

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

Волгоградский институт управления - филиал РАНХиГС  
Факультет Государственного и муниципального управления  
(наименование структурного подразделения (института/факультета/филиала))  
Кафедра государственного управления и менеджмента  
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНА  
учёным советом  
Волгоградского института управления –  
филиала РАНХиГС  
Протокол № 2 от 22.09.2020 г.  
(с изм. протокол №1 от 31.08.2021г.)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и  
обучающихся инвалидов  
**Б1.В.05 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**  
(индекс, наименование дисциплины (модуля), в соответствии с учебным планом)

*краткое наименование дисциплины (модуля) (при наличии)*

**38.03.03 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**  
(код, наименование направления подготовки (специальности))

**Стратегическое и оперативное управление персоналом организации**  
(направленность(и) (профиль (и)/специализация(ии))

**Бакалавр**  
(квалификация)

**Очная**  
(форма(ы) обучения)

Год набора - 2021

Волгоград, 2021 г.

**Автор(ы)–составитель(и):**

д.э.н., профессор кафедры государственного управления и менеджмента Иванова  
Татьяна Борисовна

*(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)*

Заведующий кафедрой

государственного управления и менеджмента, д.и.н., профессор Тюменцев Игорь  
Олегович

*(наименование кафедры) (ученая степень и(или) ученое звание) (Ф.И.О.)*

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной адаптированной программы.....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной адаптированной программы.....	6
3. Содержание и структура дисциплины.....	7
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине.....	10
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	23
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	27
6.1. Основная литература.....	27
6.2. Дополнительная литература.....	27
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	27
6.4. Нормативные правовые документы.....	28
6.5. Интернет-ресурсы.....	28
6.6. Иные источники.....	29
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	30
8. Приложение 1 .....	32

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

1.1. Дисциплина Б1.В.05 «Стратегический менеджмент» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК <sub>с</sub> - 1	Способен разрабатывать и реализовать концепции управления персоналом, кадровой политики организации, осуществлять стратегическое управление персоналом, кадровое планирование и контроллинг, формировать и использовать трудовой потенциал и интеллектуальный капитал организации, отдельного работника, а также управлять интеллектуальной собственностью	ПК <sub>с</sub> – 1.2.1.1	Формирование теоретических знаний и практических навыков в области стратегического управления организацией, предполагающего детальный анализ внешней и внутренней среды организации, процессов разработки, внедрения, реализации, контроля и корректировки стратегии, а также эффективного использования кадрового потенциала в системе стратегического управления организацией.
ПК <sub>с</sub> - 9	Способен проводить операционное и стратегическое управление персоналом, организовать корпоративную социальную политику	ПК <sub>с</sub> – 9.3.1.1	Формирование теоретических знаний и практических навыков в области операционного и стратегического управления персоналом, умение организовать для этого необходимую корпоративную социальную политику и организационную культуру.

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

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
В соответствии с трудовыми функциями обобщенной трудовой функции «Стратегическое управление персоналом организации» Профессionalного стандарта «Специалист по управлению персоналом» (Утвержден Приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от «06» октября 2015 г. № 691н) ПК <sub>с</sub> - 1 направлена на формирование трудовых функций, связанных с разработкой системы стратегического управления персоналом организации, реализацией системы стратегического управления персоналом организации, администрированием процессов и документооборотом по стратегическому управлению персоналом организации.	ПК <sub>с</sub> – 1.2.1.1	Использует методологию и инструментарий оценки кадрового потенциала стратегического менеджмента.
В соответствии с трудовыми функциями обобщенной трудовой функции «Стратегическое управление персоналом организации» Профессionalного стандарта «Специалист по управлению персоналом» (Утвержден Приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от «06»	ПК <sub>с</sub> – 9.3.1.1	Использует методологию и инструментарий анализа внешней и внутренней среды,

октября 2015 г. № 691н) ПКс - 9 направлена на формирование трудовых функций, связанных с разработкой системы стратегического управления персоналом организации, реализацией системы стратегического управления персоналом организации, администрированием процессов и документооборота по стратегическому управлению персоналом организации.		конкурентоспособности стратегии организации с учетом корпоративной социальной политики.
--	--	---

## **2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной адаптированной программы**

Учебная дисциплина Б1.В.О5 «Стратегический менеджмент» входит в Блок 1. Обязательная часть учебного плана и осваивается по очной форме обучения на 4 курсе в 7 семестре, общая трудоемкость 108 часа (3 ЗЕТ).

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в области экономики, психологии, государственного управления, политологии, юриспруденции, документоведения, а также на приобретенные ранее умения и навыки в сфере государственного и муниципального управления, экономической теории, социологии организации, управления человеческими ресурсами. Знания и навыки, получаемые студентами в результате изучения дисциплины, необходимы для применения в области стратегического управления организацией в целом и управления персоналом в частности, предполагающие детальный анализ внешней и внутренней среды организации, процессов разработки, внедрения, реализации, контроля и корректировки стратегии, а также эффективного использования кадрового потенциала в системе стратегического управления организацией.

Знания, полученные студентами в ходе изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» могут быть полезны при изучении таких дисциплин как «Основы финансового менеджмента», «Инновационный менеджмент в управлении персоналом», «Управление общественными отношениями».

По очной форме обучения количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем 48 часа из них 32 часов лекционных занятий, 16 часа практических занятий и 22 часа выделено на самостоятельную работу обучающихся.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – экзамен

## 2. Содержание и структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.				Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Работа обучающихся по видам учебных занятий			
			Л/ЭО, ДОТ	ПЗ/ЭО, ДОТ	СР	
<b>Очная форма обучения</b>						
1	Стратегический подход к управлению организацией	8	4	2	2	О
2	Стратегический анализ внешней среды организации	8	4	2	2	О
3	Стратегический анализ внутренней среды организации	8	4	2	2	О
4	Разработка миссии и стратегических целей организации	8	4	2	2	О
5	Формулирование и анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии	8	4	2	2	О, Т
6	Реализация стратегии. Управление стратегическими изменениями.	8	4	2	2	О
7	Стратегический контроль	6	2	2	2	О
8	Организация стратегического управления в организации	8	4	2	2	О
9	Кадровый потенциал в системе стратегического управления организацией	8	2		6	О, Т
	Консультация	2				
Промежуточная аттестация		36				Экзамен
<b>Всего:</b>		<b>108</b>	<b>32</b>	<b>16</b>	<b>22</b>	<b>Зет</b>

Самостоятельная работа (СР) по изучению дисциплины осуществляется с применением ДОТ. Доступ к ДОТ осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://lms.ranepa.ru>. Пароль и логин к личному кабинету/профилю/учетной записи предоставляется обучающемуся деканатом.

*Примечание: 4 – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), контрольная работа (КР), коллоквиум (К), эссе (Э), реферат (Р), диспут (Д), ситуационная задача (СЗ), разбор ситуаций (РС)*

### Содержание дисциплины

#### Тема 1. Стратегический подход к управлению организацией.

Сущность и задачи стратегического менеджмента. Основные принципы и функции стратегического менеджмента. Основные этапы развития стратегического менеджмента. Отличие стратегического и оперативного управления. Проблемы и перспективы развития стратегического менеджмента в российских организациях.

## **Тема 2. Стратегический анализ внешней среды организации.**

Цель стратегического анализа внешней среды организации. Анализ факторов макроокружения организации. Анализ факторов микроокружения организации. Методы анализа внешней среды организации: SWOT-анализ. Методы анализа внешней среды организации: PEST-анализ. Методы анализа внешней среды организации: анализ «5 сил Портера». Понятие и предназначение стратегических хозяйственных единиц и стратегических зон хозяйствования.

## **Тема 3. Стратегический анализ внутренней среды организации**

Понятие и факторы внутренней среды организации. Стратегический потенциал организации, оценка ее ресурсов и конкурентной силы (VRIO-анализ и SNV-анализ). Концепция «цепочки ценностей» М. Портера. Подходы и методы стратегического анализа «цепочки ценностей». Бенчмаркинг в стратегическом управлении: его сущность, формы, методы и результаты.

## **Тема 4. Разработка миссии и стратегических целей организации**

Понятие миссия, факторы и цели ее выработки. Понятие и основные характеристики цели организации. Особенности построения «дерева целей» организации. Ключевые пространства для долгосрочных целей организации. Взаимосвязь стратегии и организационной культуры.

## **Тема 5. Формулирование и анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии**

Понятие стратегии организации. Этапы формулирования стратегии организации. Факторы, определяющие выбор стратегии. Предназначение анализа стратегических альтернатив, стратегический выбор организации. Типы стратегий организации.

## **Тема 6. Реализация стратегии.**

Управление стратегическими изменениями. Выбор подходов к реализации стратегии. Реализация стратегии и оценка результатов. Природа и сущность стратегических изменений. Анализ стратегических изменений: анализ организационной структуры, процессов управления и организационной культуры. Сопротивление изменениям. Анализ сил сопротивления при реализации стратегии и методы их преодоления.

## **Тема 7. Стратегический контроль**

Организационный и стратегический контроль. Корректировка стратегии. Процесс стратегического контроля. Методы сбора и обработки информации для стратегического мониторинга. Аудит стратегии организации.

## **Тема 8. Организация стратегического управления в организации**

Система стратегического управления в организации. Специфика организации стратегического менеджмента в организации. Система стратегических планов организации. Документы стратегического планирования.

## **Тема 9. Кадровый потенциал в системе стратегического управления организацией**



Понятие и основные характеристики стратегического управления персоналом организации. Реализация стратегии управления персоналом. Особенности стратегического управления персоналом в России.

На самостоятельную работу студентов по дисциплине Б1.В.05«Стратегический менеджмент» выносятся следующие темы:

№ п/п	Тема	Вопросы, выносимые на СРС	Очная форма
1	2	3	4
1	Стратегический подход к управлению организацией	Проблемы и перспективы развития стратегического менеджмента в российских организациях (найти и проанализировать кейсы конкретных организаций).	О
2	Стратегический анализ внешней среды организации	Стратегические хозяйственные единицы и стратегические зоны хозяйствования (найти и проанализировать кейсы конкретных организаций).	О
3	Стратегический анализ внутренней среды организации	Бенчмаркинг в стратегическом управлении: его сущность, формы, методы и результаты (найти и проанализировать кейсы конкретных организаций).	О
4	Разработка миссии и стратегических целей организации	Как Вы думаете, выбранная стратегия должна определять развитие организационной культуры или организационная культура должна определять развитие стратегии? Аргументируйте свою позицию.	О
5	Формулирование и анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии	Типы стратегий организации (найти и проанализировать кейсы конкретных организаций).	О
6	Реализация стратегии. Управление стратегическими изменениями.	Анализ сил сопротивления при реализации стратегии и методы их преодоления (найти и проанализировать кейсы конкретных организаций).	О
7	Стратегический контроль	Корректировка стратегии (найти и проанализировать кейсы конкретных организаций).	О
8	Организация стратегического управления в организации	Стратегический план организации (найти и проанализировать кейсы конкретных организаций).	О
9	Кадровый потенциал в системе стратегического управления организацией	Стратегическое управление персоналом (найти и проанализировать кейсы конкретных организаций).	О

#### 4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств по дисциплине

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

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.05 «Стратегический менеджмент» используются следующие формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Методы текущего контроля успеваемости
<b>Очная форма</b>		
Тема 1.	Стратегический подход к управлению организацией	опрос
Тема 2.	Стратегический анализ внешней среды организации	опрос
Тема 3.	Стратегический анализ внутренней среды организации	опрос
Тема 4.	Разработка миссии и стратегических целей организации	опрос
Тема 5	Формулирование и анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии	опрос, тестирование
Тема 6.	Реализация стратегии. Управление стратегическими изменениями.	опрос
Тема 7.	Стратегический контроль	опрос
Тема 8	Организация стратегического управления в организации	опрос
Тема 9	Кадровый потенциал в системе стратегического управления организацией	опрос, тестирование

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме зачета, методом устного опроса по перечню примерных вопросов и решения заданий прикладного характера – ситуационные задания из п.4.2.

К сдаче зачета по дисциплине допускаются студенты, получившие не меньше 60 баллов при текущей аттестации. При подготовке к зачету студент внимательно просматривает вопросы, предусмотренные рабочей программой, и знакомится с рекомендованной основной литературой. Основой для сдачи зачета студентом является изучение конспектов обзорных лекций, прослушанных в течение семестра, информация, полученная в результате самостоятельной работы, и практические навыки, освоенные при решении задач в течение семестра.

При необходимости предусматривается увеличение времени на подготовку к зачёту, а также предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на зачёте. Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и обучающихся инвалидов устанавливается с учётом индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

##### 4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

###### Тема 1. Стратегический подход к управлению организацией.

###### Вопросы устного опроса:

1. В чем заключается сущность стратегического видения?
2. Назовите определение и субъекты формирования ценностей организации.
3. Какое место занимает в организации стратегическое управление?
4. Охарактеризуйте взаимосвязь и отличия стратегического управления и

стратегического планирования.

5. Перечислите основные принципы и функции стратегического менеджмента.

6. Для какого этапа развития стратегического менеджмента была характерна экстраполяция данных прошлых периодов на будущие без учета организационных изменений под влиянием внешней среды?

7. Охарактеризуйте отличия стратегического и оперативного управления в отношении цели организации, субъектов и последствий управленческих решений.

8. Назовите российские организации, на высоком уровне реализующие успешные стратегии, и те, которым требуется пересмотр текущей стратегии, аргументируйте свою позицию.

## **Тема 2. Стратегический анализ внешней среды организации.**

### **Вопросы для устного опроса:**

1. Для чего и какими субъектами осуществляется анализ внешней среды организации?

2. Возможно ли существование организации без взаимодействия с внешней средой? Назовите условия этого существования.

3. В чем состоит отличие макроокружения и микроокружения организации?

4. Перечислите факторы макроокружения организации.

5. Перечислите факторы микроокружения организации.

6. Кто такие стейкхолдеры, назовите их виды.

7. В каких случаях организация может воспользоваться SWOT-анализом и для чего?

8. Чем отличается PEST-анализ от PESTEL-анализа?

9. Перечислите «5 сил», предложенных М. Портером.

10. Для чего организации необходимо изучение СХЕ и СЗХ?

## **Тема 3. Стратегический анализ внутренней среды организации.**

### **Вопросы для устного опроса:**

1. Возможно ли формирование стратегии организации без изучения факторов ее внутренней среды? Аргументируйте свою позицию.

2. Что относится к факторам внутренней среды организации?

3. Чем стратегический потенциал организации отличается от ее ресурсов?

4. Для чего организации необходимо использовать VRIO-анализ и SNV-анализ?

5. Перечислите элементы «цепочки ценностей» М. Портера.

6. Назовите основные формы бенчмаркинга.

## **Тема 4. Разработка миссии и стратегических целей организации.**

### **Вопросы для устного опроса:**

1. Чем миссия отличается от философии организации?

2. Каково предназначение выработки миссии?

3. Перечислите известные Вам требования к цели организации.

4. Что такое «дерево целей» и кто его создает?

5. Назовите возможные ошибки, возникающие при формировании «дерева целей»?

6. Как Вы думаете, выбранная стратегия должна определять развитие организационной культуры или организационная культура должна определять развитие стратегии? Аргументируйте свою позицию.

## **Тема 5. Формулирование и анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии.**

### **Вопросы для устного опроса:**

1. Что такое стратегия и чем она отличается от долгосрочного плана?
2. Назовите субъекты формулирования стратегии.
3. Перечислите основные этапы создания стратегии.
4. От чего зависит выбор стратегии?
5. Что является итогом анализа стратегических альтернатив?
6. Какие стратегии относятся к эталонным?
7. Чем буферные стратегии отличаются от стратегий установления взаимосвязей?

### **Вопросы для тестирования:**

*Вопрос 1.* Под идеальной картиной будущего, того состояния, которое может быть достигнуто при самых благоприятных условиях в стратегическом менеджменте понимается: а. стратегия организации; б. стратегическое видение; в. тактика организации; г. финансовый отчет.

*Вопрос 2.* Долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям – это: а. стратегия организации; б. цель организации; в. тактика организации; г. миссия организации.

*Вопрос 3.* Для какого этапа развития стратегического менеджмента характерна внутренняя направленность отчетности и плановой информации и отсутствие системной информации о внешних условиях деятельности предприятия: а. управление на основе предвидения изменений и определения реакции на них путем выработки стратегии (стратегическое планирование); б. управление на основе гибких экстренных решений (стратегическое управление); в. управление на основе экстраполяции; г. управление на основе бюджетно-финансового контроля.

*Вопрос 4.* Назовите параметры, характеризующие сложность внешней среды организации: а. гомогенность и гетерогенность; б. стабильность и вариабельность; в. ламинарность и турбулентность; г. изолированность и взаимосвязанность.

*Вопрос 5.* Какой из перечисленных факторов не относится к среде косвенного воздействия на организацию: а. политические изменения; б. достижения научно-технического прогресса; в. потребители; г. социокультурные изменения.

*Вопрос 6.* Какой из перечисленных факторов не относится к среде прямого воздействия на организацию: а. поставщики; б. потребители; в. партнеры; г. экономическая ситуация в стране.

*Вопрос 7.* Под неопределенностью внешней среды организации понимается: а. агрессивное поведение конкурентов; б. отсутствие у организации необходимой информированности о внешнем окружении; в. отсутствие у организации необходимых ресурсов при продвижении продукции; г. смена руководства в организации.

*Вопрос 8.* Как называется отдельный сегмент внешнего окружения организации, на котором она реализует или собирается реализовать свои продукты? а. стратегическая хозяйственная единица; б. стратегическая зона хозяйствования; в. стратегическое видение; г. стратегическая зона планирования.

*Вопрос 9.* Стратегической хозяйственной единицей является: а. самостоятельное подразделение предприятия, отвечающее за определенную ассортиментную группу продукции, с концентрацией на конкретном рынке и управляющим, наделенным полной ответственностью за объединение всех функций в стратегию; б. совокупность факторов, находящихся за пределами организации, которые прямо или косвенно влияют на ее развитие; в. совокупность факторов, находящихся внутри организации, которые прямо или косвенно влияют на ее развитие; г. самостоятельное подразделение предприятия, отвечающее за определенную ассортиментную группу продукции, с концентрацией на

конкретном рынке и управляющим, наделенным полной ответственностью за объединение некоторых функций в тактику.

*Вопрос 10.* Внутренняя среда организации подразделяется на: а. макро- и микроокружение; б. среду прямого и косвенного воздействия; в. категории потребителей; г. ресурсную и операционную части.

*Вопрос 11.* Какой из перечисленных компонентов не относится к внутренней среде организации? а. производство; б. персонал; в. конкуренты; г. руководство.

*Вопрос 12.* Назовите категорию, характеризующую конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность. а. цель; б. миссия; в. философия; г. корпоративная ценность.

*Вопрос 13.* Что из перечисленных вариантов не является требованием к цели организации: а. достижимость; б. гибкость; в. конкретность; г. неприемлемость для руководства.

*Вопрос 14.* Назовите автора, разработавшего метод VRIO-анализа: а. П. Друкер; б. И. Адизес; в. Дж.Барни; г. Р.Дафт.

*Вопрос 15.* Совокупность ресурсного потенциала и способностей организации, которые посредством компетенций создают стратегические возможности для разработки и реализации стратегии – это: а. стратегия; б. план; в. стратегический потенциал; г. миссия.

*Вопрос 16.* Кто явился автором концепции «цепочки ценностей» организации а. М. Портер; б. А. Файоль; в. Г. Форд; г. Г. Минцберг.

*Вопрос 17.* Механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных организаций имеет название: а. аудит; б. бенчмаркинг; в. мониторинг; г. SNW-анализ.

*Вопрос 18.* Какая группа стратегий направлена на уменьшение взаимодействия с внешним окружением и ориентацию на внутреннюю среду? а. стратегии установления взаимосвязей; б. маркетинговые стратегии; в. стратегии заключения сделок; г. буферные стратегии.

*Вопрос 19.* Создание «дерева целей» обязательно предполагает: а. декомпозицию генеральной цели организации б. отсутствие ответственных за реализацию целей организации в. привлечение дополнительного финансирования г. уменьшение числа линейных руководителей организации

*Вопрос 20.* Какое из перечисленных пространств определения цели является ошибочным и не было предложено классиком менеджмента П.Друкером: а. ресурсы; б. персонал; в. избегание институционального давления; г. положение на рынке.

**Ответы:** 1.б; 2а; 3.г; 4.а; 5.в; 6.г; 7б; 8.б; 9.а; 10.г; 11.в; 12.а; 13.г; 14.в; 15.в; 16.а; 17.б; 18.г; 19.а; 20.в

## **Тема 6. Реализация стратегии. Управление стратегическими изменениями.**

### **Вопросы для устного опроса:**

1. Из каких этапов состоит процесс реализации стратегии?
2. Какие существуют подходы к реализации стратегии?
3. Какие условия необходимо соблюдать для реализации стратегии?
4. Какие факторы влияют на происхождение стратегических изменений?
5. Назовите виды стратегических изменений.
6. Как стратегические изменения могут повлиять на организационную структуру?
7. В чем состоит причина сопротивления изменениям?
8. Необходимо ли изменениям сопротивляться?
9. Какова сущность и предназначение проактивного менеджмента?
- 10.Подготовить кейс.

## **Тема 7. Стратегический контроль.**

### **Вопросы для устного опроса:**

1. Назовите субъекты стратегического контроля.
2. Чем организационный контроль отличается от стратегического?
3. Какие элементы включает в себя процесс стратегического контроля?
4. Дайте определение стратегическому мониторингу.
5. В каких случаях необходим аудит стратегии организации?
6. Подготовить кейс.

## **Тема 8. Организация стратегического управления в организации.**

### **Вопросы для устного опроса:**

1. Перечислите элементы системы стратегического управления в организации.
2. Чем отличается организация, имеющая стратегию от организации, в которой нет стратегии?
3. Опишите процесс создания стратегического плана.
4. Назовите основные разделы стратегического плана.
5. Наличие каких документов необходимо для осуществления стратегического управления в организации?
6. Подготовить кейс.

## **Тема 9. Кадровый потенциал в системе стратегического управления организацией.**

### **Вопросы для устного опроса:**

1. Какую роль играет человеческий потенциал в стратегическом управлении организацией?
2. Назовите субъекты реализации стратегии управления персоналом.
3. Охарактеризуйте взаимосвязь кадровой политики и стратегии организации.
4. Назовите российские организации, успешно осуществляющие стратегическое управление персоналом.
5. Подготовить кейс.

### **Вопросы для тестирования:**

*Вопрос 1.* В рамках какого подхода реализации стратегии менеджер концентрирует усилия на формулировании стратегии, применяя строгую логику и анализ. Он может либо самостоятельно разработать стратегию, либо руководить работой группы стратегов, перед которыми стоит задача определить оптимальный порядок мероприятий для соответствующей организации: а. командного; б. организационных перемен; в. коллаборативного; г. культурного.

*Вопрос 2.* Какой подход реализации стратегии расширяет возможности коллаборативного подхода посредством включения в работу нижних уровней организации: а. командный; б. культурный; в. организационных перемен; г. кресцивный.

*Вопрос 3.* Что не относится к внутренним условиям реализации стратегии в организации: а. разработка варианта действий при непредвиденных обстоятельствах; б. разработка организационной структуры; в. политика организации в сфере управления стратегическими изменениями; г. появления нового продукта у конкурентов.

*Вопрос 4.* Непрерывное наблюдение за состоянием окружающей среды и экономико-хозяйственной деятельностью организации с целью предупреждения нежелательных отклонений по важнейшим параметрам – это: а. контроллинг; б. мониторинг; в. опрос потребителей; г. аудит.

*Вопрос 5.* Назовите основную цель мониторинга: а. коммуникация с потребителями; б. коммуникация с партнерами; в. сбор информации; г. социокультурные изменения.

*Вопрос 6.* Какой метод сбора информации предполагает форму опроса экспертов, при которой их анонимные ответы собираются в течение нескольких туров и через ознакомление с промежуточными результатами получают групповую оценку исследуемого процесса? а. метод Дельфи; б. интервью; в. наблюдение; г. холл-тест.

*Вопрос 7.* Для какого вида интервью имеется конкретная схема проведения опроса (обычно это опросный лист, содержащий заранее подготовленные четкие формулировки вопросов и продуманные модели ответов на них)? а. формализованное интервью; б. неформализованное интервью; в. индивидуальные неформализованные интервью; г. глубинное интервью.

*Вопрос 8.* Какой документ должен стать развернутой программой всей производственной, хозяйственной и социальной деятельности организации, направленной на достижение основных стратегических целей при наиболее полном и рациональном использовании материальных, трудовых, финансовых и природных ресурсов? а. устав организации; б. положение о карьере; в. оперативный план; г. стратегический план.

*Вопрос 9.* В каком из разделов стратегического плана рассматриваются: жизненный цикл продукции, сегментирование рынка продукции, классификация и анализ конкурентов? а. Стратегический план производства; б. Стратегический план маркетинга; в. Стратегический организационный план; г. Стратегический финансовый план.

*Вопрос 10.* В каком из разделов стратегического плана рассматриваются: планирование доходов от различных видов деятельности, планирование прибыли и её использование? а. Стратегический план производства; б. Стратегический план маркетинга; в. Стратегический организационный план; г. Стратегический финансовый план.

*Вопрос 11.* В каком из разделов стратегического плана рассматриваются: прирост производственных мощностей, ввод в действие производственных мощностей за счет расширения действующих и строительства новых объектов? а. Стратегический план производства; б. Стратегический план маркетинга; в. Стратегический инвестиционный план; г. Стратегический финансовый план.

*Вопрос 12.* Назовите цель стратегического управления персоналом: а. обеспечить скоординированное и адекватное состоянию внешней и внутренней среды формирование конкурентоспособного трудового потенциала организации в расчете на предстоящий длительный период; б. обеспечить скоординированное и адекватное состоянию внешней и внутренней среды формирование конкурентоспособного трудового потенциала организации в расчете на предстоящий краткосрочный период; в. обеспечить скоординированное и адекватное состоянию внешней и внутренней среды формирование конкурентоспособного трудового потенциала конкурентов в расчете на предстоящий длительный период; г. уменьшить скоординированность и адекватность состоянию внешней и внутренней среды трудового потенциала организации в расчете на предстоящий длительный период.

*Вопрос 13.* Что из перечисленных вариантов не относится к проблемам стратегического мониторинга? а. достоверность информации; б. переизбыток информации; в. сложность доступа к информации; г. неактуальность полученной информации.

*Вопрос 14.* Назовите систему, включающую процесс, призванный выявлять возможности, лежащие за пределами текущих стратегически приоритетных областей, и реагировать даже на слабо различимые сигналы с высокой степенью неопределенности: а. система мониторинга рынка; б. система раннего оповещения об угрозах и возможностях; в. система управления персоналом; г. система управления организацией.

*Вопрос 15.* Какой термин М. Портер определил как любое действие конкурента, прямо или косвенно указывающее на его намерения, мотивы, цели или внутреннюю ситуацию: а. раннее оповещение; б. конкурентное воздействие; в. конкурентный сигнал; г. рыночный сигнал.

*Вопрос 16.* Кто имеет наибольшие полномочия в организации в качестве лица, принимающего стратегические решения? а. руководитель организации; б. линейные руководители; в. сотрудник младшего звена; г. заместитель бухгалтера.

*Вопрос 17.* С какого этапа должен начинаться процесс управления организационными переменами? а. анализ внешней среды; б. разработка новшества; в. контроль внедрения изменений; г. оценка результатов внедрения изменений.

*Вопрос 18.* Какая модель организационных изменений предполагает последовательное «размораживание» социальной системы, движение к переменам и «замораживание» официально узаконенных моделей поведения и правил? а. революционная; б. эволюционная; в. инновационная; г. маркетинговая.

*Вопрос 19.* Какой из элементов не относится к модели управления изменениями ADKAR? а. осведомленность б. способность в. уважение г. закрепление

*Вопрос 20.* Что из перечисленного не относится к способам уменьшения сопротивления сотрудников к изменениям: а. фасилитация и поддержка б. образование и коммуникация; в. переговоры и соглашение; г. игнорирование и отстраненность.

**Ответы:** 1.а; 2б; 3.г; 4.б; 5.в; 6.а; 7а; 8.г; 9.б; 10.г; 11.в; 12.а; 13.а; 14.б; 15.г; 16.а; 17.а; 18.б; 19.в; 20.г

## **Шкала оценивания**

### **Устный опрос и решение задач**

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критериями оценивания при проведении устного опроса является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умение применять полученные знания на практике, овладение навыками анализа и систематизации финансовой информации в области государственных и муниципальных финансов.

При оценивании результатов устного опроса используется следующая шкала оценок:

100% - 90%	Учащийся демонстрирует совершенное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет применять действующее бюджетное законодательства в своей профессиональной деятельности, владеет навыками анализа действующей бюджетной системы РФ
89% - 75%	Учащийся демонстрирует совершенное знание большей части основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет применять действующее бюджетное законодательства в отдельных сферах профессиональной деятельности, владеет основными навыками анализа действующей бюджетной системы РФ
74% - 60%	Учащийся демонстрирует достаточное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет применять действующее бюджетное законодательства в отдельных сферах профессиональной деятельности, частично владеет основными навыками анализа действующей бюджетной системы РФ
менее 60%	Учащийся демонстрирует отсутствие знаний основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, не умеет применять действующее бюджетное законодательства в своей профессиональной деятельности, не владеет навыками анализа действующей бюджетной системы РФ

### **Тестирование**

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критерием оценивания при проведении тестирования, является количество верных ответов, которые



дал студент на вопросы теста. При расчете количества баллов, полученных студентом по итогам тестирования, используется следующая формула:

$$B = \frac{B}{O} \times 100\% ,$$

где Б – количество баллов, полученных студентом по итогам тестирования;  
 В – количество верных ответов, данных студентом на вопросы теста;  
 О – общее количество вопросов в тесте.

### Проверка реферата

Уровень знаний умений и навыков обучающегося при проверке реферата во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критериями оценивания при проверке реферата является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции.

При оценивании результатов устного опроса используется следующая шкала оценок:

100% - 90%	Учащийся демонстрирует совершенное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции.
89% - 75%	Учащийся демонстрирует знание большей части основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции.
74% - 60%	Учащийся демонстрирует достаточное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции.
менее 60%	Учащийся демонстрирует отсутствие знания основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции.

Материалы текущего контроля успеваемости предоставляются в формах, адаптированных к конкретным ограничениям здоровья и восприятия информации обучающихся:

для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла, в печатной форме на языке Брайля.

для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме, в форме электронного документа.

для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями. Эти средства могут быть предоставлены ВИУ РАНХиГС или могут использоваться собственные технические средства.

При необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на выполнение заданий.

### 4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

**4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной адаптированной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования**

Код	Наименование	Код	Наименование этапа освоения
-----	--------------	-----	-----------------------------

компетенции	компетенции	этапа освоения компетенции	компетенции
ПК <sub>с</sub> - 1	Способен разрабатывать и реализовать концепции управления персоналом, кадровой политики организации, осуществлять стратегическое управление персоналом, кадровое планирование и контроллинг, формировать и использовать трудовой потенциал и интеллектуальный капитал организации, отдельного работника, а также управлять интеллектуальной собственностью	ПК <sub>с</sub> – 1.2.1.1	Формирование теоретических знаний и практических навыков в области стратегического управления организацией, предполагающего детальный анализ внешней и внутренней среды организации, процессов разработки, внедрения, реализации, контроля и корректировки стратегии, а также эффективного использования кадрового потенциала в системе стратегического управления организацией.
ПК <sub>с</sub> - 9	Способен проводить операционное и стратегическое управление персоналом, организовать корпоративную социальную политику	ПК <sub>с</sub> – 9.3.1.1	Формирование теоретических знаний и практических навыков в области операционного и стратегического управления персоналом, умение организовать для этого необходимую корпоративную социальную политику и организационную культуру.

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК <sub>с</sub> – 1.2.1.1	Использует методологию и инструментарий оценки кадрового потенциала стратегического менеджмента.	-проводит оценку кадрового потенциала, -определяет альтернативные стратегии развития организации, -формулирует миссии и цели развития организации
ПК <sub>с</sub> – 9.3.1.1	Использует методологию и инструментарий анализа внешней и внутренней среды, конкурентоспособности организации.	-проводит SWOT-анализ. PEST-анализ, оценивать «5 сил Портера», - проводит VRIO-анализ, SNV-анализ, оценивает на уровне организации «цепочки ценностей» М. Портера, -анализирует степень реализации стратегии организации, -определяет направления корректировки стратегии организации

При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических

средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями. Эти средства могут быть предоставлены или могут использоваться собственные технические средства;

При необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на выполнение заданий.

Инструкция по порядку проведения процедуры оценивания предоставляется в доступной форме (устно, в письменной форме, в письменной форме на языке Брайля, устно с использованием услуг сурдопереводчика).

Доступная форма предоставления заданий оценочных средств: в печатной форме, в печатной форме увеличенным шрифтом, в печатной форме шрифтом Брайля, в форме электронного документа, задания зачитываются ассистентом, задания предоставляются с использованием сурдоперевода).

Доступная форма предоставления ответов на задания (письменно на бумаге, набор ответов на компьютере, письменно на языке Брайля, с использованием услуг ассистента, устно).

При необходимости для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения по дисциплине может проводиться в несколько этапов.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

#### **4.3.2 Типовые оценочные средства**

##### **Вопросы к экзамену:**

1. Сущность и задачи стратегического менеджмента.
2. Основные принципы и функции стратегического менеджмента.
3. Основные этапы развития стратегического менеджмента.
4. Отличие стратегического и оперативного управления.
5. Проблемы и перспективы развития стратегического менеджмента в российских организациях.
6. Цель стратегического анализа внешней среды организации.
7. Анализ факторов макроокружения организации.
8. Анализ факторов микроокружения организации.
9. Методы анализа внешней среды организации: SWOT-анализ.
10. Методы анализа внешней среды организации: PEST-анализ.
11. Методы анализа внешней среды организации: анализ «5 сил Портера».
12. Понятие и предназначение стратегических хозяйственных единиц и стратегических зон хозяйствования.
13. Понятие и факторы внутренней среды организации.
14. Стратегический потенциал организации, оценка ее ресурсов и конкурентной силы (VRIO-анализ и SNV-анализ).
15. Концепция «цепочки ценностей» М. Портера. Подходы и методы стратегического анализа «цепочки ценностей».
16. Бенчмаркинг в стратегическом управлении: его сущность, формы, методы и результаты.
17. Понятие миссия, факторы и цели ее выработки.
18. Понятие и основные характеристики цели организации.
19. Особенности построения «дерева целей» организации.
20. Ключевые пространства для долгосрочных целей организации.
21. Взаимосвязь стратегии и организационной культуры.
22. Понятие стратегии организации.
23. Этапы формулирования стратегии организации.

24. Факторы, определяющие выбор стратегии.
25. Предназначение анализа стратегических альтернатив.
26. Типы стратегий организации.
27. Выбор подходов к реализации стратегии.
28. Реализация стратегии и оценка результатов.
29. Природа и сущность стратегических изменений.
30. Анализ стратегических изменений: анализ организационной структуры, процессов управления и организационной культуры.
31. Сопротивление изменениям. Анализ сил сопротивления при реализации стратегии и методы их преодоления.
32. Организационный и стратегический контроль. Корректировка стратегии.
33. Процесс стратегического контроля.
34. Методы сбора и обработки информации для стратегического мониторинга.
35. Аудит стратегии организации.
36. Система стратегического управления в организации.
37. Специфика организации стратегического менеджмента в организации.
38. Система стратегических планов организации.
39. Документы стратегического планирования
40. Понятие и основные характеристики стратегического управления персоналом организации.
41. Реализация стратегии управления персоналом.
42. Особенности стратегического управления персоналом в России.

### **Типовое задание:**

#### **Задание**

Самостоятельно подготовить и проанализировать кейсы конкретных организаций, иллюстрирующих:

- силы сопротивления при реализации стратегии и методы их преодоления;
- корректировку стратегии,
- стратегический план организации,
- стратегическое управление персоналом.

Примеры кейсов.

#### **Кейс Стратегическое управление персоналом**

Компания А создана менее 3 лет бывшими выпускниками технического вуза. Изначально ее деятельность была ориентирована на установку и обслуживание ПО для корпоративных и розничных клиентов.

Оценив уровень конкуренции и тенденции развития данной отрасли, было принято решение об открытии нового направления: предоставление комплексной услуги «Умный дом», предполагающей проектирование, монтаж, модернизацию и сервисное обслуживание систем автоматизации жилых и нежилых помещений. Благо, существующая клиентская база уже заявляла о готовности воспользоваться новым предложением компании А.

Для нового проекта были выделены необходимые ресурсы, заключены договора с контрагентами, запущена программа продвижения. И первые незначительные контракты уже находились на стадии реализации, в процессе которых происходила «обкатка» ключевых технологических и бизнес-процессов.

Проведя анализ финансово-хозяйственной деятельности за год, они понимают, что не смогут выйти на запланированный уровень рентабельности. Более того, выясняется, что при сохранении подобной ситуации это направление будет стагнировать и забирать прибыль другого бизнеса собственников.

В этот период времени в компанию обращается клиент с большим комплексным заказом, заинтересованный в том, чтобы его проект был реализован «под ключ» в кратчайшие сроки. На первый взгляд, это дает компании шанс выправить сложившееся положение. Менеджер по работе с клиентами с радостью принимает этот заказ и уверяет клиента в том, что все его пожелания будут учтены. Подписывается договор, по условиям которого основные выплаты будут произведены по факту завершения каждого этапа. Помимо всего прочего, предполагается введение серьезных штрафных санкций в случае срыва сроков выполнения.

Позднее выясняется, что выполнить этот заказ компания А не в состоянии: существующие проекты требуют ресурсов, количество технических специалистов и их квалификация недостаточны для фронта работ, который предполагает данный проект.

Перед руководством компании А встает вопрос: как быть? Обсуждение сложившейся ситуации предполагает два сценария развития:

1. Отказаться и нести бремя штрафных санкций, что принесет ущерб деловой репутации.
2. Привлечь специалистов и/или компанию со стороны, реализовав этот проект практически в убыток, не имея возможности абсолютного влияния на сроки и качество выполнения работ.

**Вопросы для решения:**

Как можно стать эффективным руководителем в такой ситуации?

1. Какой стиль руководства нужно выбрать, надо ли его менять в процессе работы с коллективом? Как менять?
2. Как распределить роли в коллективе?
3. Какие шаги нужно предпринять, чтобы построить команду?
4. Как можно в данной ситуации повысить мотивацию сотрудников?

Полный комплект оценочных материалов для промежуточной аттестации представлен в Приложении 1 РПД

**Шкала оценивания**

При оценивании результатов обучения используется следующая шкала оценок:

100% - 90% (отлично)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной адаптированной программой, сформированы на высоком уровне. Свободное владение материалом, выявление межпредметных связей. Уверенное владение понятийным аппаратом дисциплины. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы на высоком уровне. Способность к самостоятельному нестандартному решению практических задач
89% - 75% (хорошо)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной адаптированной программой, сформированы достаточно. Детальное воспроизведение учебного материала. Практические навыки профессиональной деятельности в значительной мере сформированы. Присутствуют навыки самостоятельного решения практических задач с отдельными элементами творчества.
74% - 60% (удовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной адаптированной программой, сформированы на минимальном уровне. Наличие минимально допустимого уровня в усвоении учебного материала, в т.ч. в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы не в полной мере.
менее 60% (неудовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной адаптированной программой, не сформированы. Недостаточный уровень усвоения понятийного аппарата и наличие фрагментарных знаний по дисциплине. Отсутствие минимально допустимого уровня в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки

	профессиональной деятельности не сформированы.
--	--

#### **4.4. Методические материалы**

Процедура оценивания результатов обучения, характеризующих этапы формирования компетенций, осуществляются в соответствии с Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов в ФГБОУ ВО РАНХиГС и Регламентом о балльно-рейтинговой системе в Волгоградском институте управления - филиале РАНХиГС

#### **5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

##### **Методические рекомендации по написанию рефератов**

Реферат является индивидуальной самостоятельно выполненной работой студента. Тему реферата студент выбирает из перечня тем, рекомендуемых преподавателем, ведущим соответствующую дисциплину. Реферат, как правило, должен содержать следующие структурные элементы: Титульный лист Содержание Введение Основная часть Заключение Список литературы Приложения (при необходимости).

Требования к объему: не более 15 страниц. Оформление: Шрифт Times New Roman, 12 шрифт, 1,5 интервала, 1,5 см абзацный отступ. Оригинальность по системе Антиплагиат.ВУЗ – не менее 60 процентов.

##### **Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины**

##### **Структура времени, необходимого на изучение дисциплины**

Форма изучения дисциплины	Время, затрачиваемое на изучение дисциплины, %
Изучение литературы, рекомендованной в учебной программе	40
Решение задач, практических упражнений и ситуационных примеров	40
Изучение тем, выносимых на самостоятельное рассмотрение	20
Итого	100

##### **Рекомендации по подготовке к практическому (семинарскому) занятию**

Практическое (семинарское) занятие - одна из основных форм организации учебного процесса, представляющая собой коллективное обсуждение студентами теоретических и практических вопросов, решение практических задач под руководством преподавателя. Основной целью практического (семинарского) занятия является проверка глубины понимания студентом изучаемой темы, учебного материала и умения изложить его содержание ясным и четким языком, развитие самостоятельного мышления и творческой активности у студента. На практических (семинарских) занятиях предполагается рассматривать наиболее важные, существенные, сложные вопросы которые, наиболее трудно усваиваются студентами. При этом готовиться к практическому (семинарскому) занятию всегда нужно заранее. Подготовка к практическому (семинарскому) занятию включает в себя следующее:

- обязательное ознакомление с планом занятия, в котором содержатся основные вопросы, выносимые на обсуждение;

- изучение конспектов лекций, соответствующих разделов учебника, учебного пособия, содержания рекомендованных нормативных правовых актов;
- работа с основными терминами (рекомендуется их выучить);
- изучение дополнительной литературы по теме занятия, делая при этом необходимые выписки, которые понадобятся при обсуждении на семинаре;
- формулирование своего мнения по каждому вопросу и аргументированное его обоснование;
- запись возникших во время самостоятельной работы с учебниками и научной литературы вопросов, чтобы затем на семинаре получить на них ответы;
- обращение за консультацией к преподавателю.

Практические (семинарские) занятия включают в себя и специально подготовленные рефераты, выступления по какой-либо сложной или особо актуальной проблеме, решение задач. На практическом (семинарском) занятии студент проявляет свое знание предмета, корректирует информацию, полученную в процессе лекционных и внеаудиторных занятий, формирует определенный образ в глазах преподавателя, получает навыки устной речи и культуры дискуссии, навыки практического решения задач.

### **Рекомендации по изучению методических материалов**

Методические материалы по дисциплине позволяют студенту оптимальным образом организовать процесс изучения данной дисциплины. Методические материалы по дисциплине призваны помочь студенту понять специфику изучаемого материала, а в конечном итоге – максимально полно и качественно его освоить. В первую очередь студент должен осознать предназначение методических материалов: структуру, цели и задачи. Для этого он знакомится с преамбулой, оглавлением методических материалов, говоря иначе, осуществляет первичное знакомство с ним. В разделе, посвященном методическим рекомендациям по изучению дисциплины, приводятся советы по планированию и организации необходимого для изучения дисциплины времени, описание последовательности действий студента («сценарий изучения дисциплины»), рекомендации по работе с литературой, советы по подготовке к экзамену и разъяснения по поводу работы с тестовой системой курса и над домашними заданиями. В целом данные методические рекомендации способны облегчить изучение студентами дисциплины и помочь успешно сдать экзамен. В разделе, содержащем учебно-методические материалы дисциплины, содержание практических занятий по дисциплине, словарь основных терминов дисциплины.

### **Рекомендации по самостоятельной работе студентов**

Неотъемлемым элементом учебного процесса является самостоятельная работа студента. При самостоятельной работе достигается конкретное усвоение учебного материала, развиваются теоретические способности, столь важные для современной подготовки специалистов. Формы самостоятельной работы студентов по дисциплине: написание конспектов, подготовка ответов к вопросам, написание рефератов, решение задач, исследовательская работа, выполнение контрольной работы.

Задания для самостоятельной работы включают в себя комплекс аналитических заданий выполнение, которых, предполагает тщательное изучение научной и учебной литературы, периодических изданий, а также законодательных и нормативных документов, предлагаемых в п.6.4 «Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине». Задания предоставляются на проверку в печатном виде.



## Рекомендации по работе с литературой

При изучении курса учебной дисциплины особое внимание следует обратить на рекомендуемую основную и дополнительную литературу.

Важным элементом подготовки к семинару является глубокое изучение основной и дополнительной литературы, рекомендованной по теме занятия, а также первоисточников. При этом полезно прочитанную литературу законспектировать. Конспект должен отвечать трем требованиям: быть содержательным, по возможности кратким и правильно оформленным.

Содержательным его следует считать в том случае, если он передает все основные мысли авторов в целостном виде. Изложить текст кратко – это значит передать содержание книги, статьи в значительной мере своими словами. При этом следует придерживаться правила - записывать мысль автора работы лишь после того, как она хорошо понята. В таком случае поставленная цель будет достигнута. Цитировать авторов изучаемых работ (с обязательной ссылкой на источник) следует в тех случаях, если надо записывать очень важное определение или положение, обобщающий вывод.

Важно и внешнее оформление конспекта. В его начале надо указать тему семинара, дату написания, названия литературных источников, которые будут законспектированы. Глубокая самостоятельная работа над ними обеспечит успешное усвоение изучаемой дисциплины.

Одним из важнейших средств серьезного овладения теорией является **конспектирование первоисточников**.

Для составления конспекта рекомендуется сначала прочитать работу целиком, чтобы уяснить ее общий смысл и содержание. При этом можно сделать пометки о ее структуре, об основных положениях, выводах, надо стараться отличать в тексте основное от второстепенного, выводы от аргументов и доказательств. Если есть непонятные слова, надо в энциклопедическом словаре найти, что это слово обозначает. Закончив чтение (параграфа, главы, статьи) надо задать себе вопросы такого рода: В чем главная мысль? Каковы основные звенья доказательства ее? Что вытекает из утверждений автора? Как это согласуется с тем, что уже знаете о прочитанном из других источников?

Ясность и отчетливость восприятия текста зависит от многого: от сосредоточенности студента, от техники чтения, от настойчивости, от яркости воображения, от техники фиксирования прочитанного, наконец, от эрудиции – общей и в конкретно рассматриваемой проблеме.

Результатом первоначального чтения должен быть простой **план текста и четкое представление о неясных местах**, отмеченных в книге. После предварительного ознакомления, при повторном чтении следует **выделить основные мысли автора** и их развитие в произведении, обратить внимание на обоснование отдельных положений, на методы и формы доказательства, наиболее яркие примеры. В ходе этой работы окончательно отбирается материал для записи и определяется ее вид: **план, тезисы, конспект**.

План это краткий, последовательный перечень основных мыслей автора. Запись прочитанного в виде тезисов – значит выявить и записать опорные мысли текста. Разница между планом и тезисами заключается в следующем: в плане мысль называется (ставь всегда вопрос: о чем говорится?), в тезисах – формулируется – (что именно об этом говорится?). Запись опорных мыслей текста важна, но полного представления о прочитанном на основании подобной записи не составишь. Важно осмыслить, как автор доказывает свою мысль, как убеждает в истинности своих выводов. Так возникает конспект. Форма записи, как мы уже отметили, усложняется в зависимости от целей работы: план – о чем?, ; тезисы – о чем? что именно?; конспект – о чем? что именно? как?

Конспект - это краткое последовательное изложение содержания. Основу его составляет план, тезисы и выписки. Недостатки конспектирования: многословие,

цитирование не основных, а связующих мыслей, стремление сохранить стилистическую связанность текста в ущерб его логической стройности. Приступать к конспектированию необходимо тогда, когда сложились навыки составления записи в виде развернутого подробного плана.

Форма записи при конспектировании требует особого внимания: важно, чтобы собственные утверждения, размышления над прочитанным, четко отделялись при записи. Разумнее выносить свои пометки на широкие поля, записывать на них дополнительные справочные данные, помогающие усвоению текста (дата события, упомянутого авторами; сведения о лице, названном в книге; точное содержание термина). Если конспектируется текст внушительного объема, необходимо указывать страницы книги, которые охватывает та или иная часть конспекта.

Для удобства пользования своими записями важно озаглавить крупные части конспекта, подчеркивая **заголовки**. Следует помнить о назначении красной строки, стремиться к четкой графике записей - уступами, колонками. Излагать главные мысли автора и их систему аргументов - необходимо преимущественно своими словами, перерабатывая таким образом информацию, - так проходит уяснение ее сути. Мысль, фразы, понятия в контексте, могут приобрести более пространное изложение в записи. Но текст оригинала свертывается, и студент, отработывая логическое мышление, учиться выделять главное и обобщать однотипные суждения, однородные факты. Кроме того, делая записи своими словами, обобщая, студент учится письменной речи.

Знание общей стратегии чтения, техники составления плана и тезисов определяет и технологию конспектирования

- Внимательно читать текст, попутно отмечая непонятные места, незнакомые термины и понятия. **Выписать на поля** значение отмеченных понятий.

- При первом чтении текста необходимо составить его **простой план**, последовательный перечень основных мыслей автора.

- При повторном чтении текста выделять **систему доказательств** основных положений работы автора.

- Заключительный этап работы с текстом состоит в осмыслении ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.

- При конспектировании нужно стремиться **выразить мысль автора своими словами**, это помогает более глубокому усвоению текста.

- В рамках работы над первоисточником важен умелый **отбор цитат**. Необходимо учитывать, насколько ярко, оригинально, сжато изложена мысль. Цитировать необходимо те суждения, на которые впоследствии возможна ссылка как на авторитетное изложение мнения, вывода по тому или иному вопросу.

Конспектировать целесообразно не на отдельном листе, а в общей тетради на одной странице листа. Обратная сторона листа может быть использована для дополнений, необходимость которых выяснится в дальнейшем. При конспектировании литературы следует оставить широкие поля, чтобы записать на них план конспекта. Поля могут быть использованы также для записи своих замечаний, дополнений, вопросов. При выступлении на семинаре студент может пользоваться своим конспектом для цитирования первоисточника. Все участники занятия внимательно слушают выступления товарищей по группе, отмечают спорные или ошибочные положения в них, вносят поправки, представляют свои решения и обоснования обсуждаемых проблем.

В конце семинара, когда преподаватель занятия подводит итоги, студенты с учетом рекомендаций преподавателя и выступлений сокурсников, дополняют или исправляют свои конспекты.

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **6.1. Основная литература.**

#### **6.1. Основная литература**

1. Шестопад Ю.Т., Дорофеев В.Д., Дресвянников В.А. и др. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. - М. КноРус 2016- 310 с.
2. Ляско А. К. Стратегический менеджмент: совр. учебник / Александр Кимович Ляско; Рос. акад. народ. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ. - М. Дело 2013- 487 с.
3. Ополченова Е.В. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: методические рекомендации по выполнению курсовой работы. - М Российская международная академия туризма, ун-тская книга, 2016 - 80 с.
4. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: метод. указания к практическим занятиям для студентов бакалавриата – М.: Московский гос. строительный ун-т: ЭБС АСВ, 2014 - 60 с.

#### **6.2. Дополнительная литература:**

1. Панов А.И. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению (080100) «Экономика и управление»/ Панов А.И., Коробейников И.О., Панов В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012— 302 с.— <http://www.iprbookshop.ru/8582>
2. Харченко В.Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник/ Харченко В.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 384 с.— <http://www.iprbookshop.ru/17046>.
3. Василенко И. А. Государственное и муниципальное управление: учебник для бакалавров / Ирина Алексеевна Василенко; Моск. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова (МГУ). - 6-е изд., перераб и доп. - М.: - 494 с. - (Бакалавр. Базовый курс), Юрайт, 2014;
4. Какаева Е. А. Инновационный бизнес: стратегическое управление развитием: [учеб. пособие] / Евгения Александровна Какаева, Елена Николаевна Дуненкова; Рос. акад. народ. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ. - М. - 171 с. - Образовательные инновации), Дело, 2014;
5. Кандалинцев В. Г. Инновационный бизнес: применение сбалансированной системы показателей: [учеб. пособие] / Виталий Геннадьевич Кандалинцев; Рос. акад. народ. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ. - М.: - 165 с.: Дело, 2012;

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

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. Изд-во: Манн, Иванов, Фербер, 2015.
2. Адизес И. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. Изд-во: Манн, Иванов, Фербер, 2015.
3. Адизес, И. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем. Изд-во: Манн, Иванов, Фербер, 2014
4. Альтшулер И.Г. «Стратегия и маркетинг. Две стороны одной медали, или Просто – о сложном», Издательский дом «Дело», 2011.
5. Андерсон К. Длинный хвост: новая модель ведения бизнеса. – М.: Манн, Иванов, Фербер, 2012.

6. Ансофф И. Стратегический менеджмент: классическое издание. Изд-во: «Питер», 2011.
7. Бирман Л.А., Кочурова Т.Б. «Стратегия управления инновационными процессами», Издательский дом «Дело», 2012.
8. Веснин В.Р., Кафидов В.В. Стратегическое управление: учебное пособие. СПб., 2009.
9. Дзюндзо И., Акихиро О., Тадао К., Икудзиро Н. Теория стратегического управления. – Изд-во: Миракл, 2010. – 264с. 31
10. Долгоруков А.М. От замысла к действию. Стратегическое управление. – Издво: Дискурс, 2011. – 378с.
11. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров. – 4-е издание, переработанное и дополненное. М.: Юрайт, 2013. – 375 с.
12. Карпов А.Е. Стратегическое управление и эффективное развитие бизнеса. Практическое пособие. – М.: Результат и качество, 2015. – 528с.
13. Керцнер Г. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами. – М.: ДМК Пресс, 2014. – 320с.
14. Кристенсен Р. Стратегическое управление человеческими ресурсами. Дорожная карта. От великой идеи к деловой практике. – М.: Олим-Бизнес, 2012. – 288с.
15. Ларионов И. Стратегическое управление. Учебник. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 236с.
16. Неудачин В.В. «Реализация стратегии компании. Финансовый анализ и моделирование», Издательский дом «Дело», 2012.
17. Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент: электронный учебник. М., 2010.
18. Платов В.М., Золотарева С.Е., Платова О.В. «Технология стратегического планирования и управления», Издательский дом «Дело», 2011.
19. Пригожин А.И. «Цели и ценности. Новые методы работы с будущим», Издательский дом «Дело», 2010.
20. Урубков А.Р. «Статистические методы и модели в бизнесе», Издательский дом «Дело», 2011.
21. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М.:Инфра-М, 2011. – 478с.
22. Яхонтова Е.С. «Стратегическое управление персоналом», Издательский дом «Дело», 2012 6

#### **6.4. Нормативные правовые документы**

Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации».

#### **6.5. Интернет-ресурсы**

1. Центральная библиотека образовательных ресурсов. Режим доступа: <http://www.edulib.ru/>
2. Сводный каталог электронных библиотек. Режим доступа: <http://www.lib.msu.ru/journal/Unilib/main.htm>
3. Университетская информационная система РОССИЯ (УИС РОССИЯ). Режим доступа: <http://uisrussia.msu.ru/is4/main.jsp>
4. Всероссийский институт научной и технической информации. Режим доступа: [http://www2.viniti.ru/index.php?option=com\\_frontpage&Itemid=83](http://www2.viniti.ru/index.php?option=com_frontpage&Itemid=83)

5. [Библиографическая база данных «Вся Россия»](http://www.nilc.ru/). Режим доступа: <http://www.nilc.ru/>
6. Сайт Российского Совета по международным делам. режим доступа: [www.russiancouncil.ru](http://www.russiancouncil.ru) (в разделе библиотека: электронные журналы). Режим доступа: [http://russiancouncil.ru/spec/e-magazines/?active\\_id\\_10=35#top](http://russiancouncil.ru/spec/e-magazines/?active_id_10=35#top)
7. [www.iteam.ru](http://www.iteam.ru) – информационный портал;
8. [www.pmmagazine.ru](http://www.pmmagazine.ru) – информационно-аналитический журнал;
9. [www.cti-technologies.ru](http://www.cti-technologies.ru) – полезная информация для руководителей и предпринимателей;
10. Информационно-аналитическое агентство ПРАЙМ. Режим доступа: <http://1prime.ru/>
11. Информационное агентство «Интерфакс». Режим доступа: <http://www.interfax.ru/>
12. Информационное агентство «Росбалт». Режим доступа: <http://www.rosbalt.ru/>
13. Информационное агентство REGNUM. Режим доступа: <http://www.regnum.ru/>
14. Информационное агентство ИТАР-ТАСС. Режим доступа: <http://itar-tass.com/>
15. Международное информационное агентство «Россия сегодня». Режим доступа: <http://ria.ru/>
16. Российская академия наук. Режим доступа: <http://www.ras.ru/>
17. Росстат (Федеральная служба государственной статистики). Режим доступа: <http://www.gks.ru/>
18. Федеральное государственное бюджетное учреждение науки Институт Европы Российской академии наук. Режим доступа: <http://www.ieras.ru/>
19. Федеральное государственное бюджетное учреждение науки Институт мировой экономики и международных отношений Российской академии наук. Режим доступа: <http://www.imemo.ru/>

#### **6.6. Иные источники**

1. Центральная библиотека образовательных ресурсов. Режим доступа: <http://www.edulib.ru/>
2. Сводный каталог электронных библиотек. Режим доступа: <http://www.lib.msu.ru/journal/Unilib/main.htm>
3. Базы данных ИНИОН. Режим доступа: <http://www.inion.ru/product/db.htm>
4. Библиотека образовательного портала «Экономика, социология, менеджмент». Режим доступа: <http://ecsocman.edu.ru/>
5. Финансовая библиотека Миркин.ру <http://www.mirkin.ru/>
6. Менеджмент, управление. Виды менеджмента и управления, их особенности [www.upravlenie24.ru](http://www.upravlenie24.ru)
7. Рейтинговое Агентство «Эксперт РА» [www.raexpert.ru](http://www.raexpert.ru)
8. Министерство Финансов Российской Федерации [www.minfin.ru](http://www.minfin.ru)
9. Московский Экономический Форум <http://me-forum.ru/media/news/>
10. Финансовый и инвестиционный анализ <http://www.cfin.ru/finanalysis>
11. Финансовый менеджмент [http://media.karelia.ru/~resource/econ/teor\\_fin/contents.htm](http://media.karelia.ru/~resource/econ/teor_fin/contents.htm)
12. Руководство пользователя *Project Expert*. <http://www.expert-systems.com/materials/books/detail.php?ID=13356>

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

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроеционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном;
- помещения для проведения семинарских и практических занятий, оборудованные учебной мебелью.

Дисциплина поддержана соответствующими лицензионными программными продуктами: Microsoft Windows 7 Prof, Microsoft Office 2010, Kaspersky 8.2, СПС Гарант, СПС Консультант.

Программные средства обеспечения учебного процесса включают:

- программы презентационной графики (MS PowerPoint – для подготовки слайдов и презентаций);
- текстовые редакторы (MS WORD), MS EXCEL – для таблиц, диаграмм.

Вуз обеспечивает каждого обучающегося рабочим местом в компьютерном классе в соответствии с объемом изучаемых дисциплин, обеспечивает выход в сеть Интернет.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся включают следующую оснащенность: столы аудиторные, стулья, доски аудиторные, компьютеры с подключением к локальной сети института (включая правовые системы) и Интернет.

Для изучения учебной дисциплины используются автоматизированная библиотечная информационная система и электронные библиотечные системы: «Университетская библиотека ONLINE», «Электронно-библиотечная система издательства ЛАНЬ», «Электронно-библиотечная система издательства «Юрайт», «Электронно-библиотечная система IPRbooks», «Научная электронная библиотека eLIBRARY» и др.

Обеспечивается возможность беспрепятственного доступа обучающихся инвалидов в аудитории, туалетные и другие помещения, а также их пребывания в указанных помещениях (наличие пандусов, поручней, расширенных дверных проемов, лифтов, при отсутствии лифтов аудитория располагается на первом этаже, наличие специальных кресел и других приспособлений).

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и обучающихся инвалидов с разными видами ограничений здоровья:

- с нарушениями зрения:

Принтер Брайля braille embosser everest-dv4

Электронный ручной видеоувелечитель САНЭД

- с нарушениями слуха:

средства беспроводной передачи звука (FM-системы);

акустический усилитель и колонки;

тифлофлешплееры, радиоклассы.

- с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

передвижные, регулируемые эргономические парты с источником питания для индивидуальных технических средств;

компьютерная техника со специальным программным обеспечением;

альтернативные устройства ввода информации;

других технических средств приема-передачи учебной информации в доступных формах для студентов с нарушениями опорно-двигательного аппарата.

Доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося инвалида или обучающегося с ограниченными возможностями

здоровья обеспечен предоставлением ему не менее чем одного учебного, методического печатного и/или электронного издания по адаптационной дисциплине (включая электронные базы периодических изданий), в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для обучающихся с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом;
- в форме электронного документа;
- в форме аудиофайла;
- в печатной форме шрифтом Брайля.

Для обучающихся с нарушениями слуха:

- в печатной форме;
- в форме электронного документа;
- в форме аудиофайла.

Для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме;
- в форме электронного документа;
- в форме аудиофайла.

Содержание адаптационной дисциплины размещено на сайте информационно-коммуникационной сети Интернет: Ссылка: [http://vlgr.ranepa.ru/sveden/education/ ...](http://vlgr.ranepa.ru/sveden/education/)

Информационные средства обучения, адаптированные к ограничениям здоровья обучающихся:

электронные учебники, учебные фильмы по тематике дисциплины, презентации, интерактивные учебные и наглядные пособия, технические средства предъявления информации (мультимедийный комплекс) и контроля знаний (тестовые системы).

ЭБС «Айбукс», Информационно-правовые базы данных («Консультант Плюс», «Гарант»).

Мультимедийный комплекс в лекционной аудитории.

**Фонды оценочных средств  
промежуточной аттестации  
по дисциплине «Стратегический менеджмент»**

Вопросы к экзамену

1. Сущность и задачи стратегического менеджмента.
2. Основные принципы и функции стратегического менеджмента.
3. Основные этапы развития стратегического менеджмента.
4. Отличие стратегического и оперативного управления.
5. Проблемы и перспективы развития стратегического менеджмента в российских организациях.
6. Цель стратегического анализа внешней среды организации.
7. Анализ факторов макроокружения организации.
8. Анализ факторов микроокружения организации.
9. Методы анализа внешней среды организации: SWOT-анализ.
10. Методы анализа внешней среды организации: PEST-анализ.
11. Методы анализа внешней среды организации: анализ «5 сил Портера».
12. Понятие и предназначение стратегических хозяйственных единиц и стратегических зон хозяйствования.
13. Понятие и факторы внутренней среды организации.
14. Стратегический потенциал организации, оценка ее ресурсов и конкурентной силы (VRIO-анализ и SNV-анализ).
15. Концепция «цепочки ценностей» М. Портера. Подходы и методы стратегического анализа «цепочки ценностей».
16. Бенчмаркинг в стратегическом управлении: его сущность, формы, методы и результаты.
17. Понятие миссия, факторы и цели ее выработки.
18. Понятие и основные характеристики цели организации.
19. Особенности построения «дерева целей» организации.
20. Ключевые пространства для долгосрочных целей организации.
21. Взаимосвязь стратегии и организационной культуры.
22. Понятие стратегии организации.
23. Этапы формулирования стратегии организации.
24. Факторы, определяющие выбор стратегии.
25. Предназначение анализа стратегических альтернатив.
26. Типы стратегий организации.
27. Выбор подходов к реализации стратегии.
28. Реализация стратегии и оценка результатов.
29. Природа и сущность стратегических изменений.
30. Анализ стратегических изменений: анализ организационной структуры, процессов управления и организационной культуры.
31. Сопротивление изменениям. Анализ сил сопротивления при реализации стратегии и методы их преодоления.
32. Организационный и стратегический контроль. Корректировка стратегии.
33. Процесс стратегического контроля.
34. Методы сбора и обработки информации для стратегического мониторинга.
35. Аудит стратегии организации.
36. Система стратегического управления в организации.
37. Специфика организации стратегического менеджмента в организации.



38. Система стратегических планов организации.
39. Документы стратегического планирования
40. Понятие и основные характеристики стратегического управления персоналом организации.
41. Реализация стратегии управления персоналом.
42. Особенности стратегического управления персоналом в России.

### **Задание**

Самостоятельно подготовить и проанализировать кейсы конкретных организаций, иллюстрирующих:

- силы сопротивления при реализации стратегии и методы их преодоления;
- корректировку стратегии,
- стратегический план организации,
- стратегическое управление персоналом.

На экзамене необходимо представить сформированную библиотеку кейсов.

Примеры кейсов.

### **Кейс Силы сопротивления при реализации стратегии и меры их преодоления**

Цель занятия – сформировать у студентов навыки качественного и количественного анализа предпринимательского риска, умения выявлять факторы предпринимательского риска и разрабатывать меры по его минимизации.

#### **КЕЙС «КОМПАНИЯ „PUMA„»**

Введение. Франц Кош приехал на работу раньше обычного. Сегодня ему предстояло провести несколько важных встреч и переговоров относительно сложившейся ситуации в филиале его компании в Объединенных Арабских Эмиратах. Франц Кош всего год назад занял пост генерального директора всемирно известной компании «Puma» и ранее не сталкивался с подобными проблемами в филиалах. До своего назначения в 2010 году Кош вплотную работал с эксглавой фирмы Йоханом Зейтцем и другими членами совета директоров. Вместе они разрабатывали план развития компании на ближайшие пять лет, который получил название «Снова в атаку». План предусматривал совершенствование деятельности компании Puma по целому ряду направлений, сотрудничество с новыми известными дизайнерами, модельерами и звездами спорта. И вот такая нелепая история, в которой оказался филиал компании в ОАЭ, могла существенно подорвать репутацию компании в странах Восточно-Азиатского региона и нарушить планы развития компании. В офисе Франца Коша уже ждал факс из ОАЭ со статьей, озаглавленной «Оскорбительная выходка „Puma„». В статье недвусмысленно было написано, что граждане ОАЭ считают оскорбительным носить обувь данной компании, использовавшей цвета национального флага ОАЭ на линии кроссовок, поскольку получается, что человек будет наступать на национальный флаг. В довершение всего, газета разместила фотографию этих кроссовок на передовице. Газета призывала граждан страны к демонстрации против «Puma» на следующий день. Франц Кош вполне осознавал, что необходимо действовать очень быстро, чтобы избежать серьезного конфликта в этой взрывоопасной ситуации.

Компания «Puma» «Puma» вышла на рынок спортивной обуви и одежды в 1948 году, на сегодняшний день она является одним из крупнейших в мире производителей спортивной одежды, обуви и аксессуаров. Компания экипирует национальные футбольные команды Австрии, Украины, Болгарии, Чехии, Египта, Израиля, Латвии, Молдавии, Польши. Все началось в 1924 году в небольшом баварском городке Герцогенаурах, где была основана членами семьи Дасслер фирма под названием «Обувная фабрика братьев Дасслер» («Gebrüder Dassler Schuhfabrik»). В семье было два брата – Адольф и Рудольф. Первый занимался организацией производства и созданием новых моделей и видов обуви, а на плечах второго лежала задача по сбыту этой продукции. К 1925 году фирма возросла до таких масштабов, что Адольф решает реализовать свою давнюю мечту. Как заядлый игрок в футбол, он придумывает и шивает футбольные бутсы с металлическими шипами, которые выковал для него местный кузнец. Так появилась первая шипованная обувь, впоследствии ставшая довольно популярной. Производство возрастает до такой степени что уже не помещается во дворе, прилежащем к дому семьи. Поэтому в 1927 году арендуется целое здание

для фабрики. Штат уже насчитывает 25 сотрудников, а в день производится 100 пар обуви. Позже это здание выкупается семьей Дасслеров, и они переезжают жить в неподалеку стоящий от фабрики маленький домик. Спустя год некоторые спортсмены впервые выступили в обуви «Дасслер» на олимпиаде, которая проходила в Амстердаме. И уже в 1932 году в ЛосАнджелесе немцем Артуром Йонатом, обутым в обувь от братьев, завоевывается бронзовая медаль в забеге на 100 метров. А самым успешным годом для компании стал 1936 – на берлинской олимпиаде чернокожим американским бегуном Джесси Оуэном в обуви «Дасслер» было выиграно четыре золотые медали. Во время игр почти каждый второй игрок сборной по футболу был обут в обувь Dassler. Несмотря на победы, понимание между братьями постепенно исчезает. Весной 1948 года братья решили разделить семейное дело на две части. Так Адольф назвал свою компанию «Adidas», а Рудольф выбрал в качестве названия «Puma». Теперь братья стали конкурентами. Это противостояние между компаниями проявляется и в наши дни. Начав с производства специализированной одежды для спортсменов, к девяностым годам XX века «Puma» стала выпускать стильную одежду для города и отдыха.

Сегодня компания поставляет свою продукцию в более чем 80 стран мира. Многие знаменитые спортсмены одержали в экипировке «Puma» свои победы. Но марка интересна не только поклонникам спорта, но и людям, активно интересующимся модой и предпочитающим спортивный стиль в одежде. Для разработки своих коллекций «Puma» привлекает к сотрудничеству модных дизайнеров: Marcel Wanders, Alexander McQueen (линия мужской и женской обуви), Christy Turlington (линия одежды для занятий йогой, коллекция Nuala), а также Jil Sander, Neil Barrett и других. Стиль «Puma» – это движение, танцы, прогулки и отдых. Яркие, нестандартные коллекции «Puma» помогают создать уникальный, ни на что непохожий образ каждому, кто переступит порог магазина спортивного гиганта. В магазинах «Puma» могут одеться не только те, кто неотрывно следит за веяниями моды, но и люди, предпочитающие проверенные временем модели кроссовок, кедров, костюмов и джинсов «Puma». Не переставая следовать за последними тенденциями, бренд «Puma» в своих коллекциях обновляет ретро модели. Любимые покупателями кроссовки «Puma», выполненные с применением новых технологий, сохраняют дизайн и стиль первых и самых популярных моделей прошлых лет. «Puma» придумала и реализовала новый стиль в моде – sportlifestyle – сочетание практичности и спортивного шика. Объединенные Арабские Эмираты – молодая страна, образованная из семи независимых эмиратов – Абу-Даби, Дубай, Шарджа, Аджман, Умм-Аль-Кувейн, Рас-Аль-Хайма и Фуджейра в 1971 году. Открытие крупных месторождений нефти превратило ОАЭ в современное государство, а удачное расположение вблизи основных транспортных маршрутов, великолепные климатические условия и современные отели с развитой инфраструктурой сделали государство одним из важнейших туристических центров. Государство возглавляется президентом Объединённых Арабских Эмиратов, которым является эмир крупнейшего эмирата Абу-Даби. Столицей Объединённых Арабских Эмиратов также является столица эмирата Абу-Даби город Абу-Даби. Первым президентом ОАЭ был избран шейх Заед Аль Нахайян. Его старший сын шейх Халифа Аль Нахайян был избран на этот пост в ноябре 2004 г. после смерти отца. Принимая бразды правления новой страной, шейх Заед заявил, что направит средства от продажи главного природного богатства – нефти – на преобразование страны и творение блага для ее народа. «Мы построим общество, обеспеченное жильем, питанием, медицинским обслуживанием и образованием», – обещал он жителям рыбацких деревушек и оазисов.

Прошедшие годы показали, что эти обещания стали реальностью. ОАЭ стали символом стремительного прогресса во всех областях экономики и социальной сферы, экономически процветающим государством с одним из самых высоких уровней жизни в мире, центром деловой и торговой активности региона Персидского залива и на Ближнем Востоке. Флаг ОАЭ (см. рис. 3) был принят 2 декабря 1971, в этот же день состоялось его первое поднятие. Флаг Объединенных Арабских Эмиратов – три равновеликие горизонтальные полосы (зеленая, белая, черная) с широкой красной вертикальной полосой на стороне флагштока. По отдельности каждый из цветов также имеет свое значение. Красная полоса (по вертикали) напоминает исторический красный флаг Эмиратов. Зеленая символизирует плодородие, белая – нейтралитет, черная – нефтяные богатства. Население ОАЭ – 4,8 млн. человек, подавляющее большинство из которых (80,3 %) – экспатрианты (трудовые мигранты). Коренное население общей численностью 948 тыс. человек (19,7 %) в основном представлено мусульманами и суннитами. Сунниты – последователи наиболее многочисленного направления в исламе. Сунниты делают особый акцент на следовании

Сунне пророка Мухаммеда (его поступкам и высказываниям), на верности традиции, на участии общины в выборе своего главы – халифа. ОАЭ – мусульманская страна, живущая по законам шариата. Инцидент с кроссовками Осенью 2011 года Puma запустила ограниченную линию обуви, окрашенной в цвета флага Объединенных Арабских Эмиратов. Таким образом компания хотела отметить 40-летие деятельности своего филиала в этой стране.

Красный Филиал компании «Puma» в ОАЭ не имел собственного производства. Он являлся лишь представительством транснациональной компании, получающим товар из других стран, в первую очередь из Германии, и предлагающим его в розничные сети магазинов спортивной одежды, включая несколько собственных фирменных магазинов. В понедельник 28 ноября 2011 года директору компании «Puma» Францу Кошу принесли факс с копией арабской газеты с заголовком на передовице «Оскорбительная выходка „Puma,», в которой было сказано, что дизайн кроссовок, производимых компанией, был выполнен в цветах флага Объединенных Арабских Эмиратов. Статья преподносила этот факт как знак глубокого неуважения к стране со стороны транснационального гиганта. Франц Кош немедленно связался с начальником отдела дизайна и попросил всю информацию о дизайне кроссовок. Он знал, что кроссовки принадлежали к среднеценовому диапазону линии спортивной обуви, дизайн которых специально был разработан к юбилею деятельности компании в данной стране. Начальник отдела дизайна доложил, что дизайн кроссовок действительно основан на панарабских цветах, присутствующих на флаге ОАЭ. Панарабскими цветами являются: красный, чёрный, белый и зелёный, которые присутствуют на флагах стран арабского Восстания. Первые три цвета представлены на флагах Египта и Йемена; вместе с зелёным они присутствуют также на флагах Ирака, Иордании, Кувейта, Палестины, Сомалиленда, Судана, Сирии, Объединённых Арабских Эмиратов и Западной Сахары. Данные кроссовки только что поступили в продажу в ОАЭ, и сотрудники компании надеялись, что кроссовки будут пользоваться спросом у местного населения, так как они будут символизировать патриотизм каждого, кто их носит. В другие страны арабского мира данная линия кроссовок никогда не поставлялась. В ходе дня последовали и другие плохие новости. В телефонных звонках в филиал компании в ОАЭ сотрудников угрожали обвинить по статье уголовного кодекса за злонамеренные и предумышленные действия по осквернению государственного флага и оскорблению чувств граждан ОАЭ. По местному телевидению в ОАЭ то и дело показывали различных представителей власти, общественности и бизнеса, высказывающихся по поводу инцидента с кроссовками. Так, Абдулла Амарати, общественный деятель, высказался следующим образом: «Они должны иметь в виду культурные особенности народа ОАЭ. Флаг представляет собой очень священный символ для ОАЭ. Он не может быть тривиальным, как обувь». Ахмед Сей, бизнесмен, добавил, что в то время как в некоторых странах флаг может быть представлен в любой форме, как любой аксессуар, это никогда не будет приемлемо в Объединенных Арабских Эмиратах. «Вы не можете носить флаг вашей страны на ногах. Это просто неуважительно». Рамзи Халаф, арабский эмигрант, работающий в сфере рекламы и маркетинга, сказал, что он был разочарован, что такие крупные международные марки, как «Puma», допускают подобные ошибки. «Крупные бренды должны понять, что они не могут иметь одну идею для всего мира. Каждая область, где они работают, должна иметь индивидуальные решения, особенно здесь, на Ближнем Востоке, где культурные чувства являются ключевыми, нужно быть очень осторожными». Информация о выходе новых кроссовок «Puma», окрашенных в панарабские цвета стала быстро распространяться по другим странам Ближнего Востока (Саудовской Аравии, Катару, Кувейту, Ираку, Ирану), где также была встречена с негодованием. Столь стремительное развитие событий не сулило ничего хорошего. Ситуация становилась все серьезней с каждой минутой, и Франц Кош задумался что же следует предпринять для того, чтобы минимизировать ущерб.

Заключение.

Менеджмент компании столкнулся с ситуацией, когда ему необходимо срочно разработать стратегию и тактику минимизации возможного экономического ущерба от начинающегося скандала.

Вопросы для обсуждения

1. Выявите риски, с которыми столкнулась компания «Puma», проведите их качественный анализ, оцените степень риска для компании в целом.
2. Сделайте прогноз развития ситуации по трем вариантам: оптимистичному, среднему и пессимистичному. К какому варианту развития событий склоняетесь Вы?
3. Разработайте график мероприятий по управлению выявленными рисками от инцидента.

4. Наказывать или нет сотрудников отдела дизайна компании «Puma»?
5. Следует ли компании менять свою производственную и сбытовую стратегию (например, выносить производство продукции в те регионы, где планируется ее сбыт)?

#### **Кейсы на корректировку стратегии.**

Чтобы решить такой кейс и сделать правильный выбор, нужно уметь предвидеть последствия своих действий и просчитывать возможные варианты развития событий на несколько ходов вперед. Нужно уметь составлять прогнозы и оценивать риски не только с точки зрения настоящего, но и то, как они отразятся на будущем. Нередко бывает, что простое решение сегодня может привести к более серьезным проблемам завтра. Яркий пример из бизнеса и ошибка, которую все еще совершают многие предприниматели, - погоня за сегодняшней прибылью, вместо того чтобы работать на долгосрочную перспективу и вкладываться в развитие отношений с клиентами.

#### **Примеры кейсов.**

1. Собственник с/х холдинга отошел от дел и передал управление зятю, который привел за собой молодую команду управленцев. Через 4 года успешное предприятие оказалось на грани банкротства из-за большой задолженности по кредитам.

Займы новые управленцы брали под различные проекты, направленные на развитие предприятия. Однако многие из этих проектов не довели до результата. Когда ситуация стала критичной, на предприятие вернулся собственник. Как ему стоит поступить в такой ситуации?

2. В компанию пришел директор по логистике с огромным опытом и багажом знаний. За год под его руководством отдел показал лучшие результаты за последние 10 лет.

Одна проблема: директор, несмотря на все просьбы и предупреждения руководства, не соблюдает правила корпоративной культуры, которые предполагают вежливое отношение к другим сотрудникам.

Результатом его грубости стало увеличение текучки в отделе в 2 раза. При этом в компании принято, что сотрудников, которые не желают переучиваться и соответствовать ценностям компании, увольняют.

Директор по логистике после каждого разговора с руководством соглашается меняться, но через некоторое время возвращается к привычному поведению. Как поступить в такой ситуации генеральному директору? Что выбрать: ценности или эффективность?

#### **Подходы к решению.**

Главное при решении таких кейсов - не хвататься за выбор, который лежит на поверхности, а попробовать спрогнозировать варианты развития событий в результате принятия того или иного решения.

Конечно, в первом примере собственнику было бы проще всего выгнать неумелого зятя. Но какие отношения тогда он сможет построить со своей дочерью?

И сумеет ли он успешно управлять компанией, если будет несчастлив, так как дочь будет реже с ним общаться и он не сможет видеть внуков, когда пожелает? Да и действительно ли в ситуации виноват только зять?

А может, собственнику не следовало сразу бросать компанию, а нужно было сначала обучить своего приемника и помогать ему какое-то время?

Поэтому, чтобы сохранить семейные отношения, не стоит рубить с плеча, а следует найти более оптимальное решение.

Например, взять себе в помощники зама с опытом антикризисного управления, а для зятя найти подходящую работу в команде или же ненавязчиво отправить в долгосрочный отпуск, пока ситуация не стабилизируется.

Во втором варианте все то же самое. В погоне за эффективностью, конечно, можно закрыть глаза на поведение директора по логистике. Однако ценности - это клей, который объединяет компанию в долгосрочной перспективе.

Они направляют сотрудников к общей цели. Директор по логистике может завтра уйти, а другие руководители, увидев, что ценности не соблюдаются и слова руководства - пустой звук, сделают соответствующие выводы и станут поступать исходя только из собственных желаний и целей, не учитывая потребности компании.

#### **Приобретаемые навыки:**

\* навыки поиска и оценки альтернативных вариантов решений (например, для выполнения ИТ-задач можно нанять опытного специалиста, взять и обучить молодого сотрудника или отдать поддержку ИТ-инфраструктуры на аутсорсинг);

\* умение просчитывать ситуацию на несколько шагов вперед и оценивать последствия, которые повлечет за собой каждое решение в будущем (например, стоит ли закупать более дешевое сырье с целью снижения себестоимости или такое решение приведет к снижению качества продукции, потере клиентов и в результате принесет убытки вместо дополнительной прибыли).

#### **Примеры кейсов.**

1. Инжиниринговая компания (занимается проведением работ по реконструкции, модернизации и техперевооружению различных объектов промышленности и народного хозяйства) заключила договор на перевооружение объектов, которые находятся на большом расстоянии друг от друга.

Так как все работники компании заняты на реализации большого проекта, руководство принимает решение найти подрядчиков. Сколько и каких специалистов руководителю проекта нужно взять к себе в команду и по каким критериям выбрать оптимального подрядчика?

2. ИТ-компания ведет бизнес по разработке и внедрению ПО. При этом она умышленно не занимается упрощением своего продукта, чтобы исключить появление конкурентов, которые могли бы претендовать на покупку ПО и возможность реализации проектов на его основе.

В результате ведение бизнеса в удаленности от группы разработчиков становится затруднительным, так как требуются люди с глубоким знанием продукта. Транснациональная компания поглощает ИТ-компанию и принимает решение осваивать новые рынки.

Чтобы это было возможно, требуется передача информации о продукте в максимальном объеме и продолжительное обучение новых сотрудников, а значит, есть риск утечки информации и утраты интеллектуальной собственности.

Нужно оценить все возможные угрозы, которым подвергается данная модель ведения бизнеса как на территории домашней страны, так и на территории стороннего государства, и предложить мероприятия по обеспечению безопасности бизнеса.

#### **Подходы к решению.**

Для решения таких кейсов нужно понимать основные принципы работы компании в той или иной отрасли. Например, какие специалисты необходимы для успешной реализации проекта по техперевооружению объекта и какие работы нужно для этого выполнить (первый кейс).

Когда все неизвестные найдены, остается только применить уже имеющиеся знания. Так, для первого кейса нужно вспомнить, какие критерии стоит учитывать при выборе подрядчика в первую очередь.

Правда, и тут не стоит забывать про специфику отрасли и обязательно обратить внимание на технологическую оснащенность будущего партнера.

#### **Приобретаемые навыки:**

\* умение определять, какие подходы и методы являются универсальными и работают для всех компаний, а какие зависят от отрасли и специфики конкретного предприятия (например, методы партизанского маркетинга будет полезно использовать всем, а выставки - в первую очередь инструмент компаний, работающих на B2B рынке);

\* навык поиска информации, необходимой для принятия решения (понять, какой информации не хватает, и определить источники, где ее можно отыскать);

\* умение применять имеющиеся знания и опыт в незнакомой отрасли (например, при смене работы).

#### **Примеры кейсов.**

1. Студенту предлагается встать на место руководителя продаж, который пришел в незнакомую отрасль и структуру продаж. За месяц он должен показать результат и при этом наладить отношения в коллективе, который очень хорошо относился к предшественнику и плохо воспринял решение о его увольнении.

У нового руководителя есть разрешение руководства на любые изменения как в структуре продаж, так и кадровые. Однако незнакомая сфера заставляет его опасаться кардинальных решений.

Студент должен определить, какие шаги он бы предпринял в первую очередь в такой ситуации и как ему взаимодействовать с коллективом, который изначально настроен негативно.

2. Новый амбициозный заместитель руководителя ИТ-подразделения назначен руководителем проекта по автоматизации всех территориальных служб HR в крупном холдинге.

Начиная погружаться в тему, зам узнает, что компания уже бралась за реализацию похожего проекта для автоматизации сбытовых служб. Компания грамотно подошла к проекту, были расписаны все возможные риски, и, как ни печально, все они оправдались.

На момент начала проекта по HR проводилась комплексная "работа над ошибками". Руководитель нового проекта нашел документ, где были указаны причины неудач, которые постигли проект в быте, и увидел, что есть большая вероятность повторения ситуации.

Как же поступить? Может, сразу отказаться и начать подыскивать работу? Или предупрежден - значит, вооружен? Что должен сделать руководитель, чтобы не допустить повторения ситуации?

#### **Подходы к решению.**

В незнакомой ситуации в первую очередь надо искать союзников - тех, кто разбирается в этом больше вас, и приготовить уши, чтобы слушать. Так, в первом примере руководителю отдела продаж не рекомендуется кидаться на амбразуру и начинать серию активных перемен.

Для начала лучше провести индивидуальные беседы с каждым сотрудником отдела, чтобы понять ситуацию, выяснить текущие проблемы и возможные точки роста, наладить отношения с сотрудниками.

Здесь важно уметь слушать, и наверняка более опытные коллеги дадут пищу для хороших идей, которые помогут достичь результата и оценят, что вы интересуетесь их мнением и готовы рассматривать их предложения.

Только после выяснения ситуации следует приступать к разработке плана действий.

Во втором примере ИТ-руководителю также очень желательно пообщаться с максимальным количеством участников проекта по автоматизации служб сбыта, чтобы выяснить, что пошло не так.

К тому же коллеги могут поделиться своими предположениями, как не повторять прошлых ошибок.

#### **Приобретаемые навыки:**

\* навыки принятия решений в условиях неопределенности (нет опыта, который позволил бы сделать более точный прогноз последствий принимаемых решений);

\* умение взаимодействовать с людьми и привлекать к работе тех, кто может помочь в решении задач (навык формирования команды);

\* навык поиска информации, необходимой для принятия решения;

\* навык управления конфликтами (например, когда новый руководитель приходит в коллектив, который настроен негативно).

### **Кейс Разработка стратегического плана организации.**

1. Цели обучения. В условиях жесткой конкуренции, быстро меняющейся окружающей среды менеджмент организации должен концентрировать внимание не только на внутренних проблемах и текущем состоянии дел в организации, но и выработке стратегической линии поведения, обеспечивающей длительную жизнеспособность фирмы и своевременную ее адаптацию к происходящим изменениям. Концепция стратегического управления — важнейшая составляющая жизни современной деловой организации.

Каждая фирма уникальна в своем роде, и процесс выработки стратегии для каждой фирмы также уникален. Однако изучение и анализ практики успешного решения стратегических задач управления фирмой позволит выделить те управленческие схемы и подходы, которые могут помочь организации добиться успеха на рынке. В рассматриваемой ситуации (лыжный бизнес) предлагаются данные, которые, используя весь спектр элементов, образующих понятие «стратегия», помогут обучающимся оценить принимавшиеся компанией управленческие решения, обусловившие успех или неудачи в бизнесе.

Цели обучения:

- анализ тенденций, возможностей и рисков в лыжном бизнесе для специализированных производителей лыжного инвентаря;

- определение сильных и слабых сторон компании в условиях растущей

конкуренции как в основном лыжном бизнесе, так и в связанных с ним областях;

- изучение содержания корпоративной стратегии компании;
- практика оценки существующей стратегии;
- разработка рекомендаций по модификации стратегии.

## 2. Задачи для решения

Следует:

- сформировать миссию компании «СКИ»;
- выделить основные тенденции окружающей среды, влияющие на производителя лыжного оборудования, возможности и риски;
  - провести РЕСТ-анализ внешней среды, дать его количественную интерпретацию, определить факторы, в наибольшей степени влияющие на деятельность компании;
  - провести SWOT-анализ компании и определить сильные и слабые стороны компании «СКИ» в связи с возможностями и рисками, которые вы определили;
  - определить ключевые факторы успеха компании и ее конкурентные преимущества;
  - определить целевые установки компании, перечень действий, которые предпринимала компания для их достижения, и оценить эти действия;
  - оценить существующую стратегию компании, сформулировать основные стратегические варианты компании и предложить один из них менеджменту фирмы;
  - определить основные тактики и действия, которые потребуются для реализации стратегии, выбранной вами для «СКИ».

## 3. Порядок работы

При решении поставленных задач необходимо соблюдать следующий порядок работы:

- учебная группа разбивается на четыре-пять команд (малых групп) по четыре-пять человек в каждой;
- в течение двух часов участники команды читают, обсуждают, вырабатывают групповое решение и составляют отчет, отвечая на поставленные вопросы;
- в течение одного—полутора часов заслушиваются сообщения команд, проводится обсуждение полученных в группах результатов и вырабатывается на этой основе общее представление о стратегической концепции компании «СКИ».

### **Кейс Стратегическое управление персоналом**

Компания А создана менее 3 лет бывшими выпускниками технического вуза. Изначально ее деятельность была ориентирована на установку и обслуживание ПО для корпоративных и розничных клиентов.

Оценив уровень конкуренции и тенденции развития данной отрасли, было принято решение об открытии нового направления: предоставление комплексной услуги «Умный дом», предполагающей проектирование, монтаж, модернизацию и сервисное обслуживание систем автоматизации жилых и нежилых помещений. Благо, существующая клиентская база уже заявляла о готовности воспользоваться новым предложением компании А.

Для нового проекта были выделены необходимые ресурсы, заключены договора с контрагентами, запущена программа продвижения. И первые незначительные контракты уже находились на стадии реализации, в процессе которых происходила «обкатка» ключевых технологических и бизнес-процессов.

Проведя анализ финансово-хозяйственной деятельности за год, они понимают, что не смогут выйти на запланированный уровень рентабельности. Более того, выясняется, что при сохранении подобной ситуации это направление будет стагнировать и забирать прибыль другого бизнеса собственников.

В этот период времени в компанию обращается клиент с большим комплексным заказом, заинтересованный в том, чтобы его проект был реализован «под ключ» в кратчайшие сроки. На первый взгляд, это дает компании шанс выправить сложившееся положение. Менеджер по работе с клиентами с радостью принимает этот заказ и уверяет клиента в том, что все его пожелания

будут учтены. Подписывается договор, по условиям которого основные выплаты будут произведены по факту завершения каждого этапа. Помимо всего прочего, предполагается введение серьезных штрафных санкций в случае срыва сроков выполнения.

Позднее выясняется, что выполнить этот заказ компания А не в состоянии: существующие проекты требуют ресурсов, количество технических специалистов и их квалификация недостаточны для фронта работ, который предполагает данный проект.

Перед руководством компании А встает вопрос: как быть? Обсуждение сложившейся ситуации предполагает два сценария развития:

3. Отказаться и нести бремя штрафных санкций, что принесет ущерб деловой репутации.

4. Привлечь специалистов и/или компанию со стороны, реализовав этот проект практически в убыток, не имея возможности абсолютного влияния на сроки и качество выполнения работ.

**Вопросы для решения:**

Как можно стать эффективным руководителем в такой ситуации?

5. Какой стиль руководства нужно выбрать, надо ли его менять в процессе работы с коллективом? Как менять?

6. Как распределить роли в коллективе?

7. Какие шаги нужно предпринять, чтобы построить команду?

8. Как можно в данной ситуации повысить мотивацию сотрудников?