

**Общество с ограниченной ответственностью
«Институт научных исследований
и развития профессиональных компетенций»
ООО «ИНИРПК»**

УТВЕРЖДЕНО

Приказом ООО «ИНИРПК»

от 17.05.2021 № 6

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА –
ПРОГРАММА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ
«СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ»**

Квалификация – «Менеджер по стратегическому развитию»

Форма обучения

Заочная

с применением дистанционных образовательных технологий

Дополнительная профессиональная программа – программа профессиональной переподготовки (далее – ДППП) разработана с учетом профессиональной части Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (утв. Приказом Министерства образования и науки РФ от 12 августа 2020 г. № 970), профессионального стандарта «Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства» (утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 8 сентября 2014 г. № 609н).

Дополнительная профессиональная программа – программа профессиональной переподготовки разработана доктором экономических наук, доцентом Жулиной Е.Г.

СОДЕРЖАНИЕ

1	ОПИСАНИЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ – ПРОГРАММЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ	4
1.1	Общая характеристика программы	4
1.2	Цель реализации программы	6
1.3	Трудоемкость освоения программы	6
1.4	Форма обучения	6
1.5	Требования к уровню подготовки, необходимому для освоения образовательной программы	6
2	ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ – ПРОГРАММЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ	7
2.1	Характеристика профессиональной деятельности	7
2.2	Характеристика компетенций, подлежащих формированию и совершенствованию	7
2.3	Связь дополнительной профессиональной программы – программы профессиональной переподготовки с профессиональным стандартом «Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства»	8
3	СОДЕРЖАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ – ПРОГРАММЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ	14
3.1	Учебный план	14
3.2	Календарный учебный график	15
3.3	Рабочие программы учебных дисциплин	15
3.4	Оценочные материалы	63
4	ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ – ПРОГРАММЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ	69
4.1	Кадровое обеспечение	69
4.2	Учебно-методическое и информационное обеспечение	69
4.3	Материально-техническое обеспечение	73
5	СИСТЕМА ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ОБУЧАЮЩИМИСЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ – ПРОГРАММЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ	74
5.1	Промежуточная аттестация	74
5.2	Итоговая аттестация	75

1. ОПИСАНИЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ – ПРОГРАММЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ

1.1. Общая характеристика программы

Дополнительная профессиональная программа – программы профессиональной переподготовки (далее – ДППП) разработана с учетом профессиональной части Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (утв. Приказом Министерства образования и науки РФ от 12 августа 2020 г. № 970), профессионального стандарта «Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства» (утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 8 сентября 2014 г. № 609н).

Дополнительная профессиональная программа – программа профессиональной переподготовки «Стратегическое развитие организации» предназначена для формирования у слушателей профессиональных компетенций, необходимых им при осуществлении нового вида профессиональной деятельности – деятельности по управлению процессами стратегического и тактического планирования и организации промышленных производств различного типа (единичного, серийного, массового) с использованием современных информационных и телекоммуникационных технологий, в соответствии с профессиональным стандартом «Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства».

Дополнительная профессиональная программа – программа профессиональной переподготовки, реализуемая в Обществе с ограниченной ответственностью «Институт научных исследований и развития профессиональных компетенций» (далее – Институт), разработана и утверждена с учетом требований рынка труда на основе следующих нормативных правовых актов:

– Федеральный закон от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;

– Постановление Правительства от 15.09.2020 № 1441 «Об утверждении Правил оказания платных образовательных услуг»;

– Приказ Минобрнауки России от 01.07.2013 № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» (зарегистрировано в Минюсте России 20.08.2013 № 29444);

– Приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 № 970 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент»;

– Профессиональный стандарт «Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 8 сентября 2014 г. № 609н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 30 сентября 2014 г., регистрационный № 34197), с изменением, внесенным приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 12 декабря 2016 г. № 727н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 13 января 2017 г., регистрационный № 45230);

– Приказ Минобрнауки России от 23.08.2017 № 816 «Об утверждении Порядка применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ»;

– Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации (Минобрнауки России) от 15 ноября 2013 г. № 1244 г. «О внесении изменений в Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 1 июля 2013 г. № 499»;

– Письмо Министерства образования и науки Российской Федерации «О дополнительном профессиональном образовании» от 09 октября 2013 г. № 06-735;

– Письмо Министерства образования и науки РФ от 25 августа 2015 г. № АК-2453/06 «Об особенностях законодательного и нормативного правового обеспечения в сфере ДПО»;

– Письмо Минобрнауки России от 30.03.2015 № АК-821/06 «О направлении методических рекомендаций по итоговой аттестации слушателей»;

– Методические рекомендации – разъяснения по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов (письмо Министерства образования и науки РФ от 22.04.2015 г. № ВК-1032/06);

– нормативная документация ООО «ИНИРПК»: Положение об итоговой аттестации слушателей от 11.05.2021 № 1-до; Положение об использовании электронного обучения, дистанционных образовательных технологий от 11.05.2021 № 2-до.

Лицам, успешно освоившим настоящую ДППП и прошедшим итоговую аттестацию, выдается документ о профессиональной переподготовке – диплом о профессиональной переподготовке по программе «Стратегическое развитие организации» с присвоением квалификации «Менеджер по стратегическому развитию».

1.2. Цель программы

Целью реализации дополнительной профессиональной программы – программы профессиональной переподготовки «Стратегическое развитие организации» является профессиональная переподготовка слушателей для осуществления ими нового вида профессиональной деятельности и формирование у них профессиональных компетенций, необходимых им при осуществлении нового вида профессиональной деятельности – деятельности по управлению процессами стратегического и тактического планирования и организации промышленных производств различного типа (единичного, серийного, массового) с использованием современных информационных и телекоммуникационных технологий, в соответствии с профессиональным стандартом «Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства» с присвоением квалификации «Менеджер по стратегическому развитию».

1.3. Трудоемкость освоения программы

Образовательный процесс по данной ДППП осуществляется в течение всего календарного года.

Нормативная трудоемкость обучения – 340 часов.

Срок освоения ДППП – 12 недель – обеспечивает возможность достижения планируемых результатов: формирование и совершенствование компетенций, необходимых для профессиональной деятельности.

Количество часов, отводимое на изучение отдельных разделов ДППП, последовательность их изучения в случае необходимости разрешается изменять при условии, что программы, входящих в ДППП дисциплин будут полностью выполнены по содержанию и общему количеству часов.

1.4. Форма обучения

Освоение ДППП возможно с использованием дистанционных образовательных технологий, по индивидуальному плану. Форма обучения устанавливается индивидуально и фиксируется в договоре с заказчиком(ами) и на оказание образовательных услуг. Обучение по индивидуальному учебному плану в пределах осваиваемой дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки, осуществляется в порядке, установленном локальными нормативными актами ООО «ИНИРПК».

1.5. Требования к уровню подготовки, необходимому для освоения образовательной программы

К освоению дополнительной профессиональной программы – программы профессиональной переподготовки допускаются: лица, имеющие высшее образование, и лица, получающие высшее образование. Наличие указанного образования подтверждается документом установленного образца.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ – ПРОГРАММЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ

2.1 Характеристика профессиональной деятельности

Слушатель, успешно завершивший обучение по данной программе, должен владеть профессиональными компетенциями, необходимыми для самостоятельной качественной работы специалистов в области стратегического и тактического планирования и организации производства; логистики; организации сетей поставок.

Планируемые результаты обучения – овладение профессиональными компетенциями, необходимыми для осуществления деятельности по управлению процессами стратегического и тактического планирования и организации промышленных производств различного типа (единичного, серийного, массового) с использованием современных информационных и телекоммуникационных технологий.

Обучающийся по ДППП готовится к следующим видам деятельности:

- организационно-управленческой;
- информационно-аналитической.

2.2 Характеристика компетенций, подлежащих формированию и совершенствованию

Обучающийся в результате освоения дополнительной профессиональной программы – программы профессиональной переподготовки должен обладать профессиональными компетенциями, соответствующими видам деятельности.

Организационно-управленческая деятельность:

ПК-1 – способен предложить организационно-управленческие решения и оценить условия и последствия принимаемых решений;

ПК-2 – способен проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности;

ПК-3 – способен активно участвовать в реализации программы организационных изменений;

ПК-4 – способен участвовать в разработке стратегии управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию;

ПК-5 – способен участвовать в разработке маркетинговой стратегии организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию;

ПК-6 – способен участвовать во внедрении технологических и продуктовых инноваций;

ПК-7 – способен планировать операционную (производственную) деятельность организаций.

Информационно-аналитическая деятельность:

ПК-8 способен находить и оценивать новые рыночные возможности и формулировать бизнес-идею;

ПК-9 способен оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности;

ПК-10 способен оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления;

ПК-11 способен анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса;

ПК-12 способен проводить анализ конкурентной среды;

ПК-13 способен анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях;

ПК-14 способен осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения поставленных исследовательских задач.

При разработке ДППП учитывался профессиональный стандарт «Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства» и входящие в него ОТФ и ТФ, с учетом которых разработана дополнительная профессиональная программа – программа профессиональной переподготовки.

2.3 Связь дополнительной профессиональной программы – программы профессиональной переподготовки с профессиональным стандартом «Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства»

Связь дополнительной профессиональной программы – программы профессиональной переподготовки с профессиональным стандартом

Наименование программы повышения квалификации	ОТФ и (или) ТФ в соответствии с профессиональным стандартом «Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства»	Уровень квалификации ОТФ и (или) ТФ
Стратегический менеджмент	ОТФ 2: Тактическое управление процессами планирования и организации производства на уровне структурного подразделения промышленной организации (отдела, цеха)	6
	ОТФ 1: Стратегическое управление процессами планирования и организации производства на уровне промышленной организации	7

**Описание трудовых функций, входящих в профессиональный стандарт
(функциональная карта вида профессиональной деятельности)**

Обобщенные трудовые функции			Трудовые функции		
код	наименование	уровень квалификации	наименование	код	уровень (подуровень) квалификации
А	Тактическое управление процессами планирования и организации производства на уровне структурного подразделения промышленной организации (отдела, цеха)	6	Тактическое управление процессами организации производства	А/02.6	6
В	Стратегическое управление процессами планирования и организации производства на уровне промышленной организации	7	Стратегическое управление процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей	В/01.7	7

3.1. Обобщенная трудовая функция «Тактическое управление процессами планирования и организации производства на уровне структурного подразделения промышленной организации (отдела, цеха)»

Наименование	Тактическое управление процессами планирования и организации производства на уровне структурного подразделения промышленной организации (отдела, цеха)	Код	А	Уровень квалификации	6
--------------	--	-----	---	----------------------	---

Происхождение обобщенной трудовой функции	Оригинал	X	Заимствовано из оригинала		
				Код оригинала	Регистрационный номер профессионального стандарта

3.1.2. Трудовая функция

Наименование	Тактическое управление процессами организации производства	Код	А/02.6	Уровень квалификации	6
--------------	--	-----	--------	----------------------	---

Происхождение обобщенной трудовой функции	Оригинал	X	Заимствовано из оригинала		166
				Код оригинала	Регистрационный номер профессионального стандарта

Трудовые действия	Изучение существующей структуры управления организацией, анализ ее эффективности применительно к рыночным условиям хозяйствования на основе ее сравнения со структурой передовых организаций, выпускающих аналогичную продукцию
	Разработка стратегии организации с целью адаптации ее хозяйственной деятельности и системы управления к изменяющимся в условиях рынка внешним и внутренним экономическим условиям, подготовка и согласование разделов тактических комплексных планов производственной, финансовой и коммерческой деятельности организации и ее структурных подразделений (отделов, цехов)
	Подготовка предложений по конкретным направлениям изучения рынка с целью определения перспектив развития организации, осуществление координации проведения исследований, направленных на повышение эффективности его производственно-хозяйственной деятельности
Необходимые умения	Обосновывать количественные и качественные требования к производственным ресурсам, необходимым для решения поставленных профессиональных задач, оценивать рациональность их использования
Необходимые знания	Структура и штаты организации, специализация и перспективы ее развития
	Экономика и организация производства, технологические процессы и режимы производства
	Передовой отечественный и зарубежный опыт организации управления производством, совершенствования организации, нормирования и оплаты труда
Особые условия допуска к работе	-
Другие характеристики	-

3.2. Обобщенная трудовая функция «Стратегическое управление процессами планирования и организации производства на уровне промышленной организации»

Наименование	Стратегическое управление процессами планирования и организации производства на уровне промышленной организации	Код	В	Уровень квалификации	7
--------------	---	-----	---	----------------------	---

Происхождение обобщенной трудовой функции	Оригинал	Х	Займствовано из оригинала		
				Код оригинала	Регистрационный номер профессионального стандарта

3.2.1. Трудовая функция

Наименование	Стратегическое управление процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей	Код	V/01.7	Уровень квалификации	7
--------------	--	-----	--------	----------------------	---

Происхождение обобщенной трудовой функции	Оригинал	X	Займствовано из оригинала		166
				Код оригинала	Регистрационный номер профессионального стандарта

Трудовые действия	Руководство разработкой основных положений продуктовой и технологической стратегии развития организации, определение основных параметров производственно-технологической и инновационной политики организации с целью минимизации издержек производства, приведения качества продукции в соответствие с запросами потребителей, создания оптимальной системы обеспечения сервисных служб, повышения конкурентоспособности на базе усовершенствования производимой продукции и действующей технологии производства, создания принципиально новых продуктов и производств
	Организация работы по формированию иерархии прогнозов производственных процессов на стратегическом и тактическом горизонтах принятия управленческих решений с целью определения потребностей рынках в новой и модернизированной продукции, потребностей организации в производственных ресурсах и производственных мощностях
	Изучение передового отечественного и зарубежного опыта в области стратегического и тактического планирования и организации производства, участие в разработке и реализации мероприятий по совершенствованию производственного планирования, внедрению технических и программных средств управления производством
Необходимые умения	Использовать законы естественно-научных дисциплин в профессиональной деятельности и применять математический аппарат, методы оптимизации, теории вероятностей, математической статистики, системного анализа для принятия решений в области стратегического и тактического планирования и организации производства
	Проводить комплексное изучение отраслевого рынка промышленной продукции, потребителей товаров, поставщиков сырья, материалов и комплектующих, конкурирующих организаций-производителей продуктов-заменителей, оценивать уровень конкурентной борьбы, составлять обзоры конъюнктуры рынка
	Разрабатывать методы и модели создания системы управления процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей промышленной организации

Необходимые знания	Методологические основы проведения логистикоориентированного анализа системы и среды ее функционирования
	Базовые идеи, подходы, методы и результаты прикладной статистики, экспертных оценок, теории принятия решений и экономико-математического моделирования
	Методы моделирования технологий обеспечения качества, методы классификации, методы принятия решений в условиях неопределенности и риска
Особые условия допуска к работе	-
Другие характеристики	-

По итогам освоения ДППП обучающиеся:

должны знать:

- методы и инструменты для решения основных задач управления человеческими ресурсами организации; преимущества и недостатки различных форм организации деятельности сотрудников компании, организационных структур и механизмов организации командной работы.

- отличительные особенности стратегии развития предприятия, принципы формирования стратегического плана; сущность, элементы стратегического управления; сущность деятельности по разработке стратегий; инструменты, этапы стратегического анализа;

- качественные и количественные методы анализа для принятия стратегических и тактических управленческих решений;

- методы прогноза развития рынка; методы анализа выполнения маркетингового плана;

- основные принципы системного, ситуационного, динамического и других видов анализа, области их применения; методологию проведения исследований, основные принципы анализа, области их применения;

- преимущества и недостатки различных форм организации деятельности сотрудников компании, организационных структур и механизмов организации командной работы;

- современные методики реализации изменений в организации и специфику их применения на практике; этапы проектирования организационных изменений; модели реализации организационных изменений.

должны уметь:

- организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач; организовывать систему управления проектом и контролировать ход выполнения проекта;

- проводить системный анализ каждой из имеющихся стратегий, выявлять наиболее приоритетные стратегии, принимать обоснованные

управленческие решения на основе анализа функциональных стратегий фирмы, проводить согласование вариантов и выбор стратегии предприятия;

- применять методы анализа существующей системы стратегического планирования в организации, методы системного подхода к анализу существующей ситуации на предприятии; процедуры оценки будущей эффективности действующей стратегии;

- проводить анализ отрасли, используя качественные и количественные методы; анализировать существующие бизнес-процессы, выявлять их недостатки; готовить аналитические материалы по результатам применения количественных и качественных методов для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами;

- применять качественные и количественные методы анализа для принятия стратегических и тактических управленческих решений; методы анализа существующих бизнес-процессов; методы критического анализа принимаемых управленческих решений;

- применять навыки построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей; навыки подготовки аналитических материалов по результатам исследования;

- проводить анализ отрасли (рынка), используя экономические модели; определять положение фирмы на мировом рынке; прогнозировать развитие мирового рынка;

- анализировать выполнение маркетингового плана;

- применять методы анализа отрасли с использованием экономических моделей и методы анализа выполнения маркетингового плана;

- диагностировать организационную культуру, выявлять её сильные и слабые стороны, разрабатывать предложения по её совершенствованию; определять стадию жизненного цикла организации и специфику управления организационным поведением; организовывать работу групп, коллективов и команд; организовывать систему управления проектом и контролировать ход выполнения проекта;

- разрабатывать программы организационного развития и снятия сопротивлений проводимым изменениям; проводить оценку эффективности программ осуществления организационных изменений; управлять внешними факторами, влияющими на изменения.

По результатам прохождения профессиональной переподготовки выпускники получают диплом о профессиональной переподготовке, удостоверяющий их право осуществлять профессиональную деятельность – деятельность по управлению процессами стратегического и тактического планирования и организации промышленных производств различного типа (единичного, серийного, массового) с использованием современных информационных и телекоммуникационных технологий.

3. СОДЕРЖАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ – ПРОГРАММЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ

Содержание дополнительной профессиональной программы – программы профессиональной переподготовки определяется учебным планом и календарным учебным графиком программ учебных дисциплин, требованиями к итоговой аттестации и требованиями к уровню подготовки лиц, успешно освоивших ДППП.

Промежуточный контроль знаний, полученных обучающимися посредством самостоятельного обучения (освоения части ДППП), проводится в виде зачетов и экзаменов в форме тестирования.

Итоговая аттестация по ДППП проводится в виде междисциплинарного экзамена в форме тестирования и должна выявить теоретическую и практическую подготовку слушателя. Слушатель допускается к итоговой аттестации после самостоятельного изучения дисциплин ДППП в полном объеме, и подтвердивший самостоятельное изучение успешным прохождением промежуточной аттестации.

3.1. УЧЕБНЫЙ ПЛАН

Дополнительная профессиональная программа – программа профессиональной переподготовки «Стратегическое развитие организации»

Форма обучения: заочная, дистанционная

Срок освоения образовательной программы: 12 недель

Трудоемкость образовательной программы: 340 ак.ч.

№ п/п	Наименование учебных дисциплин	Общая трудоемкость, в акад. час.	Работа обучающегося в СДО, в акад. час.		Форма аттестации
			Лекции	Практические занятия и тестирование	
1	Теория управления организацией	72	30	42	Экзамен
2	Стратегические управленческие решения	72	32	40	Экзамен
3	Стратегический менеджмент в организации	36	12	24	Зачет
4	Методы стратегического менеджмента	72	32	40	Экзамен
5	Стратегический анализ внешней среды и потенциала компании	36	12	24	Зачет

6	Управление стратегическими изменениями	36	12	24	Зачет
Консультации		6	-	6	
Итоговая аттестация – экзамен		10	-	10	Экзамен
ВСЕГО		340	136	204	

3.2. КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК

Структура календарного учебного графика указывает последовательность реализации программы по неделям, включая теоретическое обучение и итоговую аттестацию.

Дополнительная профессиональная программа – программа профессиональной переподготовки «Стратегическое развитие организации»

Форма обучения: заочная, дистанционная

Срок освоения образовательной программы: 12 недель

Трудоемкость образовательной программы: 340 ак.ч.

№ п/п	Наименование учебных дисциплин	Общая трудоемкость, час.	Порядковый номер учебной недели											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Теория управления организацией	72	24	30	18									
2	Стратегические управленческие решения	72			12	30	30							
3	Стратегический менеджмент в организации	36						30	6					
4	Методы стратегического менеджмента	72							24	30	18			
5	Стратегический анализ внешней среды и потенциала компании	36									12	24		
6	Управление стратегическими изменениями	36										6	30	
7	Консультации	6												6
8	Итоговая аттестация – экзамен	10												10
	ВСЕГО	340	24	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	16

3.3 Рабочие программы учебных дисциплин

**Общество с ограниченной ответственностью
«Институт научных исследований
и развития профессиональных компетенций»
ООО «ИНИРПК»**

УТВЕРЖДЕНО

Приказом ООО «ИНИРПК»

от 17.05.2021 № 6

**Рабочая программа учебной дисциплины
«Теория управления организацией»**

Дополнительная профессиональная программа – программа профессиональной переподготовки «Стратегическое развитие организации»

Квалификация: «Менеджер по стратегическому развитию»

Форма обучения: заочная, дистанционная

Всего часов – 72

в том числе:

лекции – 30

практические занятия – 36

экзамен – 6

Рабочая программа учебной дисциплины «Теория управления организацией» является частью дополнительной профессиональной программы – программы профессиональной переподготовки «Стратегическое развитие организации» и разработана с учетом профессиональной части Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (утв. Приказом Министерства образования и науки РФ от 12 августа 2020 г. № 970), профессионального стандарта «Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства» (утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 8 сентября 2014 г. № 609н).

Цели и задачи дисциплины

Целью изучения дисциплины «Теория управления организацией» является формирование системного представления о закономерностях развития организации и особенностях управленческих технологий на разных стадиях ее развития и поведенческих моделях, позволяющих раскрыть закономерности поведения самих организаций.

Дисциплина «Теория управления организацией» позволяет решить следующие задачи:

- исследование различных типов организаций и моделей управления ими;
- изучение концепций, моделей и теорий, объясняющих поведение организаций;
- формирование навыков эффективного поведения в организации в качестве руководителя, сотрудника, члена группы или команды.

Требования к результатам освоения учебной дисциплины

Рабочая программа учебной дисциплины «Теория управления организацией» является частью дополнительной профессиональной программы – программы профессиональной переподготовки «Стратегическое развитие организации» и реализуется для освоения следующих компетенций:

ПК-2 – способен проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности;

ПК-4 – способен участвовать в разработке стратегии управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию;

ПК-10 – способен оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций.

После изучения дисциплины слушатель должен:

Знать:

– методы и инструменты для решения основных задач управления человеческими ресурсами организации; преимущества и недостатки различных форм организации деятельности сотрудников компании, организационных структур и механизмов организации командной работы.

– преимущества и недостатки различных форм организации деятельности сотрудников компании, организационных структур и механизмов организации командной работы;

Уметь:

– организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач; организовывать систему управления проектом и контролировать ход выполнения проекта;

– определять стадию жизненного цикла организации и специфику управления организационным поведением; организовывать работу групп, коллективов и команд; организовывать систему управления проектом и контролировать ход выполнения проекта.

Распределение трудоемкости дисциплины по темам и видам занятий

№ недели	№ темы	Наименование темы	Часов		
			всего часов	лекции	практика
1	1	Понятие и виды организаций и организационного поведения	16	8	8
2	2	Миссия и стратегические цели организации	30	12	18
3	3	Развитие организации	20	10	10
3		Экзамен	6	-	6
Всего			72	30	42

Содержание лекционного курса

№ темы	Всего часов	№ лекции	Тема лекции. Вопросы отрабатываемые на лекции
1	8	1-4	Тема 1. Понятие и виды организаций и организационного поведения – понятие и виды организаций – понятия и направления, история развития организационного поведения – микротехники организации

			– подходы к развитию организаций
2	12	5-10	Тема 2. Миссия и стратегические цели организации – понятие миссии организации – методические рекомендации по формулированию миссии организации – основные подходы в целеполагании – дерево целей организации
3	10	11-15	Тема 3. Развитие организации – влияние стратегического направления на структуры организации – проектирование организаций, основные принципы – типы структур организации

Перечень практических занятий

№ темы	Всего часов	№ занятия	Тема практического занятия. Вопросы, отрабатываемые на практическом занятии
1	8	1-4	Тема 1. Понятие и виды организаций и организационного поведения Задание 1. Назовите основные различия между статичной и динамической организациями. Приведите примеры таких организаций. Задание 2. Организации существуют в жестких условиях рынка. Приведите пример влияния окружающей среды на поведение организации. Задание 3. Почему вид организации (в соответствии с классификацией) предопределяет поведение сотрудников? Приведите примеры.
2	18	5-13	Тема 2. Миссия и стратегические цели организации Задание 1. Завод, выпускающий стройматериалы, столкнулся с ситуацией значительного повышения спроса на свою продукцию, вызванного развернувшимся строительством коттеджного поселка в окрестностях города. В связи с этим директор завода принял решение увеличить объем выпускаемой продукции на 30%. На совещании, проведенном директором, выяснилось, что «узким местом», затрудняющим решение поставленной задачи, является распределение работы между исполнителями и загрузка производственных мощностей. Для решения этой проблемы были предложены следующие варианты цели: – введение основного календарного плана, обеспечивающего гибкость в работе и удобного при выполнении срочных заказов, применяемого чаще всего при постоянной номенклатуре продукции и при наличии опытных мастеров; – переход на метод непрерывной загрузки, который отличается от предыдущего метода большей детализацией хода производства, использованием различного рода отчетно-учетных форм, показывающих весь ход выполнения работы, а также графиков загрузки; – использование графиков по стадиям выполнения задания,

		<p>позволяющих больше детализировать ход производственного процесса с указанием времени наладки оборудования, сроков начала и завершения работы, времени перемещения материалов, количества изготавливаемых изделий и задействованных станков и т. д., в то же время это более дорогостоящий вариант.</p> <p>Вопросы: Оцените ситуацию, сложившуюся на заводе. Какую из трех возможных целей вы бы выбрали? Обоснуйте свой выбор.</p> <p>Задание 2. Компания, во всех отношениях благополучная, обладает финансовыми ресурсами и планирует купить перспективное предприятие в смежной отрасли. Следует ли принимать такое решение, если в совете директоров мнения разделились, хотя большинство голосов «за»? Какие значение имеет миссия при принятии решения?</p> <p>Задание 3. Все чаще и чаще в процессе выработки миссии участвуют консультанты по управлению. А.И. Пригожий: «Приступая к работе над стратегией очередной организации, я часто слышу вопросы клиентов: «А почему мы начинаем не с миссии?» Я отвечаю: «А зачем она вам?» – «Ну как же, у других есть...» – «Наверное, она им потребовалась зачем-то. Что вы потеряете, если оставите это слово в покое? Что вы хотите выразить через понятие «миссия»? Предположим, вы останетесь без нее. Что вы потеряете?» Иначе говоря, я настаиваю на том, чтобы мои клиенты убедили меня в необходимости, целесообразности работы над миссией их организации. Так, по моей просьбе, представители одной из крупных фирм по оценке недвижимости (это сильные специалисты, вышедшие из академической среды, искренне озабоченные продвижением экономических реформ в стране. Кроме того, они с увлечением и весьма ответственно работают над новыми методиками активизации рынка недвижимости, пытаюсь не без успеха убедить администрации городов и областей в больших возможностях своих методов и подходов) в ответе на вопрос: «Зачем нам нужна миссия?» привели следующие доводы, подтверждающие их практическую заинтересованность в определении миссии своей фирмы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – мы вышли из науки и в какой-то степени идеалисты; – нам интересно думать о ней; – работа над миссией поднимает уровень нашей работы – миссия способствует командности, объединяет нас; – мы готовы что-то терять ради нашей миссии; – хотим распространять идеи налоговой реформы, делать налоги более справедливыми; – мы побуждаем наших клиентов «проснуться», а не только зарабатываем; – хотим изменить отношение чиновников, руководителей населения к налогам; – миссия создаст нам определенную репутацию и станет нашим конкурентным преимуществом. <p>И только потом мы разработали формулировку миссии предприятия в таком виде: «Формирование новой правовой и</p>
--	--	--

			институциональной среды, обеспечивающей экономический рост и развитие территорий посредством внедрения технологий массовой оценки и учета недвижимости в работе администраций субъектов Российской Федерации и местного самоуправления. Помочь территориям существенно повысить эффективность использования недвижимости через грамотную налоговую политику. В отличие от конкурентов мы решаем эти задачи не по частям, а комплексно». Проанализируйте ситуацию, выявите основные плюсы и минусы.
3	10	14-18	Тема 3. Развитие организации Задание 1. Назовите элементы социальной самоорганизации. Охарактеризуйте индивидуальные (самообучение, самовоспитание, самоконтроль) и групповые (самоуправление) элементы самоорганизации. Задание 2. Опишите пример или ситуацию, когда контроль работы отрицательно повлиял на развитие организации. Как можно было бы этого избежать? Задание 3. Обоснуйте отрицательное и положительное влияние лидерства на развитие организации.

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по дисциплине

Для аттестации слушателей на соответствие их достижений требованиям освоения дисциплины «Теория развития организации» (текущий контроль успеваемости) применяются фонды оценочных средств, включающие типовые практические задания, тесты и методы контроля, позволяющие оценить знания и умения приобретенных компетенций.

Процедура оценивания знаний, умений, навыков по дисциплине «Теория развития организации» включает учет успешности выполнения практических заданий и сдачу экзамена (в форме тестирования).

Экзамен проводится в форме тестирования. Критерии оценки (в баллах):

- 5 баллов выставляется, если выполнено 75-100% заданий;
- 4 балла выставляется, если выполнено 50- 74% заданий;
- 3 балла выставляется, если выполнено 25-49% заданий;
- 2 балла выставляется, если выполнено менее 24% заданий.

Тестовые задания по дисциплине

1. К основным системным свойствам организации относятся?

- А) самоорганизация
- Б) ингрессия
- В) конъюгация
- Г) целостность
- Д) эмерджентность

2. Структура организации – это:

- А) декомпозиция системы посредством расчленения целого на составляющие элементы
- Б) некая совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, обладающая свойствами целостности, эмерджентности и устойчивости
- В) логическая взаимосвязь и взаимозависимость уровней управления и подразделений, построенная в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации

3. Для каких компаний характерна дивизиональная структура организации:

- А) для любых компаний
- Б) крупных, диверсифицированных компаний
- В) компаний, работающих на нескольких различных рыночных сегментах
- Г) средних, специализированных компаний

4. Управление организацией:

- А) выдача четких распоряжений и приказов непосредственным исполнителям задания
- Б) обеспечение согласованных действий членов организации, направленных на достижение общей цели
- В) неукоснительное выполнение исполнителями распоряжений и приказов дирекции и вышестоящих начальников

5. Управленческая информация в организации подразделяется на следующие виды:

- А) исходящая, выходящая
- Б) исходная, организационная, регулирующая, учетно-контрольная
- В) контрольная, корректирующая, аналитическая

6. Миссию организации следует определять как:

- А) философия и предназначение, смысл существования организации;
- Б) сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация;
- В) утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных;
- Г) все предыдущие ответы верны.

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

- А) непосредственным исполнителям;
- Б) руководителям среднего звена и непосредственным исполнителям;
- В) научным и инженерно-техническим сотрудникам;
- Г) в равной степени всем сотрудникам организации;
- Д) руководству организации.

8. Формальные организации:

- А) Зарегистрированные в установленном порядке организации.
- Б) Организации, не ведущие хозяйственной деятельности, направленной на получение прибыли.
- В) Группа людей внутри организации, объединенных общими интересами и стремящихся к достижению единой цели.

9. В соответствии с законом информированности упорядоченности:

- А) в конкурентной борьбе побеждает организация, обладающая максимальными ресурсами;
- Б) наибольшие возможности устойчивого поступательного развития имеет организация, обеспеченная полными и достоверными данными о внешней среде;
- В) максимальными возможностями для функционирования и развития в условиях глобального информационного пространства обладают крупные интегрированные организации.

Учебно-методическое и информационное обеспечение

Учебная дисциплина «Теория развития организации» обеспечивается курсами лекций, практическими заданиями, тестовыми материалами по всем темам и комплексом тестовых заданий для промежуточной аттестации (экзамен) посредством системы дистанционного обучения Института.

Пользователям в локальном и удаленном режиме доступны следующие информационные ресурсы и базы знаний:

1. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU (<http://elibrary.ru>) – крупнейший российский информационный портал в области науки, технологии, медицины и образования, содержащий рефераты и полные тексты более 12 млн научных статей и публикаций. На платформе eLIBRARY.RU доступны электронные версии более 1900 российских научно-технических журналов, в том числе более 900 журналов в открытом доступе.

2. Электронная библиотека «РУКОНТ» (<https://rucont.ru>) – научная электронная библиотека официальных, научных, учебных, справочных публикаций, в которой размещен цифровой контент различного рода. Более 120 тысяч научных и литературных произведений: полные тексты книг, периодических изданий и отдельных статей, аудио-, видео-, мультимедиа, софт и многое другое.

3. Znanium.com – электронно-библиотечная система (ЭБС), в которой сформированы коллекции электронных версий книг, журналов, статей и пр., сгруппированных по тематическим и целевым признакам. В настоящее время ЭБС Znanium является информационным порталом, оказывающим платные услуги по предоставлению онлайн-доступа к большому фонду учебной и научной литературы, а также к ряду других сервисов, поддерживающих образовательные и научные процессы в учебных заведениях. Ресурс может также быть полезным для любого пользователя, нуждающегося в проверенной учебной и научной информации. Ресурс также обладает массивом информации в режиме Open Access (открытый доступ).

4. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» (<http://window.edu.ru>) (далее – ИС «Единое окно») предоставляет доступ к каталогу образовательных интернет-ресурсов и полнотекстовой электронной учебно-методической библиотеке для общего и профессионального образования. ИС «Единое окно» объединяет в единое информационное пространство электронные ресурсы свободного доступа для всех уровней образования в России. Электронная библиотека является крупнейшим в российском сегменте Интернета хранилищем полнотекстовых версий учебных, учебно-методических и научных материалов с открытым доступом. Библиотека содержит более 30 000 материалов, источниками которых являются более трехсот российских вузов и других образовательных и научных организаций. Основу наполнения библиотеки составляют электронные версии учебно-методических материалов, подготовленные в вузах, прошедшие рецензирование и рекомендованные к использованию советами факультетов, учебно-методическими комиссиями и другими вузовскими структурами, осуществляющими контроль учебно-методической деятельности. Интегральный каталог образовательных интернет-ресурсов содержит представленные в стандартизированной форме метаданные внешних ресурсов, а также содержит описания полнотекстовых публикаций электронной библиотеки. Общий объем каталога превышает 56 000 метаописаний (из них около 25 000 – внешние ресурсы). Расширенный поиск в ИС «Единое окно» осуществляется по названию, автору, аннотации, ключевым словам с возможной фильтрацией по тематике, предмету, типу материала, уровню образования и аудитории.

5. Федеральный портал «Российское образование» (<http://www.edu.ru/>). Это ежедневные публикации самых актуальных новостей, анонсов событий, информационных материалов для широкого круга читателей: учащихся и их родителей, абитуриентов,

обучающихся и преподавателей. Еженедельно на портале размещаются эксклюзивные материалы, интервью с ведущими специалистами – педагогами, психологами, учеными, репортажи и аналитические статьи. Читатели получают доступ к нормативно-правовой базе сферы образования, могут пользоваться самыми различными полезными сервисами – такими, как онлайн-тестирование, опросы по актуальным темам и т.д.

6. Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов (<http://school-collection.edu.ru>). Федеральное хранилище Единой коллекции цифровых образовательных ресурсов – это более 111 000 цифровых образовательных ресурсов практически по всем предметам базисного учебного плана. В Коллекции представлены наборы цифровых ресурсов к большому количеству учебников, рекомендованных Минобрнауки РФ к использованию в школах России, инновационные учебно-методические разработки, разнообразные тематические и предметные коллекции, а также другие учебные, культурно-просветительские и познавательные материалы.

7. Фонд электронных документов Российской государственной библиотеки, который сформирован из более чем 6600 единиц документов.

8. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов (<http://fcior.edu.ru>). Проект федерального центра информационно-образовательных ресурсов (ФЦИОР) направлен на распространение электронных образовательных ресурсов и сервисов для всех уровней и ступеней образования. Сайт ФЦИОР обеспечивает каталогизацию электронных образовательных ресурсов различного типа за счет использования единой информационной модели метаданных, основанной на стандарте LOM.

9. Академия Google (<https://scholar.google.ru>). Академия Google (англ. Google Scholar) – бесплатная поисковая система по полным текстам научных публикаций всех форматов и дисциплин. Из одного места можно выполнить поиск по различным дисциплинам и источникам: статьям, диссертациям, книгам, рефератам и постановлениям судов, академическим издательствам, на страницах профессиональных сообществ, в онлайн-хранилищах, на страницах университетов и других веб-сайтов.

Основная литература

1. Веснин В.Р., Теория организации и организационное поведение. Краткий курс / Веснин В.Р. - М. : Проспект, 2017. - 128 с. - ISBN 978-5-392-24895-7 - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785392248957.html>. - Режим доступа : по подписке.

2. Басенко В.П. Теория организации и организационное поведение [Электронный ресурс]: учебное наглядное пособие для обучающихся по направлению подготовки магистратуры «Менеджмент» (программа «Общий и стратегический менеджмент»)/ Басенко В.П., Дианова В.А. - Электрон. текстовые данные. - Краснодар, Саратов: Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа, 2018. - 65 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/78043.html>. - ЭБС «IPRbooks»

Дополнительная литература

1. Новичков В.И., Управленческая экономика. Теория организации. Организационное поведение. Маркетинг / Новичков В.И. - М. : Дашков и К, 2017. - 132 с. - ISBN 978-5-394-02811-3 - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785394028113.html>. - Режим доступа : по подписке.

2. Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение [Электронный ресурс]: учебник/ Е.В. Алябина [и др.]. - Электрон. текстовые данные. - Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2014. - 705 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/47701.html>. - ЭБС «IPRbooks».

**Общество с ограниченной ответственностью
«Институт научных исследований
и развития профессиональных компетенций»
ООО «ИНИРПК»**

УТВЕРЖДЕНО

Приказом ООО «ИНИРПК»

от 17.05.2021 № 6

**Рабочая программа учебной дисциплины
«Стратегические управленческие решения»**

Дополнительная профессиональная программа – программа профессиональной переподготовки «Стратегическое развитие организации»

Квалификация: «Менеджер по стратегическому развитию»

Форма обучения: заочная, дистанционная

Всего часов – 72

в том числе:

лекции – 32

практические занятия – 34

экзамен – 6

Рабочая программа учебной дисциплины «Стратегические управленческие решения» является частью дополнительной профессиональной программы – программы профессиональной переподготовки «Стратегическое развитие организации» и разработана с учетом профессиональной части Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (утв. Приказом Министерства образования и науки РФ от 12 августа 2020 г. № 970), профессионального стандарта «Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства» (утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 8 сентября 2014 г. № 609н).

Цели и задачи дисциплины

Целью изучения дисциплины «Стратегические управленческие решения» является формирование целостной системы знаний о механизме подготовки, принятия и реализации управленческих решений, с учетом различных факторов внутренней и внешней среды организации.

Дисциплина «Стратегические управленческие решения» позволяет решить следующие задачи: формирование системы знаний о современных подходах и методах принятия стратегических управленческих решений, позволяющих обосновать сделанный выбор, сделать процесс выбора эффективным по целям, задачам, возможностям и результатам для организации.

Требования к результатам освоения учебной дисциплины

Рабочая программа учебной дисциплины «Стратегические управленческие решения» является частью дополнительной профессиональной программы – программы профессиональной переподготовки «Стратегическое развитие организации» и реализуется для освоения следующих компетенций:

ПК-1 – способен предложить организационно-управленческие решения и оценить условия и последствия принимаемых решений.

После изучения дисциплины слушатель должен:

Знать:

– качественные и количественные методы анализа для принятия стратегических и тактических управленческих решений;

Уметь:

– применять качественные и количественные методы анализа для принятия стратегических и тактических управленческих решений; методы критического анализа принимаемых управленческих решений.

Распределение трудоемкости дисциплины по темам и видам занятий

№ недели	№ темы	Наименование темы	Часов		
			всего часов	лекции	практика
3-4	1	Стратегические управленческие решения	16	8	8
4	2	Диагностика проблемы и информационное обеспечение процесса принятия решения	16	8	8
4-5	3	Методы разработки управленческих решений	18	8	10
5	4	Эффективность и качество стратегических управленческих решений	16	8	8
5		Экзамен	6	-	6
Всего			72	32	40

Содержание лекционного курса

№ темы	Всего часов	№ лекции	Тема лекции. Вопросы отрабатываемые на лекции
1	8	1-4	Тема 1. Стратегические управленческие решения – управленческие решения и стадии их разработки и принятия – виды управленческих решений – характеристики стратегических управленческих решений – особенности стратегических решений
2	8	5-8	Тема 2. Диагностика проблемы и информационное обеспечение процесса принятия решения – процесс выявления проблемы. Типы проблем и их характеристики – методы исследования проблемных ситуаций – анализ причин и постановка диагноза – причинно-следственная диаграмма (диаграмма Исикавы)
3	8	9-12	Тема 3. Методы разработки управленческих решений – дерево решений (вариантов); – морфологическая комбинационная таблица – методы контрольных вопросов и инверсии

			<ul style="list-style-type: none"> – математическое описание множества вариантов – использование информационных технологий и баз данных альтернативных решений – коллективный поиск вариантов альтернатив решений – случайный выбор – интуитивные решения – решения, основанные на суждениях – решения на основе максимум – решение на основе функций приоритетов – графические методы анализа вариантов решений – матричное структурирование
4	8	13-16	<p>Тема 4. Эффективность и качество стратегических управленческих решений</p> <ul style="list-style-type: none"> – основные характеристики качества управленческого решения – условия и факторы обеспечения качества решений – понятие и виды эффективности управленческих решений – методы оценок экономической эффективности управленческих решений

Перечень практических занятий

№ темы	Всего часов	№ занятия	Тема практического занятия. Вопросы, отрабатываемые на практическом занятии
1	8	1-4	<p>Тема 1. Стратегические управленческие решения</p> <p>Задание 1. Имеются фрагменты текстов 18 решений.</p> <p>№ 1. Отделу внутреннего аудита провести внеплановую проверку правильности использования руководителями среднего и низового звена управленческих технологий.</p> <p>№ 2. Отделу развития компании заключить договор с фирмой «Галактика» для анализа распределения функций управления между руководителями всех уровней и разработки мероприятий по устранению их дублирования.</p> <p>№ 3. Начальнику группы стратегического развития разработать положение о группе связи с общественностью и должностные инструкции для ее работников.</p> <p>№ 4. Наладчику станков Тараненко Р.А. провести планово-предупредительный ремонт токарного оборудования в цехе № 4.</p> <p>№ 5. Все сотрудники компании в течение июля 2000 г. должны внести свои предложения по совершенствованию производственной и управленческой деятельности.</p> <p>№ 6. Начальнику группы стратегического развития создать консультационный пункт для руководителей периферийных подразделений фирмы по вопросам управленческой деятельности и управления персоналом.</p> <p>№ 7. Начальнику информационного отдела создать базу данных о текущих и потенциальных клиентах и поставщиках компании.</p> <p>№ 8. Инженера Калинина Н.С. направить в командировку в объединение «Азовсталь» с 1 июня по 24 июня 2000 г.</p> <p>№ 9. Группе стратегического развития сформировать альтерна-</p>

			<p>тивные стратегии развития основных направлений деятельности компании.</p> <p>№ 10. Консилиум врачей согласился с диагнозом лечащего врача, поставленным пациентке Самойленко М.Ч.</p> <p>№11. Отделу обучения в сентябре 2000 г. провести переподготовку руководства высшего и среднего звена компании в области управления качеством.</p> <p>№ 12. Службе управления персоналом разработать систему страхования ответственности ключевых специалистов и руководителей компании.</p> <p>№ 13. Вице-президенту по персоналу создать в компании отдел стратегического развития и подчинить его непосредственно ее президенту.</p> <p>№ 14. Службе управления персоналом сформировать систему расстановки кадров в соответствии со способностями работников и ротации кадров между линейными и функциональными подразделениями.</p> <p>№ 15. Группе контроля сформировать группу для ведения полного и достоверного учета и составления отчетности о результатах деятельности компании.</p> <p>№ 16. Отделу маркетинга провести анализ изменений внешней среды (на рынке, в политике, законодательстве и т.д.), с выделением тех изменений, которые могут оказать существенное влияние на развитие компании.</p> <p>№ 17. Ветеринару цирка увеличить количество калорий в рационе питания слонов и лошадей.</p> <p>№ 18. Начальнику кадровой службы принять на трехмесячную стажировку г-на Норриса Р. - начальника отдела кадров фирмы «Tip Ltd» из Сомали.</p> <p>Какие из приведенных фрагментов текстов относятся к техническим, биологическим и управленческим решениям?</p> <p>Задание 2. Вы менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма при помощи дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров – пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый пылесос не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара. Какие действия вы предпримете? Почему? Обоснуйте свой ответ.</p>
2	8	5-8	<p>Тема 2. Диагностика проблемы и информационное обеспечение процесса принятия решения</p> <p>Задание 1. Попробуйте решить данную проблему. Какие действия должна предпринять данная фирма? Какую информацию ЗАО «С» будет использовать для решения данной проблемы? Почему необходимо для получения лучшего результата использовать как качественную, так и количественную информацию? Примите</p>

			<p>управленческое решение. Подумайте, как принятое Вами решение отразится на деятельности организации в целом и на сотрудниках данной фирмы. От каких факторов в данном случае будет зависеть качество и эффективность управленческого решения? Каково в данной ситуации будет влияние личностных оценок руководителя, среды принятия решения, информационных ограничений, поведенческих ограничений на процесс принятия управленческих решений? Какова будет ответственность в случае принятия неверного, непродуманного, необоснованного управленческого решения? К чему это может привести?</p> <p>Задание 2. Предположите, что Вы открыли фирму. Определите, каким видом деятельности она будет заниматься. Проанализируйте все факторы, влияющие на Вашу деятельность. Предположите, что Ваша фирма столкнулась с неблагоприятной управленческой ситуацией. Четко поставьте проблему. В результате сложившейся ситуации Вам следует принять управленческое решение.</p>
3	10	9-13	<p>Тема 3. Методы разработки управленческих решений</p> <p>Задание 1. Рассмотрим два альтернативных целевых сегмента, которые отличаются только подходами к поиску информации. Один сегмент предпринимает обширный внешний поиск во время принятия решения. Потребители же другого сегмента гораздо менее активны в своем поисковом поведении. Какой из них будет лучшим целевым рынком? Если предположить, что оба сегмента, как должна отличаться стратегия маркетинга в завоевании каждого из них?</p> <p>Задание 2. Вы владеете фирмой, которая торгует бытовой химией. Неожиданно для Вас открывается новая фирма, которая также занимается продажей бытовой химии. Расположилась она в соседнем от вас здании. Новая фирма устанавливает цены на свой товар ниже Ваших. Вам, в данной ситуации, следует быстро и оперативно принять решение, чтобы не потерять ваших клиентов. Проанализируйте данную неблагоприятную управленческую ситуацию. Каковы будут ваши действия? Принимаемое Вами решение будет принято в условиях риска, определенности или неопределенности? Каковы эти условия риска (определенности, неопределенности). Примите управленческое решение по выходу из сложившейся управленческой ситуации.</p>
4	8	14-17	<p>Тема 4. Эффективность и качество стратегических управленческих решений</p> <p>Задание 1. Какие вы примете стратегические управленческие решения как менеджер фирмы, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) продукция вашей фирмы не пользуется спросом у потребителей на обозначенном рынке; б) цены на продукцию фирмы резко снизились; в) поставщик отказался от поставок основного сырья для вашей продукции? <p>(Решения принимать по каждому пункту.)</p> <p>Задание 3. Вы менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. Недавно вы узнали, что конкурирующая фирма</p>

			<p>придала своим холодильникам свойство, которого в ваших холодильниках нет, но оно окажет большое влияние на сбыт. Например, в холодильниках «NO FROST» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной упаковке, но и обычные, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной выставке фирмы-конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника и о том, каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы узнать о нововведении. Пойдете ли вы на такой шаг? Почему? Обоснуйте свой ответ.</p>
--	--	--	--

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по дисциплине

Для аттестации слушателей на соответствие их достижений требованиям освоения дисциплины «Стратегические управленческие решения» применяются фонды оценочных средств, включающие типовые практические задания, тесты и методы контроля, позволяющие оценить знания и умения приобретенных компетенций.

Процедура оценивания знаний, умений, навыков по дисциплине «Стратегические управленческие решения» включает учет успешности выполнения практических заданий и сдачу экзамена (в форме тестирования).

Экзамен проводится в форме тестирования. Критерии оценки (в баллах):

- 5 баллов выставляется, если выполнено 75-100% заданий;
- 4 балла выставляется, если выполнено 50- 74% заданий;
- 3 балла выставляется, если выполнено 25-49% заданий;
- 2 балла выставляется, если выполнено менее 24% заданий.

Тестовые задания по дисциплине

1. Что такое управленческая проблема?

- А) рассогласование между целью и соответствующей ей конкретной ситуацией
- Б) противоречие между наличным и желаемым состоянием объекта управления
- В) набор причин, мешающих достижению целей организации
- Г) противоречие, которое невозможно устранить

2. Решения в этой сфере характеризуется большим разнообразием в средствах и методах реализации

- А) социальной
- Б) нормативной
- В) технической
- Г) экономической

3. Одно из основных правил обеспечения сопоставимости альтернативных вариантов управленческого решения:

- А) альтернативных вариантов должно быть не менее двух
- Б) альтернативных вариантов должно быть не менее трех
- В) альтернативных вариантов должно быть не менее пяти

4. Эффект от реализации стратегического решения труднопрогнозируем, потому что:

- А) стратегическое решение предполагает множество качественных изменений при необходимости количественной оценки производимого эффекта

- Б) стратегическое решение рассчитано на масштабные изменения, требующие не единичных затрат ресурсов, а их постоянное использование
- В) существует большой временной лаг между целым рядом управляющих воздействий и их результатом
- Г) все ответы верны

5. Многовариантность решений и правовая обоснованность принимаемого решения обеспечивают:

- А) эффективность управленческого решения
- Б) качество управленческого решения
- В) надежность управленческого решения
- Г) оптимальность управленческого решения

6. Решения, основанные на суждениях, это выбор:

- А) сделанный только на основании ощущения того, что он правильный
- Б) обусловленный знаниями или накопленным опытом
- В) обоснованный при помощи объективного аналитического процесса
- Г) имеющий повторяющийся характер

7. Какое решение по своей компетенции будет принято на совещании руководителей основных подразделений у директора для совместной выработки решения о возможности выхода фирмы на международный рынок?

- А) коллегиальное
- Б) единоличное
- В) устно-распорядительное
- Г) ситуационное
- Д) все ответы верны

8. Цель управленческого решения – это

- А) обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам
- Б) определение миссии организации
- В) проверка и контроль служащих
- Г) минимизация издержек

9. Рациональные решения – это выбор:

- А) сделанный только на основании ощущения того, что он правильный
- Б) обусловленный знаниями или накопленным опытом
- В) обоснованный при помощи объективного аналитического процесса
- Г) имеющий оптимальный характер

10. Личностные оценки руководителя, среда принятия решений, информационные и поведенческие ограничения, взаимозависимость решений – это:

- А) факторы, обеспечивающие качество и эффективность управленческого решения
- Б) факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений
- В) параметры качества управленческого решения
- Г) параметры эффективности управленческого решения.

Учебно-методическое и информационное обеспечение

Учебная дисциплина «Стратегические управленческие решения» обеспечивается курсами лекций, практическими заданиями, тестовыми материалами по всем темам и комплексом тестовых заданий для промежуточной аттестации (экзамен) посредством системы дистанционного обучения Института.

Пользователям в локальном и удаленном режиме доступны следующие информационные ресурсы и базы знаний:

1. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU (<http://elibrary.ru>) – крупнейший российский информационный портал в области науки, технологии, медицины и образования, содержащий рефераты и полные тексты более 12 млн научных статей и публикаций. На платформе eLIBRARY.RU доступны электронные версии более 1900 российских научно-технических журналов, в том числе более 900 журналов в открытом доступе.

2. Электронная библиотека «РУКОНТ» (<https://rucont.ru>) – научная электронная библиотека официальных, научных, учебных, справочных публикаций, в которой размещен цифровой контент различного рода. Более 120 тысяч научных и литературных произведений: полные тексты книг, периодических изданий и отдельных статей, аудио-, видео-, мультимедиа, софт и многое другое.

3. Znanium.com – электронно-библиотечная система (ЭБС), в которой сформированы коллекции электронных версий книг, журналов, статей и пр., сгруппированных по тематическим и целевым признакам. В настоящее время ЭБС Znanium является информационным порталом, оказывающим платные услуги по предоставлению онлайн-доступа к большому фонду учебной и научной литературы, а также к ряду других сервисов, поддерживающих образовательные и научные процессы в учебных заведениях. Ресурс может также быть полезным для любого пользователя, нуждающегося в проверенной учебной и научной информации. Ресурс также обладает массивом информации в режиме Open Access (открытый доступ).

4. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» (<http://window.edu.ru>) (далее – ИС «Единое окно») предоставляет доступ к каталогу образовательных интернет-ресурсов и полнотекстовой электронной учебно-методической библиотеке для общего и профессионального образования. ИС «Единое окно» объединяет в единое информационное пространство электронные ресурсы свободного доступа для всех уровней образования в России. Электронная библиотека является крупнейшим в российском сегменте Интернета хранилищем полнотекстовых версий учебных, учебно-методических и научных материалов с открытым доступом. Библиотека содержит более 30 000 материалов, источниками которых являются более трехсот российских вузов и других образовательных и научных организаций. Основу наполнения библиотеки составляют электронные версии учебно-методических материалов, подготовленные в вузах, прошедшие рецензирование и рекомендованные к использованию советами факультетов, учебно-методическими комиссиями и другими вузовскими структурами, осуществляющими контроль учебно-методической деятельности. Интегральный каталог образовательных интернет-ресурсов содержит представленные в стандартизированной форме метаданные внешних ресурсов, а также содержит описания полнотекстовых публикаций электронной библиотеки. Общий объем каталога превышает 56 000 метаописаний (из них около 25 000 – внешние ресурсы). Расширенный поиск в ИС «Единое окно» осуществляется по названию, автору, аннотации, ключевым словам с возможной фильтрацией по тематике, предмету, типу материала, уровню образования и аудитории.

5. Федеральный портал «Российское образование» (<http://www.edu.ru/>). Это ежедневные публикации самых актуальных новостей, анонсов событий, информационных материалов для широкого круга читателей: учащихся и их родителей, абитуриентов,

обучающихся и преподавателей. Еженедельно на портале размещаются эксклюзивные материалы, интервью с ведущими специалистами – педагогами, психологами, учеными, репортажи и аналитические статьи. Читатели получают доступ к нормативно-правовой базе сферы образования, могут пользоваться самыми различными полезными сервисами – такими, как онлайн-тестирование, опросы по актуальным темам и т.д.

6. Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов (<http://school-collection.edu.ru>). Федеральное хранилище Единой коллекции цифровых образовательных ресурсов – это более 111 000 цифровых образовательных ресурсов практически по всем предметам базисного учебного плана. В Коллекции представлены наборы цифровых ресурсов к большому количеству учебников, рекомендованных Минобрнауки РФ к использованию в школах России, инновационные учебно-методические разработки, разнообразные тематические и предметные коллекции, а также другие учебные, культурно-просветительские и познавательные материалы.

7. Фонд электронных документов Российской государственной библиотеки, который сформирован из более чем 6600 единиц документов.

8. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов (<http://fcior.edu.ru>). Проект федерального центра информационно-образовательных ресурсов (ФЦИОР) направлен на распространение электронных образовательных ресурсов и сервисов для всех уровней и ступеней образования. Сайт ФЦИОР обеспечивает каталогизацию электронных образовательных ресурсов различного типа за счет использования единой информационной модели метаданных, основанной на стандарте LOM.

9. Академия Google (<https://scholar.google.ru>). Академия Google (англ. Google Scholar) – бесплатная поисковая система по полным текстам научных публикаций всех форматов и дисциплин. Из одного места можно выполнить поиск по различным дисциплинам и источникам: статьям, диссертациям, книгам, рефератам и постановлениям судов, академическим издательствам, на страницах профессиональных сообществ, в онлайн-хранилищах, на страницах университетов и других веб-сайтов.

Основная литература

1. Попов В.П. Разработка управленческих решений (многомерный подход) [Электронный ресурс]: учебник/ Попов В.П., Крайнюченко И.В. - Электрон. текстовые данные. - Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. - 136 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85750.html>. - ЭБС «IPRbooks»

2. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Антикризисное управление» и другим экономическим специальностям, специальности «Менеджмент организации»/ Учитель Ю.Г., Терновой А.И., Терновой К.И. - Электрон. текстовые данные. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 383 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81839.html>. - ЭБС «IPRbooks»

Дополнительная литература

1. Дроздова И.В. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс]: практикум/ Дроздова И.В., Харитонович А.В. - Электрон. текстовые данные. - Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2017. - 92 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74347.html>. - ЭБС «IPRbooks»

**Общество с ограниченной ответственностью
«Институт научных исследований
и развития профессиональных компетенций»
ООО «ИНИРПК»**

УТВЕРЖДЕНО

Приказом ООО «ИНИРПК»

от 17.05.2021 № 6

**Рабочая программа учебной дисциплины
«Стратегический менеджмент в организации»**

Дополнительная профессиональная программа – программа профессиональной переподготовки «Стратегическое развитие организации»

Квалификация: «Менеджер по стратегическому развитию»

Форма обучения: заочная, дистанционная

Всего часов – 36

в том числе:

лекции – 12

практические занятия – 22

зачет – 2

Рабочая программа учебной дисциплины «Стратегический менеджмент в организации» является частью дополнительной профессиональной программы – программы профессиональной переподготовки «Стратегическое развитие организации» и разработана с учетом профессиональной части Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (утв. Приказом Министерства образования и науки РФ от 12 августа 2020 г. № 970), профессионального стандарта «Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства» (утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 8 сентября 2014 г. № 609н).

Цели и задачи дисциплины

Целью изучения дисциплины «Стратегический менеджмент в организации» является формирование у слушателей теоретических основ стратегического управления организацией.

Дисциплина «Стратегический менеджмент в организации» позволяет решить следующие задачи: овладение знаниями о сущности стратегического менеджмента в организации, его функциях и методологии, видах стратегий и факторах неопределенности и риска, определяющих выбор стратегии организации.

Требования к результатам освоения учебной дисциплины

Рабочая программа учебной дисциплины «Стратегический менеджмент в организации» является частью дополнительной профессиональной программы – программы профессиональной переподготовки «Стратегическое развитие организации» и реализуется

для освоения следующих компетенций:

ПК-8 способен находить и оценивать новые рыночные возможности и формулировать бизнес-идею;

ПК-9 способен оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности.

После изучения дисциплины слушатель должен:

Знать:

– отличительные особенности стратегии развития предприятия, сущность, элементы стратегического управления; сущность деятельности по разработке стратегий;

Уметь:

– проводить системный анализ каждой из имеющихся стратегий, выявлять наиболее приоритетные стратегии, принимать обоснованные управленческие решения на основе анализа функциональных стратегий фирмы, проводить согласование вариантов и выбор стратегии предприятия.

Распределение трудоемкости дисциплины по темам и видам занятий

№ недели	№ темы	Наименование темы	Часов		
			всего часов	лекции	практика
6	1	Основы стратегического менеджмента	10	4	6
6	2	Стратегии компании	12	4	8
6-7	3	Риски и неопределенность в разработке и реализации стратегии организации	12	4	8
7		Зачет	2	-	2
Всего			36	12	24

Содержание лекционного курса

№ темы	Всего часов	№ лекции	Тема лекции. Вопросы отрабатываемые на лекции
1	4	1-2	Тема 1. Основы стратегического менеджмента – сущность стратегического менеджмента – этапы развития стратегического менеджмента – функции стратегического менеджмента – методология стратегического менеджмента
2	4	3-4	Тема 2. Стратегии компании – понятие стратегии организации – правила выбора стратегии – особенности стратегии – уровни формулирования стратегий и типы стратегий
3	4	5-6	Тема 3. Риски и неопределенность в разработке и реализации стратегии организации – понятие неопределенности и ее влияние на разработку и реализацию стратегии организации – понятие риска, виды рисков – влияние рисков на разработку и реализацию стратегии организации – управление рисками организации

Перечень практических занятий

№ темы	Всего часов	№ занятия	Тема практического занятия. Вопросы, отрабатываемые на практическом занятии				
1	6	1-3	<p>Тема 1. Основы стратегического менеджмента</p> <p>Задание 1. Объясните взаимосвязи и различия между долгосрочным планированием, стратегическим планированием и стратегическим менеджментом.</p> <p>Задание 2. Заполните таблицу.</p> <p>Таблица – Основные функции стратегического менеджмента</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Функция стратегического менеджмента</th> <th style="text-align: center;">Содержание функции</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 20px;"> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> <p>Задание 3. Представьте себе, что вы специалист по СУ и вас пригласила известная компания «А» проконсультировать ее в области стратегического управления. Вы приходите на фирму и приводите всестороннее обследование. С чего вы начнете свою работу:</p> <p>а) с анализа финансового положения фирмы;</p> <p>б) изучения целей фирмы;</p> <p>в) досконального анализа деятельности высших руководителей;</p> <p>г) изучения положения и поведения фирмы на рынке;</p> <p>д) анализа производственного потенциала фирмы;</p> <p>е) изучения структуры фирмы и системы взаимодействия ее подразделений;</p> <p>ж) анализа человеческого потенциала фирмы и управления кадрами?</p>	Функция стратегического менеджмента	Содержание функции		
Функция стратегического менеджмента	Содержание функции						
2	8	4-7	<p>Тема 2. Стратегии компании</p> <p>Задание 1. Ниже приведен перечень мероприятий стратегии:</p> <ul style="list-style-type: none"> – создание и управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем структурных подразделений корпорации (приобретение компаний, укрепление существующих деловых позиций, прекращение деятельности, не соответствующей управленческим планам); – достижение синергетического эффекта, возникающего благодаря деятельности родственных структурных подразделений компании, как основы ее конкурентного преимущества; – установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности. <p>Каков уровень стратегии, включающий эти мероприятия?</p> <p>Задание 2. В рамках корпоративной стратегии компания реализует стратегию, предполагающую продажу одних хозяйственных подразделений и выделение других в самостоятельные структурные единицы, от которых материнская компания либо отказывается вообще, либо сохраняет частичный контроль (частично владеет этим подразделением). Определите тип стратегии корпорации в отношении указанных подразделений.</p> <p>Задание 3. Фирма оказалась в ситуации, когда ей срочно</p>				

			необходимы денежные средства, и она идет на то, чтобы «продать» часть своей рыночной доли конкурентам. Это скорее вынужденная, а не выбираемая стратегия. Определите тип стратегии фирмы.				
3	8	8-11	<p>Тема 3. Риски и неопределенность в разработке и реализации стратегии организации</p> <p>Задание 1. «Россия и глобальное потепление».</p> <p>Всемирная метеорологическая организация выступила с прогнозом возможных климатических изменений, связанных с глобальным потеплением. Какие изменения могут произойти в нашей стране и нашем регионе в ближайшие десятилетия?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Центральный район – количество теплых дней увеличится, климат приблизится к европейскому. 2. Северо-Запад – затопление территории. 3. Краснодарский край – начинает расти хлопок. 4. Северный Кавказ – резкое снижение урожайности. 5. Сибирь – станет мировой житницей, т.к. урожайность повысится вдвое. 6. Реки Волга, Дон, Иртыш – обмеление рек, уменьшение количества, пригодной для питья воды. 7. Река лена – повышение уровня, затопление городов и поселков. 8. Дальний Восток – резко повышение числа лесных пожаров. <p><i>Выполните задания на основе приведенной информации.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Прочитайте текст самостоятельно. Какие изменения климата произойдут в ближайшее время в России и в нашем регионе в связи с глобальным потеплением? 2. Заполните таблицу. <table border="1" data-bbox="574 1102 1490 1255"> <tr> <td>Природные опасности, которые грозят населению при глобальном потеплении</td> <td>Положительные стороны глобального потепления</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> <ol style="list-style-type: none"> 3. Составьте список возможных опасностей для нашего города. Приведите свои примеры последствий глобального потепления (таяние вечной мерзлоты, изменения в строительстве, миграция). 4. Какие мероприятия по защите населения от отрицательного проявления глобального потепления Вы бы предложили? Аргументируйте свое мнение. 5. Оцените значимость данного явления для России в целом, для родного края и для Вас лично. 	Природные опасности, которые грозят населению при глобальном потеплении	Положительные стороны глобального потепления		
Природные опасности, которые грозят населению при глобальном потеплении	Положительные стороны глобального потепления						

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по дисциплине

Для аттестации слушателей на соответствие их достижений требованиям освоения дисциплины «Стратегический менеджмент в организации» применяются фонды оценочных средств, включающие типовые практические задания, тесты и методы контроля, позволяющие оценить знания и умения приобретенных компетенций.

Процедура оценивания знаний, умений, навыков по дисциплине «Стратегический менеджмент в организации» включает учет успешности выполнения практических заданий и сдачу зачета (в форме тестирования).

Зачет проводится в форме тестирования. Критерии оценки (в баллах):

– зачтено – выставляется, если выполнено более 75% заданий.

Тестовые задания по дисциплине

1. «Простая-стабильная» внешняя среда характеризуется
 - А) большим количеством внешних факторов
 - Б) не большим количеством простых элементов
 - В) большим количеством значительных изменений
 - Г) низкой динамикой изменений

2. Состояние внешней среды «сложная-стабильная» характеризуется следующим параметром.
 - А) не большое количество простых элементов при отсутствии значительных изменений
 - Б) медленное или очень быстрое изменение одного или многих факторов
 - В) малое количество и несхожесть внешних элементов
 - Г) большое количество внешних элементов с медленными и предсказуемыми изменениями +

3. Определите уровень разработки стратегии, на котором принимается решение о ликвидации или репрофилировании сферы бизнеса.
 - А) корпоративный
 - Б) сферы бизнеса
 - В) функциональный
 - Г) линейный

4. Суть стратегий функционирования заключается в следующем.
 - А) достижение синергизма за счет включения в портфель организации различных направлений бизнеса
 - Б) стремление выйти за пределы наличного и реализовать абстрактные, принципиальные возможности
 - В) поддержание деятельности организации на достигнутом уровне

5. В общем виде суть стратегии организации заключается в следующем.
 - А) это интегрированная модель действий, для достижения целей организации
 - Б) это интегрированная система менеджмента организации
 - В) это общая концепция того, как достигаются цели организации
 - Г) это концепция того, как решаются стоящие перед организацией проблемы и распределяются необходимые для этого неограниченные ресурсы

6. Деловая стратегия организации:
 - А) это модель поведения компании в целом, которая устанавливает порядок распределения ресурсов между разными направлениями бизнеса
 - Б) формируется в уме лидера-предпринимателя на базе персонального видения ситуации и ее развития
 - В) определяет посредством каких действий, ресурсов, конкурентных преимуществ организация намерена добиться успеха в рамках определенного направления бизнеса
 - Г) определяет новые возможности для производства новой продукции на уже имеющихся производствах с применением имеющейся технологии

7. К деловым стратегиям не относится.
 - А) сфокусированная стратегия дифференциации
 - Б) стратегия оптимальных издержек
 - В) стратегия лидерства по издержкам
 - Г) стратегия выбора и развития технологий

Учебно-методическое и информационное обеспечение

Учебная дисциплина «Стратегический менеджмент в организации» обеспечивается курсами лекций, практическими заданиями, тестовыми материалами по всем темам и комплексом тестовых заданий для промежуточной аттестации (зачет) посредством системы дистанционного обучения Института.

Пользователям в локальном и удаленном режиме доступны следующие информационные ресурсы и базы знаний:

1. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU (<http://elibrary.ru>) – крупнейший российский информационный портал в области науки, технологии, медицины и образования, содержащий рефераты и полные тексты более 12 млн научных статей и публикаций. На платформе eLIBRARY.RU доступны электронные версии более 1900 российских научно-технических журналов, в том числе более 900 журналов в открытом доступе.

2. Электронная библиотека «РУКОНТ» (<https://rucont.ru>) – научная электронная библиотека официальных, научных, учебных, справочных публикаций, в которой размещен цифровой контент различного рода. Более 120 тысяч научных и литературных произведений: полные тексты книг, периодических изданий и отдельных статей, аудио-, видео-, мультимедиа, софт и многое другое.

3. Znanium.com – электронно-библиотечная система (ЭБС), в которой сформированы коллекции электронных версий книг, журналов, статей и пр., сгруппированных по тематическим и целевым признакам. В настоящее время ЭБС Znanium является информационным порталом, оказывающим платные услуги по предоставлению онлайн-доступа к большому фонду учебной и научной литературы, а также к ряду других сервисов, поддерживающих образовательные и научные процессы в учебных заведениях. Ресурс может также быть полезным для любого пользователя, нуждающегося в проверенной учебной и научной информации. Ресурс также обладает массивом информации в режиме Open Access (открытый доступ).

4. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» (<http://window.edu.ru>) (далее – ИС «Единое окно») предоставляет доступ к каталогу образовательных интернет-ресурсов и полнотекстовой электронной учебно-методической библиотеке для общего и профессионального образования. ИС «Единое окно» объединяет в единое информационное пространство электронные ресурсы свободного доступа для всех уровней образования в России. Электронная библиотека является крупнейшим в российском сегменте Интернета хранилищем полнотекстовых версий учебных, учебно-методических и научных материалов с открытым доступом. Библиотека содержит более 30 000 материалов, источниками которых являются более трехсот российских вузов и других образовательных и научных организаций. Основу наполнения библиотеки составляют электронные версии учебно-методических материалов, подготовленные в вузах, прошедшие рецензирование и рекомендованные к использованию советами факультетов, учебно-методическими комиссиями и другими вузовскими структурами, осуществляющими контроль учебно-методической деятельности. Интегральный каталог образовательных интернет-ресурсов содержит представленные в стандартизированной форме метаданные внешних ресурсов, а также содержит описания полнотекстовых публикаций электронной библиотеки. Общий объем каталога превышает 56 000 метаописаний (из них около 25 000 – внешние ресурсы). Расширенный поиск в ИС «Единое окно» осуществляется по названию, автору, аннотации, ключевым словам с возможной фильтрацией по тематике, предмету, типу материала, уровню образования и аудитории.

5. Федеральный портал «Российское образование» (<http://www.edu.ru/>). Это ежедневные публикации самых актуальных новостей, анонсов событий, информационных материалов для широкого круга читателей: учащихся и их родителей, абитуриентов,

обучающихся и преподавателей. Еженедельно на портале размещаются эксклюзивные материалы, интервью с ведущими специалистами – педагогами, психологами, учеными, репортажи и аналитические статьи. Читатели получают доступ к нормативно-правовой базе сферы образования, могут пользоваться самыми различными полезными сервисами – такими, как онлайн-тестирование, опросы по актуальным темам и т.д.

6. Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов (<http://school-collection.edu.ru>). Федеральное хранилище Единой коллекции цифровых образовательных ресурсов – это более 111 000 цифровых образовательных ресурсов практически по всем предметам базисного учебного плана. В Коллекции представлены наборы цифровых ресурсов к большому количеству учебников, рекомендованных Минобрнауки РФ к использованию в школах России, инновационные учебно-методические разработки, разнообразные тематические и предметные коллекции, а также другие учебные, культурно-просветительские и познавательные материалы.

7. Фонд электронных документов Российской государственной библиотеки, который сформирован из более чем 6600 единиц документов.

8. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов (<http://fcior.edu.ru>). Проект федерального центра информационно-образовательных ресурсов (ФЦИОР) направлен на распространение электронных образовательных ресурсов и сервисов для всех уровней и ступеней образования. Сайт ФЦИОР обеспечивает каталогизацию электронных образовательных ресурсов различного типа за счет использования единой информационной модели метаданных, основанной на стандарте LOM.

9. Академия Google (<https://scholar.google.ru>). Академия Google (англ. Google Scholar) – бесплатная поисковая система по полным текстам научных публикаций всех форматов и дисциплин. Из одного места можно выполнить поиск по различным дисциплинам и источникам: статьям, диссертациям, книгам, рефератам и постановлениям судов, академическим издательствам, на страницах профессиональных сообществ, в онлайн-хранилищах, на страницах университетов и других веб-сайтов.

Основная литература

1. Родионова, В.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / В. Н. Родионова. – 3-е изд., испр. и перераб. – Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. – 106 с. — (ВО: Бакалавриат). – ISBN 978-5-369-01643-5. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1052210>. – Режим доступа: по подписке.

2. Сироткин, С.А. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / С.А. Сироткин, Н.Р. Кельчевская. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 263 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – DOI 10.12737/958515. – ISBN 978-5-16-013815-2. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/958515>. – Режим доступа: по подписке.

Дополнительная литература

1. Долгов, А.И. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Е.А. Прокопенко, А.И. Долгов. – 4-е изд., стер. – М. : ФЛИНТА, 2016. – 278 с. – (Экономика и управление). – ISBN 978-5-9765-0146-1. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/246263>

2. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Ю.Н. Лапыгин. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 208 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <http://www.znanium.com>]. – (Высшее образование: Бакалавриат). – www.dx.doi.org/10.12737/836. – ISBN 978-5-16-006592-2. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/927459>. – Режим доступа: по подписке.

**Общество с ограниченной ответственностью
«Институт научных исследований
и развития профессиональных компетенций»
ООО «ИНИРПК»**

УТВЕРЖДЕНО

Приказом ООО «ИНИРПК»

от 17.05.2021 № 6

**Рабочая программа учебной дисциплины
«Методы стратегического менеджмента»**

Дополнительная профессиональная программа – программа профессиональной переподготовки «Стратегическое развитие организации»

Квалификация: «Менеджер по стратегическому развитию»

Форма обучения: заочная, дистанционная

Всего часов – 72

в том числе:

лекции – 32

практические занятия – 34

экзамен – 6

Рабочая программа учебной дисциплины «Методы стратегического менеджмента» является частью дополнительной профессиональной программы – программы профессиональной переподготовки «Стратегическое развитие организации» и разработана с учетом профессиональной части Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (утв. Приказом Министерства образования и науки РФ от 12 августа 2020 г. № 970), профессионального стандарта «Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства» (утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 8 сентября 2014 г. № 609н).

Цели и задачи дисциплины

Целью изучения дисциплины «Методы стратегического менеджмента» является формирование у слушателей теоретических знаний, связанных с многообразием методов стратегического менеджмента, и умений применять инструментарий стратегического менеджмента в современной практике деятельности предприятий, способствующих обоснованию принимаемых управленческих решений.

Дисциплина «Методы стратегического менеджмента» позволяет решить следующие задачи: овладение знаниями о методах стратегического менеджмента и их применении при определении стратегических альтернатив развития организации.

Требования к результатам освоения учебной дисциплины

Рабочая программа учебной дисциплины «Методы стратегического менеджмента»

является частью дополнительной профессиональной программы – программы профессиональной переподготовки «Стратегическое развитие организации» и реализуется для освоения следующих компетенций:

ПК-8 способен находить и оценивать новые рыночные возможности и формулировать бизнес-идею;

ПК-9 способен оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности.

ПК-12 способен проводить анализ конкурентной среды;

ПК-13 способен анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях;

ПК-14 способен осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения поставленных исследовательских задач.

После изучения дисциплины слушатель должен:

Знать:

– качественные и количественные методы анализа для принятия стратегических и тактических управленческих решений;

– методы прогноза развития рынка;

Уметь:

– применять методы анализа существующей системы стратегического планирования в организации, методы системного подхода к анализу существующей ситуации на предприятии; процедуры оценки будущей эффективности действующей стратегии;

– проводить анализ отрасли, используя качественные и количественные методы; анализировать существующие бизнес-процессы, выявлять их недостатки; готовить аналитические материалы по результатам применения количественных и качественных методов для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами;

– применять качественные и количественные методы анализа для принятия стратегических и тактических управленческих решений; методы анализа существующих бизнес-процессов; методы критического анализа принимаемых управленческих решений;

– проводить анализ отрасли (рынка), используя экономические модели; определять положение фирмы на мировом рынке; прогнозировать развитие мирового рынка;

– проводить системный анализ каждой из имеющихся стратегий, выявлять наиболее приоритетные стратегии, принимать обоснованные управленческие решения на основе анализа функциональных стратегий фирмы, проводить согласование вариантов и выбор стратегии предприятия.

Распределение трудоемкости дисциплины по темам и видам занятий

№ недели	№ темы	Наименование темы	Часов		
			всего часов	лекции	практика
7-9	1	Методы стратегического менеджмента	66	32	34
9		Экзамен	6	-	6
Всего			72	32	40

Содержание лекционного курса

№ темы	Всего часов	№ лекции	Тема лекции. Вопросы обрабатываемые на лекции
1	32	1-16	Тема 1. Методы стратегического менеджмента – SWOT-анализ

			<ul style="list-style-type: none"> – матрица Мак-Кинси – GAP-анализ – PIMS-анализ – метод анализа профиля организации – Матрица БКГ – ABC-анализ – другие методы стратегического менеджмента
--	--	--	---

Перечень практических занятий

№ темы	Всего часов	№ занятия	Тема практического занятия. Вопросы, отрабатываемые на практическом занятии
1	34	1-17	<p>Тема 1. Методы стратегического менеджмента</p> <p>Задание 1. Конструкторское бюро одного из акционерных предприятий города разработало и довело до серийного производства изделие, необходимое отрасли. Доработка опытного образца до серии производилась в сжатые сроки, изделие получилось высшего качества и конкурентоспособным. Оно составило 80% всей выпускаемой предприятием продукции. Производство было хорошо отлажено, и предприятие постоянно выполняло заказы. Главный инженер отдал распоряжение никаких изменений, усовершенствований по данному изделию не проводить, рабочие параметры не изменять; вследствие чего 5 лет конструкторы занимались только совершенствованием упаковки. За это время на другом предприятии разрабатывали аналогичные изделия, но с улучшенными эксплуатационными характеристиками. В результате на первом заводе продукцию вынуждены были снять с производства и предприятие стало перестраиваться на выпуск другого изделия. Перестройка проходила очень тяжело, и предприятие в течение многих месяцев не могло выйти на заданную программу.</p> <p><i>Вопросы.</i> 1) Целесообразно ли было снимать с производства одно изделие и заменять его другим? 2) Как следовало поступить в данной ситуации руководству первого предприятия? 3) Какие конкурентные преимущества имеет второе предприятие перед первым и почему?</p> <p>Задание 2. Отель «Лазурный берег».</p> <p>Долгое время отель «Лазурный берег» предлагал «рай» отдыхающим. Под умелым руководством Джорджа Смитта отель, расположенный в Италии, получил хорошую репутацию. Смерть господина Смитта поставила под угрозу будущее отеля. Руководство делом перешло в руки Мэри Смитт, двадцатилетней дочери мистера Смитта. Ранее Мэри закончила двухгодичный курс подготовки в школе гостиничного дела. Дело отца необходимо было продолжать, и Мэри начала изучать работу отеля «Лазурный берег».</p> <p>Отель имел 25 спален, восемь из них с ваннами, обеденный зал на 60 человек, зал для торжеств на 200 человек, общий бар для отдыха с видом на море, бар в подвале и игровую комнату для детей. Она узнала, что в последние годы дело не расширялось, а прибыли</p>

реально уменьшились. Само здание отеля в некоторых местах выглядело ветхо. Рассмотрев финансовые показатели, Мэри обнаружила, что в 1995 г. оборот отеля был чуть больше 110 тыс. ам. долл. Это соответствовало среднему показателю по отрасли для данного количества комнат. Структура оборота в процентах приведена в таблице.

Статья расхода	«Лазурный берег»	В целом по отрасли
Питание	49	41
Проживание	16	21
Напитки	28	33
Прочее	7	5
Всего	100%	100%

Без сомнения, кухня была сильной стороной отеля. Кроме «Лазурного берега», на курорте было еще два отеля, и казалось, что дела там шли хорошо. Мягкий климат означал шестимесячный туристический сезон. «Лазурный берег» оставался открытым в течение всего года. В осенне-зимний сезон в отеле останавливалось небольшое число туристов. Мэри было ясно, что «Лазурный берег» выживал за счет репутации и кухни.

Тем не менее отель внутри и снаружи требовал обновления. Мэри решила обратиться в «Кольт» (английское консалтинговое агентство) за советом. «Кольт» предложил провести изменения: семнадцать спальных комнат без ванн превратить в десять комнат с ванными за 94 тыс. долл.; косметический ремонт оставшихся спален и общих залов стоил бы еще 35 тыс. долл.; дополнительно предусматривалась установка системы центрального отопления за 10 тыс. долл. Сумма вложений показалась Мэри шокирующей. Она успокоилась, когда узнала, что «Кольт», скорее всего, окажет субсидию в 36% стоимости. Более того, Мэри обнаружила, что ее отец положил на счет в банке свыше 20 тыс. долл. на модернизацию отеля. Теперь Мэри должна была решить, какую рыночную политику она выберет на будущее. Вопрос к ситуации. 1. Какие факторы внешней среды оказывают влияние на отель «Лазурный берег»?

Задание 3. На складах одной из крупных компьютерных фирм скопилось значительное количество не проданных персональных компьютеров, что снижало рентабельность производства. Руководство фирмы поставило задачу ускорить реализацию персональных компьютеров. Аналитической группой было сгенерировано несколько альтернативных вариантов решения этой проблемы, среди которых было отобрано два основных. Первый вариант решения проблемы предусматривал значительное снижение отпускной цены. Второй предложенный вариант решения проблемы предполагал обновление упаковки и значительное повышение продажной цены. По каждому из отобранных альтернативных вариантов решения были разработаны сценарии развития ситуации после того, как товар окажется на рынке сбыта в одном случае со значительно сниженной продажной

			<p>ценой, а в другом – с обновленной упаковкой и повышенной ценой. Вопросы. Определите в общих чертах характер развития ситуации по первому и второму сценариям. Какой сценарий развития сложившейся ситуации вы считаете более предпочтительным?</p> <p>Задание 4. Проведите SWOT-анализ внешней среды предприятий и организаций вашего города, района.</p> <p>Задание 5. Фирма подписала договор о продаже товаров на сумму 100 тыс. руб. С какой средой сталкивается фирма: микросреда; макросреда. Ответ обоснуйте.</p>
--	--	--	---

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по дисциплине

Для аттестации слушателей на соответствие их достижений требованиям освоения дисциплины «Методы стратегического менеджмента» применяются фонды оценочных средств, включающие типовые практические задания, тесты и методы контроля, позволяющие оценить знания и умения приобретенных компетенций.

Процедура оценивания знаний, умений, навыков по дисциплине «Методы стратегического менеджмента» включает учет успешности выполнения практических заданий и сдачу экзамена (в форме тестирования).

Экзамен проводится в форме тестирования. Критерии оценки (в баллах):

- 5 баллов выставляется, если выполнено 75-100% заданий;
- 4 балла выставляется, если выполнено 50- 74% заданий;
- 3 балла выставляется, если выполнено 25-49% заданий;
- 2 балла выставляется, если выполнено менее 24% заданий.

Тестовые задания по дисциплине

1. К потенциальным внутренним слабостям компании при SWOT-анализе относится следующий параметр

- А) недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии
- В) появление иностранных конкурентов с товарами низкой стоимости
- Г) чувствительность к нестабильности внешних условий бизнеса

2. В матрице БКГ этот продукт может давать достаточно денег, чтобы поддерживать свое существование, хотя могут наблюдаться финансовые сложности.

- А) трудный ребенок
- Б) звезда
- В) дойная корова
- Г) собака

3. Четвертым этапом GAP-анализа является:

- А) определение разницы между показателями стратегического плана и возможностями
- Б) прогноз состояния компании на планируемый период
- В) определение возможных путей преодоления разрыва
- Г) выбор критерия, по которому будет происходить анализ

4. В основе матрицы МакКинси лежит оценка:

- А) потребностей покупателей
- Б) сильных сторон рынка
- В) положения компании
- Г) привлекательности рынка

5. Сущность PIMS-анализа состоит в:
- А) анализе уровня влияния выбранной стратегии на величины прибыльности и наличности
 - Б) анализе долгосрочной привлекательности рынка и конкурентного положения организации
 - В) анализе профиля конкурентных позиции организации
6. Если разрыв между показателями стратегического плана и возможностями слишком велик для преодоления его с помощью собственных ресурсов, то целесообразно:
- А) отказаться от реализации стратегического плана
 - Б) привлечь внешние ресурсы
 - В) привлечь партнеров для совместной реализации плана
 - Г) растянуть процесс реализации плана на более длительный период времени
7. Этот анализ позволяет провести совместное изучение внешней и внутренней среды
- А) SWOT
 - Б) БКГ
 - В) Альтмана
8. В основе Бостонской матрицы лежит модель:
- А) качества товара
 - Б) жизненного цикла товара
 - В) спроса на товар
 - Г) потребительской заинтересованности
9. Философия LOTS подчинена:
- А) увеличению рыночной доли
 - Б) увеличению конкурентоспособности
 - В) удовлетворению потребностей рынка
 - Г) удовлетворению потребностей покупателей
10. Набор мер, позволяющих делать выводы о несоответствии внутренней среды маркетинга внешнего окружения или о внутренних несоответствия – это:
- А) SWOT-анализ
 - Б) PEST-анализа
 - В) GAP-анализ
 - Г) нет корректного ответа

Учебно-методическое и информационное обеспечение

Учебная дисциплина «Методы стратегического менеджмента» обеспечивается курсами лекций, практическими заданиями, тестовыми материалами по всем темам и комплексом тестовых заданий для промежуточной аттестации (экзамен) посредством системы дистанционного обучения Института.

Пользователям в локальном и удаленном режиме доступны следующие информационные ресурсы и базы знаний:

1. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU (<http://elibrary.ru>) – крупнейший российский информационный портал в области науки, технологии, медицины и образования, содержащий рефераты и полные тексты более 12 млн научных статей и публикаций. На платформе eLIBRARY.RU доступны электронные версии более 1900 российских научно-технических журналов, в том числе более 900 журналов в открытом доступе.

2. Электронная библиотека «РУКОНТ» (<https://rucont.ru>) – научная электронная

библиотека официальных, научных, учебных, справочных публикаций, в которой размещен цифровой контент различного рода. Более 120 тысяч научных и литературных произведений: полные тексты книг, периодических изданий и отдельных статей, аудио-, видео-, мультимедиа, софт и многое другое.

3. Znanium.com – электронно-библиотечная система (ЭБС), в которой сформированы коллекции электронных версий книг, журналов, статей и пр., сгруппированных по тематическим и целевым признакам. В настоящее время ЭБС Znanium является информационным порталом, оказывающим платные услуги по предоставлению онлайн-доступа к большому фонду учебной и научной литературы, а также к ряду других сервисов, поддерживающих образовательные и научные процессы в учебных заведениях. Ресурс может также быть полезным для любого пользователя, нуждающегося в проверенной учебной и научной информации. Ресурс также обладает массивом информации в режиме Open Access (открытый доступ).

4. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» (<http://window.edu.ru>) (далее – ИС «Единое окно») предоставляет доступ к каталогу образовательных интернет-ресурсов и полнотекстовой электронной учебно-методической библиотеке для общего и профессионального образования. ИС «Единое окно» объединяет в единое информационное пространство электронные ресурсы свободного доступа для всех уровней образования в России. Электронная библиотека является крупнейшим в российском сегменте Интернета хранилищем полнотекстовых версий учебных, учебно-методических и научных материалов с открытым доступом. Библиотека содержит более 30 000 материалов, источниками которых являются более трехсот российских вузов и других образовательных и научных организаций. Основу наполнения библиотеки составляют электронные версии учебно-методических материалов, подготовленные в вузах, прошедшие рецензирование и рекомендованные к использованию советами факультетов, учебно-методическими комиссиями и другими вузовскими структурами, осуществляющими контроль учебно-методической деятельности. Интегральный каталог образовательных интернет-ресурсов содержит представленные в стандартизированной форме метаданные внешних ресурсов, а также содержит описания полнотекстовых публикаций электронной библиотеки. Общий объем каталога превышает 56 000 метаописаний (из них около 25 000 – внешние ресурсы). Расширенный поиск в ИС «Единое окно» осуществляется по названию, автору, аннотации, ключевым словам с возможной фильтрацией по тематике, предмету, типу материала, уровню образования и аудитории.

5. Федеральный портал «Российское образование» (<http://www.edu.ru/>). Это ежедневные публикации самых актуальных новостей, анонсов событий, информационных материалов для широкого круга читателей: учащихся и их родителей, абитуриентов, обучающихся и преподавателей. Ежедневно на портале размещаются эксклюзивные материалы, интервью с ведущими специалистами – педагогами, психологами, учеными, репортажи и аналитические статьи. Читатели получают доступ к нормативно-правовой базе сферы образования, могут пользоваться самыми различными полезными сервисами – такими, как онлайн-тестирование, опросы по актуальным темам и т.д.

6. Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов (<http://school-collection.edu.ru>). Федеральное хранилище Единой коллекции цифровых образовательных ресурсов – это более 111 000 цифровых образовательных ресурсов практически по всем предметам базисного учебного плана. В Коллекции представлены наборы цифровых ресурсов к большому количеству учебников, рекомендованных Минобрнауки РФ к использованию в школах России, инновационные учебно-методические разработки, разнообразные тематические и предметные коллекции, а также другие учебные, культурно-просветительские и познавательные материалы.

7. Фонд электронных документов Российской государственной библиотеки, который сформирован из более чем 6600 единиц документов.

8. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов (<http://fcior.edu.ru>). Проект федерального центра информационно-образовательных ресурсов (ФЦИОР) направлен на распространение электронных образовательных ресурсов и сервисов для всех уровней и ступеней образования. Сайт ФЦИОР обеспечивает каталогизацию электронных образовательных ресурсов различного типа за счет использования единой информационной модели метаданных, основанной на стандарте LOM.

9. Академия Google (<https://scholar.google.ru>). Академия Google (англ. Google Scholar) – бесплатная поисковая система по полным текстам научных публикаций всех форматов и дисциплин. Из одного места можно выполнить поиск по различным дисциплинам и источникам: статьям, диссертациям, книгам, рефератам и постановлениям судов, академическим издательствам, на страницах профессиональных сообществ, в онлайн-хранилищах, на страницах университетов и других веб-сайтов.

Основная литература

1. Родионова, В.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / В. Н. Родионова. – 3-е изд., испр. и перераб. – Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. – 106 с. — (ВО: Бакалавриат). – ISBN 978-5-369-01643-5. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1052210>. – Режим доступа: по подписке.

2. Сироткин, С.А. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / С.А. Сироткин, Н.Р. Кельчевская. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 263 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – DOI 10.12737/958515. – ISBN 978-5-16-013815-2. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/958515>. – Режим доступа: по подписке.

Дополнительная литература

1. Долгов, А.И. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Е.А. Прокопенко, А.И. Долгов. – 4-е изд., стер. – М. : ФЛИНТА, 2016. – 278 с. – (Экономика и управление). – ISBN 978-5-9765-0146-1. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/246263>

2. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Ю.Н. Лапыгин. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 208 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <http://www.znanium.com>]. – (Высшее образование: Бакалавриат). – www.dx.doi.org/10.12737/836. – ISBN 978-5-16-006592-2. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/927459>. – Режим доступа: по подписке.

3. Отварухина, Н.С. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Ю.Ю. Отварухина, А.Н. Мыльникова, Н.С. Отварухина. – М. : Проспект, 2018. – 84 с. – ISBN 978-5-392-27432-1. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/711647>

**Общество с ограниченной ответственностью
«Институт научных исследований
и развития профессиональных компетенций»
ООО «ИНИРПК»**

УТВЕРЖДЕНО

Приказом ООО «ИНИРПК»

от 17.05.2021 № 6

**Рабочая программа учебной дисциплины
«Стратегический анализ внешней среды и потенциала компании»**

Дополнительная профессиональная программа – программа профессиональной переподготовки «Стратегическое развитие организации»

Квалификация: «Менеджер по стратегическому развитию»

Форма обучения: заочная, дистанционная

Всего часов – 36

в том числе:

лекции – 12

практические занятия – 22

зачет – 2

Рабочая программа учебной дисциплины «Стратегический анализ внешней среды и потенциала компании» является частью дополнительной профессиональной программы – программы профессиональной переподготовки «Стратегическое развитие организации» и разработана с учетом профессиональной части Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (утв. Приказом Министерства образования и науки РФ от 12 августа 2020 г. № 970), профессионального стандарта «Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства» (утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 8 сентября 2014 г. № 609н).

Цели и задачи дисциплины

Целью изучения дисциплины «Стратегический анализ внешней среды и потенциала компании» является формирование у слушателей теоретических знаний, связанных со стратегическим анализом внешней среды и оценкой стратегического потенциала организации, менеджмента, и умений применять инструментарий стратегического менеджмента в

Дисциплина «Стратегический анализ внешней среды и потенциала компании» позволяет решить следующие задачи: овладение знаниями и умениями проводить анализ внешней среды и потенциала компании при определении стратегических альтернатив ее развития.

Требования к результатам освоения учебной дисциплины

Рабочая программа учебной дисциплины «Стратегический анализ внешней среды и потенциала компании» является частью дополнительной профессиональной программы – программы профессиональной переподготовки «Стратегическое развитие организации» и реализуется для освоения следующих компетенций:

ПК-5 – способен участвовать в разработке маркетинговой стратегии организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию;

ПК-6 – способен участвовать во внедрении технологических и продуктовых инноваций;

ПК-7 – способен планировать операционную (производственную) деятельность организаций.

ПК-8 способен находить и оценивать новые рыночные возможности и формулировать бизнес-идею;

ПК-9 способен оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности.

ПК-11 способен анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса;

ПК-12 способен проводить анализ конкурентной среды;

ПК-13 способен анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях;

ПК-14 способен осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения поставленных исследовательских задач.

После изучения дисциплины слушатель должен:

Знать:

– качественные и количественные методы анализа для принятия стратегических и тактических управленческих решений;

– методы прогноза развития рынка;

Уметь:

– инструменты, этапы стратегического анализа;

– применять методы анализа существующей системы стратегического планирования в организации, методы системного подхода к анализу существующей ситуации на предприятии; процедуры оценки будущей эффективности действующей стратегии;

– проводить анализ отрасли, используя качественные и количественные методы; анализировать существующие бизнес-процессы, выявлять их недостатки; готовить аналитические материалы по результатам применения количественных и качественных методов для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами;

– применять качественные и количественные методы анализа для принятия стратегических и тактических управленческих решений; методы анализа существующих бизнес-процессов; методы критического анализа принимаемых управленческих решений;

– проводить анализ отрасли (рынка), используя экономические модели; определять положение фирмы на мировом рынке; прогнозировать развитие мирового рынка;

– проводить системный анализ каждой из имеющихся стратегий, выявлять наиболее приоритетные стратегии, принимать обоснованные управленческие решения на основе анализа функциональных стратегий фирмы, проводить согласование вариантов и выбор стратегии предприятия.

Распределение трудоемкости дисциплины по темам и видам занятий

№ недели	№ темы	Наименование темы	Часов		
			всего часов	лекции	практика
9	1	Ситуационный анализ	16	4	12
10	2	Анализ стратегического потенциала организации	18	8	10
10		Зачет	2	-	2
Всего			36	12	24

Содержание лекционного курса

№ темы	Всего часов	№ лекции	Тема лекции. Вопросы отрабатываемые на лекции
1	4	1-2	Тема 1. Ситуационный анализ – внешняя среда организации – PEST-анализ – отраслевой анализ – анализ пяти сил конкуренции М. Портера – анализ неопределенности внешней среды компании
2	8	3-6	Тема 2. Анализ стратегического потенциала организации – инновационный и производственный потенциал организации – финансовый потенциал организации – маркетинговый потенциал организации – кадровый и организационный потенциал организации

Перечень практических занятий

№ темы	Всего часов	№ занятия	Тема практического занятия. Вопросы, отрабатываемые на практическом занятии
1	12	1-6	Тема 1. Ситуационный анализ Задание 1. Известно, что экономические возможности покупателей определяются способностью навязывать продавцам условия сделки. Перечислите четыре основные ситуации, когда влияние покупателей имеет высокую степень. Задание 2. В отрасли наблюдаются изменения в долгосрочных тенденциях экономического роста. Увеличение темпов роста отрасли повлияло на соотношение спроса и предложения, на легкость проникновения фирм на рынок и ухода с него и на рост объема продаж. Постоянный рост спроса, сохраняющийся в течение долгого времени, привлек на рынок новые фирмы и стимулировал инвестиции фирм, уже действующих на рынке. Определите, какое отношение к фирме имеет характер происходящих в отрасли изменений. Задание 3. Приведите примеры отраслей, где барьерами входа в отрасль для новых производителей являются: а) крупные капиталовложения; б) низкая стоимость производства; в) патенты; г) высокая квалификация персонала.

2	10	7-11	<p>Тема 2. Анализ стратегического потенциала организации</p> <p>Задание 1. Крупной европейской фармацевтической компании необходимо принять решение о выборе дальнейшей стратегии развития. Возможно принятие трех принципиально разных альтернативных вариантов решения этой важной управленческой проблемы.</p> <p><i>Первый альтернативный вариант.</i> Цель компании — получение максимально возможной прибыли в возможно более короткие сроки. Для этого на четверть урезается программа по созданию новых видов продукции и на 30% сокращаются расходы на маркетинговое обеспечение торговых операций.</p> <p><i>Второй альтернативный вариант.</i> Компания ставит перед собой цель обеспечить устойчивое положение в будущем. Для этого основные усилия сосредотачиваются на проведении НИОКР по созданию новых конкурентоспособных видов продукции.</p> <p><i>Третий альтернативный вариант.</i> Целью компании является сочетание обеспечения рентабельности производства в настоящее время со значительными расходами на НИОКР для создания продукции, конкурентоспособной на рынках сбыта.</p> <p><i>Проанализируйте возможные стратегические направления развития фармацевтической компании. Какой из трех альтернативных вариантов возможного стратегического развития компании, подготовленных аналитиками, вы считаете наиболее приемлемым?</i></p> <p>Задание 2. Проанализируйте влияние факторов на изменение прибыли от реализации по сравнению с плановыми показателями:</p> <table border="1" data-bbox="573 1102 1498 1402"> <thead> <tr> <th data-bbox="573 1102 912 1255">Показатели</th> <th data-bbox="912 1102 1027 1255">По плану</th> <th data-bbox="1027 1102 1289 1255">По плану, пересчитанному на фактический объем</th> <th data-bbox="1289 1102 1498 1255">Фактически достигнуто</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="573 1255 912 1289">Выручка от реализации</td> <td data-bbox="912 1255 1027 1289">76000</td> <td data-bbox="1027 1255 1289 1289">78280</td> <td data-bbox="1289 1255 1498 1289">78520</td> </tr> <tr> <td data-bbox="573 1289 912 1402">Себестоимость реализованной продукции</td> <td data-bbox="912 1289 1027 1402">60072</td> <td data-bbox="1027 1289 1289 1402">61 708</td> <td data-bbox="1289 1289 1498 1402">62 110</td> </tr> </tbody> </table> <p>Задание 3. Организация переживает период бурного роста, несмотря на то, что начала свою деятельность только год назад. Для расширения бизнеса ей необходимы новые сотрудники в количестве, превышающем нынешнее число сотрудников. Перечислите трудности, с которыми может столкнуться организация:</p> <p>а) в процессе подготовки плана мероприятий;</p> <p>б) в процессе реализации запланированных мероприятий;</p> <p>в) в случае успешного решения задачи.</p>	Показатели	По плану	По плану, пересчитанному на фактический объем	Фактически достигнуто	Выручка от реализации	76000	78280	78520	Себестоимость реализованной продукции	60072	61 708	62 110
Показатели	По плану	По плану, пересчитанному на фактический объем	Фактически достигнуто												
Выручка от реализации	76000	78280	78520												
Себестоимость реализованной продукции	60072	61 708	62 110												

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по дисциплине

Для аттестации слушателей на соответствие их достижений требованиям освоения дисциплины «Стратегический анализ внешней среды и потенциала компании» применяются фонды оценочных средств, включающие типовые практические задания, тесты и методы

контроля, позволяющие оценить знания и умения приобретенных компетенций.

Процедура оценивания знаний, умений, навыков по дисциплине «Стратегический анализ внешней среды и потенциала компании» включает учет успешности выполнения практических заданий и сдачу зачета (в форме тестирования).

Зачет проводится в форме тестирования. Критерии оценки (в баллах):

– зачтено – выставляется, если выполнено более 75% заданий.

Тестовые задания по дисциплине

1. Данный эффект достигается когда общие постоянные производственные затраты распределяются на большее количество продукции.
А) синергии
Б) масштаба
В) экономии

2. Власть покупателей будет выше, если соблюдается это условие.
А) покупатели не сконцентрированы
Б) отсутствуют альтернативные источники снабжения
В) стоимость сырья составляет значительную часть общей стоимости продукции

3. Препятствием для выхода из отрасли является.
А) специализированные активы
Б) высоколиквидные активы
В) индивидуализация продукции
Г) существование сбалансированных конкурентов

4. Производственный потенциал организации – это:
А) это активный коммерческий процесс со среднесрочным горизонтом планирования, направленный на уже существующие рынки и имеющий целью получить заданный объем продаж путем использования тактических средств, относящихся к товару, сбыту, цене и коммуникациям.
Б) совокупность характеристик предприятия, определяющих способность компании к осуществлению деятельности по созданию и практическому использованию нововведений
В) максимально возможный производственный результат, который может быть получен при наиболее эффективном использовании производственных ресурсов, при имеющемся уровне техники и технологий, передовых формах организации производства

5. Показатели деловой активности позволяют:
А) оценить платежеспособность предприятия и предполагает постоянное равенство между активами и обязательствами, как по общей сумме, так и по срокам наступления
Б) проанализировать, насколько эффективно предприятие использует свои средства
В) диагностировать влияние факторов на финансовые результаты деятельности организации

6. Под стратегическим управлением персонала понимается:
А) совокупность всех личностных аспектов создания, руководства и развития социальной системы, ориентированной на достижение стратегических целей
Б) сложный набор взаимосвязанных элементов составляющих организацию
В) совокупность способностей всех работников организации для осуществления стратегических целей и требований
7. Под стратегическим маркетингом понимается:

А) активный коммерческий процесс со среднесрочным горизонтом планирования, направленный на уже существующие рынки и имеющий целью получить заданный объем продаж путем использования тактических средств, относящихся к товару, сбыту, цене и коммуникациям

Б) совокупность сил внешней среды, которые случаются как результат взаимодействия более сложных причин и влияют на реализацию продукции предприятия извне

В) маркетинговый процесс, осуществляемый фирмой с рыночной ориентацией с целью достижения показателей, превышающих среднерыночные, путем систематического проведения политики создания товаров и услуг, обеспечивающих потребителей товарами более высокой потребительской ценности, чем у конкурентов

Учебно-методическое и информационное обеспечение

Учебная дисциплина «Стратегический анализ внешней среды и потенциала компании» обеспечивается курсами лекций, практическими заданиями, тестовыми материалами по всем темам и комплексом тестовых заданий для промежуточной аттестации (экзамен) посредством системы дистанционного обучения Института.

Пользователям в локальном и удаленном режиме доступны следующие информационные ресурсы и базы знаний:

1. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU (<http://elibrary.ru>) – крупнейший российский информационный портал в области науки, технологии, медицины и образования, содержащий рефераты и полные тексты более 12 млн научных статей и публикаций. На платформе eLIBRARY.RU доступны электронные версии более 1900 российских научно-технических журналов, в том числе более 900 журналов в открытом доступе.

2. Электронная библиотека «РУКОНТ» (<https://rucont.ru>) – научная электронная библиотека официальных, научных, учебных, справочных публикаций, в которой размещен цифровой контент различного рода. Более 120 тысяч научных и литературных произведений: полные тексты книг, периодических изданий и отдельных статей, аудио-, видео-, мультимедиа, софт и многое другое.

3. Znanium.com – электронно-библиотечная система (ЭБС), в которой сформированы коллекции электронных версий книг, журналов, статей и пр., сгруппированных по тематическим и целевым признакам. В настоящее время ЭБС Znanium является информационным порталом, оказывающим платные услуги по предоставлению онлайн-доступа к большому фонду учебной и научной литературы, а также к ряду других сервисов, поддерживающих образовательные и научные процессы в учебных заведениях. Ресурс может также быть полезным для любого пользователя, нуждающегося в проверенной учебной и научной информации. Ресурс также обладает массивом информации в режиме Open Access (открытый доступ).

4. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» (<http://window.edu.ru>) (далее – ИС «Единое окно») предоставляет доступ к каталогу образовательных интернет-ресурсов и полнотекстовой электронной учебно-методической библиотеке для общего и профессионального образования. ИС «Единое окно» объединяет в единое информационное пространство электронные ресурсы свободного доступа для всех уровней образования в России. Электронная библиотека является крупнейшим в российском сегменте Интернета хранилищем полнотекстовых версий учебных, учебно-методических и научных материалов с открытым доступом. Библиотека содержит более 30 000 материалов, источниками которых являются более трехсот российских вузов и других образовательных и научных организаций. Основу наполнения библиотеки составляют электронные версии учебно-методических материалов, подготовленные в вузах, прошедшие рецензирование и рекомендованные к использованию советами факультетов, учебно-методическими

комиссиями и другими вузовскими структурами, осуществляющими контроль учебно-методической деятельности. Интегральный каталог образовательных интернет-ресурсов содержит представленные в стандартизированной форме метаданные внешних ресурсов, а также содержит описания полнотекстовых публикаций электронной библиотеки. Общий объем каталога превышает 56 000 метаописаний (из них около 25 000 – внешние ресурсы). Расширенный поиск в ИС «Единое окно» осуществляется по названию, автору, аннотации, ключевым словам с возможной фильтрацией по тематике, предмету, типу материала, уровню образования и аудитории.

5. Федеральный портал «Российское образование» (<http://www.edu.ru/>). Это ежедневные публикации самых актуальных новостей, анонсов событий, информационных материалов для широкого круга читателей: учащихся и их родителей, абитуриентов, обучающихся и преподавателей. Ежедневно на портале размещаются эксклюзивные материалы, интервью с ведущими специалистами – педагогами, психологами, учеными, репортажи и аналитические статьи. Читатели получают доступ к нормативно-правовой базе сферы образования, могут пользоваться самыми различными полезными сервисами – такими, как онлайн-тестирование, опросы по актуальным темам и т.д.

6. Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов (<http://school-collection.edu.ru>). Федеральное хранилище Единой коллекции цифровых образовательных ресурсов – это более 111 000 цифровых образовательных ресурсов практически по всем предметам базисного учебного плана. В Коллекции представлены наборы цифровых ресурсов к большому количеству учебников, рекомендованных Минобрнауки РФ к использованию в школах России, инновационные учебно-методические разработки, разнообразные тематические и предметные коллекции, а также другие учебные, культурно-просветительские и познавательные материалы.

7. Фонд электронных документов Российской государственной библиотеки, который сформирован из более чем 6600 единиц документов.

8. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов (<http://fcior.edu.ru>). Проект федерального центра информационно-образовательных ресурсов (ФЦИОР) направлен на распространение электронных образовательных ресурсов и сервисов для всех уровней и ступеней образования. Сайт ФЦИОР обеспечивает каталогизацию электронных образовательных ресурсов различного типа за счет использования единой информационной модели метаданных, основанной на стандарте LOM.

9. Академия Google (<https://scholar.google.ru>). Академия Google (англ. Google Scholar) – бесплатная поисковая система по полным текстам научных публикаций всех форматов и дисциплин. Из одного места можно выполнить поиск по различным дисциплинам и источникам: статьям, диссертациям, книгам, рефератам и постановлениям судов, академическим издательствам, на страницах профессиональных сообществ, в онлайн-хранилищах, на страницах университетов и других веб-сайтов.

Основная литература

1. Родионова, В.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / В. Н. Родионова. – 3-е изд., испр. и перераб. – Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. – 106 с. — (ВО: Бакалавриат). – ISBN 978-5-369-01643-5. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1052210>. – Режим доступа: по подписке.

2. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Б.Т. Кузнецов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 624 с. – ISBN 978-5-238-01209-4. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/352610>

3. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебник для вузов / А.Н. Фомичев. – М. : ИТК "Дашков и К", 2018. – 468 с. – ISBN 978-5-394-01974-6. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/689192>

Дополнительная литература

1. Долгов, А.И. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Е.А. Прокопенко, А.И. Долгов. – 4-е изд., стер. – М. : ФЛИНТА, 2016. – 278 с. – (Экономика и управление). – ISBN 978-5-9765-0146-1. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/246263>
2. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Ю.Н. Лапыгин. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 208 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <http://www.znaniium.com>]. – (Высшее образование: Бакалавриат). – www.dx.doi.org/10.12737/836. – ISBN 978-5-16-006592-2. – Текст : электронный. – URL: <https://znaniium.com/catalog/product/927459>. – Режим доступа: по подписке.
3. Отварухина, Н.С. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Ю.Ю. Отварухина, А.Н. Мыльникова, Н.С. Отварухина. – М. : Проспект, 2018. – 84 с. – ISBN 978-5-392-27432-1. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/711647>

**Общество с ограниченной ответственностью
«Институт научных исследований
и развития профессиональных компетенций»
ООО «ИНИРПК»**

УТВЕРЖДЕНО

Приказом ООО «ИНИРПК»

от 17.05.2021 № 6

**Рабочая программа учебной дисциплины
«Управление стратегическими изменениями»**

Дополнительная профессиональная программа – программа профессиональной переподготовки «Стратегическое развитие организации»

Квалификация: «Менеджер по стратегическому развитию»

Форма обучения: заочная, дистанционная

Всего часов – 36

в том числе:

лекции – 12

практические занятия – 22

зачет – 2

Рабочая программа учебной дисциплины «Управление стратегическими изменениями» является частью дополнительной профессиональной программы – программы профессиональной переподготовки «Стратегическое развитие организации» и разработана с учетом профессиональной части Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (утв. Приказом Министерства образования и науки РФ от 12 августа 2020 г. № 970), профессионального стандарта «Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства» (утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 8 сентября 2014 г. № 609н).

Цели и задачи дисциплины

Целью изучения дисциплины «Управление стратегическими изменениями» является формирование у слушателей теоретических знаний, связанных со реализацией стратегических изменений в организации и инструментами управления стратегическими изменениями.

Дисциплина «Управление стратегическими изменениями» позволяет решить следующие задачи: овладение знаниями и умениями проводить стратегические изменения в организации на основе реализации стратегических планов и организации соответствующей управленческой деятельности.

Требования к результатам освоения учебной дисциплины

Рабочая программа учебной дисциплины «Управление стратегическими изменениями» является частью дополнительной профессиональной программы – программы профессиональной переподготовки «Стратегическое развитие организации» и реализуется для освоения следующих компетенций:

ПК-3 – способен активно участвовать в реализации программы организационных изменений.

После изучения дисциплины слушатель должен:

Знать:

– современные методики реализации изменений в организации и специфику их применения на практике; этапы проектирования организационных изменений; модели реализации организационных изменений.

Уметь:

– разрабатывать программы организационного развития и снятия сопротивлений проводимым изменениям; проводить оценку эффективности программ осуществления организационных изменений; управлять внешними факторами, влияющими на изменения.

Распределение трудоемкости дисциплины по темам и видам занятий

№ недели	№ темы	Наименование темы	Часов		
			всего часов	лекции	практика
10-11	1	Стратегические изменения	12	4	8
11	2	Реализация стратегии и структурные изменения	12	4	8
11	3	Организация стратегического управления в организации	10	4	6
11		Зачет	2	-	2
Всего			36	12	24

Содержание лекционного курса

№ темы	Всего часов	№ лекции	Тема лекции. Вопросы отрабатываемые на лекции
1	4	1-2	Тема 1. Стратегические изменения – понятие и типы стратегических изменений – требования к стратегическим изменениям – области стратегических изменений – модель К. Левина – управление реализацией стратегических изменений
2	4	3-4	Тема 2. Реализация стратегии и структурные изменения – задачи реализации стратегии – стратегические планы – измерение стратегических изменений – уровни стратегических изменений – стратегический контроллинг
3	4	5-6	Тема 3. Организация стратегического управления в организации – цель и задачи организации стратегического управления – условия и факторы эффективности стратегического управления – направления оценки эффективности стратегического управления – критерии эффективности стратегического управления

Перечень практических занятий

№ темы	Всего часов	№ занятия	Тема практического занятия. Вопросы, отрабатываемые на практическом занятии
1	8	1-4	<p>Тема 1. Стратегические изменения</p> <p>Задание 1. Стратегия изменений в организации вызвана нестабильностью и сложностью внешней среды. Какую модель для реорганизации организационной структуры вы выберете в этих условиях и почему?</p> <p>Задание 2. Перед любым руководителем время от времени возникает задача формирования заново или реорганизации системы управления организацией, которой он руководит. Решение о целесообразности реорганизации системы управления организацией принимается, как правило, после тщательного анализа результатов деятельности.</p> <p>Многие предприятия в условиях резко возросшей конкуренции на рынках сбыта все большее значение придают повышению качества производимой продукции. Поэтому необходимость более эффективного решения проблемы качества на предприятии вполне может стать основной причиной реорганизации предприятия.</p> <p>Если основной причиной реорганизации предприятия является стремление обеспечить более высокое качество производимой им продукции, то подготовку к реорганизации целесообразно начать с анализа основных факторов, влияющих на качество продукции.</p> <p>Вопросы. 1. Назовите другие причины реорганизации предприятия. 2. Предложите ваше решение.</p> <p>Задание 3. Изучите задание, заполните ниже представленную таблицу. К числу основных подходов к разработке стратегии относятся четыре: главный стратегический (стратегия разрабатывается руководителем); делегирования полномочий; совместный; инициативный.</p> <p>Постановка задачи. На основании приведенного ниже перечня характеристик, перечисленных в случайном порядке, заполните нижеприведенную таблицу: «Сравнительная характеристика основных подходов к разработке стратегии».</p> <p>Перечень характеристик:</p> <p>а) в разработке принимают участие менеджеры, которым предстоит выполнять стратегию, согласованность стратегии;</p> <p>б) опасность несогласованности стратегий, исходящих из разных частей организации; необходимость дополнительных усилий по согласованию предложений;</p> <p>в) ограниченный круг лиц, привлеченных к разработке;</p> <p>г) широкое участие менеджеров всех уровней; возможность у руководителей широкого выбора стратегических решений;</p> <p>д) единое руководство разработкой; согласованность элементов стратегии;</p> <p>е) отсутствие реального стратегического руководства; второстепенность стратегического планирования; ориентация на</p>

			<p>текущие цели;</p> <p>ж) побуждает менеджеров нужных уровней к проявлению инициативы;</p> <p>з) стратегия может быть компромиссом, опасность образования коалиции со своими интересами.</p> <p>Таблица – Сравнительная характеристика основных подходов к разработке стратегии</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Наименование подхода</th> <th>Достоинства</th> <th>Недостатки</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Главный стратегический</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Делегирования полномочий</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Совместный</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Инициативный</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Наименование подхода	Достоинства	Недостатки	Главный стратегический			Делегирования полномочий			Совместный			Инициативный		
Наименование подхода	Достоинства	Недостатки																
Главный стратегический																		
Делегирования полномочий																		
Совместный																		
Инициативный																		
2	8	5-8	<p>Тема 2. Реализация стратегии и структурные изменения</p> <p>Задание 1. Представьте себе, что вы специалист по стратегическому управлению и вас пригласила известная компания «А» проконсультировать ее в области стратегического управления. Вы приходите на фирму и проводите всестороннее обследование. С чего вы начнете свою работу (характеристики деятельности):</p> <p>а) с анализа финансового положения фирмы;</p> <p>б) изучения целей фирмы;</p> <p>в) досконального анализа деятельности высших руководителей;</p> <p>г) изучения положения и поведения фирмы на рынке;</p> <p>д) анализа производственного потенциала фирмы;</p> <p>е) изучения структуры фирмы и системы взаимодействия ее подразделений;</p> <p>ж) анализа человеческого потенциала фирмы и управления кадрами?</p> <p>Обоснуйте свой ответ.</p>															
3	6	9-11	<p>Тема 3. Организация стратегического управления в организации</p> <p>Задание 1. Предположите, что Вы решили создать свое собственное дело – подключение компьютеров к Интернету по желанию владельцев компьютеров. Кем Вы будете – менеджером, бизнесменом или предпринимателем?</p> <p>Задание 2. Руководство завода по производству тракторов было поставлено перед необходимостью принятия стратегического решения о путях его дальнейшего развития. На совещании, проведенном директором, было принято решение о разработке программы долговременного развития предприятия.</p> <p>Перед планово-экономической службой завода была поставлена задача: прежде чем приступить к разработке программы, надо представить руководству завода согласованную систему целей, обеспечивающих достижение поставленной генеральной цели. В частности, в качестве одной из подцелей достижения генеральной цели, поставленной руководством завода, в систему целей должна быть включена подцель по повышению ритмичности производства тракторов. Как вы оцениваете принятое руководством завода решение о разработке системы стоящих перед заводом целей и программы перспективного развития предприятия?</p>															

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по дисциплине

Для аттестации слушателей на соответствие их достижений требованиям освоения дисциплины «Управление стратегическими изменениями» применяются фонды оценочных средств, включающие типовые практические задания, тесты и методы контроля, позволяющие оценить знания и умения приобретенных компетенций.

Процедура оценивания знаний, умений, навыков по дисциплине «Управление стратегическими изменениями» включает учет успешности выполнения практических заданий и сдачу зачета (в форме тестирования).

Зачет проводится в форме тестирования. Критерии оценки (в баллах):

– зачтено – выставляется, если выполнено более 75% заданий.

Тестовые задания по дисциплине

1. Управление организацией:

- А) выдача четких распоряжений и приказов непосредственным исполнителям задания
- Б) обеспечение согласованных действий членов организации, направленных на достижение общей цели
- В) неукоснительное выполнение исполнителями распоряжений и приказов дирекции и вышестоящих начальников

2. Управленческая информация в организации подразделяется на следующие виды:

- А) исходящая, выходящая
- Б) исходная, организационная, регулирующая, учетно-контрольная
- В) контрольная, корректирующая, аналитическая

3. Под процессом изменения понимается:

- А) процесс воздействия факторов внешней среды на деятельность организации
- Б) постоянный процесс взаимодействия организации с контрагентами
- В) постепенный или ступенчатый процесс перевода организации на новый уровень с использованием существующих идей и концепций

4. Такие стратегические изменения в организации, связаны с глубокими структурными преобразованиями внутри организации, основанными на разделении или слиянии ее с другой аналогичной организацией.

- А) радикальные
- Б) умеренные
- В) коренные

5. Задачей стратегического контроллинга в организации не является:

- А) оценить соответствие выбранной стратегии и внутриорганизационных процессов с целью ориентации деятельности на осуществление принятых стратегических решений
- Б) измерить эффективность действующей стратегии, то есть выявить степень соответствия текущей стратегии факторам деятельности предприятия
- В) выделить ключевые параметры внешней и внутренней среды, оказывающие наибольшее влияние на деятельность предприятия

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

- А) окружение не будет изменяться
- Б) в окружении не будет происходить качественных изменений

В) в окружении постоянно будут происходить изменения

7. Может ли фирма на практике одновременно реализовывать несколько стратегий:

А) может

Б) не может

В) может, только если это многоотраслевая компания

Учебно-методическое и информационное обеспечение

Учебная дисциплина «Управление стратегическими изменениями» обеспечивается курсами лекций, практическими заданиями, тестовыми материалами по всем темам и комплексом тестовых заданий для промежуточной аттестации (экзамен) посредством системы дистанционного обучения Института.

Пользователям в локальном и удаленном режиме доступны следующие информационные ресурсы и базы знаний:

1. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU (<http://elibrary.ru>) – крупнейший российский информационный портал в области науки, технологии, медицины и образования, содержащий рефераты и полные тексты более 12 млн научных статей и публикаций. На платформе eLIBRARY.RU доступны электронные версии более 1900 российских научно-технических журналов, в том числе более 900 журналов в открытом доступе.

2. Электронная библиотека «РУКОНТ» (<https://rucont.ru>) – научная электронная библиотека официальных, научных, учебных, справочных публикаций, в которой размещен цифровой контент различного рода. Более 120 тысяч научных и литературных произведений: полные тексты книг, периодических изданий и отдельных статей, аудио-, видео-, мультимедиа, софт и многое другое.

3. Znanium.com – электронно-библиотечная система (ЭБС), в которой сформированы коллекции электронных версий книг, журналов, статей и пр., сгруппированных по тематическим и целевым признакам. В настоящее время ЭБС Znanium является информационным порталом, оказывающим платные услуги по предоставлению онлайн-доступа к большому фонду учебной и научной литературы, а также к ряду других сервисов, поддерживающих образовательные и научные процессы в учебных заведениях. Ресурс может также быть полезным для любого пользователя, нуждающегося в проверенной учебной и научной информации. Ресурс также обладает массивом информации в режиме Open Access (открытый доступ).

4. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» (<http://window.edu.ru>) (далее – ИС «Единое окно») предоставляет доступ к каталогу образовательных интернет-ресурсов и полнотекстовой электронной учебно-методической библиотеке для общего и профессионального образования. ИС «Единое окно» объединяет в единое информационное пространство электронные ресурсы свободного доступа для всех уровней образования в России. Электронная библиотека является крупнейшим в российском сегменте Интернета хранилищем полнотекстовых версий учебных, учебно-методических и научных материалов с открытым доступом. Библиотека содержит более 30 000 материалов, источниками которых являются более трехсот российских вузов и других образовательных и научных организаций. Основу наполнения библиотеки составляют электронные версии учебно-методических материалов, подготовленные в вузах, прошедшие рецензирование и рекомендованные к использованию советами факультетов, учебно-методическими комиссиями и другими вузовскими структурами, осуществляющими контроль учебно-методической деятельности. Интегральный каталог образовательных интернет-ресурсов содержит представленные в стандартизированной форме метаданные внешних ресурсов, а также содержит описания полнотекстовых публикаций электронной библиотеки. Общий

объем каталога превышает 56 000 метаописаний (из них около 25 000 – внешние ресурсы). Расширенный поиск в ИС «Единое окно» осуществляется по названию, автору, аннотации, ключевым словам с возможной фильтрацией по тематике, предмету, типу материала, уровню образования и аудитории.

5. Федеральный портал «Российское образование» (<http://www.edu.ru/>). Это ежедневные публикации самых актуальных новостей, анонсов событий, информационных материалов для широкого круга читателей: учащихся и их родителей, абитуриентов, обучающихся и преподавателей. Еженедельно на портале размещаются эксклюзивные материалы, интервью с ведущими специалистами – педагогами, психологами, учеными, репортажи и аналитические статьи. Читатели получают доступ к нормативно-правовой базе сферы образования, могут пользоваться самыми различными полезными сервисами – такими, как онлайн-тестирование, опросы по актуальным темам и т.д.

6. Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов (<http://school-collection.edu.ru>). Федеральное хранилище Единой коллекции цифровых образовательных ресурсов – это более 111 000 цифровых образовательных ресурсов практически по всем предметам базисного учебного плана. В Коллекции представлены наборы цифровых ресурсов к большому количеству учебников, рекомендованных Минобрнауки РФ к использованию в школах России, инновационные учебно-методические разработки, разнообразные тематические и предметные коллекции, а также другие учебные, культурно-просветительские и познавательные материалы.

7. Фонд электронных документов Российской государственной библиотеки, который сформирован из более чем 6600 единиц документов.

8. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов (<http://fcior.edu.ru>). Проект федерального центра информационно-образовательных ресурсов (ФЦИОР) направлен на распространение электронных образовательных ресурсов и сервисов для всех уровней и ступеней образования. Сайт ФЦИОР обеспечивает каталогизацию электронных образовательных ресурсов различного типа за счет использования единой информационной модели метаданных, основанной на стандарте LOM.

9. Академия Google (<https://scholar.google.ru>). Академия Google (англ. Google Scholar) – бесплатная поисковая система по полным текстам научных публикаций всех форматов и дисциплин. Из одного места можно выполнить поиск по различным дисциплинам и источникам: статьям, диссертациям, книгам, рефератам и постановлениям судов, академическим издательствам, на страницах профессиональных сообществ, в онлайн-хранилищах, на страницах университетов и других веб-сайтов.

Основная литература

1. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Б.Т. Кузнецов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 624 с. – ISBN 978-5-238-01209-4. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/352610>

2. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебник для вузов / А.Н. Фомичев. – М. : ИТК "Дашков и К", 2018. – 468 с. – ISBN 978-5-394-01974-6. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/689192>

Дополнительная литература

1. Долгов, А.И. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Е.А. Прокопенко, А.И. Долгов. – 4-е изд., стер. – М. : ФЛИНТА, 2016. – 278 с. – (Экономика и управление). – ISBN 978-5-9765-0146-1. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/246263>

2. Отварухина, Н.С. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Ю.Ю. Отварухина, А.Н. Мильникова, Н.С. Отварухина. – М. : Проспект, 2018. – 84 с. – ISBN 978-5-392-27432-1. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/711647>

**Общество с ограниченной ответственностью
«Институт научных исследований
и развития профессиональных компетенций»
ООО «ИНИРПК»**

УТВЕРЖДЕНО

Приказом ООО «ИНИРПК»

от 17.05.2021 № 6

**Программа
Итогового междисциплинарного экзамена
по программе профессиональной переподготовки
«Стратегическое развитие организации»**

Дополнительная профессиональная программа – программа профессиональной переподготовки «Стратегическое развитие организации»

Квалификация: «Менеджер по стратегическому развитию»

Форма обучения: заочная, дистанционная

Всего часов – 340

Срок освоения программы – 12 недель

Программа Итогового междисциплинарного экзамена по программе профессиональной переподготовки «Стратегическое развитие организации» подготовлена в соответствии с дополнительной профессиональной программой – программой профессиональной переподготовки «Стратегическое развитие организации», сформированной на основе профессиональной части Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (утв. Приказом Министерства образования и науки РФ от 12 августа 2020 г. № 970); профессионального стандарта «Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства» (утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 8 сентября 2014 г. № 609н); Федерального закона от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»; Постановления Правительства от 15.09.2020 № 1441 «Об утверждении Правил оказания платных образовательных услуг»; Приказа Минобрнауки России от 01.07.2013 № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» (зарегистрировано в Минюсте России 20.08.2013 № 29444); Приказа Минобрнауки России от 23.08.2017 № 816 «Об утверждении Порядка применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ»; Приказа Министерства образования и науки Российской Федерации (Минобрнауки России) от 15 ноября 2013 г. № 1244 г. «О внесении изменений в Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской

Федерации от 1 июля 2013 г. № 499»; Письма Министерства образования и науки Российской Федерации «О дополнительном профессиональном образовании» от 09 октября 2013 г. № 06-735; Письма Министерства образования и науки РФ от 25 августа 2015 г. № АК-2453/06 «Об особенностях законодательного и нормативного правового обеспечения в сфере ДПО»; Письма Минобрнауки России от 30.03.2015 № АК-821/06 «О направлении методических рекомендаций по итоговой аттестации слушателей»; Методических рекомендаций – разъяснения по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов (письмо Министерства образования и науки РФ от 22.04.2015 г. № ВК-1032/06); нормативной документации ООО «ИНИРПК»: Положением об итоговой аттестации слушателей от 11.05.2021 № 1-до; Положением об использовании электронного обучения, дистанционных образовательных технологий от 11.05.2021 № 2-до.

Итоговая аттестация проводится в виде междисциплинарного экзамена в форме тестирования.

Итоговая аттестация слушателей осуществляется аттестационной комиссией, созданной образовательной организацией в соответствии с локальными нормативными актами Института.

Основные функции аттестационных комиссий:

- комплексная оценка уровня знаний и умений, компетенции слушателей с учетом целей обучения, установленных требований к результатам освоения программы;
- рассмотрение вопросов о предоставлении слушателям по результатам освоения программы профессиональной переподготовки права заниматься профессиональной деятельностью в определенной области и (или) присвоении квалификации.

Программа итогового междисциплинарного экзамена определяет объём и уровень содержания дисциплин, входящих в учебный план профессиональной переподготовки по программе «Стратегическое развитие организации».

Слушатель допускается к итоговой аттестации после самостоятельного изучения дисциплин ДППП в полном объеме, и подтвердивший самостоятельное изучение успешным прохождением промежуточной аттестации.

На итоговом междисциплинарном экзамене обучающийся должен продемонстрировать знания в области следующих дисциплин:

- Теория управления организацией;
- Стратегические управленческие решения;
- Стратегический менеджмент в организации;
- Методы стратегического менеджмента;
- Стратегический анализ внешней среды и потенциала компании;
- Управление стратегическими изменениями.

Цель итоговой аттестации заключается в подтверждении овладения слушателями компетенциями по программе профессиональной переподготовки «Стратегическое развитие организации» в области управления процессами стратегического и тактического планирования и организации промышленных производств различного типа (единичного, серийного, массового).

Итоговый междисциплинарный экзамен позволяет определить уровень теоретической и практической подготовки слушателей программы «Стратегическое развитие организации» и дать оценку уровня и объёма знаний, полученных в процессе обучения. При сдаче итогового междисциплинарного экзамена слушатели должны показать свою способность и умение, опираясь на полученные знания, сформированные умения, профессиональные компетенции, самостоятельно решать на современном уровне задачи своей

профессиональной деятельности.

В ходе итогового междисциплинарного экзамена слушатель демонстрирует профессиональную компетентность, в основе которой лежит комплекс следующих компетенций:

№ п/п	Наименование учебных дисциплин программы профессиональной переподготовки «Стратегическое развитие организации»	Профессиональные компетенции
1	Теория управления организацией	ПК-2, ПК-4, ПК-10
2	Стратегические управленческие решения	ПК-1
3	Стратегический менеджмент в организации	ПК-8, ПК-9
4	Методы стратегического менеджмента	ПК-8, ПК-9, ПК-12, ПК-13, ПК-14
5	Стратегический анализ внешней среды и потенциала компании	ПК-5, ПК-6, ПК-7, ПК-8, ПК-9, ПК-11, ПК-12, ПК-13, ПК-14
6	Управление стратегическими изменениями	ПК-3

Тесты для итоговой аттестации

1. Данный эффект достигается, когда общие постоянные производственные затраты распределяются на большее количество продукции:
А) синергии
Б) масштаба
В) экономии
2. Власть покупателей будет выше, если соблюдается это условие:
А) покупатели не сконцентрированы
Б) отсутствуют альтернативные источники снабжения
В) стоимость сырья составляет значительную часть общей стоимости продукции
3. Замена, при которой один товар заменяется другим, который способен выполнять сходные функции, называется:
А) полной заменой
Б) частичной заменой
В) косвенной заменой
4. Власть поставщиков будет выше, если соблюдается это условие:
А) стоимость сырья составляют значительную часть общей стоимости продукции
Б) покупатели сконцентрированы
В) стоимость сырья невелика
Г) поставщики сконцентрированы
5. Препятствием для выхода из отрасли является:
А) специализированные активы
Б) высоколиквидные активы
В) индивидуализация продукции
Г) существование сбалансированных конкурентов
6. «Простая-стабильная» внешняя среда характеризуется
А) большим количеством внешних факторов
Б) не большим количеством простых элементов
В) большим количеством значительных изменений
Г) низкой динамикой изменений
7. К потенциальным внутренним слабостям компании при SWOT-анализе относится следующий параметр:

- А) недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии
 - В) появление иностранных конкурентов с товарами низкой стоимости
 - Г) чувствительность к нестабильности внешних условий бизнеса
8. Состояние внешней среды «сложная-стабильная» характеризуется следующим параметром:
- А) не большое количество простых элементов при отсутствии значительных изменений
 - Б) медленное или очень быстрое изменение одного или многих факторов
 - В) малое количество и несхожесть внешних элементов
 - Г) большое количество внешних элементов с медленными и предсказуемыми изменениями
9. Определите уровень разработки стратегии, на котором принимается решение о ликвидации или репрофилировании сферы бизнеса:
- А) корпоративный
 - Б) сферы бизнеса
 - В) функциональный
 - Г) линейный
10. Суть стратегий функционирования заключается в следующем:
- А) достижение синергизма за счет включения в портфель организации различных направлений бизнеса
 - Б) стремление выйти за пределы наличного и реализовать абстрактные, принципиальные возможности
 - В) поддержание деятельности организации на достигнутом уровне
11. В общем виде суть стратегии организации заключается в следующем:
- А) это интегрированная модель действий, предназначенных для достижения целей организации
 - Б) это интегрированная система менеджмента организации
 - В) это общая концепция того, как достигаются цели организации
 - Г) это концепция того, как решаются стоящие перед организацией проблемы и распределяются необходимые для этого неограниченные ресурсы
12. Деловая стратегия организации:
- А) это модель поведения компании в целом, которая устанавливает порядок распределения ресурсов между разными направлениями бизнеса
 - Б) формируется в уме лидера-предпринимателя на базе персонального видения ситуации и ее развития
 - В) определяет посредством каких действий, ресурсов, конкурентных преимуществ организация намерена добиться успеха в рамках определенного направления бизнеса
 - Г) определяет новые возможности для производства новой продукции на уже имеющихся производствах с применением имеющейся технологии
13. К деловым стратегиям не относится:
- А) сфокусированная стратегия дифференциации
 - Б) стратегия оптимальных издержек
 - В) стратегия лидерства по издержкам
 - Г) стратегия выбора и развития технологий
14. Отличительной чертой стратегического управленческого решения является следующее:
- А) относится к организации в целом
 - Б) просто предсказать результат реализации решения
 - В) концентрируется на оперативной деятельности организации
15. Укажите наиболее полное определение понятия «Дерево целей организации»:
- А) это совокупность целей, ценностей и принципов, в соответствии которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность

Б) это структурированный иерархический перечень целей организации, в котором цели более низкого уровня подчинены и служат для достижения целей более высокого уровня

В) это установление приоритетности среди административных целей и задач с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии, которую будет реализовывать организация

16. В широком смысле миссия организации представляет собой:

А) философию и общественный смысл существования организации

Б) ценности и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность

В) выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению предприятием

17. Производственный потенциал организации – это:

А) это активный коммерческий процесс со среднесрочным планированием, направленный на уже существующие рынки и имеющий целью получить заданный объем продаж путем использования тактических средств, относящихся к товару, сбыту, цене и коммуникациям.

Б) совокупность характеристик предприятия, определяющих способность компании к осуществлению деятельности по созданию и практическому использованию нововведений

В) максимально возможный производственный результат, который может быть получен при наиболее эффективном использовании производственных ресурсов, при имеющемся уровне техники и технологий, передовых формах организации производства

18. Показатели деловой активности позволяют:

А) оценить платежеспособность предприятия и предполагает постоянное равенство между активами и обязательствами, как по общей сумме, так и по срокам наступления

Б) проанализировать, насколько эффективно предприятие использует свои средства

В) диагностировать влияние факторов на финансовые результаты деятельности организации

19. Под стратегическим управлением персонала понимается:

А) совокупность всех личностных аспектов создания, руководства и развития социальной системы, ориентированной на достижение стратегических целей

Б) сложный набор взаимосвязанных элементов составляющих организацию

В) совокупность способностей всех работников организации для осуществления стратегических целей и требований

20. Под стратегическим маркетингом понимается:

А) активный коммерческий процесс со среднесрочным горизонтом планирования, направленный на уже существующие рынки и имеющий целью получить заданный объем продаж путем использования тактических средств, относящихся к товару, сбыту, цене

Б) совокупность сил внешней среды, которые случаются как результат взаимодействия более сложных причин и влияют на реализацию продукции предприятия извне

В) маркетинговый процесс, осуществляемый фирмой с рыночной ориентацией с целью достижения показателей, превышающих среднерыночные, путем систематического проведения политики создания товаров и услуг, обеспечивающих потребителей товарами более высокой потребительской ценности, чем у конкурентов

21. Под процессом изменения понимается:

А) процесс воздействия факторов внешней среды на деятельность организации

Б) постоянный процесс взаимодействия организации с контрагентами

В) постепенный или ступенчатый процесс перевода организации на новый уровень с использованием существующих идей и концепций

22. Такие стратегические изменения в организации, связаны с глубокими структурными преобразованиями внутри организации, основанными на разделении или слиянии ее с другой аналогичной организацией:

- А) радикальные
- Б) умеренные
- В) коренные

23. Задачей стратегического контроллинга в организации не является:

- А) оценить соответствие выбранной стратегии и внутриорганизационных процессов с целью ориентации деятельности на осуществление принятых стратегических решений
- Б) измерить эффективность действующей стратегии, то есть выявить степень соответствия текущей стратегии факторам деятельности предприятия
- В) выделить ключевые параметры внешней и внутренней среды, оказывающие наибольшее влияние на деятельность предприятия

24. При использовании какой стратегии делается попытка не только заручиться согласием служащих на какие-то изменения, но и добиться чувства ответственности заинтересованных людей за достижение общих целей организации:

- А) аналитической
- Б) директивной
- В) нормативной

25. К факторам «ближнего» окружения (микросреды) организации, которые непосредственно влияют на организацию, увеличивают или уменьшают эффективность ее работы, приближают или отдаляют достижение ее целей не относятся:

- А) государственное регулирование и требования муниципальных властей
- Б) социальные и культурные особенности
- В) торговые ассоциации

26. В матрице БКГ этот продукт может давать достаточно денег, чтобы поддерживать свое существование, хотя могут наблюдаться финансовые сложности:

- А) трудный ребенок
- Б) звезда
- В) дойная корова
- Г) собака

27. Четвертым этапом GAP-анализа является:

- А) определение разницы между показателями стратегического плана и возможностями
- Б) прогноз состояния компании на планируемый период
- В) определение возможных путей преодоления разрыва
- Г) выбор критерия, по которому будет происходить анализ

28. В основе матрицы МакКинси лежит оценка:

- А) потребностей покупателей
- Б) сильных сторон рынка
- В) положения компании
- Г) привлекательности рынка

29. Сущность PIMS-анализа состоит в:

- А) анализе уровня влияния выбранной стратегии на величины прибыльности и наличности +
- Б) анализе долгосрочной привлекательности рынка и конкурентного положения организации
- В) анализе профиля конкурентных позиции организации

30. Эффективность стратегического управления зависит от:

- А) качества целеполагания, т.е. ответственности запланированных целей требованиям внешней среды, возможностям и интересам предприятия персонала;
- Б) силы и направленности мотиваций, которые мотивируют участников организации к достижению целей;
- В) адекватности выбранных стратегий поставленным целям.
- Г) все ответы верны

31. Чем характеризуются условия неопределенности:
- А) достаточно полным количеством информации для организации действий
 - Б) отсутствием достаточного количества информации для организации действий
 - В) отсутствием измеримой неопределенности для организации действий
 - Г) отсутствием качественной информации
32. Можно ли оценить эффективность на основе заранее установленных критериев?
- А) да, поскольку критерии – это количественные модели целей
 - Б) нет, поскольку критерии предназначены для выбора решения из множества альтернатив
 - В) иногда в зависимости от ситуации
33. Решения в этой сфере характеризуется большим разнообразием в средствах и методах реализации
- А) социальной
 - Б) нормативной
 - В) технической
 - Г) экономической
34. Одно из основных правил обеспечения сопоставимости альтернативных вариантов управленческого решения:
- А) альтернативных вариантов должно быть не менее двух
 - Б) альтернативных вариантов должно быть не менее трех
 - В) альтернативных вариантов должно быть не менее пяти
35. Эффект от реализации стратегического решения трудно прогнозируем, потому что:
- А) стратегическое решение предполагает множество качественных изменений при необходимости количественной оценки производимого эффекта
 - Б) стратегическое решение рассчитано на масштабные изменения, требующие не единичных затрат ресурсов, а их постоянное использование
 - В) существует большой временной лаг между целым рядом управляющих воздействий и их результатом
 - Г) все ответы верны
36. К основным системным свойствам организации относятся?
- А) самоорганизация
 - Б) ингрессия
 - В) конъюгация
 - Г) целостность
 - Д) эмерджентность
37. Структура организации – это:
- А) декомпозиция системы посредством расчленения целого на составляющие элементы
 - Б) некая совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, обладающая свойствами целостности, эмерджентности и устойчивости
 - В) логическая взаимосвязь и взаимозависимость уровней управления и подразделений, построенная в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации
38. Для каких компаний характерна дивизиональная структура организации:
- А) для любых компаний
 - Б) крупных, диверсифицированных компаний
 - В) компаний, работающих на нескольких различных рыночных сегментах
 - Г) средних, специализированных компаний
39. Управление организацией:
- А) выдача четких распоряжений и приказов непосредственным исполнителям задания
 - Б) обеспечение согласованных действий членов организации, направленных на достижение

общей цели

В) неукоснительное выполнение исполнителями распоряжений и приказов дирекции и вышестоящих начальников

40. Управленческая информация в организации подразделяется на следующие виды:

А) исходящая, выходящая

Б) исходная, организационная, регулирующая, учетно-контрольная

В) контрольная, корректирующая, аналитическая

Критерии оценки знаний слушателей

Междисциплинарный экзамен проводится в форме тестирования.

Критерии оценки (в баллах):

– 5 баллов (отлично) выставляется, если выполнено 75-100% заданий;

– 4 балла (хорошо) выставляется, если выполнено 50- 74% заданий;

– 3 балла (удовлетворительно) выставляется, если выполнено 25-49% заданий;

– 2 балла (неудовлетворительно) выставляется, если выполнено менее 24% заданий.

Учебно-методическое и информационное обеспечение

ДППП обеспечивается курсами лекций, практическими заданиями, тестовыми материалами по всем темам и комплексом тестовых заданий для итоговой аттестации (экзамен) рабочей программы дополнительной профессиональной программы – программы профессиональной переподготовки посредством систем дистанционного обучения Института.

Пользователям в локальном и удаленном режиме доступны следующие информационные ресурсы и базы знаний:

1. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU (<http://elibrary.ru>) – крупнейший российский информационный портал в области науки, технологии, медицины и образования, содержащий рефераты и полные тексты более 12 млн научных статей и публикаций. На платформе eLIBRARY.RU доступны электронные версии более 1900 российских научно-технических журналов, в том числе более 900 журналов в открытом доступе.

2. Электронная библиотека «РУКОНТ» (<https://rucont.ru>) – научная электронная библиотека официальных, научных, учебных, справочных публикаций, в которой размещен цифровой контент различного рода. Более 120 тысяч научных и литературных произведений: полные тексты книг, периодических изданий и отдельных статей, аудио-, видео-, мультимедиа, софт и многое другое.

3. Znanium.com – электронно-библиотечная система (ЭБС), в которой сформированы коллекции электронных версий книг, журналов, статей и пр., сгруппированных по тематическим и целевым признакам. В настоящее время ЭБС Znanium является информационным порталом, оказывающим платные услуги по предоставлению онлайн-доступа к большому фонду учебной и научной литературы, а также к ряду других сервисов, поддерживающих образовательные и научные процессы в учебных заведениях. Ресурс может также быть полезным для любого пользователя, нуждающегося в проверенной учебной и научной информации. Ресурс также обладает массивом информации в режиме Open Access (открытый доступ).

4. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» (<http://window.edu.ru>) (далее – ИС «Единое окно») предоставляет доступ к каталогу образовательных интернет-ресурсов и полнотекстовой электронной учебно-методической библиотеке для общего и профессионального образования. ИС «Единое окно» объединяет в единое информационное пространство электронные ресурсы свободного доступа для всех уровней образования в России. Электронная библиотека является крупнейшим в российском

сегменте Интернета хранилищем полнотекстовых версий учебных, учебно-методических и научных материалов с открытым доступом. Библиотека содержит более 30 000 материалов, источниками которых являются более трехсот российских вузов и других образовательных и научных организаций. Основу наполнения библиотеки составляют электронные версии учебно-методических материалов, подготовленные в вузах, прошедшие рецензирование и рекомендованные к использованию советами факультетов, учебно-методическими комиссиями и другими вузовскими структурами, осуществляющими контроль учебно-методической деятельности. Интегральный каталог образовательных интернет-ресурсов содержит представленные в стандартизированной форме метаданные внешних ресурсов, а также содержит описания полнотекстовых публикаций электронной библиотеки. Общий объем каталога превышает 56 000 метаописаний (из них около 25 000 – внешние ресурсы). Расширенный поиск в ИС «Единое окно» осуществляется по названию, автору, аннотации, ключевым словам с возможной фильтрацией по тематике, предмету, типу материала, уровню образования и аудитории.

5. Федеральный портал «Российское образование» (<http://www.edu.ru/>). Это ежедневные публикации самых актуальных новостей, анонсов событий, информационных материалов для широкого круга читателей: учащихся и их родителей, абитуриентов, обучающихся и преподавателей. Еженедельно на портале размещаются эксклюзивные материалы, интервью с ведущими специалистами – педагогами, психологами, учеными, репортажи и аналитические статьи. Читатели получают доступ к нормативно-правовой базе сферы образования, могут пользоваться самыми различными полезными сервисами – такими, как онлайн-тестирование, опросы по актуальным темам и т.д.

6. Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов (<http://school-collection.edu.ru>). Федеральное хранилище Единой коллекции цифровых образовательных ресурсов – это более 111 000 цифровых образовательных ресурсов практически по всем предметам базисного учебного плана. В Коллекции представлены наборы цифровых ресурсов к большому количеству учебников, рекомендованных Минобрнауки РФ к использованию в школах России, инновационные учебно-методические разработки, разнообразные тематические и предметные коллекции, а также другие учебные, культурно-просветительские и познавательные материалы.

7. Фонд электронных документов Российской государственной библиотеки, который сформирован из более чем 6600 единиц документов.

8. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов (<http://fcior.edu.ru>). Проект федерального центра информационно-образовательных ресурсов (ФЦИОР) направлен на распространение электронных образовательных ресурсов и сервисов для всех уровней и ступеней образования. Сайт ФЦИОР обеспечивает каталогизацию электронных образовательных ресурсов различного типа за счет использования единой информационной модели метаданных, основанной на стандарте LOM.

9. Академия Google (<https://scholar.google.ru>). Академия Google (англ. Google Scholar) – бесплатная поисковая система по полным текстам научных публикаций всех форматов и дисциплин. Из одного места можно выполнить поиск по различным дисциплинам и источникам: статьям, диссертациям, книгам, рефератам и постановлениям судов, академическим издательствам, на страницах профессиональных сообществ, в онлайн-хранилищах, на страницах университетов и других веб-сайтов.

Основная литература

1. Родионова, В.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / В. Н. Родионова. – 3-е изд., испр. и перераб. – Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. – 106 с. — (ВО: Бакалавриат). – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1052210>. – Режим доступа: по подписке.

2. Сироткин, С.А. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / С.А. Сироткин, Н.Р. Кельчевская. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 263 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/958515>. – Режим доступа: по подписке.

3. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Б.Т. Кузнецов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 624 с. – ISBN 978-5-238-01209-4. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/352610>

4. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебник для вузов / А.Н. Фомичев. – М. : ИТК "Дашков и К", 2018. – 468 с. – ISBN 978-5-394-01974-6. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/689192>

5. Веснин В.Р., Теория организации и организационное поведение. Краткий курс / Веснин В.Р. - М. : Проспект, 2017. - 128 с. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785392248957.html> (дата обращения: 23.09.2020). - Режим доступа : по подписке.

6. Басенко В.П. Теория организации и организационное поведение [Электронный ресурс]: учебное наглядное пособие для обучающихся по направлению подготовки магистратуры «Менеджмент» (программа «Общий и стратегический менеджмент»)/ Басенко В.П., Дианова В.А. — Электрон. текстовые данные. — Краснодар, Саратов: Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 65 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/78043.html>. — ЭБС «IPRbooks»

7. Попов В.П. Разработка управленческих решений (многомерный подход) [Электронный ресурс]: учебник/ Попов В.П., Крайнюченко И.В. - Электрон. текстовые данные. - Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. - 136 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85750.html>. - ЭБС «IPRbooks»

8. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Антикризисное управление» и другим экономическим специальностям, специальности «Менеджмент организации»/ Учитель Ю.Г., Терновой А.И., Терновой К.И. - Электрон. текстовые данные. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 383 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81839.html>. - ЭБС «IPRbooks»

Дополнительная литература

1. Долгов, А.И. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Е.А. Прокопенко, А.И. Долгов. – 4-е изд., стер. – М. : ФЛИНТА, 2016. – 278 с. – (Экономика и управление). – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/246263>

2. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Ю.Н. Лапыгин. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 208 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <http://www.znanium.com>]. – (Высшее образование: Бакалавриат). – www.dx.doi.org/10.12737/836. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/927459>. – Режим доступа: по подписке.

3. Отварухина, Н.С. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Ю.Ю. Отварухина, А.Н. Мильникова, Н.С. Отварухина. – М. : Проспект, 2018. – 84 с. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/711647>

4. Новичков В.И., Управленческая экономика. Теория организации. Организационное поведение. Маркетинг / Новичков В.И. - М. : Дашков и К, 2017. - 132 с. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785394028113.html>. - Режим доступа : по подписке.

5. Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение [Электронный ресурс]: учебник/ Е.В. Алябина [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2014.— 705 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/47701.html>.— ЭБС

«IPRbooks»

6. Дроздова И.В. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс]: практикум/ Дроздова И.В., Харитонович А.В. - Электрон. текстовые данные. - Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2017. - 92 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74347.html>. - ЭБС «IPRbooks»

Материально-техническое обеспечение проведения итогового междисциплинарного экзамена

Проведение итогового междисциплинарного экзамена по настоящей ДППП организован Институтом в заочной форме обучения с применением дистанционных образовательных технологий в электронной информационно-образовательной среде (в системе дистанционного обучения – модульная объектно-ориентированная динамическая учебная среда Moodle), включающей в себя электронные информационные ресурсы, электронные образовательные ресурсы, совокупность информационных технологий, телекоммуникационных технологий, соответствующих технологических средств и обеспечивающей освоение обучающимися образовательных программ в полном объеме независимо от места нахождения обучающихся.

3.4 ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Дополнительная профессиональная программа – программа профессиональной переподготовки «Стратегическое развитие организации»

Форма обучения: заочная, дистанционная

Срок освоения образовательной программы: 12 недель

Трудоемкость образовательной программы: 340 ак.ч.

Консультация – 6 ч.

ИА (междисциплинарный экзамен) – 10 ч.

Итоговая аттестация слушателей по дополнительной профессиональной программе – программе профессиональной переподготовки «Стратегическое развитие организации» проводится в форме итогового междисциплинарного экзамена

Тесты для итоговой аттестации

1. Данный эффект достигается, когда общие постоянные производственные затраты распределяются на большее количество продукции:
А) синергии
Б) масштаба
В) экономии
2. Власть покупателей будет выше, если соблюдается это условие:
А) покупатели не сконцентрированы
Б) отсутствуют альтернативные источники снабжения
В) стоимость сырья составляет значительную часть общей стоимости продукции
3. Замена, при которой один товар заменяется другим, который способен выполнять сходные функции, называется:
А) полной заменой
Б) частичной заменой
В) косвенной заменой
4. Власть поставщиков будет выше, если соблюдается это условие:
А) стоимость сырья составляют значительную часть общей стоимости продукции
Б) покупатели сконцентрированы
В) стоимость сырья невелика
Г) поставщики сконцентрированы
5. Препятствием для выхода из отрасли является:
А) специализированные активы
Б) высоколиквидные активы
В) индивидуализация продукции
Г) существование сбалансированных конкурентов
6. «Простая-стабильная» внешняя среда характеризуется
А) большим количеством внешних факторов
Б) не большим количеством простых элементов

- В) большим количеством значительных изменений
- Г) низкой динамикой изменений

7. К потенциальным внутренним слабостям компании при SWOT-анализе относится следующий параметр:

- А) недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии
- В) появление иностранных конкурентов с товарами низкой стоимости
- Г) чувствительность к нестабильности внешних условий бизнеса

8. Состояние внешней среды «сложная-стабильная» характеризуется следующим параметром:

- А) не большое количество простых элементов при отсутствии значительных изменений
- Б) медленное или очень быстрое изменение одного или многих факторов
- В) малое количество и несхожесть внешних элементов
- Г) большое количество внешних элементов с медленными и предсказуемыми изменениями

9. Определите уровень разработки стратегии, на котором принимается решение о ликвидации или репрофилировании сферы бизнеса:

- А) корпоративный
- Б) сферы бизнеса
- В) функциональный
- Г) линейный

10. Суть стратегий функционирования заключается в следующем:

- А) достижение синергизма за счет включения в портфель организации различных направлений бизнеса
- Б) стремление выйти за пределы наличного и реализовать абстрактные, принципиальные возможности
- В) поддержание деятельности организации на достигнутом уровне

11. В общем виде суть стратегии организации заключается в следующем:

- А) это интегрированная модель действий, предназначенных для достижения целей организации
- Б) это интегрированная система менеджмента организации
- В) это общая концепция того, как достигаются цели организации
- Г) это концепция того, как решаются стоящие перед организацией проблемы и распределяются необходимые для этого неограниченные ресурсы

12. Деловая стратегия организации:

- А) это модель поведения компании в целом, которая устанавливает порядок распределения ресурсов между разными направлениями бизнеса
- Б) формируется в уме лидера-предпринимателя на базе персонального видения ситуации и ее развития
- В) определяет посредством каких действий, ресурсов, конкурентных преимуществ организация намерена добиться успеха в рамках определенного направления бизнеса
- Г) определяет новые возможности для производства новой продукции на уже имеющихся производствах с применением имеющейся технологии

13. К деловым стратегиям не относится:

- А) сфокусированная стратегия дифференциации
- Б) стратегия оптимальных издержек
- В) стратегия лидерства по издержкам
- Г) стратегия выбора и развития технологий

14. Отличительной чертой стратегического управленческого решения является следующее:

- А) относится к организации в целом
- Б) просто предсказать результат реализации решения
- В) концентрируется на оперативной деятельности организации

15. Укажите наиболее полное определение понятия «Дерево целей организации»:

- А) это совокупность целей, ценностей и принципов, в соответствии которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность
- Б) это структурированный иерархический перечень целей организации, в котором цели более низкого уровня подчинены и служат для достижения целей более высокого уровня
- В) это установление приоритетности среди административных целей и задач с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии, которую будет реализовывать организация

16. В широком смысле миссия организации представляет собой:

- А) философию и общественный смысл существования организации
- Б) ценности и принципы, в соответствии которой организация намеревается осуществлять свою деятельность
- В) выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению предприятием

17. Производственный потенциал организации – это:

- А) это активный коммерческий процесс со среднесрочным планированием, направленный на уже существующие рынки и имеющий целью получить заданный объем продаж путем использования тактических средств, относящихся к товару, сбыту, цене и коммуникациям.
- Б) совокупность характеристик предприятия, определяющих способность компании к осуществлению деятельности по созданию и практическому использованию нововведений
- В) максимально возможный производственный результат, который может быть получен при наиболее эффективном использовании производственных ресурсов, при имеющемся уровне техники и технологий, передовых формах организации производства

18. Показатели деловой активности позволяют:

- А) оценить платежеспособность предприятия и предполагает постоянное равенство между активами и обязательствами, как по общей сумме, так и по срокам наступления
- Б) проанализировать, насколько эффективно предприятие использует свои средства
- В) диагностировать влияние факторов на финансовые результаты деятельности организации

19. Под стратегическим управлением персонала понимается:

- А) совокупность всех личностных аспектов создания, руководства и развития социальной системы, ориентированной на достижение стратегических целей
- Б) сложный набор взаимосвязанных элементов составляющих организацию
- В) совокупность способностей всех работников организации для осуществления стратегических целей и требований

20. Под стратегическим маркетингом понимается:

- А) активный коммерческий процесс со среднесрочным горизонтом планирования, направленный на уже существующие рынки и имеющий целью получить заданный объем продаж путем использования тактических средств, относящихся к товару, сбыту, цене
- Б) совокупность сил внешней среды, которые случаются как результат взаимодействия более сложных причин и влияют на реализацию продукции предприятия извне
- В) маркетинговый процесс, осуществляемый фирмой с рыночной ориентацией с целью достижения показателей, превышающих среднерыночные, путем систематического проведения политики создания товаров и услуг, обеспечивающих потребителей товарами более высокой потребительской ценности, чем у конкурентов

21. Под процессом изменения понимается:

- А) процесс воздействия факторов внешней среды на деятельность организации
- Б) постоянный процесс взаимодействия организации с контрагентами
- В) постепенный или ступенчатый процесс перевода организации на новый уровень с использованием существующих идей и концепций

22. Такие стратегические изменения в организации, связаны с глубокими структурными преобразованиями внутри организации, основанными на разделении или слиянии ее с другой аналогичной организацией.

- А) радикальные
- Б) умеренные
- В) коренные

23. Задачей стратегического контроллинга в организации не является:

- А) оценить соответствие выбранной стратегии и внутриорганизационных процессов с целью ориентации деятельности на осуществление принятых стратегических решений
- Б) измерить эффективность действующей стратегии, то есть выявить степень соответствия текущей стратегии факторам деятельности предприятия
- В) выделить ключевые параметры внешней и внутренней среды, оказывающие наибольшее влияние на деятельность предприятия

24. При использовании какой стратегии делается попытка не только заручиться согласием служащих на какие-то изменения, но и добиться чувства ответственности заинтересованных людей за достижение общих целей организации.

- А) аналитической
- Б) директивной
- В) нормативной

25. К факторам «ближнего» окружения (микросреды) организации, которые непосредственно влияют на организацию, увеличивают или уменьшают эффективность ее работы, приближают или отдаляют достижение ее целей, не относится:

- А) государственное регулирование и требования муниципальных властей
- Б) социальные и культурные особенности
- В) торговые ассоциации

26. В матрице БКГ этот продукт может давать достаточно денег, чтобы поддерживать свое существование, хотя могут наблюдаться финансовые сложности:

- А) трудный ребенок
- Б) звезда
- В) дойная корова
- Г) собака

27. Четвертым этапом GAP-анализа является:

- А) определение разницы между показателями стратегического плана и возможностями
- Б) прогноз состояния компании на планируемый период
- В) определение возможных путей преодоления разрыва
- Г) выбор критерия, по которому будет происходить анализ

28. В основе матрицы МакКинси лежит оценка:

- А) потребностей покупателей
- Б) сильных сторон рынка
- В) положения компании
- Г) привлекательности рынка

29. Сущность PIMS-анализа состоит в:

- А) анализе уровня влияния выбранной стратегии на величины прибыльности и наличности +
- Б) анализе долгосрочной привлекательности рынка и конкурентного положения организации
- В) анализе профиля конкурентных позиции организации

30. Эффективность стратегического управления зависит от:

- А) качества целеполагания, т.е. ответственности запланированных целей требованиям внешней среды, возможностям и интересам предприятия персонала;
- Б) силы и направленности мотиваций, которые мотивируют участников организации к достижению целей;
- В) адекватности выбранных стратегий поставленным целям.
- Г) все ответы верны

31. Чем характеризуются условия неопределенности:

- А) достаточно полным количеством информации для организации действий
- Б) отсутствием достаточного количества информации для организации действий
- В) отсутствием измеримой неопределенности для организации действий
- Г) отсутствием качественной информации

32. Можно ли оценить эффективность на основе заранее установленных критериев?

- А) да, поскольку критерии – это количественные модели целей
- Б) нет, поскольку критерии предназначены для выбора решения из множества альтернатив
- В) иногда в зависимости от ситуации

33. Решения в этой сфере характеризуется большим разнообразием в средствах и методах реализации

- А) социальной
- Б) нормативной
- В) технической
- Г) экономической

34. Одно из основных правил обеспечения сопоставимости альтернативных вариантов управленческого решения:

- А) альтернативных вариантов должно быть не менее двух
- Б) альтернативных вариантов должно быть не менее трех
- В) альтернативных вариантов должно быть не менее пяти

35. Эффект от реализации стратегического решения трудно прогнозируем, потому что:

- А) стратегическое решение предполагает множество качественных изменений при необходимости количественной оценки производимого эффекта
- Б) стратегическое решение рассчитано на масштабные изменения, требующие не единичных затрат ресурсов, а их постоянное использование
- В) существует большой временной лаг между целым рядом управляющих воздействий и их результатом
- Г) все ответы верны

36. К основным системным свойствам организации относятся?

- А) самоорганизация
- Б) ингрессия
- В) конъюгация
- Г) целостность
- Д) эмерджентность

37. Структура организации – это:

- А) декомпозиция системы посредством расчленения целого на составляющие элементы
- Б) некая совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, обладающая свойствами целостности, эмерджентности и устойчивости
- В) логическая взаимосвязь и взаимозависимость уровней управления и подразделений, построенная в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации

38. Для каких компаний характерна дивизиональная структура организации:

- А) для любых компаний
- Б) крупных, диверсифицированных компаний
- В) компаний, работающих на нескольких различных рыночных сегментах
- Г) средних, специализированных компаний

39. Управление организацией:

- А) выдача четких распоряжений и приказов непосредственным исполнителям задания
- Б) обеспечение согласованных действий членов организации, направленных на достижение общей цели
- В) неукоснительное выполнение исполнителями распоряжений и приказов дирекции и вышестоящих начальников

40. Управленческая информация в организации подразделяется на следующие виды:

- А) исходящая, исходящая
- Б) исходная, организационная, регулирующая, учетно-контрольная
- В) контрольная, корректирующая, аналитическая

4. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ – ПРОГРАММЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ

4.1. Кадровое обеспечение

Реализация программы профессиональной переподготовки обеспечивается научно-педагогическими кадрами, имеющими базовое образование, соответствующее профилю преподаваемых дисциплин, и систематически занимающимися научной и научно-методической деятельностью, а также имеющих специальную подготовку, позволяющую организовать и осуществлять учебный процесс в дистанционной форме.

Доля преподавателей, имеющих ученую степень и/или ученое звание, в общем числе преподавателей, обеспечивающих образовательный процесс по программам профессиональной переподготовки, составляет более 60%, ученую степень доктора наук и/или ученое звание профессора имеют более 20% преподавателей. К образовательному процессу привлекаются преподаватели из числа действующих руководителей и работников организаций.

4.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение

ДППП обеспечивается курсами лекций, практическими заданиями, тестовыми материалами по всем темам и комплексом тестовых заданий для итоговой аттестации (экзамен) рабочей программы дополнительной профессиональной программы – программы профессиональной переподготовки посредством систем дистанционного обучения Института.

Пользователям в локальном и удаленном режиме доступны следующие информационные ресурсы и базы знаний:

1. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU (<http://elibrary.ru>) – крупнейший российский информационный портал в области науки, технологии, медицины и образования, содержащий рефераты и полные тексты более 12 млн научных статей и публикаций. На платформе eLIBRARY.RU доступны электронные версии более 1900 российских научно-технических журналов, в том числе более 900 журналов в открытом доступе.

2. Электронная библиотека «РУКОНТ» (<https://rucont.ru>) – научная электронная библиотека официальных, научных, учебных, справочных публикаций, в которой размещен цифровой контент различного рода. Более 120 тысяч научных и литературных произведений: полные тексты книг, периодических изданий и отдельных статей, аудио-, видео-, мультимедиа, софт и многое другое.

3. Znanium.com – электронно-библиотечная система (ЭБС), в которой сформированы коллекции электронных версий книг, журналов, статей и пр., сгруппированных по тематическим и целевым признакам. В настоящее время

ЭБС Znanium является информационным порталом, оказывающим платные услуги по предоставлению онлайн-доступа к большому фонду учебной и научной литературы, а также к ряду других сервисов, поддерживающих образовательные и научные процессы в учебных заведениях. Ресурс может также быть полезным для любого пользователя, нуждающегося в проверенной учебной и научной информации. Ресурс также обладает массивом информации в режиме Open Access (открытый доступ).

4. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» (<http://window.edu.ru>) (далее – ИС «Единое окно») предоставляет доступ к каталогу образовательных интернет-ресурсов и полнотекстовой электронной учебно-методической библиотеке для общего и профессионального образования. ИС «Единое окно» объединяет в единое информационное пространство электронные ресурсы свободного доступа для всех уровней образования в России. Электронная библиотека является крупнейшим в российском сегменте Интернета хранилищем полнотекстовых версий учебных, учебно-методических и научных материалов с открытым доступом. Библиотека содержит более 30 000 материалов, источниками которых являются более трехсот российских вузов и других образовательных и научных организаций. Основу наполнения библиотеки составляют электронные версии учебно-методических материалов, подготовленные в вузах, прошедшие рецензирование и рекомендованные к использованию советами факультетов, учебно-методическими комиссиями и другими вузовскими структурами, осуществляющими контроль учебно-методической деятельности. Интегральный каталог образовательных интернет-ресурсов содержит представленные в стандартизированной форме метаданные внешних ресурсов, а также содержит описания полнотекстовых публикаций электронной библиотеки. Общий объем каталога превышает 56 000 метаописаний (из них около 25 000 – внешние ресурсы). Расширенный поиск в ИС «Единое окно» осуществляется по названию, автору, аннотации, ключевым словам с возможной фильтрацией по тематике, предмету, типу материала, уровню образования и аудитории.

5. Федеральный портал «Российское образование» (<http://www.edu.ru/>). Это ежедневные публикации самых актуальных новостей, анонсов событий, информационных материалов для широкого круга читателей: учащихся и их родителей, абитуриентов, обучающихся и преподавателей. Ежедневно на портале размещаются эксклюзивные материалы, интервью с ведущими специалистами – педагогами, психологами, учеными, репортажи и аналитические статьи. Читатели получают доступ к нормативно-правовой базе сферы образования, могут пользоваться самыми различными полезными сервисами – такими, как онлайн-тестирование, опросы по актуальным темам и т.д.

6. Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов (<http://school-collection.edu.ru>). Федеральное хранилище Единой коллекции цифровых

образовательных ресурсов – это более 111 000 цифровых образовательных ресурсов практически по всем предметам базисного учебного плана. В Коллекции представлены наборы цифровых ресурсов к большому количеству учебников, рекомендованных Минобрнауки РФ к использованию в школах России, инновационные учебно-методические разработки, разнообразные тематические и предметные коллекции, а также другие учебные, культурно-просветительские и познавательные материалы.

7. Фонд электронных документов Российской государственной библиотеки, который сформирован из более чем 6600 единиц документов.

8. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов (<http://fcior.edu.ru>). Проект федерального центра информационно-образовательных ресурсов (ФЦИОР) направлен на распространение электронных образовательных ресурсов и сервисов для всех уровней и ступеней образования. Сайт ФЦИОР обеспечивает каталогизацию электронных образовательных ресурсов различного типа за счет использования единой информационной модели метаданных, основанной на стандарте LOM.

9. Академия Google (<https://scholar.google.ru>). Академия Google (англ. Google Scholar) – бесплатная поисковая система по полным текстам научных публикаций всех форматов и дисциплин. Из одного места можно выполнить поиск по различным дисциплинам и источникам: статьям, диссертациям, книгам, рефератам и постановлениям судов, академическим издательствам, на страницах профессиональных сообществ, в онлайн-хранилищах, на страницах университетов и других веб-сайтов.

Основная литература

1. Родионова, В.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / В. Н. Родионова. – 3-е изд., испр. и перераб. – Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. – 106 с. — (ВО: Бакалавриат). – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1052210>. – Режим доступа: по подписке.

2. Сироткин, С.А. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / С.А. Сироткин, Н.Р. Кельчевская. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 263 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/958515>. – Режим доступа: по подписке.

3. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Б.Т. Кузнецов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 624 с. – ISBN 978-5-238-01209-4. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/352610>

4. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебник для вузов / А.Н. Фомичев. – М. : ИТК "Дашков и К", 2018. – 468 с. – ISBN 978-5-394-01974-6. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/689192>

5. Веснин В.Р., Теория организации и организационное поведение. Краткий курс / Веснин В.Р. - М. : Проспект, 2017. - 128 с. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785392248957.html> (дата обращения:

23.09.2020). - Режим доступа : по подписке.

6. Басенко В.П. Теория организации и организационное поведение [Электронный ресурс]: учебное наглядное пособие для обучающихся по направлению подготовки магистратуры «Менеджмент» (программа «Общий и стратегический менеджмент»)/ Басенко В.П., Дианова В.А. — Электрон. текстовые данные. — Краснодар, Саратов: Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 65 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/78043.html>. — ЭБС «IPRbooks»

7. Попов В.П. Разработка управленческих решений (многомерный подход) [Электронный ресурс]: учебник/ Попов В.П., Крайнюченко И.В. - Электрон. текстовые данные. - Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. - 136 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85750.html>. - ЭБС «IPRbooks»

8. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Антикризисное управление» и другим экономическим специальностям, специальности «Менеджмент организации»/ Учитель Ю.Г., Терновой А.И., Терновой К.И. - Электрон. текстовые данные. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 383 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81839.html>. - ЭБС «IPRbooks»

Дополнительная литература

1. Долгов, А.И. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Е.А. Прокопенко, А.И. Долгов. – 4-е изд., стер. – М. : ФЛИНТА, 2016. – 278 с. – (Экономика и управление). – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/246263>

2. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Ю.Н. Лапыгин. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 208 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <http://www.znanium.com>]. – (Высшее образование: Бакалавриат). – www.dx.doi.org/10.12737/836. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/927459>. – Режим доступа: по подписке.

3. Отварухина, Н.С. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Ю.Ю. Отварухина, А.Н. Мыльникова, Н.С. Отварухина. – М. : Проспект, 2018. – 84 с. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/711647>

4. Новичков В.И., Управленческая экономика. Теория организации. Организационное поведение. Маркетинг / Новичков В.И. - М. : Дашков и К, 2017. - 132 с. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785394028113.html>. - Режим доступа : по подписке.

5. Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение [Электронный ресурс]: учебник/ Е.В. Алябина [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2014.— 705 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/47701.html>.— ЭБС «IPRbooks»

6. Дроздова И.В. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс]: практикум/ Дроздова И.В., Харитонович А.В. - Электрон. текстовые данные. - Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2017. - 92 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74347.html>. - ЭБС «IPRbooks»

4.3. Материально-техническое обеспечение

Образовательный процесс по настоящей ДППП организован Институтом в заочной форме обучения с применением дистанционных образовательных технологий в электронной информационно-образовательной среде (в системе дистанционного обучения), включающей в себя электронные информационные ресурсы, электронные образовательные ресурсы, совокупность информационных технологий, телекоммуникационных технологий, соответствующих технологических средств и обеспечивающей освоение обучающимися образовательных программ в полном объеме независимо от места нахождения обучающихся.

Обучающиеся из числа инвалидов и лиц с ОВЗ обеспечены электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

Модульная объектно-ориентированная динамическая учебная среда Moodle (гибкая настраиваемая система дистанционного обучения с открытым исходным кодом). Учет ведется посредством электронных таблиц в Excel. Прием заявок на сайте: www.inirpk.ru. Наличие сертификата безопасности: SSL Timeweb Pro. Лекционных аудиторий нет, так как обучение дистанционное. Имеется доступ к сети RENET/Internet на скорости 10240 Кбит/сек. Оператор – РЕНЕТ КОМ. Управляемый коммутатор TP-Link TL-SL 2210. Сервер WAN, Сервер LAN. Windows 7/8/10. Ноутбуки – 3 шт. Kaspersky endpoint security, Google Chrome, Skype, Mozilla Firefox, Zoom. МФУ Samsung M2070 Series. Вебкамеры – 1. Колонки мультимедийные – 2. Наушники – 2. Микрофон – 1.

Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU (<http://elibrary.ru>). Электронная библиотека «РУКОНТ» (<https://rucont.ru>) . Znanium.com. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» (<http://window.edu.ru>). Федеральный портал «Российское образование» (<http://www.edu.ru/>). Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов (<http://school-collection.edu.ru>). Фонд электронных документов Российской государственной библиотеки. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов (<http://fcior.edu.ru>). Академия Google (<https://scholar.google.ru>). Учебные видеоресурсы ООО «ИНИРПК» <http://inirpk.ru>. Авторские учебные электронные курсы.

5. СИСТЕМА ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ОБУЧАЮЩИМИСЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ – ПРОГРАММЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ

5.1. Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация осуществляется по итогам изучения каждой дисциплины в форме зачетов и экзаменов.

5.2. Итоговая аттестация

Итоговая аттестация слушателей по программе профессиональной переподготовки является обязательной и осуществляется после освоения программы профессиональной переподготовки в полном объеме.

Оценка качества освоения ДППП проводится в форме внутреннего мониторинга качества образования в отношении: соответствия результатов освоения дополнительной профессиональной программы заявленным целям и планируемым результатам обучения. Оценка знаний и умений слушателей проводится в соответствии с Порядком организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам (утв. приказом Минобрнауки России от 1.07.2013 № 499).

Итоговая аттестация проводится Аттестационной комиссией (АК). Аттестационную комиссию возглавляет председатель, не работающий в Институте, имеющий ученую степень и звание соответствующего профиля или являющийся ведущим специалистом предприятия, организации и учреждения, также соответствующие профилю осваиваемой слушателями программы. Председатель АК организует и контролирует ее деятельность, обеспечивает единство требований, предъявляемых к слушателям. Состав АК формируется из числа педагогических и научных работников Института, а также лиц, приглашаемых из сторонних организаций, соответствующих профилю осваиваемой слушателями программы. Председатель и состав АК утверждается приказом директора Института.

Освоение дополнительной профессиональной программы – программы профессиональной переподготовки завершается итоговой аттестацией обучающихся в форме междисциплинарного экзамена.

Междисциплинарный экзамен проводится в форме тестирования. Критерии оценки (в баллах):

- 5 баллов (отлично) выставляется, если выполнено 75-100% заданий;
- 4 балла (хорошо) выставляется, если выполнено 50- 74% заданий;
- 3 балла (удовлетворительно) выставляется, если выполнено 25-49% заданий;
- 2 балла (неудовлетворительно) выставляется, если выполнено менее 24% заданий.

Лицам, успешно освоившим дополнительную профессиональную программу – программу профессиональной переподготовки, прошедшим итоговую аттестацию, выдается диплом о профессиональной переподготовке по программе «Стратегическое развитие организации» с присвоением квалификации «Менеджер по стратегическому развитию».

Лицам, не прошедшим итоговую аттестацию или получившим на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, а также лицам, освоившим часть дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки и (или) отчисленным из Института, выдается справка об обучении или о периоде обучения.

Документ о квалификации – диплом о профессиональной переподготовке выдается на бланке, установленного образца.

При освоении дополнительной профессиональной программы параллельно с получением высшего образования диплом о профессиональной переподготовке выдается одновременно с получением соответствующего документа об образовании и о квалификации.