

|   |  |
|---|--|
|  | Частное образовательное учреждение высшего образования<br>«Академия управления и производства» |
|   | СМК-ПГ 01.1.160-02/21  |

**Рабочая программа дисциплины (модуля) «Стратегический менеджмент», включая оценочные материалы**

**1. Требования к результатам обучения по дисциплине (модулю)**

**1.1. Перечень компетенций, формируемых дисциплиной (модулем) в процессе освоения образовательной программы**

| Группа компетенций   | Категория компетенций | Коды и содержание компетенций   |
|----------------------|-----------------------|---|
| Общепрофессиональные | -                     | ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций. |

**1.2. Компетенции и индикаторы их достижения, формируемых дисциплиной (модулем) в процессе освоения образовательной программы**

| Код компетенции | Код индикатора компетенции | Содержание индикатора компетенции   |
|-----------------|----------------------------|---|
| ОПК-4           | ОПК-4.2                    | Выявляет и оценивает новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций. |

**1.3. Результаты обучения по дисциплине (модулю)**

**Цель изучения дисциплины (модуля)** – освоение практических навыков по стратегическому менеджменту, являющемуся одним из действенных инструментов современного менеджмента.

В результате изучения дисциплины (модуля) обучающийся должен

**знать:**

- основные теории стратегического менеджмента;
- теоретические и практические подходы к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества организации;
- содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления;
- сущность стратегического менеджмента, причины возникновения необходимости решения стратегических задач, соотношение стратегического менеджмента и других компонент менеджмента;
- основные компоненты стратегического менеджмента, такие как первичный стратегический анализ компании и внешней среды, разработка стратегии, оценка стратегии и другие;
- особенности реальной системы стратегического менеджмента конкретной компании, которая должна быть построена как с учетом общепринятых принципов, норм и правил, так и с учетом особенностей отрасли, традиций компании, характера стратегии деятельности;
- инновационные направления деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций;

|   |  |
|---|--|
|  | Частное образовательное учреждение высшего образования<br>«Академия управления и производства» |
|   | СМК-ПГ 01.1.160-02/21  |

**уметь:**

- разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации;
- использовать основные инструменты стратегического менеджмента, в частности основы SWOT-анализа, матричного анализа;
- формулировать миссию компании в текстовой форме исходя из: целевых ориентиров; определения сферы бизнеса; определения группы потребителей и сегментов рынка; технологического и функционального исполнения товара; философии компании;
- определять влияние экономической характеристики отрасли на стратегические решения;
- оценивать конкурентную позицию собственной компании по сравнению с компанией-конкурентом;
- давать взвешенную оценку конкурентной позиции собственной компании по сравнению с компанией-конкурентом, учитывающую относительную важность показателей конкурентной силы;
- оценивать конкурентную позицию подразделений компании;
- давать взвешенную оценку конкурентной позиции подразделений компании
- характеризовать различия между многонациональной и глобальной стратегиями;
- проводить стратегический анализ диверсифицированной компании

**владеть:**

- методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы;
- пониманием процесса стратегического управления организацией;
- анализом хозяйственного портфеля компании с использованием матрицы «рост – доля»

**2. Объем, структура и содержание дисциплины (модуля)**

**2.1. Объем дисциплины (модуля)**

| <i>Виды учебной работы</i>                       | <i>Формы обучения</i> |                     |                |
|--|-----------------------|---------------------|----------------|
|  | <i>Очная</i>          | <i>Очно-заочная</i> | <i>Заочная</i> |
| <b>Общая трудоемкость:</b> зачетные единицы/часы | 4/144                 |                     |                |
| <b>Контактная работа:</b>                        | 64                    | 52                  | 16             |
| Занятия лекционного типа                         | 32                    | 26                  | 8              |
| Занятия семинарского типа                        | 32                    | 26                  | 8              |
| <b>Консультации</b>                              | 0                     | 0                   | 0              |
| <b>Промежуточная аттестация:</b> экзамен         | 36                    | 36                  | 9              |
| <b>Самостоятельная работа (СР)</b>               | 44                    | 56                  | 119            |

**2.2. Темы (разделы) дисциплины (модуля) с указанием отведенного на них количества часов по формам образовательной деятельности**

**Очная форма обучения**

| № п/п | Наименование тем (разделов)                       | Виды учебной работы (в часах) |      |                           |   |    |      | СР |
|-------|---|-------------------------------|------|---------------------------|---|----|------|----|
|       |   | Контактная работа             |      |                           |   |    |      |    |
|       |   | Занятия лекционного типа      |      | Занятия семинарского типа |   |    |      |    |
|       |   | Л                             | Иные | ПЗ                        | С | ЛР | Иные |    |
| 1.    | Значение и содержание стратегического менеджмента | 2                             | 0    | 0                         | 2 | 0  | 0    | 6  |
| 2.    | Стратегический анализ                             | 4                             | 0    | 0                         | 4 | 0  | 0    | 6  |

|   |  |
|---|--|
|  | Частное образовательное учреждение высшего образования<br>«Академия управления и производства» |
|   | СМК-ПГ 01.1.160-02/21  |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3. | Разработка стратегии  | 4 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 6 |
| 4. | Стратегия и конкурентное преимущество                               | 4 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 6 |
| 5. | Процедура формирования стратегии и выбор стратегических альтернатив | 6 | 0 | 0 | 6 | 0 | 0 | 6 |
| 6. | Реализация стратегических планов и проектов                         | 6 | 0 | 0 | 6 | 0 | 0 | 6 |
| 7. | Оценка стратегии организации  | 6 | 0 | 0 | 6 | 0 | 0 | 8 |

### Очно-заочная форма обучения

| № п/п | Наименование тем (разделов)   | Виды учебной работы (в часах) |      |                           |   |    |      | СР |
|-------|---|-------------------------------|------|---------------------------|---|----|------|----|
|       |   | Контактная работа             |      |                           |   |    |      |    |
|       |   | Занятия лекционного типа      |      | Занятия семинарского типа |   |    |      |    |
|       |   | Л                             | Иные | ПЗ                        | С | ЛР | Иные |    |
| 1.    | Значение и содержание стратегического менеджмента                   | 2                             | 0    | 0                         | 2 | 0  | 0    | 8  |
| 2.    | Стратегический анализ   | 4                             | 0    | 0                         | 4 | 0  | 0    | 8  |
| 3.    | Разработка стратегии  | 4                             | 0    | 0                         | 4 | 0  | 0    | 8  |
| 4.    | Стратегия и конкурентное преимущество                               | 4                             | 0    | 0                         | 4 | 0  | 0    | 8  |
| 5.    | Процедура формирования стратегии и выбор стратегических альтернатив | 4                             | 0    | 0                         | 4 | 0  | 0    | 8  |
| 6.    | Реализация стратегических планов и проектов                         | 4                             | 0    | 0                         | 4 | 0  | 0    | 8  |
| 7.    | Оценка стратегии организации  | 4                             | 0    | 0                         | 4 | 0  | 0    | 8  |

### Заочная форма обучения

| № п/п | Наименование тем (разделов)                       | Виды учебной работы (в часах) |      |                           |   |    |      | СР |
|-------|---|-------------------------------|------|---------------------------|---|----|------|----|
|       |   | Контактная работа             |      |                           |   |    |      |    |
|       |   | Занятия лекционного типа      |      | Занятия семинарского типа |   |    |      |    |
|       |   | Л                             | Иные | ПЗ                        | С | ЛР | Иные |    |
| 1.    | Значение и содержание стратегического менеджмента | 1                             | 0    | 0                         | 1 | 0  | 0    | 17 |
| 2.    | Стратегический анализ                             | 1                             | 0    | 0                         | 1 | 0  | 0    | 17 |
| 3.    | Разработка стратегии                              | 1                             | 0    | 0                         | 1 | 0  | 0    | 17 |
| 4.    | Стратегия и конкурентное преимущество             | 1                             | 0    | 0                         | 1 | 0  | 0    | 17 |

|   |  |
|---|--|
|  | Частное образовательное учреждение высшего образования<br>«Академия управления и производства» |
|   | СМК-ПГ 01.1.160-02/21  |

|    |   |   |   |   |   |   |   |    |
|----|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 5. | Процедура формирования стратегии и выбор стратегических альтернатив | 2 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 17 |
| 6. | Реализация стратегических планов и проектов                         | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 17 |
| 7. | Оценка стратегии организации  | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 17 |

**Примечания:**

Л – лекции, ПЗ – практические занятия, С – семинары, ЛР – лабораторные работы, СР – самостоятельная работа.

**2.3. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) и видам работ**

**Содержание лекционного курса**

| № п/п | Наименование тем (разделов)                       | Содержание лекционного курса  |
|-------|---|---|
| 1.    | Значение и содержание стратегического менеджмента | Основные понятия стратегического менеджмента. Связь стратегического менеджмента с другими дисциплинами. Задачи стратегического менеджмента. Классификация стратегий. Классификация целей. Специалисты по стратегическому менеджменту. Роль и значение, объекты и задачи стратегического менеджмента; сравнительная характеристика основных концепций стратегического управления; назначение, сущность и взаимосвязь основных этапов стратегического менеджмента. Особенности стратегического менеджмента в сфере управления человеческими ресурсами.  |
| 2.    | Стратегический анализ                             | Цели, задачи и объекты стратегического анализа, информационное обеспечение; подходы и методы стратегического анализа дальнего и ближнего окружения организации, особенности управленческого обследования функциональных зон организации; формирование проблемного поля организации на основе SWOT – анализа. Анализ ситуации в отрасли. Анализ экономического положения в отрасли. Анализ конкурентных сил. Факторы, изменяющие структуру конкурентных сил. Оценка сил (слабости) конкурентных позиций. Анализ и классификация целей и стратегий конкурентов. Выявление ключевых факторов успеха. Оценка привлекательности отрасли. Анализ стратегического положения компании. Оценка эффективности стратегии компании. Оценка силы и слабости компании, её возможностей и угроз. Особенности стратегического анализа в сфере управления человеческими ресурсами. |
| 3.    | Разработка стратегии                              | Разработка стратегии компании. Разработка миссии компании. Определение целей. Уровни стратегии. Разработка стратегии. Факторы, определяющие стратегию. Подходы к разработке стратегии. Система стратегий организации: стратегии, реализуемые во внешней и внутренней среде. Эталонные стратегии развития организации: интенсификации, интеграции, диверсификации, целенаправленного сокращения. Корпоративные стратегии реструктуризации организации. Миссия компании в области управления человеческими ресурсами.   |
| 4.    | Стратегия и конкурентное преимущество             | Стратегия и конкурентное преимущество. Общие стратегии конкуренции. Стратегия лидерства по издержкам. Стратегия   |

|   |  |
|---|--|
|  | <p>Частное образовательное учреждение высшего образования<br/>«Академия управления и производства»</p> |
|   | <p>СМК-ПГ 01.1.160-02/21</p>   |

|    |   |   |
|----|---|---|
|    |   | <p>дифференциации. Стратегия оптимальных издержек. Сфокусированные стратегии низких издержек и дифференциации. Наступательные и оборонительные стратегии. Вертикальная интеграция и дезинтеграция. Понятие конкурентного преимущества и конкурентного статуса организации. Теория конкурентоспособности М. Портера и Ж.Ж. Ламберна. Конкурентные преимущества компании, связанные с уровнем её кадрового потенциала.</p>  |
| 5. | Процедура формирования стратегии и выбор стратегических альтернатив | <p>Процесс выбора стратегии: оценка действующей стратегии: портфельное позиционирование (построение и анализ матриц продукции, выделение стратегических единиц бизнеса); выбор стратегии организации. Стратегические альтернативы: понятие и виды. Продуктовые и производственные альтернативы. Оценка стратегических альтернатив с учетом рыночных критериев. Процедура формирования стратегии управления человеческими ресурсами.</p>   |
| 6. | Реализация стратегических планов и проектов                         | <p>Технология разработки и внедрения стратегических проектов. Составление моделей организации: финансовой, производственной, сбытовой, инвестиционной. Концентрация ресурсов на приоритетных (ключевых) направлениях. Система стратегического управления организацией. Стратегический хозяйственный центр. Методологическое, ресурсное, информационное и правовое обеспечение разработки стратегических планов. Сбалансированная система показателей – инструмент реализации стратегии. Особенности реализации стратегических планов и проектов в сфере управления человеческими ресурсами.</p> |
| 7. | Оценка стратегии организации  | <p>Основные цели, задачи и функции стратегического контроллинга. BSC (ССП): основные индикаторы и направления контроллинга. Счетные карты. Тактическая и стратегическая эффективность. Экономическая и социальная эффективность. Ключевые факторы успеха организации. Оценка эффективности стратегии управления человеческими ресурсами.</p>  |

### Содержание занятий семинарского типа

| № п/п | Наименование тем (разделов)                       | Тип | Содержание занятий семинарского типа  |
|-------|---|-----|---|
| 1.    | Значение и содержание стратегического менеджмента | С   | <p>Проблемы для обсуждения:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основные понятия стратегического менеджмента.</li> <li>2. Связь стратегического менеджмента с другими дисциплинами.</li> <li>3. Задачи стратегического менеджмента.</li> <li>4. Классификация стратегий.</li> <li>5. Классификация целей.</li> <li>6. Сравнительная характеристика основных концепций стратегического управления</li> <li>7. Значение экономических знаний в стратегическом управлении организацией.</li> <li>8. Особенности стратегического менеджмента в сфере управления человеческими ресурсами.</li> </ol> |
| 2.    | Стратегический анализ                             | С   | <p>Проблемы для обсуждения:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Цели, задачи и объекты стратегического анализа</li> <li>2. Подходы и методы стратегического анализа дальнего и ближнего окружения организации</li> <li>3. SWOT – анализ.</li> <li>4. Анализ ситуации в отрасли. Анализ конкурентных сил. Выявление ключевых факторов успеха. Оценка</li> </ol>  |



|    |   |   |  |
|----|---|---|--|
|    |   |   | <p>привлекательности отрасли.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>5. Анализ стратегического положения компании</li><li>6. Стратегический анализ издержек.</li><li>7. Оценка конкурентной позиции компании.</li><li>8. Особенности стратегического анализа в сфере управления человеческими ресурсами.</li></ol>  |
| 3. | Разработка стратегии  | С | <p>Проблемы для обсуждения:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Факторы, определяющие стратегию.</li><li>2. Подходы к разработке стратегии.</li><li>3. Система стратегий организации: стратегии, реализуемые во внешней и внутренней среде.</li><li>4. Эталонные стратегии развития организации: интенсификации, интеграции, диверсификации, целенаправленного сокращения.</li><li>5. Корпоративные стратегии реструктуризации организации.</li><li>6. Управление организацией на основе стратегических бизнес-единиц: разработка бизнес-стратегий подразделений и их интеграция в общекорпоративный бизнес.</li><li>7. Функциональные стратегии: маркетинговая; финансовая; производственная, кадровая, инновационная и др.</li></ol> <p>Решение задач:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Разработка стратегии компании</li><li>2. Разработка миссии компании.</li><li>3. Миссия компании в области управления человеческими ресурсами.</li></ol> |
| 4. | Стратегия и конкурентное преимущество                               | С | <p>Проблемы для обсуждения:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Стратегия и конкурентное преимущество</li><li>2. Общие стратегии конкуренции.</li><li>3. Стратегия лидерства по издержкам.</li><li>4. Стратегия дифференциации.</li><li>5. Стратегия оптимальных издержек.</li><li>6. Сфокусированные стратегии низких издержек и дифференциации.</li><li>7. Наступательные и оборонительные стратегии.</li><li>8. Вертикальная интеграция и дезинтеграция.</li><li>9. Понятие конкурентного преимущества и конкурентного статуса организации.</li><li>10. Теория конкурентоспособности М. Портера и Ж.Ж. Ламберна.</li><li>11. Теория конкурентоспособности А.Ю. Юданова: организации – коммутанты, пациенты, виоленты, «ласточки», «газели».</li><li>12. Стратегии конкуренции малого, среднего и крупного бизнеса.</li><li>13. Конкурентные преимущества компании, связанные с уровнем её кадрового потенциала.</li></ol>                                  |
| 5. | Процедура формирования стратегии и выбор стратегических альтернатив | С | <p>Проблемы для обсуждения:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Процесс выбора стратегии: оценка действующей стратегии: портфельное позиционирование (построение и анализ матриц продукции, выделение стратегических единиц бизнеса); выбор стратегии организации.</li><li>2. Стратегические альтернативы: понятие и виды.</li><li>3. Продуктовые и производственные альтернативы.</li></ol>  |



Частное образовательное учреждение высшего образования  
«Академия управления и производства»

СМК-ПГ 01.1.160-02/21

|    |   |   |   |
|----|---|---|---|
|    |   |   | <p>4. Оценка стратегических альтернатив с учетом рыночных критериев.</p> <p>5. Эффективное управление рынками – стратегическими зонами хозяйствования.</p> <p>6. Определение степени привлекательности стратегических зон хозяйствования.</p> <p>Решение задач:</p> <p>1. Миссия организации.</p> <p>2. Целевой каркас организации.</p> <p>3. Рыночный, технологический, экологический бизнес-портфели организации.</p> <p>4. Управление циклами развития товара.</p> <p>5. Формирование сбалансированного продуктивно-рыночного портфеля.</p> <p>6. Процедура формирования стратегии управления человеческими ресурсами.</p>   |
| 6. | Реализация стратегических планов и проектов | С | <p>Проблемы для обсуждения:</p> <p>1. Технология разработки и внедрения стратегических проектов.</p> <p>2. Составление моделей организации: финансовой, производственной, сбытовой, инвестиционной.</p> <p>3. Система стратегического управления организацией.</p> <p>4. Методологическое, ресурсное, информационное и правовое обеспечение разработки стратегических планов.</p> <p>5. Сбалансированная система показателей – инструмент реализации стратегии.</p> <p>6. Стратегические карты – графическая интерпретация системы целей организации и причинно-следственных связей между ними.</p> <p>7. Рекомендации по разработке стратегических карт по составляющим: финансы, маркетинг, бизнес-процессы, обучение и развитие.</p> <p>8. Особенности реализации стратегических планов и проектов в сфере управления человеческими ресурсами.</p> |
| 7. | Оценка стратегии организации                | С | <p>Проблемы для обсуждения:</p> <p>1. Основные цели, задачи и функции стратегического контроллинга.</p> <p>2. BSC (ССП): основные индикаторы и направления контроллинга.</p> <p>3. Счетные карты.</p> <p>4. Тактическая и стратегическая эффективность.</p> <p>5. Экономическая и социальная эффективность.</p> <p>6. Ключевые факторы успеха организации.</p> <p>Решение задач:</p> <p>1. Оценка эффективности стратегии управления человеческими ресурсами.</p>   |

**Содержание самостоятельной работы**

| № п/п | Наименование тем (разделов)                       | Содержание самостоятельной работы                                       |
|-------|---|---|
| 1.    | Значение и содержание стратегического менеджмента | Значение экономических знаний в стратегическом управлении организацией. |
| 2.    | Стратегический анализ                             | Стратегический анализ издержек. Оценка конкурентной позиции компании.   |

|   |  |
|---|--|
|  | <p>Частное образовательное учреждение высшего образования<br/>«Академия управления и производства»</p> |
|   | <p>СМК-ПГ 01.1.160-02/21</p>   |

|    |   |   |
|----|---|---|
| 3. | Разработка стратегии  | Управление организацией на основе стратегических бизнес-единиц: разработка бизнес-стратегий подразделений и их интеграция в общекорпоративный бизнес.<br>Функциональные стратегии: маркетинговая; финансовая; производственная, кадровая, инновационная и др.   |
| 4. | Стратегия и конкурентное преимущество                               | Теория конкурентоспособности А.Ю. Юданова: организации – коммутанты, пациенты, виоленты, «ласточки», «газели». Стратегии конкуренции малого, среднего и крупного бизнеса.   |
| 5. | Процедура формирования стратегии и выбор стратегических альтернатив | Эффективное управление рынками – стратегическими зонами хозяйствования. Определение степени привлекательности стратегических зон хозяйствования.<br>Миссия организации. Целевой каркас организации. Рыночный, технологический, экологический бизнес-портфели организации. Управление циклами развития товара. Формирование сбалансированного продуктивно-рыночного портфеля – рациональное сочетание продуктовых групп. |
| 6. | Реализация стратегических планов и проектов                         | Стратегические карты – графическая интерпретация системы целей организации и причинно-следственных связей между ними. Рекомендации по разработке стратегических карт по составляющим: финансы, маркетинг, бизнес-процессы, обучение и развитие.   |
| 7. | Оценка стратегии организации  | Принципы управления стратегическими организационными изменениями.   |

### 3. Оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

По дисциплине (модулю) предусмотрены следующие виды контроля качества освоения:

- текущий контроль успеваемости;
- промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине (модулю).

#### 3.1. Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине (модулю)

| № п/п | Контролируемые темы (разделы)                                       | Наименование оценочного средства                    |
|-------|---|---|
| 1.    | Значение и содержание стратегического менеджмента                   | Вопросы к семинару, реферат                         |
| 2.    | Стратегический анализ   | Вопросы к семинару, проблемно-аналитическое задание |
| 3.    | Разработка стратегии  | Вопросы к семинару, кейс-измерители                 |
| 4.    | Стратегия и конкурентное преимущество                               | Вопросы к семинару, кейс-измерители                 |
| 5.    | Процедура формирования стратегии и выбор стратегических альтернатив | Вопросы к семинару, кейс-измерители                 |
| 6.    | Реализация стратегических планов и проектов                         | Вопросы к семинару, кейс-измерители, реферат        |
| 7.    | Оценка стратегии организации  | Вопросы к семинару, реферат                         |

#### 3.1.1 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля успеваемости

##### Типовые вопросы для устного ответа

| Контролируемая тема (раздел)                      | Типовые вопросы для устного ответа  |
|---|---|
| Значение и содержание стратегического менеджмента | <ul style="list-style-type: none"> <li>– цель и задачи дисциплины.</li> <li>– основные понятия стратегического менеджмента.</li> <li>– проблематика стратегического менеджмента.</li> <li>– классификация стратегий и целей.</li> </ul> |
| Стратегический анализ                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– цели, задачи и объекты стратегического анализа</li> <li>– особенности управленческого обследования функциональных зон</li> </ul>   |

|   |  |
|---|--|
|  | Частное образовательное учреждение высшего образования<br>«Академия управления и производства» |
|   | СМК-ПГ 01.1.160-02/21  |

|   |  |
|---|--|
|   | организации.<br>– формирование проблемного поля организации на основе SWOT – анализа   |
| Разработка стратегии  | – разработка миссии компании.<br>– анализ ситуации в отрасли.<br>– характеристики, отличающие фирмы друг от друга.<br>– выявление ключевых факторов успеха.  |
| Стратегия и конкурентное преимущество                               | – оценка конкурентной позиции компании.<br>– стратегия оптимальных издержек как одна из общих стратегий конкуренции.<br>– оценка привлекательности отраслей.   |
| Процедура формирования стратегии и выбор стратегических альтернатив | – стратегические альтернативы: понятие и виды.<br>– оценка стратегических альтернатив с учетом рыночных критериев.<br>– определение степени привлекательности стратегических зон хозяйствования.   |
| Реализация стратегических планов и проектов                         | – технология разработки и внедрения стратегических проектов.<br>– система стратегического управления организацией.<br>– стратегические карты – графическая интерпретация системы целей организации и причинно-следственных связей между ними.<br>– принципы управления стратегическими организационными изменениями. |
| Оценка стратегии организации  | – критерии оценки стратегии: количественные и качественные.<br>– управление рисками при выборе стратегии.<br>– виды эффекта от внедрения стратегии: экономический, технический, ресурсный, социальный, экологический.<br>– синергетический эффект: операционная, финансовая, инвестиционная синергия.                |

### Типовые проблемно-аналитические задания

1. Проанализируйте миссию Вашей организации. Если она не формализована в Вашей организации, то сформулируйте миссию для организации.
2. Сформулируйте стратегические цели для Вашей организации. Сформируйте показатели оценки стратегических целей.

### Типовые кейс-измерители

#### Ситуация 1

Для подведения итогов работы за первый квартал текущего года руководством фирмы «Атлант» было собрано производственное совещание. Произошло изменение ситуации на рынке холодильников, в результате чего на складе фирмы скопилось большое количество нереализованной продукции. Директором фирмы вся ответственность за упущения была возложена на коммерческого директора Петрова. Петров, в свою очередь, уведомил участников совещания о том, что уже в январе у него появилась тревога по поводу реализации холодильников и поэтому он дал устное указание начальнику отдела маркетинга Сидорову определить конъюнктуру рынка на февраль и март. Сидоров же на выдвинутые обвинения ответил, что впервые слышит об этом. Возник конфликт.

Анализ конъюнктуры рынка, выявление конкурентов, изучение мнения покупателей представляют собой факторы ...

- + среды прямого воздействия
- внутренней среды организации
- среды косвенного воздействия
- макроокружения организации

#### Ситуация 2



Ольга Петровна решила создать свой бизнес. У нее была цель, и мечта, к которой она давно стремилась. Она выяснила, что около одного из ПТУ совершенно отсутствуют какие-либо кафе или столовые. Взяв кредит в банке, она решила создать небольшую закусочную неподалеку от ПТУ, так как была уверена, что дело пойдет хорошо. Так и случилось. Полгода закусочная Ольги Петровны пользовалась огромным спросом и у нее всегда были клиенты. Но затем Ольга Петровна, как умный предприниматель поняла, что бизнес нужно расширять. Начать она решила с изменения меню, перед ней стал выбор изменить меню, включая туда полноценные обеды, стоимостью от 200 рублей, или фирменные закуски стоимостью не более 50 рублей. Она понимала, что нужно расширяться, так как у всех хороших закусочных уже были полноценные обеды, поэтому она и решила включить именно их. Изменив меню и бросив все свободные финансовые средства на новые обеды, спустя месяц она поняла, что дела закусочной заметно ухудшились, покупателей стало мало и продукты для обедов быстро портились и пропадали. Еще через 2 месяца. Ольга Петровна была вынуждена закрыть свою закусочную. В чем же дело, ведь она все делала правильно и логично?

- не правильно сформулирована стратегия предприятия
- не правильно поставлена цель деятельности
- не учтены внешний факторы, влияющие на организацию
- все ответы верны

### **Ситуация 3**

Два сибирских мясокомбината конкурируют в основном на внутреннем рынке, пытаются эксплуатировать и развивать свои конкурентные преимущества.

Первый мясоконсервный комбинат «Х» был построен в 1937 году для удовлетворения потребностей населения в мясопродуктах. До перехода к рыночным отношениям работа мясокомбината велась в рамках фондовой системы, где сырье и готова продукция распределялись централизованно. Мясокомбинат относился к «вывозным» мясокомбинатам, т.е. снабжал продукцией и другие регионы страны. Платежеспособный спрос превышал предложение товаров. После перехода к рыночным отношениям предприятие столкнулось с трудностями реализации продукции. Одной из самых острых проблем, вставшей перед предприятием, явилось снижение конкурентоспособности выпускаемой продукции. Конкурентная обстановка на региональном рынке колбасных изделий за последние несколько лет существенно изменилась. Число участников рынка колбасных изделий значительно возросло.

Определяющее воздействие на развитие рынка мясопродуктов в регионе оказывают следующие основные факторы:

- 1) Платежеспособный спрос населения;
- 2) Конкуренция среди отечественных производителей;
- 3) Импорт мясопродуктов.

Мясокомбинат испытывает сильную конкуренцию со стороны конкурента «У», который захватил значительную долю местного рынка. Мясокомбинат «У» ищет новые географические рынки сбыта своей продукции. В настоящее время, по данным торговых организаций города, доля мясокомбината «У» на рынке колбасных изделий составляет свыше 30%, а «Х» - около 30%.

Около 20% рынка заполнено импортной продукцией различных предприятий Европы и США. За последнее время объем импорта мясопродуктов вырос, расширился его ассортимент.

Продукция «Х» несколько дешевле производимой мясокомбинатом «У», но качество ее ниже. При хорошем качестве определяющее влияние на потребительский выбор оказывает



цена. Выборочные опросы населения показали, что основным фактором при выборе колбасных изделий является качество продукции. Большая часть опрошенных считает, что по вкусовым качествам и упаковке изделия комбината «У» превосходят колбасные изделия комбината «Х».

Здание колбасного цеха «Х» находится в аварийном состоянии, что препятствует техническому перевооружению производства.

Сырьем для предприятия служит продукция животноводческого комплекса сельского хозяйства. Поставщиками сырья для комбината «Х» являются сельскохозяйственные предприятия Бурятии и Читинской области, в основном работающие на импортном мясе, закупаемом в Китае и Монголии, поскольку цены на местный скот значительно выше. Мясо в основном поступает блоками. Блочное мясо, как правило, дешевле мяса в тушах или полутушах из-за низкого качества. Мясокомбинат испытывает дефицит сырья, особенно свинины. Дефицит сырья и его низкое качество являются ограничивающими факторами формирования товарного ассортимента. В результате неполного использования мощности и снижения выпуска продукции сокращается численность работников предприятия.

Основная часть продукции комбината «Х» реализуется на территории республики. Реализация продукции в основном производится организациям-потребителям и розничным торговым предприятиям, а также через собственную сеть фирменной торговли. Организованная на местном рынке сеть фирменной торговли включает в себя магазины и киоски, расположенные в различных городах. На данный момент действует около 30 собственных торговых точек.

Комбинат «У» представляет выбор более 30 наименований вареных колбас, сосисок и сарделек, свыше 15 – полукопченых, варено-копченых и сырокопченых колбас, около 30 – ветчинных и деликатесных, 16 видов полуфабрикатов. В вакуумной упаковке и без нее, но обязательно в фирменной оболочке, по которой сразу узнаешь продукцию мясокомбината «У». Сегодня мясокомбинат обеспечивает огромный регион первоклассной продукцией, уже достаточно прочно продукция обосновалась в регионе Восточной Сибири.

Вопрос для обсуждения: Какие конкурентные стратегии взяты на вооружение мясокомбинатом «Х» и «У»?

#### **Ситуация 4**

Два предприятия - автогиганта, штаб-квартиры которых расположены практически по соседству, проводят активную международную политику экспансии, по возможности избегая прямой конкуренции на территориях базирования.

Первая из них, компания «Х», занимающая в мировом рейтинге третью позицию, уже полностью подчинила себе компанию «Ауди», «Шкода», «Бентли», «Бугатти», во многом опирается на конкурентные преимущества низких издержек, оптимальной соотношения цены и качества и широкий ассортимент легковых автомобилей разной комплектации, реализуемых во всех частях мира потребителям среднего и невысокого достатка. Руководители считают, что именно такая стратегия позволит им не только удержать свои ниши на весьма жестком конкурентном автомобильном рынке, но предпринимать шаги по кооперации и сотрудничеству с предприятиями стран, в последнее время вступивших на путь интеграции в мировую экономику и не имеющих опыта конкурентной борьбы на мировом авторынке. Подобные подходы позволяют активнее реализовывать свою продукцию на новых рынках упомянутых стран. Основными конкурентами в результате становятся заокеанские автопроизводители.

Вторая – компания «У» ориентируется на продолжении конкуренции на рынке лимузинов, представительских легковых автомобилей S-класса и для сохранения лидерства в области высоких технологий проводит экспансию в другие отрасли – авиационную, производство

|   |  |
|---|--|
|  | Частное образовательное учреждение высшего образования<br>«Академия управления и производства» |
|   | СМК-ПГ 01.1.160-02/21  |

вооружений, космическую. Среди ее предприятий, работающих в смежных отраслях, есть и предприятия международной торговли, и автодорожные, и сервисные, и т.д. На пути международной кооперации компания «У» ориентируется на слияние с уже зарекомендовавшими себя на мировом авторынке компаниями США и Японии.

Данные стратегии, несмотря на то, что компания традиционно выпускает продукцию в высокой ценовой нише, позволяет ей входить в пятерку мировых автогигантов и чувствовать себя в бизнесе настолько уверенно, что огромный персонал пользуется всеми преимуществами хорошего стимулирования, постоянного обучения и развития.

Задание: Назовите стратегии, взятые на вооружение данными компаниями.

#### **Типовые темы рефератов**

1. Стратегия конкуренции на разных стадиях жизненного цикла отрасли.
2. Стратегии диверсификации.
3. Стратегический анализ диверсифицированной компании.
4. Реализация стратегии компании.
5. Приведение структуры в соответствие со стратегией.
6. Контроль реализации стратегии компании.
7. Основные понятия стратегического менеджмента.
8. Разработка стратегии компании.
9. Анализ ситуации в отрасли.
10. Анализ стратегического положения компании.
11. Стратегия и конкурентное преимущество.
12. Классификация стратегий.
13. Методология стратегического менеджмента.
14. Анализ внешней и внутренней среды компании.
15. Инструменты стратегического анализа.
16. Конкуренция как фактор маркетинговой среды
17. Матрица хозяйственного портфеля.
18. Логическая цепочка последствий эффекта кривой опыта.
19. Разработка корпоративной стратегии.
20. Оценка финансового положения и перспектив развития предприятия.
21. Концепция стратегической бизнес-единицы Процесс реализации стратегии.
22. Реинжиниринг бизнес-процессов.
23. Стратегический контроль. Система измерения и отслеживания параметров контроля.
24. Управление по слабым сигналам
25. Элементы системы стратегического контроля.

#### **3.1.2. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в ходе текущего контроля успеваемости** **Устный ответ**

Оценка знаний предполагает дифференцированный подход к обучающемуся, учет его индивидуальных способностей, степень усвоения и систематизации основных понятий и категорий по дисциплине. Кроме того, оценивается не только глубина знаний поставленных вопросов, но и умение использовать в ответе практический материал. Оценивается культура речи, владение навыками ораторского искусства.

*Критерии оценивания:* последовательность, полнота, логичность изложения, анализ различных точек зрения, самостоятельное обобщение материала, использование профессиональных терминов, культура речи, навыки ораторского искусства. Изложение материала без фактических ошибок.



Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда материал излагается исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно, при этом раскрываются не только основные понятия, но и анализируются точки зрения различных авторов. Обучающийся не затрудняется с ответом, соблюдает культуру речи.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающийся твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, знает практическую базу, но при ответе на вопрос допускает несущественные погрешности.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающийся освоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении материала, затрудняется с ответами, показывает отсутствие должной связи между анализом, аргументацией и выводами.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если обучающийся не отвечает на поставленные вопросы.

#### **Кейсы (ситуации и задачи с заданными условиями)**

Обучающийся должен уметь выделить основные положения из текста задачи, которые требуют анализа и служат условиями решения. Исходя из поставленного вопроса в задаче, попытаться максимально точно определить проблему и соответственно решить ее.

Задачи могут решаться устно и/или письменно. При решении задач также важно правильно сформулировать и записать вопросы, начиная с более общих и, кончая частными.

*Критерии оценивания* – оценка учитывает методы и средства, использованные при решении ситуационной, проблемной задачи.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда обучающийся выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающийся в целом выполнил все требования, но не совсем четко определяется опора на теоретические положения, изложенные в научной литературе по данному вопросу.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если обучающийся не выполнил все требования.

#### **Исследовательский проект (реферат)**

Исследовательский проект – проект, структура которого приближена к формату научного исследования и содержит доказательство актуальности избранной темы, определение научной проблемы, предмета и объекта исследования, целей и задач, методов, источников, историографии, обобщение результатов, выводы.

Результаты выполнения исследовательского проекта оформляется в виде реферата.

*Критерии оценивания* - поскольку структура исследовательского проекта максимально приближена к формату научного исследования, то при выставлении учитывается доказательство актуальности темы исследования, определение научной проблемы, объекта и предмета исследования, целей и задач, источников, методов исследования, выдвижение гипотезы, обобщение результатов и формулирование выводов, обозначение перспектив дальнейшего исследования.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда обучающийся демонстрирует полное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающийся демонстрирует значительное

|   |  |
|---|--|
|  | Частное образовательное учреждение высшего образования<br>«Академия управления и производства» |
|   | СМК-ПГ 01.1.160-02/21  |

понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающийся, демонстрирует частичное понимание проблемы, большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если обучающийся демонстрирует непонимание проблемы, многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.

### **Информационный проект (доклад с презентацией)**

Информационный проект – проект, направленный на стимулирование учебно-познавательной деятельности студента с выраженной эвристической направленностью (поиск, отбор и систематизация информации об объекте, оформление ее для презентации).

Информационный проект отличается от исследовательского проекта, поскольку представляет собой такую форму учебно-познавательной деятельности, которая отличается ярко выраженной эвристической направленностью.

*Критерии оценивания* - при выставлении оценки учитывается самостоятельный поиск, отбор и систематизация информации, раскрытие вопроса (проблемы), ознакомление студенческой аудитории с этой информацией (представление информации), ее анализ и обобщение, оформление, полные ответы на вопросы аудитории с примерами.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда обучающийся полностью раскрывает вопрос (проблему), представляет информацию систематизировано, последовательно, логично, взаимосвязано, использует более 5 профессиональных терминов, широко использует информационные технологии, ошибки в информации отсутствуют, дает полные ответы на вопросы аудитории с примерами.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающийся раскрывает вопрос (проблему), представляет информацию систематизировано, последовательно, логично, взаимосвязано, использует более 2 профессиональных терминов, достаточно использует информационные технологии, допускает не более 2 ошибок в изложении материала, дает полные или частично полные ответы на вопросы аудитории.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающийся, раскрывает вопрос (проблему) не полностью, представляет информацию не систематизировано и не совсем последовательно, использует 1-2 профессиональных термина, использует информационные технологии, допускает 3-4 ошибки в изложении материала, отвечает только на элементарные вопросы аудитории без пояснений.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если вопрос не раскрыт, представленная информация логически не связана, не используются профессиональные термины, допускает более 4 ошибок в изложении материала, не отвечает на вопросы аудитории.

## **3.2. Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации**

### **3.2.1. Критерии оценки результатов обучения по дисциплине (модулю)**

| Шкала оценивания | Результаты обучения | Показатели оценивания результатов обучения   |
|------------------|---------------------|--|
| ОТЛИЧНО          | Знает:              | - обучающийся глубоко и всесторонне усвоил материал, уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы,<br>- на основе системных научных знаний делает квалифицированные выводы и обобщения, свободно оперирует категориями и понятиями. |
|                  | Умеет:              | - обучающийся умеет самостоятельно и правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, используя научные понятия, ссылаясь на нормативную базу.   |
|                  | Владеет:            | - обучающийся владеет рациональными методами (с использованием рациональных методик) решения сложных профессиональных задач,   |



Частное образовательное учреждение высшего образования  
«Академия управления и производства»

СМК-ПГ 01.1.160-02/21

|                     |          |   |
|---------------------|----------|---|
|                     |          | представленных деловыми играми, кейсами и т.д.;<br>При решении продемонстрировал навыки<br>- выделения главного,<br>- связкой теоретических положений с требованиями руководящих документов,<br>- изложения мыслей в логической последовательности,<br>- самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.  |
| ХОРОШО              | Знает:   | - обучающийся твердо усвоил материал, достаточно грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы,<br>- затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений, оперирует категориями и понятиями, но не всегда правильно их верифицирует.   |
|                     | Умеет:   | - обучающийся умеет самостоятельно и в основном правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, не в полной мере используя научные понятия и ссылки на нормативную базу.   |
|                     | Владеет: | - обучающийся в целом владеет рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.;<br>При решении смог продемонстрировать достаточность, но не глубинность навыков,<br>- выделения главного,<br>- изложения мыслей в логической последовательности,<br>- связки теоретических положений с требованиями руководящих документов,<br>- самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии. |
| УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО   | Знает:   | - обучающийся ориентируется в материале, однако затрудняется в его изложении;<br>- показывает недостаточность знаний основной и дополнительной литературы;<br>- слабо аргументирует научные положения;<br>- практически не способен сформулировать выводы и обобщения;<br>- частично владеет системой понятий.  |
|                     | Умеет:   | - обучающийся в основном умеет решить учебно-профессиональную задачу или задание, но допускает ошибки, слабо аргументирует свое решение, недостаточно использует научные понятия и руководящие документы.   |
|                     | Владеет: | - обучающийся владеет некоторыми рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.;<br>При решении продемонстрировал недостаточность навыков<br>- выделения главного,<br>- изложения мыслей в логической последовательности,<br>- связки теоретических положений с требованиями руководящих документов,<br>- самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.                      |
| НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО | Знает:   | - обучающийся не усвоил значительной части материала;<br>- не может аргументировать научные положения;<br>- не формулирует квалифицированных выводов и обобщений;<br>- не владеет системой понятий.   |
|                     | Умеет:   | обучающийся не показал умение решать учебно-профессиональную задачу или задание.  |
|                     | Владеет: | не выполнены требования, предъявляемые к навыкам, оцениваемым   |

|   |  |
|---|--|
|  | Частное образовательное учреждение высшего образования<br>«Академия управления и производства» |
|   | СМК-ПГ 01.1.160-02/21  |

|                      |
|----------------------|
| «удовлетворительно». |
|----------------------|

### **3.2.2. Контрольные задания и/или иные материалы для проведения промежуточной аттестации**

#### **Список вопросов для устных ответов (варианты теста)**

1. Стратегия – это:

- а) осознанная и продуманная совокупность норм и правил, лежащих в основе выработки и принятия стратегических решений, влияющих на будущее состояние предприятия, как средства связи предприятия с внешней средой;
- б) гарантии (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности с учетом социального статуса работника);
- в) отсутствие жесткой системы наказаний;
- г) передача организацией, на основании договора, определённых видов или функций производственной предпринимательской деятельности другой компании, действующей в нужной области.

2. Стратегическое управление – это:

- а) генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели;
- б) процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует;
- в) отсутствие жесткой системы наказаний;
- г) передача организацией, на основании договора, определённых видов или функций производственной предпринимательской деятельности другой компании, действующей в нужной области.

3. Стратегический менеджмент – это:

- а) генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели;
- б) управленческая деятельность по постановке и реализации долгосрочных целей, поддержанию эффективных взаимоотношений фирмы с ее окружением при соответствии поставленных целей ее внутренним возможностям;
- в) отсутствие жесткой системы наказаний;
- г) передача организацией, на основании договора, определённых видов или функций производственной предпринимательской деятельности другой компании, действующей в нужной области.

4. Стратегические решения – это:

- а) генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели;
- б) управленческая деятельность по постановке и реализации долгосрочных целей, поддержанию эффективных взаимоотношений фирмы с ее окружением при соответствии поставленных целей ее внутренним возможностям;
- в) управленческие решения, которые ориентированы на будущее и закладывают основу для принятия оперативных управленческих решений;
- г) передача организацией, на основании договора, определённых видов или функций производственной предпринимательской деятельности другой компании, действующей в нужной области.

5. Корпоративная стратегия – это:



- а) генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели;
- б) управленческая деятельность по постановке и реализации долгосрочных целей, поддержанию эффективных взаимоотношений фирмы с ее окружением при соответствии поставленных целей ее внутренним возможностям;
- в) управленческие решения, которые ориентированы на будущее и закладывают основу для принятия оперативных управленческих решений;
- г) стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности.
6. Бизнес-стратегия – это:
- а) генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели;
- б) управленческая деятельность по постановке и реализации долгосрочных целей, поддержанию эффективных взаимоотношений фирмы с ее окружением при соответствии поставленных целей ее внутренним возможностям;
- в) стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения;
- г) стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности.
7. Функциональная стратегия – это:
- а) генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели;
- б) стратегия, которая разрабатывается функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой стратегии;
- в) стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения;
- г) стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности.
8. Товарная стратегия фирмы:
- а) вырабатывает правила и приемы исследования и формирования потенциальных рынков товаров и услуг, отвечающих миссии фирмы;
- б) стратегия, которая разрабатывается функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой стратегии;
- в) стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения;
- г) стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности.
9. Стратегическое планирование «сверху вниз»:
- а) высшие менеджеры инициируют процесс формирования стратегии и уполномочивают стратегические единицы бизнеса и функциональные подразделения формулировать собственные стратегии как средства реализации корпоративной стратегии;
- б) процесс формирования стратегии стимулируется предложениями хозяйственных и функциональных подразделений;
- в) отсутствие жесткой системы наказаний;
- г) договорное привлечение сторонних организаций, использование внешних ресурсов для достижения собственных целей, а также предоставление сотрудника на полный рабочий день или на его часть в другую фирму.
10. Стратегическое планирование «снизу вверх»:



- а) высшие менеджеры инициируют процесс формирования стратегии и уполномочивают стратегические единицы бизнеса и функциональные подразделения формулировать собственные стратегии как средства реализации корпоративной стратегии;
- б) процесс формирования стратегии стимулируется предложениями хозяйственных и функциональных подразделений;
- в) отсутствие жесткой системы наказаний;
- г) договорное привлечение сторонних организаций, использование внешних ресурсов для достижения собственных целей, а также предоставление сотрудника на полный рабочий день или на его часть в другую фирму.

11. Стратегии ценообразования – это:

- а) выработка правил выбора ценовой политики, поведения фирмы в зависимости от конъюнктуры рынка, приемов ценовой конкуренции, приемов мониторинга ситуаций, складывающихся под воздействием факторов на рынках производства, ценных бумаг и на валютных рынках;
- б) стратегия, которая разрабатывается функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой стратегии;
- в) стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения;
- г) стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности.

12. Стратегия взаимодействия фирмы с рынками производственных ресурсов – это:

- а) выработка правил выбора ценовой политики, поведения фирмы в зависимости от конъюнктуры рынка, приемов ценовой конкуренции, приемов мониторинга ситуаций, складывающихся под воздействием факторов на рынках производства, ценных бумаг и на валютных рынках;
- б) набор принципиальных положений, позволяющих эффективно распределять ресурсы и на этой основе выбирать наиболее предпочтительных поставщиков производственных ресурсов;
- в) стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения;
- г) стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности.

13. Стратегия поведения фирмы на рынках денег и ценных бумаг – это:

- а) выработка правил мобилизации дополнительных финансовых ресурсов, направляемых как в инвестиции, так и для решения текущих финансовых задач;
- б) набор принципиальных положений, позволяющих эффективно распределять ресурсы и на этой основе выбирать наиболее предпочтительных поставщиков производственных ресурсов;
- в) стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения;
- г) стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности.

14. Стратегия внешнеэкономической деятельности фирмы – это:

- а) выработка правил мобилизации дополнительных финансовых ресурсов, направляемых как в инвестиции, так и для решения текущих финансовых задач;
- б) обеспечивает выработку правил и приемов поведения фирмы на внешнем рынке, как в роли экспортера, так и импортера товаров и услуг;



- в) стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения;
- г) стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности.
15. Стратегия снижения производственных издержек – это:
- а) выработка правил мобилизации дополнительных финансовых ресурсов, направляемых как в инвестиции, так и для решения текущих финансовых задач;
- б) обеспечение конкурентного преимущества за счет снижения затрат;
- в) стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения;
- г) стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности.
16. Стратегия инвестиционной деятельности фирмы – это:
- а) выработка правил мобилизации дополнительных финансовых ресурсов, направляемых как в инвестиции, так и для решения текущих финансовых задач;
- б) обеспечение конкурентного преимущества за счет снижения затрат;
- в) стратегия формирования инвестиционного портфеля, т.е. совокупности ценных бумаг, принадлежащих юридическому или физическому лицу;
- г) стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности.
17. Инвестиционный портфель – это:
- а) акции, облигации с различной степенью обеспечения и риска, а также бумаг с фиксированными гарантированными доходами;
- б) обеспечение конкурентного преимущества за счет снижения затрат;
- в) стратегия формирования инвестиционного портфеля, т.е. совокупности ценных бумаг, принадлежащих юридическому или физическому лицу;
- г) стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности.
18. Стратегия стимулирования персонала фирмы – это:
- а) акции, облигации с различной степенью обеспечения и риска, а также бумаг с фиксированными гарантированными доходами;
- б) обеспечение конкурентного преимущества за счет снижения затрат;
- в) разработка систем стимулирования работников фирмы, ориентированных на достижение стратегических целей фирмы;
- г) стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности.
19. Стратегия предотвращения несостоятельности (банкротства) фирмы – это:
- а) акции, облигации с различной степенью обеспечения и риска, а также бумаг с фиксированными гарантированными доходами;
- б) обеспечение конкурентного преимущества за счет снижения затрат;
- в) раннее обнаружение кризисных тенденций, так называемых слабых сигналов, предвещающих возможность кризисных явлений, и выработка мер, противодействующих этим явлениям;
- г) стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности.
20. Генеральная программа действий организации, основное связующее звено между тем, чего организация хочет достичь, ее целями, и линией поведения, выбранной для достижения этих целей, представляет собой:

|   |  |
|---|--|
|  | Частное образовательное учреждение высшего образования<br>«Академия управления и производства» |
|   | СМК-ПГ 01.1.160-02/21  |

- а) тактику функционирования;
- б) оперативное управление;
- в) стратегию;
- г) долгосрочное планирование.

**Тексты проблемно-аналитических и (или) практических учебно-профессиональных задач**

**Вариант № 1**

Компания «Принтстайл» была основана 5 лет назад и на сегодняшний день занимает 8 % емкости рынка полиграфических услуг. В планах на предстоящий год руководство компании определило увеличить долю рынка до 10 %, а через 5 лет выйти на показатель в 17 %. С целью информирования сотрудников о перспективах развития компании и доведения ключевых показателей было проведено коллективное собрание, в ходе которого работникам, задействованным в производственном процессе, была дана возможность высказать свое мнение и внести коррективы. Руководство компании пообещало рассмотреть пожелания и внести коррективы в план мероприятий по реализации стратегии. Получив возможность участвовать в развитии предприятия, сотрудники трудились более активно. В результате по итогам года предприятие увеличило свою долю присутствия на рынке до 12 %.

При реализации функции планирования руководством был использован принцип ...

- + участия
- непрерывности
- экономичности
- единства

**Вариант № 2**

Компания «Принтстайл» была основана 5 лет назад и на сегодняшний день занимает 8 % емкости рынка полиграфических услуг. В планах на предстоящий год руководство компании определило увеличить долю рынка до 10 %, а через 5 лет выйти на показатель в 17 %. С целью информирования сотрудников о перспективах развития компании и доведения ключевых показателей было проведено коллективное собрание, в ходе которого работникам, задействованным в производственном процессе, была дана возможность высказать свое мнение и внести коррективы. Руководство компании пообещало рассмотреть пожелания и внести коррективы в план мероприятий по реализации стратегии. Получив возможность участвовать в развитии предприятия, сотрудники трудились более активно. В результате по итогам года предприятие увеличило свою долю присутствия на рынке до 12 %. Активное вовлечение сотрудников в деятельность организации и определение перспектив ее развития способствует удовлетворению потребностей ...

- + самовыражения
- социальных
- физиологических
- безопасности

**Вариант № 3**

Компания «Принтстайл» была основана 5 лет назад и на сегодняшний день занимает 8 % емкости рынка полиграфических услуг. В планах на предстоящий год руководство компании определило увеличить долю рынка до 10 %, а через 5 лет выйти на показатель в 17 %. С целью информирования сотрудников о перспективах развития компании и доведения ключевых показателей было проведено коллективное собрание, в ходе которого работникам, задействованным в производственном процессе, была дана возможность высказать свое мнение и внести коррективы. Руководство компании пообещало



рассмотреть пожелания и внести коррективы в план мероприятий по реализации стратегии. Получив возможность участвовать в развитии предприятия, сотрудники трудились более активно. В результате по итогам года предприятие увеличило свою долю присутствия на рынке до 12 %.

Активное вовлечение сотрудников в деятельность организации и определение перспектив ее развития способствует удовлетворению потребностей ...

- + самореализации
- биологических
- физиологических
- безопасности

#### **Вариант № 4**

Компания «Принтстайл» была основана 5 лет назад и на сегодняшний день занимает 8 % емкости рынка полиграфических услуг. В планах на предстоящий год руководство компании определило увеличить долю рынка до 10 %, а через 5 лет выйти на показатель в 17 %. С целью информирования сотрудников о перспективах развития компании и доведения ключевых показателей было проведено коллективное собрание, в ходе которого работникам, задействованным в производственном процессе, была дана возможность высказать свое мнение и внести коррективы. Руководство компании пообещало рассмотреть пожелания и внести коррективы в план мероприятий по реализации стратегии. Получив возможность участвовать в развитии предприятия, сотрудники трудились более активно. В результате по итогам года предприятие увеличило свою долю присутствия на рынке до 12 %.

Планы на небольшой период времени (например, год) называются ...

- + тактическими
- стратегическими
- оперативными
- долгосрочными

#### **Вариант № 5**

Вас недавно выбрали руководителем трудового коллектива, в котором Вы несколько лет работали рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут Вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный пришел вовремя и ждет Вас. Ваши действия:

- извинитесь перед подчиненным и начнете беседу
- независимо от своего опоздания сразу же потребуете от него объяснений об опозданиях на работу
- поздоровайтесь, объясните причину своего опоздания, и спросите его «Как вы думаете, чего можно ожидать от руководителя, который так же часто, как и Вы опаздывает?»
- заботясь об интересах дела, отмените беседу и перенесите ее на другое время.

#### **Типовые контрольные задания**

##### **Задание 1.**

1. Проанализируйте миссию Вашей организации. Если она не формализована в Вашей организации, то сформулируйте миссию для организации.
2. Сформулируйте стратегические цели для Вашей организации. Сформируйте показатели оценки стратегических целей.

##### **Задание 2.**

1. Назовите конкурентные преимущества Вашей организации (продукта/услуги). Дайте сравнительную характеристику конкурентных преимуществ Вашей компании и компаний – конкурентов.



2. Сформулируйте стратегию для предприятия, стратегическую цель и сформулируйте цели по данной стратегии по 4 направлениям: финансы, клиенты, бизнес-процессы, персонал (обучение/развитие)

**Задание 3.**

1. Внимательно изучите материалы (ситуацию) кейс «N-ская область»
2. Используя различные методики стратегического анализа, разработать стратегию развития предприятия

**Типовые ситуационные задачи**

***Ситуация 1***

Для подведения итогов работы за первый квартал текущего года руководством фирмы «Атлант» было собрано производственное совещание. Произошло изменение ситуации на рынке холодильников, в результате чего на складе фирмы скопилось большое количество нереализованной продукции. Директором фирмы вся ответственность за упущения была возложена на коммерческого директора Петрова. Петров, в свою очередь, уведомил участников совещания о том, что уже в январе у него появилась тревога по поводу реализации холодильников и поэтому он дал устное указание начальнику отдела маркетинга Сидорову определить конъюнктуру рынка на февраль и март. Сидоров же на выдвинутые обвинения ответил, что впервые слышит об этом. Возник конфликт.

Анализ конъюнктуры рынка, выявление конкурентов, изучение мнения покупателей представляют собой факторы ...

- + среды прямого воздействия
- внутренней среды организации
- среды косвенного воздействия
- макроокружения организации

***Ситуация 2***

Ольга Петровна решила создать свой бизнес. У нее была цель, и мечта, к которой она давно стремилась. Она выяснила, что около одного из ПТУ совершенно отсутствуют какие-либо кафе или столовые. Взяв кредит в банке, она решила создать небольшую закусочную неподалеку от ПТУ, так как была уверена, что дело пойдет хорошо. Так и случилось. Полгода закусочная Ольги Петровны пользовалась огромным спросом и у нее всегда были клиенты. Но затем Ольга Петровна, как умный предприниматель поняла, что бизнес нужно расширять. Начать она решила с изменения меню, перед ней стал выбор изменить меню, включая туда полноценные обеды, стоимостью от 200 рублей, или фирменные закуски стоимостью не более 50 рублей. Она понимала, что нужно расширяться, так как у всех хороших закусочных уже были полноценные обеды, поэтому она и решила включить именно их. Изменив меню и бросив все свободные финансовые средства на новые обеды, спустя месяц она поняла, что дела закусочной заметно ухудшились, покупателей стало мало и продукты для обедов быстро портились и пропадали. Еще через 2 месяца. Ольга Петровна была вынуждена закрыть свою закусочную. В чем же дело, ведь она все делала правильно и логично?

- не правильно сформулирована стратегия предприятия
- не правильно поставлена цель деятельности
- не учтены внешние факторы, влияющие на организацию
- все ответы верны

***Ситуация 3***

Два сибирских мясокомбината конкурируют в основном на внутреннем рынке, пытаются эксплуатировать и развивать свои конкурентные преимущества.



Первый мясоконсервный комбинат «Х» был построен в 1937 году для удовлетворения потребностей населения в мясопродуктах. До перехода к рыночным отношениям работа мясокомбината велась в рамках фондовой системы, где сырье и готовая продукция распределялись централизованно. Мясокомбинат относился к «вывозным» мясокомбинатам, т.е. снабжал продукцией и другие регионы страны. Платежеспособный спрос превышал предложение товаров. После перехода к рыночным отношениям предприятие столкнулось с трудностями реализации продукции. Одной из самых острых проблем, вставшей перед предприятием, явилось снижение конкурентоспособности выпускаемой продукции. Конкурентная обстановка на региональном рынке колбасных изделий за последние несколько лет существенно изменилась. Число участников рынка колбасных изделий значительно возросло.

Определяющее воздействие на развитие рынка мясопродуктов в регионе оказывают следующие основные факторы:

- 1) Платежеспособный спрос населения;
- 2) Конкуренция среди отечественных производителей;
- 3) Импорт мясопродуктов.

Мясокомбинат испытывает сильную конкуренцию со стороны конкурента «У», который захватил значительную долю местного рынка. Мясокомбинат «У» ищет новые географические рынки сбыта своей продукции. В настоящее время, по данным торговых организаций города, доля мясокомбината «У» на рынке колбасных изделий составляет свыше 30%, а «Х» - около 30%.

Около 20% рынка заполнено импортной продукцией различных предприятий Европы и США. За последнее время объем импорта мясопродуктов вырос, расширился его ассортимент.

Продукция «Х» несколько дешевле производимой мясокомбинатом «У», но качество ее ниже. При хорошем качестве определяющее влияние на потребительский выбор оказывает цена. Выборочные опросы населения показали, что основным фактором при выборе колбасных изделий является качество продукции. Большая часть опрошенных считает, что по вкусовым качествам и упаковке изделия комбината «У» превосходят колбасные изделия комбината «Х».

Здание колбасного цеха «Х» находится в аварийном состоянии, что препятствует техническому перевооружению производства.

Сырьем для предприятия служит продукция животноводческого комплекса сельского хозяйства. Поставщиками сырья для комбината «Х» являются сельскохозяйственные предприятия Бурятии и Читинской области, в основном работающие на импортном мясе, закупаемом в Китае и Монголии, поскольку цены на местный скот значительно выше. Мясо в основном поступает блоками. Блочное мясо, как правило, дешевле мяса в тушах или полутушах из-за низкого качества. Мясокомбинат испытывает дефицит сырья, особенно свинины. Дефицит сырья и его низкое качество являются ограничивающими факторами формирования товарного ассортимента. В результате неполного использования мощности и снижения выпуска продукции сокращается численность работников предприятия.

Основная часть продукции комбината «Х» реализуется на территории республики. Реализация продукции в основном производится организациям-потребителям и розничным торговым предприятиям, а также через собственную сеть фирменной торговли. Организованная на местном рынке сеть фирменной торговли включает в себя магазины и киоски, расположенные в различных городах. На данный момент действует около 30 собственных торговых точек.

|   |  |
|---|--|
|  | Частное образовательное учреждение высшего образования<br>«Академия управления и производства» |
|   | СМК-ПГ 01.1.160-02/21  |

Комбинат «У» представляет выбор более 30 наименований вареных колбас, сосисок и сарделек, свыше 15- полукопченых, варено-копченых и сырокопченых колбас, около 30 – ветчинных и деликатесных, 16 видов полуфабрикатов. В вакуумной упаковке и без нее, но обязательно в фирменной оболочке, по которой сразу узнаешь продукцию мясокомбината «У». Сегодня мясокомбинат обеспечивает огромный регион первоклассной продукцией, уже достаточно прочно продукция обосновалась в регионе Восточной Сибири.

Вопрос для обсуждения: Какие конкурентные стратегии взяты на вооружение мясокомбинатом «Х» и «У»?

#### **Ситуация 4**

Два предприятия - автогиганта, штаб-квартиры которых расположены практически по соседству, проводят активную международную политику экспансии, по возможности избегая прямой конкуренции на территориях базирования.

Первая из них, компания «Х», занимающая в мировом рейтинге третью позицию, уже полностью подчинила себе компанию «Ауди», «Шкода», «Бентли», «Бугатти», во многом опирается на конкурентные преимущества низких издержек, оптимальной соотношения цены и качества и широкий ассортимент легковых автомобилей разной комплектации, реализуемых во всех частях мира потребителям среднего и невысокого достатка. Руководители считают, что именно такая стратегия позволит им не только удержать свои ниши на весьма жестком конкурентном автомобильном рынке, но предпринимать шаги по кооперации и сотрудничеству с предприятиями стран, в последнее время вступивших на путь интеграции в мировую экономику и не имеющих опыта конкурентной борьбы на мировом авторынке. Подобные подходы позволяют активнее реализовывать свою продукцию на новых рынках упомянутых стран. Основными конкурентами в результате становятся заокеанские автопроизводители.

Вторая – компания «У» ориентируется на продолжении конкуренции на рынке лимузинов, представительских легковых автомобилей «S»- класса и для сохранения лидерства в области высоких технологий проводит экспансию в другие отрасли – авиационную, производство вооружений, космическую. Среди ее предприятий, работающих в смежных отраслях, есть и предприятия международной торговли, и автодорожные, и сервисные, и т.д. На пути международной кооперации компания «У» ориентируется на слияние с уже зарекомендовавшими себя на мировом авторынке компаниями США и Японии.

Данные стратегии, не смотря на то, что компания традиционно выпускает продукцию в высокой ценовой нише, позволяет ей входить в пятерку мировых автогигантов и чувствовать себя в бизнесе настолько уверенно, что огромный персонал пользуется всеми преимуществами хорошего стимулирования, постоянного обучения и развития.

Задание: Назовите стратегии, взятые на вооружение данными компаниями.

### **3.2.3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков в ходе промежуточной аттестации**

#### **Процедура оценивания знаний (тест)**

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| Предлагаемое количество заданий | 20   |
| Последовательность выборки      | Определена по разделам                       |
| Критерии оценки                 | - правильный ответ на вопрос                 |
| «5» если                        | правильно выполнено 90-100% тестовых заданий |
| «4» если                        | правильно выполнено 70-89% тестовых заданий  |
| «3» если                        | правильно выполнено 50-69% тестовых заданий  |

#### **Процедура оценивания умений и навыков (решение проблемно-аналитических и практических учебно-профессиональных задач)**

|                                 |           |
|---------------------------------|-----------|
| Предлагаемое количество заданий | 1         |
| Последовательность выборки      | Случайная |



|                  |   |
|------------------|---|
| Критерии оценки: | <ul style="list-style-type: none"><li>- выделение и понимание проблемы</li><li>- умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения</li><li>- полнота использования источников</li><li>- наличие авторской позиции</li><li>- соответствие ответа поставленному вопросу</li><li>- использование социального опыта, материалов СМИ, статистических данных</li><li>- логичность изложения</li><li>- умение сделать квалифицированные выводы и обобщения с точки зрения решения профессиональных задач</li><li>- умение привести пример</li><li>- опора на теоретические положения</li><li>- владение соответствующей терминологией</li></ul> |
| «5» если         | требования к ответу выполнены в полном объеме   |
| «4» если         | в целом выполнены требования к ответу, однако есть небольшие неточности в изложении некоторых вопросов. Затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений   |
| «3» если         | требования выполнены частично – пытается обосновать свою точку зрения, однако слабо аргументирует научные положения, практически не способен самостоятельно сформулировать выводы и обобщения, не видит связь с профессиональной деятельностью  |

#### 4. Учебно-методическое и материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

##### 4.1. Электронные учебные издания

1. Шадченко, Н. Ю. Стратегический менеджмент : учебно-методическое пособие для преподавателей и студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / Н. Ю. Шадченко. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 48 с. — ISBN 978-5-4486-0001-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/62888.html>
2. Панов, А. И. Стратегический менеджмент : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению (080100) «Экономика и управление» / А. И. Панов, И. О. Коробейников, В. А. Панов. — 3-е изд. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 304 с. — ISBN 5-238-01052-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/71059.html>
3. Воронин, А. Д. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А. Д. Воронин, А. В. Королев. — Минск : Вышэйшая школа, 2014. — 176 с. — ISBN 978-985-06-2457-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/35549.html>
4. Клавсуц, И. Л. Стратегический менеджмент : учебник / И. Л. Клавсуц, Г. Л. Русин, И. В. Цомаева ; под редакцией И. Л. Клавсуц. — Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2014. — 188 с. — ISBN 978-5-7782-2480-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/45034.html>

##### 4.2. Электронные образовательные ресурсы

1. Электронно-библиотечная система IPRbooks (ЭБС IPRbooks) – электронная библиотека по всем отраслям знаний <http://www.iprbookshop.ru>
2. e-Library.ru: Научная электронная библиотека [Электронный ресурс]. – URL: <http://elibrary.ru/>.
3. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» [Электронный ресурс]. – URL: <http://cyberleninka.ru/>.

|   |  |
|---|--|
|  | Частное образовательное учреждение высшего образования<br>«Академия управления и производства» |
|   | СМК-ПГ 01.1.160-02/21  |

4. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» [Электронный ресурс]. – URL: <http://window.edu.ru/>.
5. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов [Электронный ресурс]. – URL: <http://fcior.edu.ru/>.

#### 4.3. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Обучающимся обеспечен доступ (удаленный доступ) к ниже следующим современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам:

1. Словари и энциклопедии на Академике [Электронный ресурс]. – URL: <http://dic.academic.ru>.
2. База данных Научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU [Электронный ресурс]. – URL: <https://elibrary.ru/defaultx.asp>
3. Система информационно-правового обеспечения «Гарант» [Электронный ресурс]. – URL: <http://ivo.garant.ru/>.
4. База данных «Библиотека управления» – Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.cfin.ru/rubricator.shtml>.
5. Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» [Электронный ресурс]. – URL: <http://ecsocman.hse.ru>.

#### 4.4. Комплект лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства

1. Лицензионное программное обеспечение: операционная система Microsoft Windows, пакет офисных приложений Microsoft Office.
2. Свободно распространяемое программное обеспечение: свободные пакеты офисных приложений Apache Open Office, LibreOffice.
3. Программное обеспечение отечественного производства: справочно-правовая система «Гарант» (Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ»).

#### 4.5. Оборудование и технические средства обучения

Для реализации дисциплины (модуля) используются учебные аудитории для проведения учебных занятий, которые оснащены оборудованием и техническими средствами обучения, и помещения для самостоятельной работы обучающихся, которые оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду ЧОУ ВО АУП. Допускается замена оборудования его виртуальными аналогами.

| Наименование учебных аудиторий для проведения учебных занятий и помещений для самостоятельной работы* | Оснащенность учебных аудиторий для проведения учебных занятий и помещений для самостоятельной работы оборудованием и техническими средствами обучения  |
|---|--|
| Учебные аудитории (учебная аудитория) для проведения учебных занятий                                  | Учебная аудитория укомплектована специализированной мебелью, отвечающей всем установленным нормам и требованиям, оборудованием и техническими средствами обучения (мобильное мультимедийное оборудование). |
| Помещение для самостоятельной работы  | Помещение оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ЧОУ ВО АУП и к ЭБС.                         |

\* Номер конкретной аудитории указан в приказе об аудиторном фонде, расписании учебных занятий и расписании промежуточной аттестации.