

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Смирнов Сергей Николаевич  
Должность: врио ректора  
Дата подписания: 29.09.2022 12:46:59  
Уникальный программный ключ:  
69e375c64f7e975d4e8830e7b4fcc2ad1bf35f08

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет»



Утверждаю:  
Руководитель ООП  
Беденко Н.Н.  
«28» августа 2021 г.

Рабочая программа дисциплины (с аннотацией)

Стратегический менеджмент

Направление подготовки  
38.03.02 Менеджмент

Профиль  
Управление в организации

Для студентов 3 курса очной формы обучения  
и 3 курса очно-заочной формы обучения

Составитель: Старшинова Т.А., к.э.н., доцент

Тверь, 2021

## **I. Аннотация**

### **1. Наименование дисциплины (или модуля) в соответствии с учебным планом** Стратегический менеджмент

### **2. Цель и задачи дисциплины (или модуля)**

Целью освоения дисциплины является: формирование глубокого и всестороннего понимания студентами природы и сущности стратегических решений как основы устойчивого развития организации, овладение системным видением управления, подходом к решению проблем организации со стратегических позиций.

Задачами освоения дисциплины являются:

- раскрыть роль стратегического менеджмента в современной российской экономике с учетом переходного периода;
- показать особенности формирования стратегии организации в зависимости от уровня ее структурного развития;
- научить выбирать и обосновывать выбор способов реализации стратегии с учетом потенциала организации.

### **3. Место дисциплины (или модуля) в структуре ООП**

Дисциплина «Стратегический менеджмент» относится к базовой части учебного плана по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент профиль «Управление в организации».

В содержательно-методическом плане данная дисциплина связана с дисциплинами: Теория организации, Экономика организации, Финансовый менеджмент, Производственный менеджмент и др.

### **4. Объем дисциплины (или модуля):**

По очной форме: 6 зачетных единицы, 216 академических часов, в том числе контактная работа: лекции 36 часов, практические занятия 36 часов, самостоятельная работа: 108 часов, контроль 36 часов.

По заочной форме: 6 зачетных единицы, 216 академических часов, в том числе контактная работа: лекции 12 часов, практические занятия 8 часов, самостоятельная работа: 187 часов, контроль – 9 часов.

**5. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (или модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

Планируемые результаты освоения образовательной программы (формируемые компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (или модулю)
<p><b>ОПК-3 - Способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия</b></p>	<p><b>Промежуточный уровень</b>  <b>Владеть:</b>                      - алгоритмами разработки стратегий управления человеческими ресурсами организаций</p>
	<p><b>Уметь:</b>                      - анализировать стратегии управления человеческими ресурсами в организации.</p>
	<p><b>Знать:</b>                      - понятие и виды стратегий организации;                      - стратегии управления человеческими ресурсами в организации и особенности их реализации.</p>
<p><b>ПК-3 - Владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности</b></p>	<p><b>Начальный уровень</b>  <b>Владеть:</b>                      - методами стратегического анализа при оценке внешней и внутренней среды организации.</p>
	<p><b>Уметь:</b>                      - проводить анализ факторов внешней и внутренней среды организации;                      - проводить оценку конкурентоспособности организации.</p>
	<p><b>Знать:</b>                      - факторы внешней и внутренней среды организации;                      - понятие, показатели и факторы конкурентоспособности организации;                      - методы стратегического анализа.</p>
	<p><b>Промежуточный уровень</b>  <b>Владеть:</b>                      - способами и алгоритмами разработки и реализации стратегии организации.</p>
	<p><b>Уметь:</b>                      - разрабатывать альтернативные варианты стратегий на основе стратегического анализа, проводить их оценку;                      - осуществлять выбор стратегии организации;                      - организовать процесс осуществления выбранной стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.</p>
	<p><b>Знать:</b>                      - понятие и виды стратегии организации;                      - этапы разработки и осуществления стратегии организации.</p>
<p><b>ПК-5 - Способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений</b></p>	<p><b>Начальный уровень</b>  <b>Владеть:</b>                      - способами и методами анализа функциональных стратегий организации и связей между ними.</p>
	<p><b>Уметь:</b>                      - анализировать функциональные стратегии организации;</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- идентифицировать и анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями организации.</li> </ul>
	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- сущность и виды функциональных стратегий организации;</li> <li>- виды взаимосвязей между функциональными стратегиями организации;</li> <li>- способы анализа взаимосвязей между функциональными стратегиями.</li> </ul>

**6. Форма промежуточной аттестации** – экзамен, курсовая работа.

**7. Язык преподавания** русский.

**II. Содержание дисциплины (или модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**

**1. Для студентов очной формы обучения**

Учебная программа –наименование разделов и тем	Всего (час.)	Контактная работа (час.)		Самостоятельная работа (час.)
		Лекции	Практические (лабораторные) работы	
Раздел 1. Концепция и сущность стратегического менеджмента Тема 1.1 Эволюция стратегического менеджмента	11	2	2	7
Тема 1.2 Базовые понятия стратегического менеджмента	12	2	3	7
Тема 1.3 Система стратегического менеджмента	12	2	3	7
Раздел 2. Методологические основы стратегического анализа Тема 2.1 Принципы и методы анализа внешней среды. Стратегический анализ макро- и мезо среды организации	12	2	3	7
Тема 2.2 Стратегический анализ отрасли	12	2	3	7
Тема 2.3 Принципы и методы анализа внутренней среды	11	2	2	7
Тема 2.4 SWOT-анализ	10	2	2	6
Раздел 3. Типы стратегий бизнеса Тема 3.1 Корпоративные стратегии. Базовые (эталонные) стратегии	11	2	2	7
Тема 3.2 Конкурентные стратегии	10	2	2	6
Тема 3.3 Портфельные стратегии	12	3	2	7
Тема 3.4 Функциональные стратегии	11	2	2	7
Тема 3.5 Классификация стратегий по этапам жизненного цикла организации	11	3	2	6
Раздел 4. Стратегическое планирование и реализация стратегий Тема 4.1 Процесс стратегического планирования	12	3	2	7
Тема 4.2 Выбор стратегических альтернатив	11	2	2	7
Тема 4.3 Организация реализации стратегии	10	2	2	6
Тема 4.4 Организационная структура процесса эффективного стратегического управления (сетевые и проектные структуры)	12	3	2	7
<b>Контроль</b>	<b>36</b>			
<b>ИТОГО</b>	<b>216</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>108</b>

## 2. Для студентов заочной формы обучения

Учебная программа –наименование разделов и тем	Всего (час.)	Контактная работа (час.)		Самостоятельная работа (час.)
		Лекции	Практические (лабораторные) работы	
Раздел 1. Концепция и сущность стратегического менеджмента Тема 1.1 Эволюция стратегического менеджмента	13	1	1	11
Тема 1.2 Базовые понятия стратегического менеджмента	13	1	1	11
Тема 1.3 Система стратегического менеджмента	13	1	1	11
Раздел 2. Методологические основы стратегического анализа Тема 2.1 Принципы и методы анализа внешней среды. Стратегический анализ макро- и мезо среды организации	13	1	1	11
Тема 2.2 Стратегический анализ отрасли	13	1	1	11
Тема 2.3 Принципы и методы анализа внутренней среды	14	1	1	12
Тема 2.4 SWOT-анализ	14	1	1	12
Раздел 3. Типы стратегий бизнеса Тема 3.1 Корпоративные стратегии. Базовые (эталонные) стратегии	14	1	1	12
Тема 3.2 Конкурентные стратегии	13	1		12
Тема 3.3 Портфельные стратегии	13	1		12
Тема 3.4 Функциональные стратегии	13	1		12
Тема 3.5 Классификация стратегий по этапам жизненного цикла организации	13	1		12
Раздел 4. Стратегическое планирование и реализация стратегий Тема 4.1 Процесс стратегического планирования	12			12
Тема 4.2 Выбор стратегических альтернатив	12			12
Тема 4.3 Организация реализации стратегии	12			12
Тема 4.4 Организационная структура процесса эффективного стратегического управления (сетевые и проектные структуры)	12			12
<b>Контроль</b>	<b>9</b>			
<b>ИТОГО</b>	<b>216</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>187</b>

### Учебная программа дисциплины

#### Раздел 1. Концепция и сущность стратегического менеджмента

#### Тема 1.1 Эволюция стратегического менеджмента

Эволюция стратегического менеджмента. Школы стратегического планирования. Школа дизайна. Массачусетский и Калифорнийский университеты. Школа планирования. Игорь Ансофф. Школа позиционирования. Майкл Портер. Школа предпринимательства. Й. Шумпетер и А.Коула. Когнитивная школа. Г.Саймон. Школа обучения. Дж.Куинн. Школа власти. А.Макмиллан, ДжСарразин. Школа культуры. Школа внешней среды. М.Ханнана и Дж. Фриман. Школа конфигурации. П.Хандавалда.

### **Тема 1.2 Базовые понятия стратегического менеджмента**

Стратегическое видение и миссия предприятия. Цели организации, структура целей. Формирование стратегических целей и стратегии предприятия. Стратегия как эффективная деловая концепция достижения реального конкурентного преимущества. Задачи стратегического менеджмента. Критерии достижения целей и задач.

Стратегия предприятия, стратегическое управление; особенности и характеристика. Три подхода к формулированию стратегии – предпринимательский, адаптивный, плановый.

Сущность понятия стратегия.

Стратегия и стратегические планы. Стратегические проблемы развития производства и структура промышленности.

### **Тема 1.3 Система стратегического менеджмента**

Сущность стратегического менеджмента. Особенности стратегического менеджмента.

Принципы стратегического менеджмента: научность; единство направлений; выделение доминанты развития; экономичность и эффективность; оптимальное соотношение между централизацией и децентрализацией управления; мотивация персонала; разделение труда; корпоративность как способ гармонизации интересов персонала.

Объекты стратегического менеджмента. Стратегическая единица бизнеса.

Функции стратегического менеджмента: планирование; организация; мотивация; контроль; принятие стратегических решений\*.

Концепции стратегического менеджмента.

Процесс стратегического менеджмента – совокупность последовательных действий, направленных на достижение целей. Основные этапы стратегического менеджмента. Ситуационный анализ. Планирование стратегии. Реализация выбранной стратегии.

Стратегический менеджмент и корпоративное управление в условиях глобализации мировой экономики

## **Раздел 2. Методологические основы стратегического анализа**

### **Тема 2.1 Принципы и методы анализа внешней среды. Стратегический анализ макро- и мезо среды организации**

Содержание и принципы проведения стратегического анализа среды. Научность. Комплексность. Системность. Объективность. Точность. Действенность. Оперативность. Демократизм. Эффективность.

Внешняя среда. Стратегический анализ макро- и мезосреды. Стратегический анализ микросреды. PEST- анализ. Анализ природных факторов. Анализ демографических факторов. Анализ экономических факторов. Анализ политико-правовых факторов. Анализ научно-технических факторов. Анализ социально-культурных факторов.

Анализ факторов микросреды. Анализ поставщиков. Анализ потребителей. Анализ конкурентов. Анализ посредников. Анализ контактных аудиторий.

## **Тема 2.2 Стратегический анализ отрасли**

Отрасль как внешняя среда организации. Основные характеристики и экономические показатели отрасли. Основные показатели анализа отрасли. Отраслевой рост. Структура и масштабы конкуренции. Структура отраслевых издержек. Система сбыта продукции. Тенденции развития отрасли. Конкурентные силы отрасли. Пять сил конкуренции в отрасли по модели М. Портера. Факторы влияния на интенсивность конкуренции в отрасли. Барьеры, препятствующие выходу новых фирм на рынок отрасли. Товары-субституты.

Ключевые экономические характеристики отрасли.

Движущие силы отрасли как факторы, влияющие на изменения уровня конкуренции. Конкурентная позиция фирмы в отрасли. Карта стратегических групп. Стратегические действия конкурентов. Ключевые факторы успеха (КФУ) в конкурентной борьбе. Привлекательность отрасли и перспективы получения высокой прибыли.

## **Тема 2.3 Принципы и методы анализа внутренней среды**

Внутренняя среда предприятия. Факторы внутренней среды. Управленческий анализ, показатели анализа. Система внутренних переменных: ресурсы, процессы, результаты. Срезы внутренней среды: кадровый срез, организационный срез, производственный срез, маркетинговый срез, финансовый срез. Сильные и слабые стороны предприятия.

Стратегический потенциал организации. Составляющие потенциала, их взаимодействие и приоритетность.

Оценка эффективности действующей в организации стратегии.

Цепочка ценностей как инструмент стратегического анализа издержек фирмы. Система цепочек ценностей. Цепочка ценностей как инструмент определения конкурентного преимущества.

Сравнительная оценка издержек и выбор конкурентоспособной стратегии снижения издержек. Методы экспертной оценки конкурентной силы фирмы. Основные стратегические проблемы фирмы.

## **Тема 2.4 SWOT-анализ**

SWOT-анализ. Соответствие результатов SWOT-анализа и действующей стратегии фирмы. Факторы, учитываемые в анализе. Определение возможностей и угроз, заключенных во внешней среде. Матрица возможностей. Матрица угроз. Профиль среды организации. Выявление сильных и слабых сторон. Установление

цепочек связи между сильными и слабыми сторонам, возможностями и угрозами. Метод матричного позиционирования возможностей, предоставляемой внешней средой. Метод матричного позиционирования угроз со стороны внешней среды.

Стратегический стоимостной анализ. Оценка силы конкурентной позиции предприятия. Стратегические подходы и проблемы предприятия.

### **Раздел 3. Типы стратегий бизнеса**

#### **Тема 3.1 Корпоративные стратегии. Базовые (эталонные) стратегии**

Корпоративная стратегия компании. Ответственность, виды стратегических действий и их основное содержание.

Деловая стратегия, или бизнес-стратегия. Ответственность, основные направления и содержание стратегических действий.

Функциональная стратегия. Ответственность, подходы, необходимые действия и практические шаги по управлению функциональными подразделениями.

Операционная стратегия. Ответственность, стратегические задачи организационных звеньев.

Соотношение и взаимосвязь корпоративных, деловых, функциональных и операционных стратегий.

#### **Тема 3.2 Конкурентные стратегии**

Пять основных конкурентных стратегий и их отличительные черты.

Стратегия лидерства по издержкам. Управление издержками (структурные составляющие и мастерство исполнения). Риски стратегии снижения издержек.

Стратегии дифференциации. Схемы дифференциации. Подходы к созданию покупательской ценности продукции.

Стратегия оптимальных издержек.

Сфокусированные стратегии низких издержек и дифференциации.

Основные типы наступательных стратегий для сохранения конкурентного преимущества. Стратегии защиты конкурентного преимущества. Вертикальная интеграция. Стратегия первопроходца.

#### **Тема 3.3 Портфельные стратегии**

Определение текущей корпоративной стратегии. Сущность, особенности и модели анализа портфельных стратегий. Цели и основные этапы портфельного анализа.

Виды портфельного анализа. Матричный анализ хозяйственного портфеля корпорации: матрица «рост/доля» Бостонской консультационной группы (БКГ); матрица «привлекательность отрасли/положение в конкуренции» компании GeneralElectric (фирмы Мак-Кинси)\*; матрица жизненного цикла отрасли. Модифицированная матрица БКГ. Матрица ArthurD.Little. Поле возможных стратегий Д.Абея. Проект PIMS. Подход Хофера-Шенделя.

Проблемы портфельного анализа.

Оценка привлекательности отраслей хозяйственного портфеля. Стратегический анализ силы хозяйственных подразделений и их соответствия стратегическому направлению развития компании.

#### **Тема 3.4 Функциональные стратегии**

Стратегический маркетинг. Анализ портфеля направлений деятельности. Стратегические решения по каналам сбыта. Анализ рисков.

Стратегия производственной деятельности\*. Стратегия и техническая политика предприятия. Инновации. Стратегия ресурсосбережения.

Финансовая стратегия. Стратегия повышения качества. Маркетинговая стратегия.

### **Тема 3.5 Классификация стратегий по этапам жизненного цикла организации**

Задачи приведения стратегии фирмы в соответствие с условиями окружающей среды и конкурентными возможностями фирмы. Ситуационный анализ.

Стратегии конкуренции в новых отраслях и в отраслях, находящихся в стадии зрелости. Основные рекомендации и возможные ошибки при выборе стратегии.

Стратегии фирм для отраслей, находящихся в состоянии спада. Конкуренция в раздробленных отраслях\*.

Стратегия внешнеэкономической деятельности. Виды международных стратегий. Многонациональная и глобальная стратегии. Стратегические альянсы. «Сокровищницы». Стратегии лидеров. Стратегии фирм, находящихся на вторых ролях

## **Раздел 4. Стратегическое планирование и реализация стратегий**

### **Тема 4.1 Процесс стратегического планирования**

Сущность стратегического планирования и процесса разработки стратегии. Место стратегического планирования в управлении. Понятие стратегического планирования. Варианты планирования.

Типология стратегического планирования. Характеристика форм стратегического планирования по степени неопределенности. Характеристика форм стратегического планирования в зависимости от временной ориентации. Характеристика форм стратегического планирования по горизонту планирования.

Особенности стратегического планирования и его отличительные черты.

Принципы, базовые модели и методы стратегического планирования.

Процесс стратегического планирования. Этапы стратегического планирования. Стратегический план и его структура. Показатели стратегического плана.

### **Тема 4.2 Выбор стратегических альтернатив**

Разнообразие принципиальных позиций. Понятие и типы стратегических альтернатив. Процесс разработки стратегических альтернатив и стратегического выбора.

Факторы формирования вариантов портфелей стратегий и их прогнозирование. Метод сильных и слабых сигналов. Экстраполяционные методы. Причинно-следственные методы. Субъективные методы.

Организационные аспекты процесса разработки стратегических альтернатив.

Подходы к формированию стратегических альтернатив. Конкурентный стратегический подход. Стратегический подход на основе разработки сценариев.

Стратегический подход на основе моделирования. Стратегический подход на основе «мозгового штурма». Стратегический подход «Рост рынка- конкурентная позиция». Амбициозный стратегический подход.

Анализ эффективности вероятных портфелей стратегий. Метод стратегических соответствий. Функционально-стоимостный анализ. Техничко-экономические расчеты.

#### **Тема 4.3 Организация реализации стратегии**

Составляющие процесса реализации стратегии. Развитие. Функционирование. Стадии процесса реализации стратегии. Управленческие задачи в процессе реализации. Задачи реализации стратегии.

Отличия реализации стратегии от реализации долгосрочного плана. Функции управления. Факторы реализации стратегии. Необходимые условия реализации стратегии. Мотивация труда.

Подбор дееспособной управленческой команды и повышение квалификации персонала.

#### **Тема 4.4 Организационная структура процесса эффективного стратегического управления (сетевые и проектные структуры)**

Стратегические изменения в организации. Система управления посредством ключевых стратегических изменений. Изменения в системе управления. Изменения в организационной структуре.

Создание и/или усиление главных достоинств фирмы. Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией. Поддерживающие стратегию процедуры. Проектирование систем управления. Информационно-справочные системы поддержки стратегических решений. Системы материального поощрения. Корпоративная культура фирмы.

Правила формирования оргструктуры (Быкова А.). Модификации организационных структур. Организация, ориентированная на предвидение. Интегрированная организация с перекрещивающимися функциями. Упрощенная и уполномоченная организация. Глобальная организация. Сетевая организация. Организация, основанная на информационной технологии. Организация, ориентированная на акционера. Гибкие, адаптивные и обучающиеся организации. Организация, движимая клиентом. Организация, ориентированная на добавленную стоимость и на общее качество. Организация, ускоряющая выход продукции. Инновационная, предпринимательская организация. Изменения в организационной культуре и стиле управления.

### **III. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (или модулю)**

Курсовые работы выполняются в соответствии с «Методическими указаниями и требованиями к курсовым работам», которые разработаны на кафедре экономики предприятия и менеджмента, рассмотрены и рекомендованы на заседании ученого совета Института экономики и управления (протокол №6 от 14.02.2017 г.), утверждены руководителем ООП д.э.н., доцентом Беденко Н.Н. 15.02.2017 г.

#### **Методические указания по проведению практических занятий**

Цель практических занятий – углубление и закрепление теоретических знаний, полученных в ходе изучения дисциплин учебного плана.

На практическом занятии преподаватель излагает материал согласно сформированным темам, выбирает форму его проведения, обучающиеся получают задание от преподавателя, выполняют его. Преподаватель проводит проверку правильности его выполнения. Следует отметить, что студенты должны быть готовы ответить на вопросы преподавателя или студентов, которые связаны с темой задания. Перед проведением практического занятия должен быть подготовлен необходимый материал или выбран объект, которым обучающиеся будут оперировать, используя полученную теоретическую базу.

Практические занятия по курсу дисциплины помогут обучающимся приобрести навыки применения полученных знаний в практической деятельности, а также навыки выработки своих собственных суждений и осуществления определенных конкретных действий. В случае необходимости обучающийся может получить консультацию по выполнению задания у преподавателя или в порядке взаимного консультирования студентов. После окончания выполнения задания студент должен довести полученный результат до преподавателя, при необходимости оформить его в установленном порядке, и получить оценку в рамках рейтинговой системы оценки знаний.

#### Содержание практических занятий (ПЗ)

Раздел дисциплины (модуля)		Тематическое содержание раздела дисциплины (модуля)	Формы текущего контроля*
№ п.п.	Наименование		
Тема 1	Эволюция стратегического менеджмента	<p>Составление сравнительной таблицы по характеристике каждого этапа развития стратегического менеджмента</p> <p>Дать характеристику стратегического менеджмента, сделав акцент на различия и единство стратегического планирования и менеджмента</p> <p>Необходимость и особенности возникновения СМ в России</p> <p>Недостатки и ограничения СМ</p> <p>Школы СМ</p>	Таблица, Схема Конспект
Тема 2	Базовые понятия стратегического менеджмента	<p>Составить таблицу по различным подходам к определению понятия стратегия с их оценкой и группировкой</p> <p>Выделение характерных черт понятия стратегия</p> <p>Различные подходы к определению понятия СМ, их оценка</p> <p>Составление схемы по видам и задачам СМ</p>	Таблицы Конспект Схема

Тема 3	Система стратегического менеджмента	Оценить процесс СМ. Сформировать модель процесса СМ Элементы СМ Дать характеристику концепций СМ, указав их особенности и характерные черты Виды стратегического управления: краткий конспект и тесты	Схема Конспект Таблица Составление тестов
Тема 4	Принципы и методы анализа внешней среды. Стратегический анализ макро- и мезо среды организации	Дать характеристику внешней среды организации Провести PEST-анализ применительно к конкретной организации	Устный опрос Таблица Тестирование
Тема 5	Стратегический анализ отрасли	Характеристики субъектов отраслевого и конкурентного анализа Выделение критериев оценки покупателей, поставщиков, конкурентов Провести конкурентный анализ на примере конкретного предприятия	Решение ситуационных задач Таблица Защита проекта
Тема 6	Принципы и методы анализа внутренней среды	Дать характеристику факторам внутренней среды Оценка ключевых компетенций организации Методика проведения SNW- анализа Проведение SNW- анализа на примере конкретного предприятия	Схема Решение ситуационных задач Защита выполненной работы
Тема 7	SWOT-анализ	Изучение методологии методики SWOT-анализа Проведение SWOT-анализа на примере конкретного предприятия	Устный опрос Решение ситуационных задач Защита выполненной работы Тестирование
Тема 8	Корпоративные стратегии. Базовые (эталонные) стратегии	Различные подходы к классификации стратегий Использование матриц по оценке базовых стратегий. Матрица Ансоффа. Матрица внешних приобретений	Аналитическая таблица Решение ситуационных задач
Тема 9	Конкурентные стратегии	Дать характеристику базовым конкурентным стратегиям Использование матрицы конкурентных преимуществ Особенности и правила применения модели конкурентных сил Использование модели поведения конкурентов	Конспект Решение ситуационных задач
Тема 10	Портфельные стратегии	Сущность, особенности и модели анализа портфельных стратегий	Конспект Презентация

		Методики проведения БКГ анализа БКГ с использованием подхода И.Рыбальченко Обзор и характеристика портфельных стратегий различных авторов	Решение ситуационных задач Тестирование
Тема11	Функциональные стратегии	Сущность и виды функциональных стратегий Оценка матриц по применению и выбору разных видов функциональных стратегий	Презентации Конспект Решение ситуационных задач Тестирование
Тема12	Классификация стратегий по этапам жизненного цикла организации	Дать сравнительные характеристики стратегиям в зависимости от жизненного цикла Дать характеристику глобальной стратегии. Привести примеры	Таблица Конспект Решение ситуационных задач
Тема 13	Процесс стратегического планирования	Определить и дать характеристику различным подходам к определению понятия стратегическое планирование Типология стратегического планирования Формы стратегического планирования Процесс стратегического планирования Состав и структура стратегического плана Показатели стратегического плана	Конспект Кроссворд Схема Решение ситуационных задач
Тема 14	Выбор стратегических альтернатив	Дать определение и выявить различные типы стратегических альтернатив Критерии выбора альтернативных решений Процесс разработки и выбора альтернативных решений Подходы к формированию стратегических альтернатив Методы выбора альтернатив Использование матрицы Томпсона-Стрикленда	Конспект Презентация Тестирование Решение ситуационных задач
Тема15	Организация реализации стратегии	Составляющие процесса реализации стратегии Функции управления и факторы реализации стратегии Необходимые условия реализации стратегии Стратегические изменения в организации	Конспект Схема Тестирование Составление теста
Тема16	Организационная структура процесса эффективного стратегического управления (сетевые и проектные структуры)	Структура эффективного менеджмента Сетевые структуры Проектные структуры	Схемы Конспект

Методические указания для обучающихся в данном разделе раскрывают рекомендуемый режим и характер различных видов учебной работы по:

- изучению теоретических положений по дисциплине;

- выполнению рефератов;
- подготовки презентаций;
- составлению кроссвордов;
- решению ситуаций и заданий;
- выполнению эссе;
- подготовки к выступлениям и устным ответам;
- организации самостоятельной работы обучающихся;
- использованию информационных технологий и др.

*Виды самостоятельной работы обучающихся:*

1/ работа обучающихся, выполняемая по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия вне аудиторных занятий;

2/ индивидуальная и коллективная деятельность, направленная на усвоение теоретического материала, формирование и развитие различных умений и навыков в рамках учебных занятий и вне расписания;

3/ деятельность обучающихся, разделяющаяся на обязательную (подготовка к учебным занятиям) и дополнительную (самообразование), которая организуется в соответствии с их личными запросами и интересами, не контролируется и не направляется извне.

*Характер самостоятельной работы студентов*

1/ репродуктивный – самостоятельное прочтение, конспектирование учебной литературы и др.;

2/ познавательно-поисковый – подготовка презентаций, выступлений, выполнение различных видов работ в рамках учебного плана;

3/ творческий – подготовка эссе, выполнение творческих заданий, подготовка выпускной квалификационной работы и др.

*Методические рекомендации преподавателю по организации самостоятельной работы обучающихся*

Преподавателю необходимо:

- овладеть технологией диагностики умений и навыков самостоятельной работы обучающихся в целях соблюдения преемственности в их совершенствовании;
- продумать процесс поэтапного усложнения заданий для самостоятельной работы обучающихся;
- обеспечить самостоятельную работу обучающихся учебно-методическими материалами, отвечающими современным требованиям управления указанным видом деятельности;
- разработать систему контрольно-измерительных материалов, призванных выявить уровень знаний.

*Формы организации внеаудиторной самостоятельной работы обучающихся*

Внеаудиторная самостоятельная работа обучающихся может быть связана как с углублением понимания вопросов, изученных на учебных занятиях, так и изучением тем, не освещенных в ходе аудиторных занятий.

*1-й уровень сложности (для обучающихся 1 курса):*

- составление простого и развернутого плана выступления;

- составление словаря терминов, понятий и определений;
- выделение главных положений (тезисов) и соединение их логическими связями;
- написание репродуктивного реферата;
- постановка вопросов к тексту;
- ответы на вопросы к тексту и др.

*2-й уровень сложности (для обучающихся 2 курса):*

- составление конспекта в виде таблицы, рисунка;
- написание аналитических рефератов по одному или нескольким источникам информации в рамках одной темы;
- решение задач, анализ проблемных ситуаций, решение кейсов.
- выполнение эссе; разработка проекта; интервью; электронная презентация и др.

Современные педагогические подходы ориентируют преподавателя на сокращение удельного веса фронтальных заданий и комбинирование коллективных, парных, групповых (3-5 чел.) и индивидуальных форм организации студентов для выполнения самостоятельных заданий.

При планировании самостоятельной работы обучающихся необходимо учитывать трудозатраты на выполнение отдельных заданий для избежание физических перегрузок обучающихся.

Методика расчета трудозатрат студентов по выполнению самостоятельной работы обучающихся

Форма выполнения задания	Трудозатраты в расчете час/лист А4		
	Уровень сложности задания		
	1	2	3
Конспект	0,2	0,3	0,4
Аналитический реферат, доклад	1	1,5	2
Разработка презентации	1	2	4
Эссе, решение проблемных ситуаций, кейсов	1	1,5	2
Разработка проекта	2	2	4
Составление кроссворда	2	2	4

*Методические рекомендации по выполнению творческих работ (эссе)*

Эссе – самостоятельная, авторская письменная работа обучающихся, выражающая индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Цель эссе - развитие навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

*Требования, предъявляемые к эссе*

Объем эссе не должен превышать 1–2 страниц. Эссе должно содержать четкое и краткое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Особенности эссе:

- наличие конкретной темы или вопроса;
- личностный характер восприятия проблемы и её осмысления;
- небольшой объём;
- внутреннее смысловое единство.

Структура эссе определяется предъявляемыми к нему требованиями:

- мысли автора эссе по проблеме излагаются в форме кратких тезисов;
- мысль должна быть подкреплена доказательствами.

Вступление – суть и обоснование выбора темы, важно правильно сформулировать вопрос, на который необходимо найти ответ.

Основная часть - ответ на поставленный вопрос. Раздел содержит: тезис, доказательство, иллюстрации, являющийся частично ответом на поставленный вопрос.

Заключение, в котором резюмируются главные идеи основной части, подводящие к предполагаемому ответу на вопрос или заявленной точке зрения, делаются выводы.

Оригинальность текста 50%.

#### *Методические указания по выполнению рефератов*

Реферат является одной из форм самостоятельной зачетной работы студентов. Реферат является научной работой, поскольку содержит в себе элементы научного исследования. Структура реферата:

- титульный лист;
- содержание;
- введение;
- основная часть;
- заключение;
- библиографический список;
- приложения.

Каждая структурная часть реферата начинается с новой страницы. Общий объем реферата не должен превышать 20 страниц.

Титульный лист реферата включается в общую нумерацию, но номер страницы на нем не проставляется.

Содержание включает порядковые номера, наименование разделов и подразделов с указанием номеров начальных страниц. Введению, заключению, библиографическому списку порядковые номера не присваиваются.

Содержание размещают с новой страницы после титульного листа. Слово «содержание» располагается посередине страницы с прописной буквы или прописными буквами, выделяется «жирным шрифтом». Содержание является второй страницей реферата, номер на странице проставляется в нижней части страницы посередине.

Введение должно содержать постановку проблемы в рамках выбранной темы, содержать цель и задачи выполнения работы.

В основной части должна быть раскрыта тема. В данном разделе, как правило, разделенном на главы, необходимо раскрыть все пункты составленного плана, связно изложить накопленный и проанализированный материал. Излагается суть проблемы, различные точки зрения на нее, собственная позиция автора реферата.

Важно добиться того, чтобы основная идея, выдвинутая во введении, пронизывала всю работу, а весь материал был нацелен на раскрытие главных задач. Каждый раздел основной части должен открываться определенной задачей и заканчиваться краткими выводами.

В заключении подводятся итоги, излагаются выводы, делаются обобщения (иногда с учетом различных точек зрения на изложенную проблему), отмечается то новое, что получено в результате работы над данной темой. Заключение по объему не должно превышать введение.

Библиографический список составляется и оформляется в соответствии с установленными требованиями.

В работе должны быть ссылки на источники информации. В ограниченном объеме допускается цитирование с обязательным указанием источников информации. Недопустимо использование в работе необработанных и неотредактированных текстов из Интернет-ресурсов.

Оригинальность текста 50%.

#### *Кроссворд как форма контроля*

Кроссворд – удобная форма активизации мышления студентов. В процессе подготовки кроссворда студенту необходимо тщательно прорабатывать теоретический и практический материал, обращаться не только к лекциям и учебникам, но и к дополнительной и справочной литературе. В ходе такой проработки и отбора материала студент, без сомнения, более глубоко усваивает уже полученный материал и приобретает дополнительную информацию, которая постепенно накапливается, формируя более высокий уровень знаний. В то же время нестандартная форма задания стимулирует нестандартный подход к выполнению данного задания, следовательно, активизируется не только познавательная деятельность, но и творческое начало будущих специалистов.

Целесообразно кроссворд использовать как форму рубежного или промежуточного контроля. Преимущества использования кроссвордов как формы контроля:

- повторение изученного материала с выходом на более глубокий уровень проработки;
- освоение студентами базовых понятий дисциплины;
- расширение активного словарного запаса;
- творческая и исследовательская работа;
- приобретение практических навыков правильного и точного формулирования вопросов и заданий;
- творческое отношение к заданию, способствующее развитию креативного мышления студентов, выработке ими нестандартного решения.

#### Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов (СРС)

Наименование темы	Содержание СРС	Виды организации СРС
1.1 Эволюция стратегического менеджмента	Эволюция стратегического менеджмента. Школы стратегического планирования. Школа дизайна. Массачусетский и Калифорнийский университеты. Школа планирования. Игорь Ансофф. Школа позиционирования. Майкл Портер. Школа предпринима-	Конспектирование, составление тестов

	<p>тельства. Й. Шумпетер и А.Коула. Когнитивная школа. Г.Саймон. Школа обучения. Дж.Куинн. Школа власти. А.Макмиллан, ДжСарразин. Школа культуры. Школа внешней среды. М.Ханнана и Дж. Фриман. Школа конфигурации. П.Хандавалда.</p>	
1.2 Базовые понятия стратегического менеджмента	<p>Стратегическое видение и миссия предприятия. Цели организации, структура целей. Формирование стратегических целей и стратегии предприятия. Стратегия как эффективная деловая концепция достижения реального конкурентного преимущества. Задачи стратегического менеджмента. Критерии достижения целей и задач.</p> <p>Стратегия предприятия, стратегическое управление;особенности и характеристика. Три подхода к формулированию стратегии – предпринимательский, адаптивный, плановый.</p> <p>Сущность понятия стратегия.</p> <p>Стратегия и стратегические планы. Стратегические проблемы развития производства и структура промышленности.</p>	Конспектирование, реферат
1.3 Система стратегического менеджмента	<p>Сущность стратегического менеджмента. Особенности стратегического менеджмента.</p> <p>Принципы стратегического менеджмента: научность; единство направлений; выделение доминанты развития; экономичность и эффективность; оптимальное соотношение между централизацией и децентрализацией управления; мотивация персонала; разделение труда; корпоративность как способ гармонизации интересов персонала.</p> <p>Объекты стратегического менеджмента. Стратегическая единица бизнеса.</p> <p>Функции стратегического менеджмента: планирование; организация; мотивация; контроль; принятие стратегических решений*.</p> <p>Концепции стратегического менеджмента.</p> <p>Процесс стратегического менеджмента – совокупность последовательных действий, направленных на достижение целей. Основные этапы стратегического менеджмента. Ситуационный анализ. Планирование стратегии. Реализация выбранной стратегии.</p> <p>Стратегический менеджмент и корпоративное управление в условиях глобализации мировой экономики</p>	Конспектирование, реферат
2.1 Принципы и методы анализа внешней среды Стратегический анализ макро- и мезосредьорганизации.	<p>Содержание и принципы проведения стратегического анализа среды. Научность. Комплексность. Системность. Объективность. Точность. Действенность. Оперативность. Демократизм. Эффективность.</p> <p>Внешняя среда. Стратегический анализ макро- и мезосредь.</p> <p>Стратегический анализ микросредь. PEST- анализ. Анализ природных факторов. Анализ демографических факторов. Анализ экономических факторов. Анализ политико-правовых факторов. Анализ научно-технических факторов. Анализ социально-культурных факторов.</p> <p>Анализ факторов микросредь. Анализ поставщиков. Анализ потребителей. Анализ конкурентов. Анализ посредников. Анализ контактных аудиторий.</p>	Конспектирование, составление тестов
2.2 Стратегический анализ отрасли	<p>Отрасль как внешняя среда организации. Основные характеристики и экономические показатели отрасли. Основные показатели анализа отрасли. Отраслевой рост. Структура и масштабы конкуренции. Структура отраслевых издержек. Система сбыта продукции. Тенденции развития отрасли. Конкурентные силы отрасли. Пять сил конкуренции в отрасли по модели М. Портера. Факторы влияния на интенсивность конкуренции в отрасли. Барьеры, препятствующие выходу новых фирм на рынок отрасли. Товары-субституты.</p> <p>Ключевые экономические характеристики отрасли.</p> <p>Движущие силы отрасли как факторы, влияющие на изменения уровня конкуренции. Конкурентная позиция фирмы в отрасли. Карта стратегических групп. Стратегические действия конкурентов. Ключевые факторы успеха (КФУ) в конкурентной борьбе. Привлекательность отрасли и перспективы получения высокой прибыли.</p>	Конспектирование

2.3 Принципы и методы анализа внутренней среды	<p>Корпоративная стратегия компании. Ответственность, виды стратегических действий и их основное содержание.</p> <p>Деловая стратегия, или бизнес-стратегия. Ответственность, основные направления и содержание стратегических действий.</p> <p>Функциональная стратегия. Ответственность, подходы, необходимые действия и практические шаги по управлению функциональными подразделениями.</p> <p>Операционная стратегия. Ответственность, стратегические задачи организационных звеньев*.</p> <p>Соотношение и взаимосвязь корпоративных, деловых, функциональных и операционных стратегий.</p>	Конспектирование, реферат
2.4 SWOT-анализ	<p>SWOT-анализ. Соответствие результатов SWOT-анализа и действующей стратегии фирмы. Факторы, учитываемые в анализе.</p> <p>Определение возможностей и угроз, заключенных во внешней среде. Матрица возможностей. Матрица угроз. Профиль среды организации. Выявление сильных и слабых сторон. Установление цепочек связи между сильными и слабыми сторонами, возможностями и угрозами. Метод матричного позиционирования возможностей, предоставляемой внешней средой. Метод матричного позиционирования угроз со стороны внешней среды.</p> <p>Стратегический стоимостной анализ. Оценка силы конкурентной позиции предприятия. Стратегические подходы и проблемы предприятия.</p>	Конспектирование, составление тестов
3.1 Корпоративные стратегии. Базовые (эталонные) стратегии	<p>Риски и привлекательность стратегий специализации и диверсификации. Оценка конкурентной позиции компании в зависимости от темпов роста рынка. Эффект синергизма. Критерии оценки эффективности диверсификации.</p> <p>Стратегии диверсификации: вхождение в новую отрасль; вхождение в родственные отрасли; вхождение в неродственные (несвязанные) отрасли. Корпоративный портфель.</p> <p>Стратегии усиления позиций диверсифицированной компании: свертывание и ликвидация бизнеса; реструктуризация портфеля; транснациональная диверсификация. Комбинированные стратегии диверсификации.</p>	Конспектирование
3.2 Конкурентные стратегии	<p>Пять основных конкурентных стратегий и их отличительные черты.</p> <p>Стратегия лидерства по издержкам. Управление издержками (структурные составляющие и мастерство исполнения). Риски стратегии снижения издержек.</p> <p>Стратегии дифференциации. Схемы дифференциации. Подходы к созданию покупательской ценности продукции.</p> <p>Стратегия оптимальных издержек.</p> <p>Сфокусированные стратегии низких издержек и дифференциации.</p> <p>Основные типы наступательных стратегий для сохранения конкурентного преимущества. Стратегии защиты конкурентного преимущества. Вертикальная интеграция. Стратегия первоходца.</p>	Конспектирование
3.3 Портфельные стратегии	<p>Определение текущей корпоративной стратегии. Сущность, особенности и модели анализа портфельных стратегий. Цели и основные этапы портфельного анализа.</p> <p>Виды портфельного анализа. Матричный анализ хозяйственного портфеля корпорации: матрица «рост/доля» Бостонской консультационной группы (БКГ); матрица «привлекательность отрасли/положение в конкуренции» компании General Electric (фирмы Мак-Кинси)*; матрица жизненного цикла отрасли. Модифицированная матрица БКГ. Матрица Arthur D. Little. Поле возможных стратегий Д.Абея. Проект PIMS. Подход Хофера-Шенделя.</p> <p>Проблемы портфельного анализа.</p> <p>Оценка привлекательности отраслей хозяйственного портфеля.</p> <p>Стратегический анализ силы хозяйственных подразделений и их соответствия стратегическому направлению развития компании.</p>	Реферат
3.4 Функциональные стратегии	<p>Стратегический маркетинг. Анализ портфеля направлений деятельности. Стратегические решения по каналам сбыта. Анализ</p>	Реферат

	<p>рисков.</p> <p>Стратегия производственной деятельности*. Стратегия и техническая политика предприятия. Инновации. Стратегия ресурсосбережения.</p> <p>Финансовая стратегия. Стратегия повышения качества. Маркетинговая стратегия.</p>	
3.5 Классификация стратегий по этапам жизненного цикла организации	<p>Задачи приведения стратегии фирмы в соответствие с условиями окружающей среды и конкурентными возможностями фирмы.</p> <p>Ситуационный анализ.</p> <p>Стратегии конкуренции в новых отраслях и в отраслях, находящихся в стадии зрелости. Основные рекомендации и возможные ошибки при выборе стратегии.</p> <p>Стратегии фирм для отраслей, находящихся в состоянии спада.</p> <p>Конкуренция в раздробленных отраслях*.</p> <p>Стратегия внешнеэкономической деятельности. Виды международных стратегий. Многонациональная и глобальная стратегии.</p> <p>Стратегические альянсы. «Сокровищницы». Стратегии лидеров.</p> <p>Стратегии фирм, находящихся на вторых ролях.</p>	конспектирование
4.1 Процесс стратегического планирования	<p>Сущность стратегического планирования и процесса разработки стратегии. Место стратегического планирования в управлении.</p> <p>Понятие стратегического планирования. Варианты планирования.</p> <p>Типология стратегического планирования. Характеристика форм стратегического планирования по степени неопределенности.</p> <p>Характеристика форм стратегического планирования в зависимости от временной ориентации. Характеристика форм стратегического планирования по горизонту планирования.</p> <p>Особенности стратегического планирования и его отличительные черты.</p> <p>Принципы, базовые модели и методы стратегического планирования.</p> <p>Процесс стратегического планирования. Этапы стратегического планирования. Стратегический план и его структура. Показатели стратегического плана.</p>	Реферат
4.2 Выбор стратегических альтернатив	<p>Разнообразие принципиальных позиций. Понятие и типы стратегических альтернатив. Процесс разработки стратегических альтернатив и стратегического выбора.</p> <p>Факторы формирования вариантов портфелей стратегий и их прогнозирование. Метод сильных и слабых сигналов. Экстраполяционные методы. Причинно-следственные методы. Субъективные методы.</p> <p>Организационные аспекты процесса разработки стратегических альтернатив.</p> <p>Подходы к формированию стратегических альтернатив. Конкурентный стратегический подход. Стратегический подход на основе разработки сценариев. Стратегический подход на основе моделирования. Стратегический подход на основе «мозгового штурма». Стратегический подход «Рост рынка- конкурентная позиция». Амбициозный стратегический подход.</p> <p>Анализ эффективности вероятных портфелей стратегий. Метод стратегических соответствий. Функционально-стоимостный анализ. Техничко-экономические расчеты.</p>	Реферат
4.3 Организация реализации стратегии	<p>Составляющие процесса реализации стратегии. Развитие. Функционирование. Стадии процесса реализации стратегии. Управленческие задачи в процессе реализации. Задачи реализации стратегии.</p> <p>Отличия реализации стратегии от реализации долгосрочного плана. Функции управления. Факторы реализации стратегии. Необходимые условия реализации стратегии. Мотивация труда.</p> <p>Подбор дееспособной управленческой команды и повышение квалификации персонала.</p>	Реферат
4.4 Организационная структура процесса эффективного стратегического управления (сетевые)	<p>Стратегические изменения в организации. Система управления посредством ключевых стратегических изменений. Изменения в системе управления. Изменения в организационной структуре.</p> <p>Создание и/или усиление главных достоинств фирмы. Приведе-</p>	Реферат

вые и проектные структуры)	<p>ние организационной структуры в соответствие со стратегией. Поддерживающие стратегию процедуры. Проектирование систем управления*. Информационно-справочные системы поддержки стратегических решений. Системы материальногоощ-рения. Корпоративная культура фирмы.</p> <p>Правила формирования оргструктуры (Быкова А.). Модификации организационных структур. Организация, ориентированная на предвидение. Интегрированная организация с перекрещивающимися функциями. Упрощенная и уполномоченная организация. Глобальная организация. Сетевая организация. Организация, основанная на информационной технологии. Организация, ориентированная на акционера. Гибкие, адаптивные и обучающиеся организации. Организация, движимая клиентом. Организация, ориентированная на добавленную стоимость и на общее качество. Организация, ускоряющая выход продукции. Инновационная, предпринимательская организация.</p> <p>Изменения в организационной культуре и стиле управления.</p>	
----------------------------	---	--

#### IV. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (или модулю)

Сформирован на основе карты компетенций

##### 1. Типовые контрольные задания для проверки уровня сформированности компетенции

Этап формирования компетенции, в котором участвует дисциплина	Типовые контрольные задания для оценки знаний, умений, навыков	Показатели и критерии оценивания компетенции, шкала оценивания
<b>ОПК-3 - Способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия</b>		
<p><b>Промежуточный Владеть:</b></p> <p>- алгоритмами разработки стратегий управления человеческими ресурсами организаций</p>	Задание 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ответ полностью соответствует условиям задания и обоснован – 5 баллов.</li> <li>• Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы – 4 балла.</li> <li>• Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла.</li> <li>• Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов</li> </ul>
<p><b>Уметь:</b></p> <p>- анализировать стратегии управления человеческими</p>	Задания 2.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ответ полностью соответствует условиям задания и обоснован – 5 баллов.</li> </ul>

ресурсами в организации.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы – 4 балла.</li> <li>• Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла.</li> <li>• Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов</li> </ul>
<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- понятие и виды стратегий организации;</li> <li>- стратегии управления человеческими ресурсами в организации и особенности их реализации.</li> </ul>	Задание 3 – устный ответ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тема раскрыта с опорой на соответствующие понятия и теоретические положения – 5 баллов.</li> <li>• Аргументация на теоретическом уровне неполная, смысл ряда ключевых понятий не объяснен – 4 балла.</li> <li>• Терминологический аппарат непосредственно слабо связан с раскрываемой темой – 3 балла.</li> <li>• Допущены фактические и логические ошибки, свидетельствующие о непонимании темы – 0 баллов.</li> </ul>
<b>ПК-3 - Владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности</b>		
<p><b>Начальный Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методами стратегического анализа при оценке внешней и внутренней среды организации.</li> </ul>	Задание 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ответ полностью соответствует условиям задания и обоснован – 5 баллов.</li> <li>• Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы – 4 балла.</li> <li>• Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла.</li> <li>• Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов</li> </ul>
<p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проводить анализ факторов внешней и внутренней среды организации;</li> <li>- проводить оценку конкурентоспособности организации.</li> </ul>	Задание 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ответ полностью соответствует условиям задания и обоснован – 5 баллов.</li> <li>• Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы – 4 балла.</li> <li>• Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов</li> </ul>
<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- факторы внешней и внутренней среды организации;</li> <li>- понятие, показатели и факторы конкурентоспособности организации;</li> <li>- методы стратегического анализа.</li> </ul>	Задание 6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тема раскрыта с опорой на соответствующие понятия и теоретические положения – 5 баллов.</li> <li>• Аргументация на теоретическом уровне неполная, смысл ряда ключевых понятий не объяснен – 4 балла.</li> <li>• Терминологический аппарат непосредственно слабо связан с раскрываемой темой – 3 балла.</li> <li>• Допущены фактические и логические ошибки, свидетельствующие о непонимании темы – 0 баллов.</li> </ul>
<p><b>Промежуточный Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- способами и алгоритмами разработки и реализации стратегии организации.</li> </ul>	Задание 7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ответ полностью соответствует условиям задания и обосновано – 5 баллов.</li> <li>• Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты на обоснованы – 4 балла.</li> <li>• Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла.</li> <li>• Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов.</li> </ul>
<p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- разрабатывать альтернативные варианты стратегий на основе стратегического анализа, проводить их оценку;</li> <li>- осуществлять выбор стратегии организации;</li> <li>- организовать процесс осуществления выбранной стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.</li> </ul>	Задание 8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ответ полностью соответствует условиям задания и обосновано – 5 баллов.</li> <li>• Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы – 4 балла.</li> <li>• Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла.</li> <li>• Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов.</li> </ul>
<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- понятие и виды стратегии организации;</li> <li>- этапы разработки и осуществления стратегии организации.</li> </ul>	Задание 9 – устный ответ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тема раскрыта с опорой на соответствующие понятия и теоретические положения – 5 баллов.</li> <li>• Аргументация на теоретическом уровне неполная, смысл ряда ключевых понятий не объяснен – 4 балла.</li> <li>• Терминологический аппарат непо-</li> </ul>

		<p>средственно слабо связан с раскрываемой темой – 3 балла.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Допущены фактические и логические ошибки, свидетельствующие о непонимании темы – 0 баллов.</li> </ul>
<b>ПК-5 - Способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решения</b>		
<p><b>Начальный</b></p> <p><b>Владеть:</b></p> <p>- способами и методами анализа функциональных стратегий организации и связей между ними.</p>	Задание 10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ответ полностью соответствует условиям задания и обоснован – 5 баллов.</li> <li>• Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы – 4 балла.</li> <li>• Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла.</li> <li>• Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов.</li> </ul>
<p><b>Уметь:</b></p> <p>- анализировать функциональные стратегии организации;</p> <p>- идентифицировать и анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями организации.</p>	Задание 11	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ответ полностью соответствует условиям задания и обоснован – 5 баллов.</li> <li>• Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы – 4 балла.</li> <li>• Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла.</li> <li>• Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов.</li> </ul>
<p><b>Знать:</b></p> <p>- сущность и виды функциональных стратегий организации;</p> <p>- виды взаимосвязей между функциональными стратегиями организации;</p> <p>- способы анализа взаимосвязей между функциональными стратегиями.</p>	Задание 12 – устный ответ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тема раскрыта с опорой на соответствующие понятия и теоретические положения – 5 баллов.</li> <li>• Аргументация на теоретическом уровне неполная, смысл ряда ключевых понятий не объяснен – 4 балла.</li> <li>• Терминологический аппарат непосредственно слабо связан с раскрываемой темой – 3 балла.</li> <li>• Допущены фактические и логические ошибки, свидетельствующие о непонимании темы – 0 баллов.</li> </ul>

Оценка уровня сформированности компетенций по дисциплине на экзамене

Число компетенций	Число заданий в билете	Число баллов
До 2 компетенций	1 теоретический вопрос 1 практическое задание	1 теоретический вопрос до 20 баллов 1 практическое задание до 20 баллов
Свыше 2 компетенций	2 теоретических вопроса 1 практическое задание	1 теоретический вопрос до 13 баллов 2 теоретический вопрос до 13 баллов 3 практическое задание до 14 баллов

Задание 1

Изучите ситуацию и выполните задание:

1. Предложите стратегию управления человеческими ресурсами организации.
2. Распределите виды и объемы ответственности за предлагаемые мероприятия.

**Описание ситуации**

На крупном машиностроительном предприятии с численностью работающих 3 тыс. человек формируется система стратегического управления персоналом. Важным этапом этого процесса является адаптация проектируемой системы к системе управления персоналом (СУП). Для их наиболее эффективного совмещения при внедрении системы стратегического управления персоналом (УП) используется метод сетевого моделирования, т.е. составления сетевого графика выполнения и контроля работ по совершенствованию системы управления персоналом в условиях стратегического управления. Перечень основных работ, необходимых для составления сетевого графика, приведен в табл.

**Постановка задачи**

1. Разработайте сводный сетевой график работ по совершенствованию системы управления персоналом на этапе внедрения системы стратегического управления персоналом (ССУП).

Задание 2

Изучив ситуацию в задании 1, определите проблемы управления человеческими ресурсами и предложите новую стратегию.

Задание 3

Ответьте на вопросы:

1. Понятие стратегического менеджмента.
2. Стратегический цикл предприятия.
3. Задачи стратегического менеджмента.
4. Элементы стратегического менеджмента.

5. Понятие стратегической единицы бизнеса и портфеля предприятия
6. Типы стратегий
7. Основные этапы стратегического менеджмента
8. Цели и этапы портфельного анализа.
9. Порядок составления матрицы БКГ.
10. Модифицированная БКГ.
11. Сущность и показатели матрицы McKinsey.
12. Применение матрицы Arthur D. Little.
13. Деловой комплексный анализ.
14. Матрица Ансоффа.
15. Матрица внешних приобретений.
16. Новая матрица БКГ.
17. Факторы, влияющие на развитие предприятия.
18. Руководство процессом выполнения стратегии.
19. Разработка систем материального поощрения, поддерживающих стратегию.
20. Создание корпоративной культуры.
21. Осуществление стратегического лидерства.
22. Стратегии управления человеческими ресурсами

#### Задание 4

Проанализируйте факторы внешней среды организации и ответьте на вопросы.

**Ситуация.** Компания «Эйс» занимается организацией праздников на рынке небольшого города с численностью жителей порядка 200 тыс. человек уже в течение 15 лет. За это время конкурентная ситуация на рынке развлекательных услуг города N сильно изменилась. В самом начале деятельности фирмы «Эйс» рынок данных услуг еще только формировался, спрос был нестабильным, а предложение спонтанным, так как крупных игроков на данном сегменте рынка не было, а малые фирмы то приходили, то уходили. Спустя 5 лет объем спроса на услуги по организации праздников увеличился более, чем в 3 раза, при этом клиентские запросы стали разнообразнее и реализовать их стало сложнее. Фирме «Эйс» пришлось выйти на новый технологический уровень оказания своих услуг. За прошедшие годы компания приобрела специализированное оборудование для музыкального и светового сопровождения мероприятий, переносные шатры и беседки для организации праздников на открытом воздухе, установки для запуска мыльных пузырей и спортивные конструкции для организации детских праздников. Фирме пришлось переехать в новый большой офис в центре города, чтобы разместить весь разросшийся персонал, оборудование и иметь возможность достойно встретить и обслужить клиентов. Через некоторое время темп роста объемов оказания услуг стал заметно ниже, и компания начала точно проникать на рынок подобных услуг соседнего, более крупного города M. Однако на этом рынке конкуренция была еще более жесткой. К тому же в соседнем городе уже работает ряд крупных развлекательных центров с развитой инфраструктурой и широкой выездной деятельностью. Руководство фирмы «Эйс» обдумывает план организации выездного праздничного обслуживания клиентов из города M в красивейших природных зонах окрестностей города N, для чего планирует создать ряд стационарных загородных площадок.

## **Вопросы.**

**А.** Исходя из типологии стратегий Ф. Котлера компания «Эйс» на рынке соседнего города М реализует конкурентную стратегию.....

(указать вид стратегии. Пояснить почему вы так считаете)

**Б.** К экономическим рискам компании «Эйс» в сложившейся ситуации можно отнести:

- риск потери доходности бизнеса
- риск увеличения суммы заемного капитала
- риск изменения рыночной конъюнктуры на энергоносители
- недостаточно квалифицированное руководство персоналом

**В.** В соответствии с матрицей возможностей И.Ансоффа руководство компании «Эйс» планирует реализовать стратегию:

- развития рынка
- проникновения на рынок
- разработки товара
- диверсификации

## **Задание 5**

Косметическая компания «Иванов и К», работающая под торговой маркой «Волшебница» является одной из лучших производителей косметических средств. Более 20 лет компания успешно функционирует не только на российском, но и на международном рынках. На предприятии действует полная цикличность производства, включающая в себя в т.ч. и разработки уникальных рецептов косметических средств и препаратов. Продукция компании изготавливается из высококачественного сырья, для производства косметических средств используется инновационная техническая база, поскольку особое внимание руководство уделяет изучению и применению инновационных технологий. Продуктовая линейка косметических средств представлена недостаточно широким ассортиментом. В целях развития компании руководство принимает решение об открытии производства средств по уходу за кожей рук, которые ранее в продуктовой линейке не были представлены. Новое средство отличают такие потребительские свойства товара, как надежность, функциональность, эргономичность. По оценкам экспертов новое косметическое средство в соответствии с матрицей БКГ окажется в позиции «Звезды». Планируемый объем реализации косметических средств в первый год составит 27 500 тыс.руб., второй год- 35 000 тыс.руб. Известно, что в скором времени конкуренты предложат аналогичные по качеству косметические средства.

Задания:

1. При росте относительной доли рынка и снижающихся темпах рынка нового косметического средства продукт компании с позиции «звезда» в матрице БКГ переместится в позицию

- дикие кошки
- дойные коровы
- собака на сене
- знак вопроса

2. Сильными сторонами компании в соответствии с описанной ситуацией является

-наличие на рынке аналогичных конкурентов  
 -использование инновационных технологий в производстве косметических средств

-широкая продуктовая линейка косметических средств  
 -использование в производстве высококачественного сырья

3. Оцените конкурентоспособность организации.

4. При построении матрицы БКГ при растущих продажах нового косметического средства увеличение доли компании в 1,5 раза приведет к увеличению относительной доли рынка в \_\_\_\_\_ раз.

#### Задание 6

Ответьте на вопросы:

1. Основные факторы внешней и внутренней среды организации.
2. Понятие, показатели и факторы конкурентоспособности организации.
3. Методы стратегического анализа.

#### Задание 7

Изучив ситуацию в задании 5, осуществите выбор стратегии организации.

#### Задание 8

1. Какой вид конкурентного преимущества и какая рыночная сфера соответствует указанной БКС?

#### БСК № 1. Глобальная дифференциация

Вид преимущества	Сфера	
	Весь рынок	Ниша
Дифференциация		
Лидерство по издержкам		

#### БСК №2. Фокусированная дифференциация

Вид преимущества	Сфера	
	Весь рынок	Ниша
Дифференциация		
Лидерство по издержкам		

#### БСК № 3. Глобальное лидерство по издержкам

Вид преимущества	Сфера	
	Весь рынок	Ниша
Дифференциация		
Лидерство по издержкам		

Вид преимущества	Сфера	
	Весь рынок	Ниша
Дифференциация		
Лидерство по издержкам		

2) Изучив ситуацию в задании 5, разработайте альтернативные варианты стратегий на основе стратегического анализа, проведите их оценку; осуществите выбор стратегии организации; предложите мероприятия по организации процесса осуществления выбранной стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности

### Задание 9

Ответьте на вопросы:

1. Понятие и виды стратегии организации
2. Этапы разработки и осуществления стратегии организации.
3. Миссия и цели предприятия
4. Внешняя среда предприятия.
5. Микросреда
6. Макросреда.
7. Сущность и порядок проведения SWOT – анализа.
8. 6.Методика PEST – анализа.
9. Многофакторный системный анализ.
- 10.. Принципы, цели управленческого анализа.
- 11..Методы управленческого анализа.
- 12..Конкурентные преимущества предприятия.
- 13..Проблемы управленческого анализа.
- 14..Анализ внешней среды организации.
- 15..SNW – подход к анализу внутренних ресурсов.
- 16..Сущность и виды конкурентных преимуществ.
- 17..Общие конкурентные стратегии по Портеру.
18. Матрица конкурентных преимуществ.
19. Модель реакции конкурентов.
- 20..Стратегическое управление и конкурентоспособность
- 21..Методы реагирования на изменения внешней среды.
- 22..Анализ конкурентов.
- 23..Анализ потребителей.
- 24..Анализ отрасли.
- 25..Товарная экспансия
- 26..Стратегия развития рынка
- 27..Стратегия диверсификации
- 28.Товарная экспансия

### Задание 10

Предприятие «БИО-продукт» по производству экологически чистого топлива работает на рынке биотопливной промышленности достаточно недавно, но уже зарекомендовало себя как успешное и быстро развивающееся. В условиях увеличивающегося спроса на биотопливо и возможности решения экологических проблем предприятие наращивает объем производства, реализуя стратегию диверсификации. С целью повышения конкурентных преимуществ проводит дополнительную обработку топлива специальными составами для улучшения качественных характеристик горения, а также используют разнообразные формы и объемы упаковок для обеспечения удобной продажи товара. Помимо этого, предприятие рассматривает возможность выхода на новый сегмент рынка древесных накопителей. Показатели деятельности предприятия представлены в таблице.

показатели	Значения
Объем продаж, млн. руб.	196,5
Прибыль от продаж, млн.руб.	48,8
Доля рынка,%	12,5
Результат финансовой деятельности, млн.руб	2,32
Результат хозяйственной деятельности, млн.руб.	56,85

Задания:

1. Характерными чертами стратегии дифференциации, реализуемой предприятием, являются

-разнообразные предложения между товарами одного производителя, ориентированными на разные рыночные сегменты;

-концентрация усилий предприятия на общих потребностях различных групп потребителей;

-снижение издержек производства и широкая сегментация рынка;

-разнообразные предложения между конкурентами по однотипной продукции

2. Факторами внешнего конкурентного преимущества при реализации стратегии предприятия являются

-эффективное управление издержками производства

-обеспечение высокой рентабельности за счет ценовой политики;

- разнообразные формы и объемы упаковок для обеспечения удобной продажи;

-дополнительная обработка топлива с целью повышения потребительской ценности товара

3. В соответствии с матрицей финансовой стратегии Ж.Франсона и И.Романе результат финансов-хозяйственной деятельности предприятия составит \_\_\_\_\_ млн.руб.

#### Задание 11

Проанализируйте ситуацию в задании 11, определите и проведите анализ функциональных стратегий организации; определите взаимосвязи между функциональными стратегиями организации.

#### Задание 12

## Устный ответ на вопросы:

1. Производственная стратегия
2. Финансовые стратегии
3. Международные стратегии
4. Инвестиционные стратегии
5. Инновационные стратегии
6. Стратегии УП
7. Маркетинговые стратегии
8. Стратегии реструктуризации
9. Экономические стратегии

## **V. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (или модуля)**

### а) Основная литература

1. Купцов, М. М. Стратегический менеджмент : учебное пособие / М. М. Купцов. - 3-е изд. - Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2019. - 184 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-369-00634-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1002363> (дата обращения: 16.11.2020). – Режим доступа: по подписке.
2. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений : справочное пособие / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 320 с. — (Справочники «ИНФРА-М»). - ISBN 978-5-16-009860-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1003258> (дата обращения: 16.11.2020). – Режим доступа: по подписке.
3. Романов, Е. В. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Е. В. Романов. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 160 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-005135-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/994456> (дата обращения: 16.11.2020). – Режим доступа: по подписке.

### б) Дополнительная литература

1. Савченко, А. Б. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А. Б. Савченко. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. — 228 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-369-01305-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1072224> (дата обращения: 16.11.2020). – Режим доступа: по подписке.
2. Стратегический менеджмент : учебник / Н. А. Казакова, А. В. Александрова, С. А. Курашова, Н. Н. Кондрашева ; под ред. проф. Н. А. Казаковой. - Москва : ИНФРА-М, 2020. - 320 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-005028-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1059310> (дата обращения: 16.11.2020). – Режим доступа: по подписке.
3. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / А. Н. Фомичев. - 2-е изд. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и

К<sup>о</sup>», 2020. - 466 с. - ISBN 978-5-394-03480-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1093665> (дата обращения: 16.11.2020). – Режим доступа: по подписке.

## **VI. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (или модуля)**

1. Перечень доступных для ТвГУ информационных ресурсов:
  - Доступ к Научной электронной библиотеке eLIBRARY.RU;
  - Доступ к информационно-правовой системе ФСО России "Эталонный банк данных правовой информации "Законодательство России";
  - Доступ к справочно - правовой системе "КонсультантПлюс";
  - Коллекция электронных книг Оксфордско-Российского фонда;
  - Доступ к Электронной библиотеке диссертаций РГБ;
  - Доступ к базе данных ПОЛПРЕД;
  - Доступ к ресурсам АРБИКОН (сводные каталоги российских библиотек и информационных центров);
  - Доступ к базам данных Всемирного Банка (The World Bank): World Development Indicators (WDI), Global Development Finance (GDF), Africa Development Indicators (ADI), Global Economic Monitor (GEM).
2. Имеется доступ к системам:
  - Вопросы государственного и муниципального управления <http://ecsocman.hse.ru/>
  - «Архив научных журналов» (создана Некоммерческим партнерством «Национальный электронно-информационный консорциум» (НП НЭИКОН)) (<http://archive.neicon.ru/xmlui/>)
3. ТвГУ имеет подписку на коллекцию из 331 российских журналов в полнотекстовом электронном виде, в том числе:
  - Вопросы статистики
  - Вопросы экономики
  - Государство и право
  - Деньги и кредит
  - Известия Российской академии наук
  - Теория и системы управления
  - Маркетинг и маркетинговые исследования
  - Мировая экономика и международные отношения
  - Финансы и кредит.
4. В ТвГУ поступают журналы в бумажном виде:
  - Вестник банка России 2011-2017
  - Статистический бюллетень банка России 2010-2016
  - Эффективное антикризисное управление 2010-2016.

## **VII. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (или модуля)**

Организуя свою работу по освоению дисциплины, обучающиеся должны:

– использовать рекомендуемый режим и характер учебной работы по изучению дисциплины, по практическому применению изученного материала, по выполнению заданий в ходе текущего и промежуточного контроля, по использованию информационных технологий и др.;

– ознакомиться с методическими указаниями по дисциплине, перечнем учебно-методических изданий, рекомендуемых для подготовки к занятиям и выполнения самостоятельной работы, а также с методическими материалами на бумажных и/или электронных носителях, выпущенных кафедрой;

Самостоятельная работа студентов, предусмотренная учебным планом должна соответствовать более глубокому усвоению изучаемого курса, формировать навыки исследовательской работы и ориентировать студентов на умение применять теоретические знания на практике.

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины:

*1. Работа с источниками, указанными в разделе основной и дополнительной литературы.* В ходе изучения дисциплины обучающимся необходимо использовать: материалы, представленные преподавателем в ходе аудиторных занятий; законодательные и нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность экономических агентов в исследуемой сфере; источники, указанные в разделе основной и дополнительной литературы и др.

*2. Самостоятельное изучение тем дисциплины.* В ходе самостоятельного изучения материала обучающиеся могут оформлять конспекты по изучаемой теме, которые повышают качество освоения материала, а также подготовиться к проведению промежуточной аттестации. Для наглядности и удобства запоминания материала рекомендуется активно использовать при конспектировании рисунки, схемы и таблицы.

*3. Подготовка к занятиям.* В ходе подготовки к занятиям обучающиеся должны следовать методическим рекомендациям преподавателя, учитывая что часть вопросов выносятся на обсуждение на занятиях. Одной из основных форм текущего контроля подготовки обучающихся к занятиям является устный ответ, доклад, презентация, контрольное тестирование, выполнение ситуационных заданий и др.

*4. Подготовка к промежуточной аттестации.* При подготовке к промежуточной аттестации обучающиеся должны опираться на учебный материал, полученный в ходе занятий, а также на процесс самостоятельного изучения дисциплины. В ходе промежуточной аттестации оценивается степень сформированности компетенций, указанных в рабочей программе по дисциплине. При этом учитываются результаты самостоятельной работы и результаты текущего контроля.

#### *Требования к рейтинг-контролю обучения в ТвГУ*

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов, по результатам выполнения самостоятельной работы. Основными формами текущего контроля знаний являются:

— обсуждение вынесенных в планах семинарских занятий вопросов тем и контрольных вопросов;

— участие в дискуссиях по проблемным темам дисциплины и оценка качества проведенной работы;

— сдача философского глоссария по итогам курса и беседа по конспекту выбранной для самостоятельного ознакомления книги философского плана.

Распределение максимальных баллов по видам работы в рамках рейтинговой системы:

Вид отчетности	Баллы
Работа в семестре	60
Из них:	
доклады на семинарах	25
модульные работы	15
тесты	20
выполнение рефератов и др.	
Экзамен	40
Итого:	100

Оценка знаний по 100-балльной шкале в соответствии с рейтинговой системой ТвГУ согласно «Положения о рейтинговой системе обучения студентов ТвГУ», утвержденного ученым советом ТвГУ 31.05.2017 г.

#### *Примерная тематика курсовых работ*

Курсовые работы выполняются в соответствии с «Методическими указаниями и требованиями к курсовым работам», которые разработаны на кафедре экономики предприятия и менеджмента, рассмотрены и рекомендованы на заседании ученого совета Института экономики и управления (протокол №6 от 14.02.2017 г.), утверждены руководителем ООП д.э.н., доцентом Беденко Н.Н. 15.02.2017 г.

1. Особенности оперативного и стратегического управления фирмой.
2. Необходимость стратегического менеджмента в деятельности предприятия.
3. Проблемы и трудности стратегического управления.
4. Стратегическое управление как совокупность взаимосвязанных управленческих процессов.
5. Анализ и выбор стратегии поведения как сердцевина стратегического управления.
6. Выполнение стратегии – залог успеха и достижения поставленных целей.
7. Определяющая роль высшего руководства в выполнении стратегии фирмы.
8. Оценка и контроль выполнения стратегии.
9. Определение миссий и целей стратегического управления.
10. Необходимость проведения анализа среды при стратегическом планировании деятельности фирмы.
11. Необходимость поддержания баланса между организацией и внешней средой.
12. Ситуационный анализ, его особенности и содержание.
13. Анализ сильных и слабых сторон фирмы.
14. Базисные (эталонные) стратегии развития бизнеса.
15. Основные действия и шаги при выборе стратегии фирмы.
16. Анализ организационной структуры с позиции выполнения стратегии фирмы.
17. Роль организационной структуры с позиции выполнения стратегии фирмы.
18. Роль организационной культуры в реализации стратегии.

- 19.Позиционирование фирмы на рынке как разновидность маркетинговой стратегии.
- 20.Видимые и скрытые элементы стратегии фирмы.
- 21.Цели фирмы как способ объединения людей и важнейшая задача стратегического менеджмента.
- 22.Стратегический менеджмент как непрерывный процесс.
- 23.Эффективность стратегического менеджмента и лидеры стратегических изменений.
- 24.Формулирование миссии для функциональных служб.
- 25.Значение целевых установок для деятельности организации.
- 26.Анализ действующей корпоративной стратегии предприятия.
- 27.Основная концепция формирования стратегии на каждом организационном уровне.
- 28.Стратегии маркетинга и роста фирмы.
- 29.Схема включения маркетинга в стратегическое управление фирмой.
- 30.Стратегический контроль маркетинговой деятельности и содержание плана ревизии.
- 31.Выбор стратегии роста фирмы.
- 32.Особенности стратегии роста малых фирм.
- 33.Особенности стратегии роста средних фирм.
- 34.Особенности стратегии роста крупных фирм.
- 35.Стратегии разработки новых товаров.
- 36.Зависимость товарной стратегии от стратегии фирмы.
- 37.Основные направления анализа конкурентов и их будущие цели.
- 38.Важность мобилизации ресурсов для выполнения стратегии.
- 39.Анализ факторов, определяющих успех фирмы.
- 40.Качество трудовых ресурсов – залог выполнения стратегии фирмой.
- 41.Рыночная власть покупателей.
- 42.Стратегия фирмы как единство миссии фирмы и иерархии целей фирмы.
- 43.Стратегическое решение как сфера риск-менеджмента.
- 44.Прогнозирование стратегических последствий принимаемых решений.
- 45.Стратегическое видение и предвидение.
- 46.Реактивные и проактивные (предвидящие) способности при принятии стратегических и оперативных решений.
- 47.PEST -анализ тенденций, имеющих существенное значение для стратегии организации.
- 48.Общие стратегические типы фирм отрасли.
- 49.Анализ и диагностика внутренней среды.
- 50.Риск, связанный с реализацией стратегии дифференциации.
- 51.Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентоспособности.
- 52.Стратегические недостатки вертикальной интеграции.
- 53.Многофункциональная и глобальная конкуренция.
- 54.Стратегия следования за лидером.
- 55.Роль менеджеров фирмы в решении стратегических задач.
- 56.Стратегическое и оперативное маневрирование фирмы в меняющейся обстановке.

57. Стратегии выхода фирмы на международный уровень.
58. Функции стратегического контроллинга.
59. Мотивация стратегических изменений.
60. Мировые лидеры стратегических изменений.
61. Формирование стратегических целей и стратегии предприятий.
62. Стратегия и техническая политика предприятия.
63. Стратегия внешнеэкономической деятельности предприятия.
64. Стратегический потенциал организации.
65. Планирование реализации стратегии
66. Управление диверсифицированным предприятием
67. Разработка конкурентных преимуществ на основе низких издержек.
68. Использование методов портфельного анализа в деятельности предприятия
69. Построение Модифицированной матрицы БКГ (на примере конкретного предприятия).
70. Бизнес-план как форма представления стратегии развития бизнес - единицы.
71. Использование матрица Ансоффа и трехмерной схемы Абеля для выбора стратегии роста предприятия.
72. Применение делового и комплексного анализа (проект PIMS) при выборе стратегий предприятия
73. Проблемы управленческого анализа и его место в разработке стратегии предприятия.
74. Определение стратегических ресурсов предприятия и сфер деятельности
75. Основные показатели анализа отрасли. Анализ стратегических факторов.
76. Стратегические группы конкурентов
77. Оценка миссии и целей предприятия
78. Определение стратегических ресурсов предприятий и сфер деятельности.
79. Разработка конкурентной стратегии фирмы
80. Стратегические проблемы развития общества и производства.
81. Стратегическое управление предприятием (на конкретном примере).
82. Стратегия и техническая политика предприятия (на конкретном примере).
83. Стратегия внешнеэкономической деятельности фирмы (на конкретном примере).
84. Стратегия и организационная структура предприятия (на конкретном примере).
85. Государственные фирмы стратегического управления.
86. Стратегическая зона хозяйствования организации. Проблемы выбора и анализа.
87. Стратегический маркетинг как основа стратегического управления фирмой.
88. Проблемы стратегического реагирования.
89. Социальные аспекты стратегического менеджмента (на конкретном примере).
90. Управление стратегическими изменениями в организации (на конкретном примере).
91. Стратегический план организации и проблемы его реализации.
92. Стратегический анализ, его виды, проблемы проведения.
93. SPACE – анализ, сфера и особенности применения.
94. SWOT – анализ, сфера и особенности применения.
95. PEST- анализ, сфера и особенности применения
96. SNW-анализ, сфера и особенности применения
97. Проблемы приведения потенциала фирмы в соответствие с изменчивостью сферы.
98. Применение стратегического анализа в организациях
99. Разработка стратегического плана предприятия

100. Стратегическая пирамида фирмы и методология ее разработки
101. Выбор стратегии развития организации в условиях рынка
102. Определение стратегических альтернатив и условия выбора альтернативных решений
103. Портфельный анализ как основа формирования корпоративной стратегии фирмы
104. Базовые конкурентные стратегии и практика их использования на российских и зарубежных фирмах
105. Наступательные и оборонительные стратегии и практика их использования в фирмах.
106. Стратегии диверсификации и практика их использования на российских и зарубежных фирмах
107. Стратегии вертикальной и горизонтальной интеграции и практика их использования на российских и зарубежных фирмах
108. Планирование реализации стратегии с использованием системы планов предприятия (бизнес-планов)
109. Организация разработки стратегического плана развития предприятия
110. Информационное обеспечение разработки стратегических планов
111. Стратегические изменения в организации и технология управления ими
112. Влияние организационной структуры фирмы на эффективность функционирования системы стратегического управления
113. Влияние организационной культуры на эффективность функционирования системы стратегического управления
114. Организационная структура фирмы как область стратегических изменений
115. Функциональные стратегии развития организации и особенности их разработки
116. Разработка стратегии повышения конкурентоспособности организации
117. Стратегический менеджмент в реальном масштабе времени
118. Разработка систем материального поощрения, поддерживающих реализацию стратегии
119. Анализ оригинальных предпринимательских идей и стратегических решений
120. Виды и особенности стратегических интеграционных соглашений фирм на российском рынке.
121. Влияние интернационализации и глобализации рынков и отраслей на стратегическое управление организацией.
122. Использование стратегического менеджмента в антикризисном регулировании деятельности организации
123. Особенности проникновения на российский рынок фирм, реализующих стратегии глобализации.
124. Разработка инновационной стратегии развития организации.
125. Стратегии сужения деятельности организации: дезинтеграция и аутсорсинг.
126. Стратегические преимущества и стратегический потенциал российских предприятий.
127. Стратегическое развитие организации: внутренний и внешний рост.
128. Формирование системы стратегического управления организацией.
129. Элементы процесса стратегического управления (на конкретном примере)

130. Разработка финансовой стратегии фирмы  
131. Методика проведения стратегического анализа деятельности фирмы и выбор направлений и путей ее совершенствования.

*Тематика рефератов по дисциплине*

1. Стратегический анализ и его роль в информационной системе предприятия.
2. Методы стратегического анализа.
3. Анализ стратегических показателей.
4. Модели стратегических управленческих решений.
5. Виды и характеристика стратегий предприятия.
6. Методы конкурентного анализа предприятия.
7. Стратегия управления персоналом.
8. Финансовая стратегия.
9. Стратегия оказания услуг.
10. Экологическая стратегия предприятия.
11. Антикризисные стратегии.
12. Контроллинг в системе стратегического управления на предприятии.
13. Особенности применения методов стратегического анализа для транспортного предприятия.
14. Особенности разработки стратегии для предприятия.
15. Анализ рынка транспортных услуг.
16. Оценка внутренней и внешней среды предприятия.
17. Реализация стратегии предприятия.
18. Методы проведения стратегических изменений.
19. Разработка системы стратегического управления на предприятии.
20. Пути и средства повышения эффективности стратегического управления на предприятии.
21. Стратегическое планирование деятельности предприятия.
22. Сравнительный анализ конкурентных стратегий для предприятия.
23. Использование конкурентного анализа при разработке стратегии развития предприятия.

*Шкала оценки рефератов:*

- Оригинальность текста составляет свыше 50%.
- Привлечены наиболее известные работы по теме исследования – 5 баллов.
  - Отражение ключевых аспектов темы, но отдельные вопросы не раскрыты – 4 балла.
  - Реферат опирается на учебную литературу и/ или устаревшие издания – 3 балла.
  - Фрагментарное отражение ключевых аспектов темы. Частичное соответствие содержания теме и плану реферата – 0 баллов.

**Примерные задания в рамках проведения текущего контроля**

**Задание 1**

**№ 1.** Нарисуйте стратегическую пирамиду.

**№ 2.** Составьте таблицу сравнения характеристик организации при стратегическом и оперативном менеджменте.

### Задание 2

**№1.** Приведите примеры отраслей, где барьерами входа в отрасль для новых производителей являются:

- Крупные капиталовложения;
- Низкая стоимость производства;
- Патенты;
- Высокая квалификация персонала.

**№ 2.** Обсудите, каковы ключевые факторы успеха в отраслях, производящих:

- Одежду;
- Прохладительные напитки;
- Деревообрабатывающие станки;
- Автомобили.

**№ 3.** Выделите стратегические группы конкурентов, действующие на российском рынке в производстве и продаже следующих продуктов:

- Кондитерские изделия;
- Прохладительные напитки;
- Легковые автомобили;
- Косметические товары;
- мебель;
- овощная продукция.

Обоснуйте критерии выделения стратегических групп.

### Задание 3

**№ 1.** Опишите семейство продукции российского предприятия и оцените перспективность его номенклатурного портфеля.

**№ 2.** Портфель видов деятельности изготовителя электронной аппаратуры производственного назначения включает пять стратегических бизнес-единиц. Данные о продажах этих СЕБ(СХЕ) и их конкурентов приведены в табл.

СХЕ	Объем реализации, продажи млн. шт.	Число конкурентов	Объем реализации 3-х главных конкурентов,	Темп роста рынка, %
А	1,0	7	1,4 \ 1,4\ 1,0	15
Б	3,2	18	3,2\ 3,2\ 2,0	20
В	3,8	12	3,8\ 3,0\ 2,5	7
Г	6,5	5	6,5\ 1,6\ 1,4	4

Д	0,7	9	3,0\ 2,5\ 2,0	4
---	-----	---	---------------	---

Проанализируйте портфель предприятия методом БКГ и дайте свой диагноз его состояния. Что Вы можете порекомендовать по результатам анализа?

**№ 3.** Постройте матрицу McKinsey «привлекательность отрасли – конкурентоспособность предприятия» для одной из российских фирм.

#### Задание 4.

Важную роль в оценке работы менеджера играет его способность к формированию в коллективе корпоративной культуры- своеобразному образу мыслей, который объединяет сотрудников при решении деловых и общечеловеческих проблем.

Корпоративная культура базируется прежде всего на создании необходимых условий для реализации потребностей человека. Основными принципами корпоративной культуры являются:

- развитие личной инициативы;
- всемирное стимулирование ответственности за выполняемое дело;
- уважение к человеку как личности.

Среди разнообразных путей создания корпоративной культуры такие, как:

- поддержка и поощрение существования в коллективе различных точек зрения на те или иные проблемы;
- высокий уровень человеческих отношений, стремление к коллективному решению задач;
- получение сотрудниками части полномочий своего руководителя, что способствует повышению ответственности за выполняемую работу;
- нестандартный образ мышления, который часто представляет собой источник нововведений в различных сферах деятельности.

Однако, в реальной деятельности по управлению коллективом менеджер сталкивается с наличием ряда объективных обстоятельств, ограничивающих его возможности по созданию корпоративной культуры. К ним можно отнести:

1. Наличие в коллективе сотрудников, отличающихся творческим потенциалом и работоспособностью, которые формируют особую шкалу личных ценностей, слабо вписывающуюся в корпоративную культуру.

В приведенной схеме показаны основные типы работников, которые имеют разные личностные ценности:



2. Врожденные приоритеты психологи индивидуума, которые (в порядке убывания) можно определить так:

а) личное; б) групповое; в) общественное.

Вопросы: Каков должен быть комплекс действия менеджера по созданию корпоративной культуры в возглавляемом им коллективе в условиях отмеченных ранее объективных ограничений

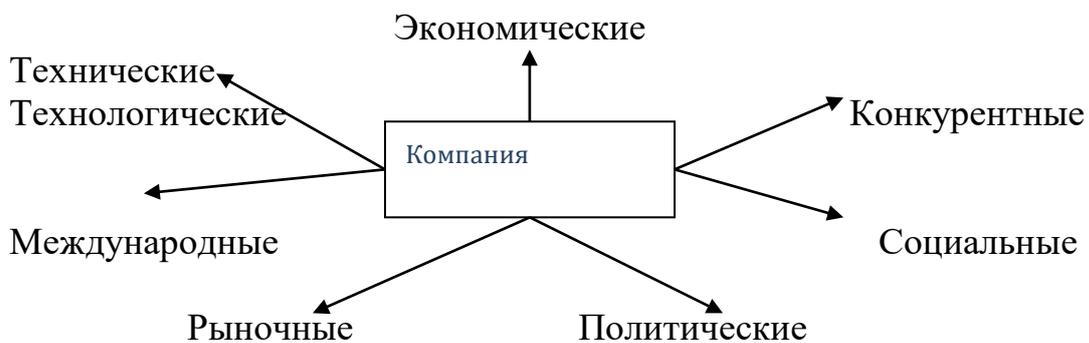
### Задание 5.

№ 1. кто и что должен делать в стратегическом менеджменте организации по функциям? Поставьте крестики в соответствующие клетки данной таблицы.

Что	Кто				
	Отдел стратегического развития	Начальник ОСР	Комитет по менеджменту	Президент	Совет директоров
1. Стратегический анализ					
2. Разработка миссии и стратегических целей					
3. Разработка стратегических приоритетов					
4. Разработка стратегий элементов и подсистем					
5. Установка базовых конкурентных стратегий					
6. Выбор стратегических альтернатив					
7. Установка миссии и стратегических целей					
8. Установка стратегических приоритетов					
9. Утверждение корпоративной стратегии					
10. Реализация корпоративной стратегии					
11. Стратегический контролинг					

### Задание 6.

. Схема факторов, формирующих внешнюю среду предприятия



Охарактеризуйте каждую группу факторов в отдельности. Покажите их взаимосвязь.

### Задание 7

Фирма «Ауцек» занимается проектированием и производством «под ключ» дачных и садовых домиков из профилированного бруса. Компания осуществляет свою деятельность на рынке уже более 10 лет, зарекомендовала себя как надежный партнер, требовательный потребитель материалов, восприимчивый к изменениям требований потребителей производитель. Показатели деятельности компании за последний год представлены в таблице. Планируя свою деятельность на десятилетие, руководители задумались о формах собственности торговой площадки- торгового дома. Тем самым компания намерена полностью отказаться от услуг посредников в реализации производимой продукции. Проектирование собственного торгового дома является часть маркетинговой стратегии организации, разработанной специализированным отделом маркетинга совместно с высшим руководством. Реализация данной стратегии позволит компании расширить сегмент позаказного производства готовой продукции. Ранее основной объем продаж осуществляется по позициям стандартного ассортимента компании, что не позволяло в полной мере изучить вкусы потребителей и проявить способности специалистов собственного дизайнерского бюро.

показатели	значение
Объем продаж, млн.руб.	300
Прибыль от продаж, млн.руб.	95
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, млн.руб.	140
Среднесписочная численность сотрудников, чел.	200

Задания.

1.Какой вид стратегии применяет организация?

2.В ходе анализа имущественного комплекса организации было выявлено, что фондовооруженность труда за отчетный период составила \_\_\_\_\_ млн. руб.

3.К задачам, которые решаются в процессе обоснования и разработки маркетинговой стратегии фирмы, относится:

- обеспечение адекватности политики предприятия меняющимся потребностям клиентов;
- разработка комплексных маркетинговых мер;
- формирование и оптимальное использование финансовых ресурсов для реализации стратегии;
- реализация инноваций в области выпуска основной продукции;
- адаптация деятельности предприятия к изменениям внешней среды.

*Шкала оценки заданий:*

- Ответ полностью соответствует условиям задания и обосновано – 5 баллов.
- Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты на обоснованы – 4 балла.

- Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла.
- Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов.

## Примеры тестов в рамках текущего контроля

### *Вариант 1*

1. Предприятие пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли; ведет поиск возможностей улучшения положения на существующем рынке, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Предприятие преследует стратегию:

- А. усиления позиции на рынке,
- Б. развития рынка,
- В. развития продукта.

2. Следуя стратегии концентрированного роста, предприятие на существующем рынке усиливает маркетинговые воздействия по продвижению производимого товара. Предприятие преследует стратегию:

- А. усиления позиции на рынке,
- Б. развития рынка,
- В. развития продукта.

3. Предприятие – поставщик детской одежды – имеет сеть розничных магазинов по городу. Стратегические планы по развитию связаны с созданием собственного подразделения по пошиву детской одежды, т. к. в этом случае, по мнению руководства, повысится оперативность выполнения заказов. Какой тип стратегии здесь описан?

- А. стратегия развития продукта,
- Б. стратегия обратной вертикальной интеграции,
- В. стратегия вперед идущей вертикальной интеграции.

4. Крупная розничная сеть по реализации продуктов питания принимает решение о включении в товарную номенклатуру предметов бытовой химии, кухонной посуды, средств по уходу за телом и волосами, игрушек, сувениров. Какой это тип стратегии:

- А. стратегия развития рынка,
- Б. стратегия централизованной диверсификации,
- В. стратегия горизонтальной диверсификации

5. Руководство предприятия по предоставлению парикмахерских услуг элит-класса принимает решение о создании спортивного центра с доступными ценами для потребителей со средним уровнем достатка. В рекламной кампании предусмотрено информирование нынешних клиентов по парикмахерским услугам об открытии спортивного центра. Предприятие использует стратегию:

- А. централизованной диверсификации,
- Б. горизонтальной диверсификации,
- В. конгломеративной диверсификации

6. Стратегия обратной вертикальной интеграции направлена на рост фирмы:

- А. за счет приобретения или усиления контроля над поставщиками
  - Б. за счет приобретения или усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем
  - В. за счет укрепления вертикали власти в организационной структуре
7. Стратегия «сбора урожая» означает:
- А. отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе
  - Б. отказ от получения прибыли в краткосрочной перспективе с тем, чтобы получать максимальную прибыль в долгосрочной перспективе
  - В. продукция предприятия имеет лучшее, чем у конкурентов, качество, и продается дороже

8. Какая из перечисленных стратегий носит временный характер:

- А. стратегия ликвидации,
- Б. стратегия «сбора урожая»,
- В. стратегия сокращения расходов.

9. Миссия в стратегическом управлении означает:

- А. Производство товаров и услуг с целью получения прибыли
- Б. установление динамичного баланса с окружением
- В. выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамичного баланса с окружением
- Г. предназначение организации, выраженное в конкретных направлениях деятельности

10. Объект концентрации внимания стратегического управления:

- А. новые возможности в конкурентной борьбе
- Б. отслеживание и адаптация к изменениям во внешнем окружении
- В. новые возможности в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям во внешнем окружении, взгляд вовне организации
- Г. все перечисленное в п. 3 и внутриорганизационные процедуры

11. Стратегическое управление – это:

- А. долгосрочный план деятельности предприятия
- Б. такое управление, которое опирается на человеческий потенциал как на основу организации, ориентирует деятельность предприятия внешние изменения, что дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе
- В. результат анализа сильных и слабых сторон организации
- Г. средство достижения генеральных целей деятельности организации

12. Стратегическое планирование и долгосрочное планирование:

- А. это одно и то же (синонимы)
- Б. отличаются тем, что стратегическому планированию характерна адаптивность, а долгосрочному – нет
- В. отличаются тем, что в долгосрочном планировании используется экстраполяция, а в стратегическом – нет
- Г. имеют одинаковый горизонт планирования

13. Приростный стиль поведения организации означает, что:

А. постановка целей осуществляется «от достигнутого» (методом экстраполяции)

Б. организация стремится к предвосхищению будущих опасностей и новых возможностей

В. использующая его организация – некоммерческая

Г. организация отказывается участвовать в конкурентной борьбе

14. Результат стратегического управления выражается в том, что:

А. на предприятии разработан план стратегии развития

Б. предприятие получает большую прибыль

В. на предприятии сформирован потенциал, который обеспечивает достижение целей в будущем

Г. на предприятии сформирован потенциал, который обеспечивает достижение целей в будущем; внутренняя среда предприятия адаптивна к внешним изменениям

15. Процесс разработки стратегии включает этапы:

А. постановка стратегических целей, разработка стратегических альтернатив, выбор стратегии, реализация стратегии, контроль

Б. анализ внешней и внутренней среды, формирование стратегических целей, разработка стратегии, реализация стратегии, контроль

В. анализ внутренней и внешней среды, определение миссии и целей, разработка стратегических альтернатив, выбор стратегии, реализация, контроль

Г. определение миссии, анализ внутренней и внешней среды, определение целей, реализация стратегии, контроль

### ***Вариант 2***

1. Подход к разработке стратегии «Лидерство по издержкам» (по М. Портеру) означает, что:

А. фирма предлагает продукт стандартного качества по сниженным ценам в период распродажи

Б. фирма предлагает продукт/услугу стандартного качества по более низким ценам, чем конкуренты

В. фирма экономит на рабочей силе, качестве сырья; в результате продает продукт худшего качества по средним в отрасли ценам

Г. фирма намеревается использовать демпинг

2. Стратегия обратной вертикальной интеграции направлена на рост фирмы:

А. за счет приобретения или усиления контроля над поставщиками

Б. за счет приобретения или усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем

В. за счет укрепления вертикали власти в организационной структуре

Г. за счет использования передовых автоматизированных систем управления

3. Стратегия «сбора урожая» означает:

А. отказ от получения доходов в долгосрочной перспективе и расширение группы лояльных потребителей

Б. отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе

В. отказ от получения прибыли в краткосрочной перспективе с тем, чтобы получать максимальную прибыль в долгосрочной перспективе

Г. продукция предприятия имеет лучшее, чем у конкурентов, качество, и продается дороже

4. Анализ внешней среды предприятия предполагает:

А. изучение экономических, правовых, политических, социальных, технологических факторов

Б. изучение покупателей, поставщиков, конкурентов

В. изучение экономических, правовых, политических, социальных, технологических факторов, покупателей, поставщиков, конкурентов

Г. изучение экономических, правовых, политических, социальных, технологических факторов, покупателей, поставщиков, конкурентов, работников организации, организационной структуры управления

5. К основным компонентам стратегического маркетинга относятся:

А. выбор концепции маркетинга;

Б. стратегическое сегментирование рынка;

В. формирование маркетинговой стратегии;

Г. все вышеперечисленное.

6. Маркетинговая стратегия предприятия относится к:

А. корпоративным стратегиям;

Б. конкурентным стратегиям;

В. функциональным стратегиям;

Г. оперативным стратегиям.

7. Стратегия ... представляет собой совокупность направлений его деятельности на рынке и принятия решений, ориентирующих отдельные мероприятия маркетинга на возможно более полную реализацию корпоративной и конкурентной стратегий предприятия.

8. В зависимости от степени охвата рынка выделяют следующие стратегии маркетинга:

А. стратегия недифференцированного маркетинга, стратегия дифференцированного маркетинга, стратегия концентрированного маркетинга;

Б. стратегия конверсионного маркетинга, стимулирующего маркетинга, ремаркетинга, синхромаркетинга, демаркетинга;

В. товарные стратегии, сбытовые стратегии, ценовые стратегии, стратегии продвижения товара на рынок.

9. Данная товарная стратегия представляет собой процесс разработки ряда существенных модификаций товара, которые делают его отличным от товаров-конкурентов. Речь идет о:

А. стратегии дифференциации;

Б. стратегии вариации;

В. стратегии элиминации;

Г. стратегии диверсификации.

10. Базовая социальная стратегия включает:

А. планирование потребностей в кадрах, стратегию формирования персонала предприятия, стратегию развития персонала предприятия, стратегию использования и сохранения персонала, стратегию мотивации персонала, стратегию сокращения персонала;

Б. совершенствование социальной структуры персонала, улучшение условий и охраны труда, укрепление здоровья работников, улучшение жилищно-бытовых и социально-культурных условий работников;

В. дополнительные компенсации работникам, уменьшение стоимости товаров, реализуемых в рамках социальной инфраструктуры предприятия.

11. Стратегия развития кадрового потенциала предприятия включает:

А. планирование потребностей в кадрах, стратегию формирования персонала предприятия, стратегию развития персонала предприятия, стратегию использования и сохранения персонала, стратегию мотивации персонала, стратегию сокращения персонала;

Б. совершенствование социальной структуры персонала, улучшение условий и охраны труда, укрепление здоровья работников, улучшение жилищно-бытовых и социально-культурных условий работников;

В. дополнительные компенсации работникам, уменьшение стоимости товаров, реализуемых в рамках социальной инфраструктуры предприятия.

12 Стратегия социальной защищенности работников предприятия включает:

А. планирование потребностей в кадрах, стратегию формирования персонала предприятия, стратегию развития персонала предприятия, стратегию использования и сохранения персонала, стратегию мотивации персонала, стратегию сокращения персонала;

Б. совершенствование социальной структуры персонала, улучшение условий и охраны труда, укрепление здоровья работников, улучшение жилищно-бытовых и социально-культурных условий работников;

В. дополнительные компенсации работникам, уменьшение стоимости товаров, реализуемых в рамках социальной инфраструктуры предприятия.

13. Стратегия производственных процессов предприятия включает следующие компоненты:

А. стратегические решения в области выбора типа производства;

Б. стратегический выбор форм организации производства;

В. стратегию пространственной планировки предприятия;

Г. стратегию месторасположения предприятия.

14 Стратегия размещения производства включает следующие компоненты:

А. стратегические решения в области выбора типа производства;

Б. стратегический выбор форм организации производства;

В. стратегию пространственной планировки предприятия;

Г. стратегию месторасположения предприятия.

15 Стратегия ... — это долгосрочная программа конкретных действий, связанных с созданием нового продукта и технологии производства.

### ***Вариант 3***

1 Адаптационная стратегия научно-технического развития состоит:

А. в проведении непринципиальных изменений, позволяющих усовершенствовать ранее освоенные продукты, технологические процессы. В этом случае инновации рассматриваются как форма вынужденной ответной реакции на изменения внешней среды бизнеса, которая способствует сохранению ранее завоеванных рыночных позиций;

Б. в проведении радикальных инноваций, осуществляемых в целях повышения конкурентоспособности предприятия, расширения и укрепления его рыночных позиций, освоения новых областей применения изделий;

В. в проведении широкомасштабных НИОКР в области продукции и технологии для обеспечения устойчивых рыночных позиций во многих сегментах;

Г. в проведении широкого спектра поисковых научно-исследовательских работ с целью освоения радикальных новшеств;

Д. все вышеперечисленное верно.

2. Техническая политика предприятия разрабатывается по следующим направлениям:

А. создание и освоение производства новой продукции;

Б. разработка и внедрение прогрессивных технологических процессов;

В. комплексная автоматизация и механизация производства;

Г. повышение эффективности использования материальных и топливно-энергетических ресурсов;

Д. все вышеперечисленное.

3. Стратегия финансовой безопасности предприятия включает следующие компоненты:

А. стратегию оптимизации структуры капитала;

Б. стратегию формирования инвестиционного портфеля предприятия;

В. стратегию оптимизации структуры активов предприятия;

Г. стратегию формирования финансовых ресурсов предприятия на основе собственных источников;

Д. стратегию формирования финансовых ресурсов предприятия на основе заемных источников.

4. Международная стратегия предусматривает:

А. автономную разработку стратегий для разных стран (для каждой страны — своя стратегия). При данной стратегии освоение нового рынка представляет собой адаптацию прошлого опыта работы предприятия на других рынках к специфическим особенностям этого нового рынка;

Б. определение общих характеристик рынков и целевых групп потребителей, не зависящих от особенностей отдельных стран. При этом использование данной стратегии не означает, что предприятие стремится работать во всех странах;

В. стратегию экспортно-импортных операций;

Г. все вышеперечисленное.

5. Данная стратегия проникновения предприятия на зарубежный рынок состоит в том, что предприятие предоставляет зарубежному партнеру «ноу-хау» в области управления, а тот обеспечивает необходимый капитал. Таким образом, предприятие экспортирует не товар, а скорее управленческие услуги. Речь идет:

А. о стратегии экспорта;

Б. о стратегии совместной предпринимательской деятельности.

В частности, о стратегии «лицензирование»;

В. о стратегии совместной предпринимательской деятельности.

В частности, о стратегии «подрядное производство»;

Г. о стратегии совместной предпринимательской деятельности.

В частности, о стратегии «управление по контракту»;

Д. о стратегии прямого инвестирования за рубежом.

6. Данная стратегия проникновения предприятия на зарубежный рынок состоит в том, что предприятие заключает контракт с зарубежным производителем на выпуск товара. Предприятие при этом оставляет за собой полный контроль над маркетингом и продвижением товара. Речь идет:

А. о стратегии совместной предпринимательской деятельности.

В частности, о стратегии «совместные предприятия»;

Б. о стратегии совместной предпринимательской деятельности.

В частности, о стратегии «лицензирование»;

В. о стратегии совместной предпринимательской деятельности.

В частности, о стратегии «подрядное производство»;

Г. о стратегии совместной предпринимательской деятельности.

В частности, о стратегии «управление по контракту»;

Д. о стратегии прямого инвестирования за рубежом.

7. К компонентам анализа макросреды предприятия относятся:

а) анализ поставщиков, потребителей, конкурентов, посредников, контактных аудиторий;

б) анализ природных, демографических, экономических, политико-правовых, социально-культурных, научно-технических факторов;

в) анализ производственного, кадрового, финансового, организационного, маркетингового срезов предприятия;

г) анализ финансовых кругов, средств массовой информации, гражданских групп действия, местных организаций и окрестных жителей.

8. Анализ демографических факторов внешней среды включает:

а) изучение структуры, численности, плотности и воспроизводственных характеристик населения;

б) рождаемости, смертности населения;

в) устойчивости семейных союзов;

г) религии, этнической однородности;

д) все вышеперечисленное.

9. Анализ социально-культурных факторов внешней среды включает:

а) анализ устойчивости обычаев и обрядов;

б) рождаемости, смертности населения;

в) устойчивости семейных союзов;

г) религии, этнической однородности;

д) все вышеперечисленное.

10. Анализ экономических факторов внешней среды включает:

а) анализ показателей финансово-кредитной системы;

б) анализ покупательной способности населения;

в) анализ системы налогообложения;

г) анализ эластичности спроса;

д) все вышеперечисленное.

11. Анализ политико-правовых факторов внешней среды включает:

а) анализ показателей финансово-кредитной системы;

б) анализ развитости правовой защиты населения;

в) анализ системы налогообложения;

г) анализ законодательства, сопровождающего предпринимательскую деятельность;

д) все вышеперечисленное.

12. Анализ научно-технических факторов внешней среды включает:

- а) анализ степени внедрения новых технологий в общественном производстве;
- б) анализ показателей экономической и технической безопасности технологий;
- в) анализ уровня развитости, использования потенциала природных ресурсов;
- г) анализ развитости системы государственного контроля охраны окружающей среды;

д) все вышеперечисленное.

13. Анализ ... предприятия направлен на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии.

14. Анализ контактных аудиторий включает;

- а) анализ финансовых кругов;
- б) анализ средств массовой информации;
- в) анализ гражданских групп действий;
- г) анализ целевых групп потребителей предприятия.

15. Анализ микросреды предприятия включает:

- а) анализ внутренней среды предприятия;
- б) анализ поставщиков предприятия;
- в) анализ потребителей предприятия;
- г) анализ научно-технических факторов.

16. Анализ микросреды предприятия включает:

- а) анализ кадрового среза предприятия;
- б) анализ посредников предприятия;
- в) анализ производственного среза предприятия;
- г) анализ маркетингового среза предприятия.

17. Анализ контактных аудиторий предприятия является компонентом анализа:

- а) макросреды предприятия;
- б) микросреды предприятия;
- в) внутренней среды предприятия.

18. К КФУ можно отнести такие показатели, как:

- 1) наличие хорошей репутации у потребителей
- 2) доступ к финансовому капиталу
- 3) признание фирмы как безусловного лидера отрасли
- 4) все ответы верные

19. У конкретного предприятия могут существовать свои дополнительные критерии привлекательности отрасли:

- 1) да
- 2) нет

20. Сильные предприятия могут использовать неустойчивость слабых конкурентов в свою пользу:

- 1) да
- 2) нет

*Шкала оценки выполнения тестов:*

- ..... 75%  
правильных ответов – 5 баллов.

- ..... 65%  
правильных ответов – 4 балла.
- ..... 55%  
правильных ответов – 3 балла.
- ..... Менее  
50% правильных ответов – 0 балл

### **VIII. Перечень педагогических и информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (или модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (по необходимости)**

Современный образовательный процесс предусматривает использование разнообразных образовательных технологий обучения в том числе, информационных и электронных технологий обучения, активных и интерактивных технологий, дистанционных, сетевых форм обучения и т.д.

*Информационные и электронные технологии обучения* – образовательные технологии, использующие специальные технические и электронные информационные средства (ПК, аудио, кино, видео, CD, DVD или flash-карты).

*Образовательная технология* – система, включающая в себя конкретное представление планируемых результатов обучения, формы обучения, порядка взаимодействия студента и преподавателя, методик и средств обучения, системы диагностики текущего состояния учебного процесса и степени обученности студента.

При чтении лекций по всем темам активно используется компьютерная техника для демонстрации слайдов с помощью программного приложения MicrosoftPowerPoint. На семинарских и практических занятиях студенты представляют презентации, подготовленные с помощью программного приложения MicrosoftPowerPoint, подготовленные ими в часы самостоятельной работы.

#### **Образовательные технологии, используемые при реализации различных видов учебной работы**

Вид учебной работы	Образовательные технологии
Лекции	<ul style="list-style-type: none"> <li>– классическая лекция, в том числе с использованием мультимедийных презентаций;</li> <li>– проблемная лекция – в ней моделируются противоречия реальной жизни через их выражение в теоретических концепциях;</li> <li>– лекция-визуализация, когда основное содержание лекции представлено в образной форме (в рисунках, графиках, схемах, презентациях и пр.);</li> <li>– лекция – консультация;</li> <li>– лекция-диалог, где содержание подается через серию вопросов, на которые слушатели должны отвечать непосредственно в ходе лекции;</li> <li>– лекция с применением дидактических методов (метод «мозговой штурм», метод конкретных ситуаций и т.д.), когда слушатели сами формируют проблему и сами пытаются ее решить и др.</li> </ul>
Практические занятия	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) компьютерные симуляции,</li> <li>2) разбор конкретных практических ситуаций, решение ситуационных задач,</li> </ol>

	3) выполнение практических работ: <ul style="list-style-type: none"> <li>– ознакомительных,</li> <li>– экспериментальные,</li> <li>– проблемно-поисковые и др.</li> </ul>
--	---

### *Использование информационных технологий и активных методов обучения*

Под инновационными методами в высшем профессиональном образовании подразумеваются методы, основанные на использовании современных достижений науки и информационных технологий в образовании. Они должны быть направлены на повышение качества подготовки специалистов путем развития у студентов творческих способностей и самостоятельности (методы проблемного и проективного обучения, исследовательские методы, тренингов формы, предусматривающие актуализацию творческого потенциала и самостоятельности студентов и др.).

*Деятельные технологии* включают в себя анализ производственных ситуаций, решение ситуационных задач, деловые игры, моделирование профессиональной деятельности в учебном процессе, контекстное обучение организации профессионально-ориентированной учебно-исследовательской работ. Ведущая цель таких технологий – подготовка профессионала-специалиста, способного квалифицированно решать профессиональные задачи. Ориентация при разработке технологий направлена на формирование системы профессиональных практических умений, по отношению с которым учебная информация выступает инструментом, обеспечивающим возможность качественно выполнять профессиональную деятельность.

*Создание электронных образовательных ресурсов в рамках самостоятельной работы студентов.* Такой подход позволяет решить следующие проблемы:

- повышение мотивации студентов к изучению специальных дисциплин, так как при создании ресурса студенты сталкиваются с необходимостью приобретения навыков работы с множеством прикладных программ;
- повышение качества изучения прикладных программ;
- расширение спектра самостоятельной учебной работы студентов;
- получение готового продукта;
- познавательное исследование предметной области в целом;
- воспитание полноправного члена информационного общества.

Создание студентами электронного обучающего мультимедийного ресурса значительно индивидуализируют учебный процесс, увеличивают скорость и качество усвоения учебного материала, существенно усиливают практическую направленность, в целом - повышают качество образования.

*Метод инновационного обучения «один-одному».* Данный метод является одним из методов индивидуализированного преподавания, для которого характерно взаимоотношения обучаемого с преподавателями на основе не только непосредственного контакта, но и посредством электронной почты. Данный метод целесообразно применять в рамках организации самостоятельной работы студентов.

*Метод инновационного обучения на основе коммуникаций «многие-многим».* Для данного метода характерно активное взаимодействие между всеми участниками учебного процесса. Интерактивные взаимодействия между самими

студентами, между преподавателем и студентами является важным источником получения знаний посредством проведения: ситуационный анализ, «мозговая атака», «круглый стол», дискуссия и др.

*Перечень программного обеспечения:*

Google Chrome – бесплатно Microsoft Office 365 pro plus - Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017 Microsoft Windows 10 Enterprise - Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017 Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows – Акт на передачу прав №2129 от 25 октября 2016 г.
Google Chrome – бесплатно Microsoft Office 365 pro plus - Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017 Microsoft Windows 10 Enterprise - Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017 Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows – Акт на передачу прав №2129 от 25 октября 2016 г.
Google Chrome – бесплатно Microsoft Office 365 pro plus - Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017 Microsoft Windows 10 Enterprise - Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017 Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows – Акт на передачу прав №2129 от 25 октября 2016 г.
Google Chrome – бесплатно Microsoft Office 365 pro plus - Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017 Microsoft Windows 10 Enterprise - Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017 Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows – Акт на передачу прав №2129 от 25 октября 2016 г.
Google Chrome – бесплатно Microsoft Office 365 pro plus - Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017 Microsoft Windows 10 Enterprise - Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017 Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows – Акт на передачу прав №2129 от 25 октября 2016 г.
Google Chrome – бесплатно Microsoft Office 365 pro plus - Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017 Microsoft Windows 10 Enterprise - Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017 Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows – Акт на передачу прав №2129 от 25 октября 2016 г.
Google Chrome – бесплатно Microsoft Office 365 pro plus - Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017 Microsoft Windows 10 Enterprise - Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017 Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows – Акт на передачу прав №2129 от 25 октября 2016 г.
Google Chrome – бесплатно Microsoft Office 365 pro plus - Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017 Microsoft Windows 10 Enterprise - Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017 Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows – Акт на передачу прав №2129 от 25 октября 2016 г.

**IX. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине (или модулю)**

Материально-техническая база необходимая и применяемая для осуществления образовательного процесса и программное обеспечение по дисциплине включает (в соответствии с паспортом аудитории):

- специальные помещения (аудитории), укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации в аудитории;
- мультимедийное оборудование (ноутбук, экран и проектор);
- ПК для работы студентов в компьютерном классе с выходом в Интернет.

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, Учебная аудитория № 322, 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Столы, стулья, переносной ноутбук, Мультимедийный проектор BenQ TH681 ST с потолочным креплением и экраном
Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, Учебная аудитория № 342, 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Столы, стулья, доска, стационарный мультимедийный проектор, переносной ноутбук.
Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, Учебная аудитория имени Спартака Александровича Стукова № 301, 170021, Тверская область, г. Тверь, ул. 2-я Грибоедова, д.22	Столы, стулья, переносной ноутбук, переносной мультимедийный проектор, доска аудиторная
Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, Учебная аудитория № 308, 170021, Тверская область, г. Тверь, ул. 2-я Грибоедова, д.22	Столы, стулья, переносной ноутбук, переносной мультимедийный проектор, доска классная большая
Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, Учебная аудитория № 318, 170021, Тверская область, г. Тверь, ул. 2-я Грибоедова, д.22	Столы, стулья, переносной ноутбук, переносной мультимедийный проектор, доска аудиторная
Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, Кабинет тьюторов 332, 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Столы, стулья, Компьютер:Сист.блок iRU Ergo Corp 121 P4+Монитор 17" Proview TFT Принтер Canon LBP-1120 A4 USB Экран проекционный матовый Экран настенный ScreenMedia 153*203 (M081-081146)
Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, Учебная аудитория, оснащенная стационарной мультимедийной техникой № 326, 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Столы, стулья, переносной ноутбук, Мультимедийный проектор с потолочным креплением и экраном BenQ MP 670

Учебная аудитория № 322, 334, 326, 342, 233 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Столы, стулья, доска, стационарный мультимедийный проектор, переносной ноутбук.	Google Chrome (бесплатно) Microsoft office professional 2010 (Акт передачи № 369 от 21 июля 2017) Microsoft Windows 7 Enterprise (Акт передачи № 369 от 21 июля 2017)	приема-передачи
Учебная аудитория № 305, 301, 308, 315, 317, 318, 319	Столы, стулья, доска, переносной ноутбук	Microsoft office professional 2007 (Акт передачи № 369 от 21 июля 2017)	приема-передачи

170021, Тверская область, г. Тверь, ул. 2-я Грибоедова, д. 22		Microsoft Windows 7 Enterprise (Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017)	приема-
Учебная аудитория № 323, 333 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Столы, стулья, доска, переносной ноутбук	Microsoft office professional 2007 (Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017) Microsoft Windows 7 Enterprise (Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017)	приема-
Кафедра экономики предприятия и менеджмента 335 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Столы, стулья, стационарный компьютер, принтер.	Adobe Reader XI (11.0.13) – Russian (бесплатно) Google Chrome (бесплатно) Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows (анти-вирус) Microsoft office professional 2016 (Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017) OpenOffice 4.1.1 (бесплатно) Qt 5.6.0 (бесплатно) WinDjView 2.0.2 (бесплатно) ИКТС 1.21 Microsoft Windows 10 Enterprise (Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017)	приема-
Кабинет тьюторов 332 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Столы, стулья, стационарный компьютер, принтер.	Adobe Reader XI (11.0.13) – Russian (бесплатно) Google Chrome (бесплатно) Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows (анти-вирус) Microsoft office professional 2016 (Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017) OpenOffice 4.1.1 (бесплатно) Qt 5.6.0 (бесплатно) WinDjView 2.0.2 (бесплатно) ИКТС 1.21 Microsoft Windows 10 Enterprise (Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017)	приема-

## Х. Сведения об обновлении рабочей программы дисциплины (или модуля)

№ п.п.	Обновленный раздел рабочей программы дисциплины (или модуля)	Описание внесенных изменений	Дата и протокол заседания кафедры, утвердившего изменения
1.	4-10 разделы	Корректировка разделов рабочей программы в связи с обновлением исходной информации.	Протокол заседания кафедры экономики предприятия и менеджмента №3 от 29.05.2017 г.
2.	5 раздел	Корректировка раздела рабочей программы в связи с обновлением исходной информации	Протокол заседания кафедры экономики предприятия и менеджмента №1 от 28.08.2021 г.