочивые кассиры — буфетчики) пользуются популярностью в основном у детей и молодежи. Конечно, в рестораны «Макдоналдс» заходят и взрослые люди. Но скорее те, кто хотел бы быстро или не дорого перекусить. Посещение же первого ресторана «Макдоналдс» в Москве для основной массы клиентов имело совершенно другой смысл.

Одним из особенных для того времени решений руководства СП «Москва—Макдоналдс» было то, что обслуживание в ресторане велось не на валюту, а на советские рубли. Это делало доступным для каждого советского гражданина посещение ресторана «Макдоналдс». Поэтому, хотя цены в ресторане и были достаточно высокими, москвичи и многие приезжие стремились посетить этот ресторан хотя бы один раз, чтобы за российские рубли вкусить чуть-чуть от западной жизни. Посещение ресторана само по себе имело для многих больший смысл, чем утоление голода с помощью «биг-маков» и «чизбургеров».

Клиентам ресторана «Макдоналдс» на Пушкинской площади нравилось в нем все: вкусная еда и напитки, красивый интерьер ресторана и удивительная чистота даже во время слякотной зимней непогоды. Особое впечатление на посетителей производили доброжелательность и энергичность работы персонала ресторана, столь контрастировавшее с поведением работников советского общепита, да и всего, как любили тогда говорить, «ненавязчивого советского сервиса».

Вопросы формирования кадров СП «Москва—Макдоналдс», их подбора, общения и воспитания, а также формирования в коллективе «макдоналдсовской» атмосферы, «макдоналдсовского» духа с самого начала работы находились в центре внимания руководства СП, рассматривались им в качестве основы успеха начинаемого в Москве бизнеса.

Импортированное производственное оборудование, привезенные для выращивания в СССР западные сорта картофеля, современная технология контроля соответствия полуфабрикатов установленным стандартам качества — все это могло гарантировать качество изготавливаемой и предлагаемой клиентам продукции. Однако качество обслуживания принципиально зависело от работы персонала: менеджеров и «крушников» (так называют на фирме тех, кто непосредственно обслуживает клиентов, тех, кто работает в зале ресторана, создавая своим трудом столь понравившуюся посетителям атмосферу). Формирование кадрового состава в соответствии с содержанием, объемом и интенсивностью труда, а также организационной культуры, адекватной философии внутрифирменных отношений, существующих в системе «Макдоналдс», потребовали от руководства СП проведения ряда специальных мероприятий.

Система подбора кадров в СП «Москва—Макдоналдс» базировалась на жестком следовании принципу конкурентного отбора из большого числа претендентов. Это отличалось от существовавшей в большинстве СП практики найма на работу по протекции либо из числа сотрудников советской организации — партнера по СП. Для того чтобы реализовать принцип конкурсного отбора на практике, фирма дала объявление в московских газетах о том, что приступает к найму сотрудников.

К осени 1989 г., когда начался наем работников, СП получило 27 тыс. заявлений. Это создало базу для отбора наиболее энергичных, мотивированных, умных и выдающихся молодых людей и девушек. К моменту открытия ресторана его персонал насчитывал 630 человек. В течение года он увеличился до 1100 человек, а общее количество работников в ресторане, на перерабатывающем заводе и в администрации составило 1550 человек. Наем на конкурентной основе не только позволил отобрать лучших из большого числа претендентов, но и явился сильным мотиватором для молодых людей к более старательной работе в СП. Это объяснялось тем, что победа в конкурсе вызывала у них чувство гордости и высокую степень удовлетворенности.

Условием допуска к участию в конкурсе на начальной стадии отбора претендентов было следующее: претендент должен был иметь телефон, чтобы с ним можно было легко связаться; он должен был жить в получасе езды до ресторана. Этому критерию удовлетворяли 5 тыс. претендентов. С каждым из них было проведено собеседование. Два помощника менеджера проинтервьюировали всех и приняли решение о том, кто проходит на следующую ступень отбора. С прошедшими кандидатами затем беседовали канадские менеджеры.

Следуя практике, широко используемой в американских ресторанах, СП «Москва—Макдоналдс» решило и в Москве принять в члены команды молодых людей. Однако, если при найме молодежи в США в основном исходят из экономической причины («крушники» сначала получают чуть больше минимальной заработной платы), то в СССР важно было нанять людей, не имевших опыта работы. Идея заключалась в том, что легче привить навыки и стандарты работы, существующие в системе «Макдоналдс», тем, кто не знает как работать, чем отучать от приобретенных ранее неприемлемых навыков работы.

В основной массе принятые на работу молодые люди были в возрасте от 18 до 27 лет. Для большинства из них это была первая работа. Сначала 40% работников были приняты на полный рабочий день. К марту 1990 г. менеджеры увеличили это количество до 80%, так как молодым людям было трудно совмещать работу и учебу.

В подходе к управлению персоналом СП «Москва—Макдоналдс» использовало ту же философию, которая используется в системе «Макдоналдс» во всем мире. В частности, это принципы: «Макдоналдс» — одна большая семья и «Макдоналдс» заботится о жизни своих сотрудников во время и вне работы». Молодые люди с удовольствием носили форму «Макдоналдс», они гордились этим. Им нравилось независимо от занимаемой должности называть друг друга по имени, носить на груди табличку с именем, разговаривать с посетителями с улыбкой, как бы играя роль в театре. Ничего подобного в советском менеджменте не существовало. Такая уникальность укрепляла чувство особенности и исключительности, что оказывало положительное воздействие на отношение сотрудников к работе. Большое мотивирующее воздействие на сотрудников оказывали регулярно проводимые программы, связанные с особыми поворотными моментами и достижениями работников, а также проводимые каждые три месяца встречи членов команды и менеджеров.

Существенным мотиватором являлись ежемесячные «социальные» мероприятия, такие как речные прогулки по Москве-реке, спортивные соревнования, посещения зрелищных программ. Немаловажно, что все это оплачивалось совместным предприятием.

Большую роль в мотивировании работников играла система компенсаций. Зарплата в СП была существенно выше, чем средняя зарплата в СССР. Когда ресторан впервые открылся, члены команды («крушники») получали 2 руб. в час. Это позволяло молодым людям зарабатывать в два с половиной раза больше, чем средняя зарплата по стране. Существенно более высокую заработную плату, чем в среднем по стране, получали и администрация, и сотрудники перерабатывающего завода. Последние получали более высокую заработную плату, чем на других подобных советских фабриках, хотя их зарплата и была ниже, чем у работников ресторана. Кроме того, они работали в привлекательных условиях. Завод был построен в пригороде Москвы, где многие люди до этого не имели постоянной работы и должны были ездить в другие районы на работу. Поэтому они были рады получить постоянную работу рядом с домом.

Другим важным моментом системы компенсаций было бесплатное медицинское обслуживание в качественных частных больницах и клиниках, бесплатные путевки в санатории, на море, бесплатная еда во время работы. «Макдоналдс» также предоставил работникам (за их счет) возможность получения гастрономических заказов. В то же время фирма жестко придерживалась политики увольнения работников, которые совершили на работе кражу.

Чтобы побудить сотрудников к хорошей работе, «Макдоналдс» использует конкуренцию и соревнование. Группы соревнуются за призы. Соревнования организуются на уровне ресторана, региона, страны и между странами.

Большое внимание в работе с персоналом уделяется обучению кадров. СП «Москва—Макдоналдс» с самого начала применяло те же методы обучения, которые использует фирма во всем мире. Были отобраны двадцать восемь менеджеров, которые прошли обучение в течение 3—8 месяцев в Торонто. В 1989 г. менеджеры линии по переработке продуктов прошли обучение в Западной Европе (откуда было получено оборудование), чтобы уметь работать с оборудованием. Четыре человека, которые должны были стать управляющими деятельностью «Макдоналдс» в СССР, прошли такое же обучение, как и все менеджеры «Макдоналдс». Они должны были научиться применять такое же управление в Московской системе ресторанов, какое использовалось в 10 500 ресторанах фирмы по всему миру. Менеджеры проучились 5 месяцев в Институте Гамбургерологии компании в Торонто (Онтарио, Канада), 1000-часовая программа обучения включала занятия в классе, обучение технике использования оборудования и практику управления рестораном. Эта программа дала им практический опыт и знание всех тонкостей деятельности ресторанов «Макдоналдс», начиная от приготовления гамбургеров и кончая мотивированием членов команды.

Кроме того, менеджеры провели дополнительно две недели в Мировом центре обучения фирмы «Макдоналдс» — Университете Гамбургер в Оакбруке (Иллинойс, США). Там вместе с 235 другими менеджерами из разных стран они прослушали курс высшей ресторанной деятельности.

Все члены рабочих групп («крушники») прошли стандартную 60 часовую программу обучения в компании.

Первое, что делают на фирме новые работники, это просматривают видеозапись, объясняющую, применение каких навыков и какого отношения к работе ожидает от них компания. Работники знакомятся с основами внешнего вида персонала. Они учатся важности дисциплины и ответственности. При этом их учат тому, что они должны проявлять инициативу: когда их коллега нуждается в помощи, они не должны колебаться в ее оказании, даже если это не их прямая задача. Члены команды также изучают основы отношений с клиентом: быть перед кассой до того, как клиент подойдет к ней, смотреть клиенту в глаза, приветствовать клиента улыбкой и предлагать дополнительные предметы для покупки.

Фундаментальным аспектом философии управления персоналом в «Макдоналдс» является привитие работникам чувства гордости за хорошее выполнение работы и признание их достижений. Фирма имеет развитые процедуры для оценки и награждения членов команды. В основе политики компании в отношении дисциплины скорее лежит обучение и исправление, чем наказание. Работники получают инструкции по тому, как выполнять задания, которые они делают не так, как положено. Плохая работа редко является поводом для увольнения. Такая мера используется в качестве последнего средства и прибегается для таких серьезных нарушений, как грубость по отношению к клиенту или воровство.

В СП «Москва—Макдоналдс» придерживаются политики продвижения кадров «изнутри», фирма рассматривает продвижение в карьере как способ мотивации работников. За первый год деятельности больше 30 членов команды были выдвинуты на должность менеджера.

Осознавая свою социальную ответственность и стараясь способствовать развитию общества, «Макдоналдс» уделяет огромное внимание вопросам формирования и поддержания имиджа фирмы. С момента открытия первого ресторана в 1955 г. фирма «Макдоналдс» регулярно оказывает помощь населению тех мест, где она ведет свою деятельность. Центром внимания со стороны фирмы являются дети и молодежь. Созданный в 1984 г. Детский фонд Роланда Макдоналда оказывает большую финансовую поддержку учреждениям здравоохранения, просвещения и социальной помощи. В Советском Союзе «Макдоналдс» также начал проводить политику помощи больным детям. Был проведен ряд акций по сбору средств, которые направлялись на приобретение необходимого медицинского оборудования, использовались для отправки советских детей на лечение за рубеж, а также на строительство центра реабилитации детей-инвалидов.

Вопросы

1. Каковы основные особенности вхождения фирмы «Макдоналдс» на советский рынок?
2. Какие факторы обусловили стратегию вхождения фирмы «Макдоналдс» на советский рынок?
3. Какие особенности вхождения фирмы «Макдоналдс» на советский рынок проявились в продукте СП «Москва—Макдоналдс»?
4. Как на этапе начала деятельности на советском рынке в СП «Москва—Макдоналдс» решались вопросы кадров?
5. Почему вопросам создания и поддержания имиджа уделяется такое большое внимание в фирме «Макдоналдс»? Обнаруживаете ли Вы командные методы работы в фирме?
6. Какие изменения среды ожидают СП «Москва—Макдоналдс» в связи с расширением сети ресторанов и какие в связи с этим изменения в его поведении на рынке должны будут произойти?

### Тематика для электронного конспекта

Электронное конспектирование  
с комментариями (анализ текста)

1. Сбалансированная система показателей

<https://hr-portal.ru/article/vidimyy-rezultat-ili-sistema-sbalansirovannyh-pokazateley-dlya-sluzhby-personala>

2. Составьте глоссарий «Формы межсекторного сетевого взаимодействия на региональном уровне».

Понятие	Сущность
Социальный заказ	
Бенчмаркинг	
Краудсорсинг	
Фандрайзинг	
Фонд местного сообщества	
Грант	

**Методические рекомендации.** Особенности электронного конспектирования и требования к конспекту  
Важнейшей разновидностью аналитико-синтетической переработки документов является конспектирование письменных источников информации, в том числе в их электронном варианте. В современном потоке научно-технической информации доля этих источников неуклонно возрастает, и обработка их имеет свои специфические особенности по сравнению с традиционными способами конспектирования:

Компьютерное конспектирование научно-технических текстов является частью более широкой и чрезвычайно важной проблемы – проблемы моделирования процессов понимания, алгоритмизации обработки сообщений (текстов) - применение маркеров для цветовой разметки текста, ключевых слов и др. На этапе создания массива первичных документов необходимо четко сформулировать тему (название) подготавливаемого первичного документа (в нашем случае - обзора) и определить цель документа, на какие вопросы он должен ответить (какие вопросы должны быть освещены, чтобы достичь поставленной цели). Формулируя ответы на эти вопросы, мы получим предварительное оглавление (содержание, структуру) документа.

#### **Рекомендации по составлению электронного конспекта**

1. Определите цель составления конспекта.
2. Читая изучаемый материал в электронном виде в первый раз, разделите его на основные смысловые части, выделите главные мысли, сформулируйте выводы.
3. Если составляете план - конспект, сформулируйте названия пунктов и определите информацию, которую следует включить в план-конспект для раскрытия пунктов плана.
4. Наиболее существенные положения изучаемого материала (тезисы) последовательно и кратко излагайте своими словами или приводите в виде цитат.
5. Включайте в конспект не только основные положения, но и обосновывающие их выводы, конкретные факты и примеры (без подробного описания).
6. Составляя конспект, записывайте отдельные слова сокращённо, выписывайте только ключевые слова, делайте ссылки на страницы конспектируемой работы, применяйте условные обозначения.
7. Чтобы форма конспекта отражала его содержание, располагайте абзацы «ступеньками», подобно пунктам и подпунктам плана, применяйте разнообразные способы подчеркивания, используйте карандаши и ручки разного цвета.
8. Отмечайте непонятные места, новые слова, имена, даты.
9. Наведите справки о лицах, событиях, упомянутых в тексте. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля.
10. При конспектировании надо стараться выразить авторскую мысль своими словами. Стремитесь к тому, чтобы один абзац авторского текста был передан при конспектировании одним, максимум двумя предложениями.

**Форма отчета:** Конспект в электронном формате.

#### **Тематика докладов**

Эффективность стратегического подхода в управлении фирмой.  
Связь стратегического менеджмента и стратегического маркетинга.  
Управление предприятием с позиций маркетинга.  
Основные этапы процесса стратегического управления.  
Формирование миссии и установление целей организации  
Комплексное обеспечение работ по стратегическому маркетингу.  
Маркетинговые исследования фирмы  
Маркетинговый анализ в деятельности фирмы.  
Применение модели М. Портера для анализа конкуренции в отрасли.  
Маркетинговый подход к ценообразованию продукции фирмы.  
Применение матрицы И. Ансоффа для растущей фирмы.  
Стратегии стимулирования спроса.  
Оценка текущего состояния организации методом SWOT.  
Стратегии управления спросом на этапах ЖЦТ.  
Стратегии продвижения товара.  
Матричные методы анализа корпоративного портфеля.  
Базовые стратегии маркетинга.  
Стратегии роста.  
Конкурентные стратегии.  
Выбор и разработка стратегии фирмы.  
Стратегия и конкурентное преимущество.  
Операционный маркетинг как инструмент реализации стратегии фирмы.  
Анализ организации маркетинга на предприятии.  
Бизнес-модели и стратегии в электронной коммерции.

#### **Вопросы к опросу**

##### **Вопросы для проведения опросов**

Что означает словосочетание: стратегическое планирование?  
Чем отличается стратегическое управление от оперативного?  
Какова система корпоративного планирования?  
Каковы этапы стратегического планирования?  
Назовите недостатки долгосрочного планирования.  
Что обычно понимают под стратегией?  
Что является методологией стратегического управления?  
Назовите недостатки эталонных стратегий Портера.  
Каково содержание эталонных стратегий Портера?  
Прокомментируйте модели классификации стратегий по Томсону и Стрикленду.  
Назовите стратегии развития бизнеса по Котлеру.  
Каково назначение стратегических моделей?



- В чем заключается модель пяти сил конкуренции по Портеру?  
 О чем говорит кривая опыта?  
 Что позволяет выяснить модель «цепочки ценностей»?  
 В чем заключается метод SWOT-анализа?  
 Какие семь стратегических факторов использовала фирма Мак Кинси при разработке стратегии?  
 Почему руководители организации не уделяют стратегическому управлению достаточного внимания?  
 Можно ли, только опираясь на анализ состояния организации, построить ее стратегию?  
 Помогает ли логика когнитивной технологии формулировать стратегические решения?  
 Можно ли назвать конкуренцию между организациями конкуренцией между командами управления организаций?  
 Какой первый шаг для формирования команды следует делать?  
 Приведите самую простую модель функционирования команды.  
 Какова модель состава команды управления организацией?  
 Опишите функциональный состав команды управления.  
 Особенности лидерства в команде.  
 Влияние горизонтальных парных связей на устойчивость команды.  
 Лидерство и самоорганизация в команде.  
 Три направления деятельности лидера в команде.  
 Применение ситуационного подхода управления малыми группами в структуре командного управления реализацией стратегии.  
 Состав команды и типология личностей.  
 Состав команды должен быть постоянным или может меняться в зависимости от стадии принятия решений?  
 Зависит ли структура команды от типа организации?  
 Что делает команду командой: общая цель или совместный труд?

### Тестовые задания

- Определите верную последовательность задач стратегического менеджмента:
- постановка целей;
  - разработка миссии и видения;
  - контроль реализации стратегии и корректировка действий;
  - реализация стратегий;
  - разработка стратегии.
- 
- Миссия определяется:
- с целью отличить организацию от других;
  - в терминах прибыли;
  - с целью защиты от конкурентов;
  - с целью определения внешнего облика организации.
- 
- Какая из целей организации не относится к стратегическим:
- увеличение доли рынка;
  - увеличение притока денежных средств;
  - увеличение возможностей роста;
  - увеличение качества продукции.
- 
- Функциональная стратегия это:
- стратегия для компании и сфер ее деятельности в целом;
  - стратегия для каждого функционального направления определенной сферы деятельности;
  - стратегия для каждого отдельного вида деятельности компании.
- 
- Критериями успешной стратегии являются:
- соответствие среде;
  - конкурентное преимущество;
  - эффективность работы компании;
  - все ответы верны.

---

Эффективная стратегия характеризуется:

- Устойчивым финансовым и рыночным положением компании;
  - Уменьшением доли рынка;
  - Повышением себестоимости единицы продукции.
- 

К методам диагностики внутреннего состояния компании относится:

- анализ издержек;
  - анализ прибыли;
  - анализ цепочки ценностей;
  - верны ответы а и в;
  - верны ответы а и б.
- 

Риск стратегии фокусирования в том, что:

- требования покупателей не распространяются на весь рынок;
  - барьеры входа на рынок слишком низкие, нет борьбы;
  - производится только стандартный товар.
- 

Ситуация, характерная для компаний в новых или быстрорастущих отраслях:

- строительство или приобретение производственных мощностей ;
  - достаточное количество информации о конкурентах и ситуации на рынке;
  - наличие надежных поставщиков сырья и материалов.
- 

Стратегия последнего тайма применяется для:

- выхода из кризиса;
  - быстрорастущих отраслей;
  - зрелых отраслей в стадии стагнации.
- 

Какой корпоративной культуры не бывает?

- больной;
  - нездоровой;
  - адаптивной;
  - гибкой.
- 

Комбинация методов конкурентной борьбы и организации бизнеса– это...

- стратегия;
  - планирование;
  - организационная культура.
- 

Стратегическое видение – это...:

- результаты, которые должны быть достигнуты ;
  - намеченные руководством цели;
  - перспективный взгляд на направление развития деятельности организации, базовая концепция того, что организация пытается сделать и чего достичь.
- 

Признание компании лидером в области технологии и инновации это:

- финансовая цель;

- стратегическая цель ;
  - смешанная цель.
- 

Необходимость корректировки каких либо составляющих стратегии, обуславливается:

- Постоянными изменениями условий внешней среды;
  - Изменением корпоративной культуры;
  - Сменой неформального лидера.
- 

Ключевые факторы успеха (КФУ), относящиеся к производству:

- искусство продаж;
  - низкая себестоимость продукции, высокая производительность труда;
  - особый талант.
- 

Сколько этапов включает в себя SWOT-анализ:

- 2;
  - 3;
  - 4.
- 

Стратегия лидерства по издержкам основана:

- на обеспечении рынка уникальными товарами с высокой ценностью для потребителя;
  - на ориентации на определенную группу потребителей;
  - на обслуживании разнообразных сегментов рынка.
- 

Какая из базовых стратегий ориентирована на предоставление покупателям большей потребительской ценности за те же деньги?

- стратегия лидерства по издержкам;
  - стратегия оптимальных издержек;
  - стратегия широкой дифференциации;
  - сфокусированная стратегия широкой дифференциации.
- 

Характерная черта компании на стадии зрелости:

- Возникновение серьезных проблем при расширении производственных мощностей;
  - Постоянный рост доходов ;
  - Конкуренция не оказывает влияние на издержки и уровень обслуживания.
- 

Одна из важнейших функций корпоративной культуры – это:

- укрепление дисциплины;
  - формирование благоприятного психологического климата в организации;
  - создание благоприятного имиджа компании;
  - правильное распределение вознаграждений.
- 

Процесс стратегического менеджмента характеризуется:

- необходимостью уделять много времени всем пяти задачам;
  - гибкой реакцией на окружающую среду;
  - конечными результатами постановки целей.
- 

Корректировка видения и миссии происходит:

- в ответ на изменения внутренней и внешней среды бизнеса;

- в качестве оборонительных действий;
  - в качестве наступательных действий;
  - с целью оптимизировать издержки на предприятии.
- 

Какого уровня не существует в дереве стратегий для диверсифицированных и узкопрофильных организаций?

- корпоративная стратегия;
  - инвестиционная стратегия;
  - бизнес-стратегия;
  - функциональная стратегия;
  - операционная стратегия.
- 

Факторы, относящиеся к внутренней среде бизнеса:

- конкуренты;
  - поставщики;
  - потребители;
  - технологии.
- 

Последовательность этапов анализа ситуации в отрасли:

- Основные экономические характеристики отрасли;
  - Формы и интенсивность конкуренции;
  - Причины и изменений в структуре конкуренции и внешней среде;
  - Общая привлекательность отрасли;
  - Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе;
  - Самые сильные (слабые) конкуренты;
  - Вероятные последующие действия конкурентов.
- 

Отрасль считается привлекательной, если:

- есть перспектива получения большей прибыли, чем в среднем по другим отраслям;
  - есть необходимость диверсифицировать свой товар;
  - в отрасли одни сильные игроки.
- 

Цепочка ценностей компании позволяет определить:

- основные виды деятельности;
  - второстепенные виды деятельности;
  - вспомогательные виды деятельности;
  - верны ответы а и в;
  - верны ответы б и в.
- 

Стратегия низких издержек подразумевает:

- работу на широком рынке, низкие издержки продукции;
  - работу на отдельном сегменте, низкие издержки продукции;
  - работу на широком рынке, дифференциацию продукции.
- 

- | <input type="checkbox"/> | Сколько | существует | типов | наступательных | стратегий? |
|--------------------------|---------|------------|-------|----------------|------------|
| <input type="checkbox"/> | 5;      |            |       |                |            |
| <input type="checkbox"/> | 4;      |            |       |                |            |

- 6;
- 7.

### Список терминов (гlossарий)

стратегия  
 схема разработки стратегии  
 методические основы формирования стратегии организации  
 видение организации  
 миссия организации  
 стратегические цели организации  
 дерево целей  
 свот-анализ  
 pest- анализ  
 конкуренты  
 проблемы действующей стратегии  
 стратегические проблемы  
 школы стратегического управления  
 корпоративное планирование  
 стратегическое управление  
 развитие  
 анализ  
 SMART-анализ

**Форма отчетности:** в письменной форме сформулируйте определения к вышеперечисленным понятиям.

#### Схема соответствия типовых контрольных заданий и оцениваемых знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Формируемая компетенция	Наименование индикатора достижения компетенции	Типовые контрольные задания
УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.1	Вопросы к экзамену Тестовое задание Список терминов
	УК-2.2	Вопросы к экзамену Вопросы к опросу Тематика электронного конспекта Тематика докладов
	УК-2.3	Вопросы к экзамену Проблемная ситуация Темы творческих заданий