

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Воронежский государственный технический университет»



УТВЕРЖДАЮ
И.о. декана факультета
Свиридова С.В.
«29» июня 2018 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

дисциплины

«Стратегический менеджмент»

Направление подготовки 38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ

Профиль Управление предприятием и организация бизнеса

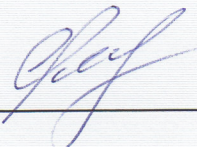
Квалификация выпускника бакалавр

Нормативный период обучения 4 года / 4 года и 11 м.

Форма обучения очная / заочная

Год начала подготовки 2018

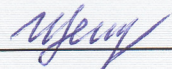
Автор программы

 /Хрусталева С.П. /

Заведующий кафедрой
Экономики и управления на
предприятии
машиностроения

 /Туровец О.Г. /

Руководитель ОПОП

 /Щетина И.В. /

Воронеж 2018

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1. Цели дисциплины формирование комплекса знаний, базовых умений и практических навыков в области стратегического менеджмента, позволяющих обучающемуся осуществлять профессиональную деятельность, используя научные подходы (инструментарий стратегического управления) к выработке и реализации стратегий развития предприятия (организации)

1.2. Задачи освоения дисциплины формирование стратегического подхода к управлению развитием предприятия (организации); овладение методами стратегического анализа и получение практических навыков по их применению; усвоение правил и процедур выработки и реализации стратегий всех уровней иерархии управления, а также овладение практикой их использования для решения задач развития предприятия (организации) в долгосрочной перспективе

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина «Стратегический менеджмент» относится к дисциплинам базовой части блока Б1.

3. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Процесс изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» направлен на формирование следующих компетенций:

ОК-3 - способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности

ПК-3 - владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности

ПК-5 - способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений

ПК-17 - способность оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели

Компетенция	Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции
ОК-3	знать сущность и содержание процесса стратегического управления, методы анализа и прогнозирования внешней и внутренней среды
	уметь разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации
	владеть навыками применения известных типов систем стратегического управления организацией в зависимости от уровня нестабильности внешней среды
ПК-3	знать теоретические и практические подходы к определению источников и механизмов обеспечения

	конкурентных преимуществ предприятия (организации) в контексте стратегического менеджмента; методы разработки стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности
	уметь анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями организации; подготавливать сбалансированные управленческие решения
	владеть навыками принятия сбалансированных управленческих решений на основе результатов анализа взаимосвязи функциональных стратегий
ПК-5	знать основные концепции стратегического менеджмента, правила формулирования миссии и цели развития компании;
	уметь разрабатывать план мероприятий по реализации стратегии; разрабатывать стратегию организации, направленную на обеспечение конкурентоспособности
	владеть современными инструментами взаимодействия стратегических целей и задач; навыками разработки и реализации конкурентной стратегии организации
ПК-17	знать экономическую среду и её стратегический анализ
	уметь проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования
	владеть навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности

4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины «Стратегический менеджмент» составляет 5 з.е.

Распределение трудоемкости дисциплины по видам занятий
очная форма обучения

Виды учебной работы	Всего часов	Семестры
		7
Аудиторные занятия (всего)	54	54
В том числе:		
Лекции	18	18
Практические занятия (ПЗ)	36	36
Самостоятельная работа	90	90
Часы на контроль	36	36
Виды промежуточной аттестации - экзамен	+	+

Общая трудоемкость: академические часы	180	180
зач.ед.	5	5

заочная форма обучения

Виды учебной работы	Всего часов	Семестры
		7
Аудиторные занятия (всего)	28	28
В том числе:		
Лекции	10	10
Практические занятия (ПЗ)	18	18
Самостоятельная работа	143	143
Часы на контроль	9	9
Виды промежуточной аттестации - экзамен	+	+
Общая трудоемкость: академические часы	180	180
зач.ед.	5	5

5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

5.1 Содержание разделов дисциплины и распределение трудоемкости по видам занятий

очная форма обучения

№ п/п	Наименование темы	Содержание раздела	Лекц	Прак зан.	СРС	Всего, час
1	Общая концепция стратегического управления	Стратегический подход к управлению организацией. Внешняя среда: возможности, угрозы, отраслевая конкуренция и анализ конкурентов. Внутренняя среда: ресурсы, внутренние способности, ключевые компетентности. Факторы, определяющие существование компании. Стратегические решения и их значение. История становления и развития стратегического управления. Концепция стратегического менеджмента. Основные составляющие и процесс стратегического управления. Общая концепция стратегического управления. Основные составляющие, этапы и процесс стратегического управления. Объекты и уровни стратегического управления. Подходы к формированию стратегических альтернатив. Характеристика школ стратегического менеджмента. Виды стратегического управления. Управление на основе решения стратегических задач. Управление по слабым сигналам	4	6	14	24
2	Формирование видения, миссии и целей предприятия	Миссия и цели предприятия Соотношение понятий миссия, видение, сфера бизнеса. Определение видения. Существующие подходы к формированию миссии. Узкое и широкое понимание миссии. Ключевые характеристики миссии. Определение общих	4	6	14	24

		долгосрочных целей предприятия. Направления установления целей, иерархия целей, требования к целям. Процесс установления долгосрочных целей. Факторы выработки миссии. Содержание долгосрочных целей по основным направлениям деятельности предприятия.				
3	Стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятия	Анализ внешнего окружения Предприятия Внешняя среда как объект стратегического анализа. Характеристика и цели анализа внешнего окружения предприятия. Общий методический подход к анализу внешнего окружения. PEST – анализ макросреды предприятия. Анализ общей ситуации и конкуренции в отрасли. Модель пяти сил конкуренции М.Портера. Деловой комплексный анализ. Ключевые факторы успеха различных отраслей. Анализ ресурсов предприятия Внутренняя среда как объект стратегического анализа. Цели и принципы стратегического анализа внутренней среды. Определение сильных и слабых сторон предприятия. Понятие стратегического потенциала и конкурентных преимуществ. Методы анализа внутренней среды: SWOT – анализ, стратегический анализ издержек и «цепочка ценностей». Концепция ключевых компетенций.	4	6	14	24
4	Формирование стратегии предприятия	Формирование конкурентной стратегии Понятие и виды конкурентных преимуществ. Базовые стратегии конкуренции М. Портера: минимизация издержек, дифференциация продукции, фокусирование (узкая специализация). Стратегия конкуренции на различных этапах жизненного цикла отрасли и предприятия. Выбор стратегии конкуренции на основе анализа цепочки ценностей. Виды стратегий конкурентной борьбы: виолентная (силовая) стратегия, пациентная (нишевая) стратегия. Формирование корпоративной стратегии. Понятие и оценка преимуществ диверсификации. Типы стратегий диверсификации. Формы диверсификации. Стратегии международной диверсификации и конкурентное преимущество. Анализ и управление портфелем диверсифицированной компании. Выработка корпоративной стратегии на основе анализа портфеля стратегических единиц бизнеса. Методы портфельного анализа: матрица Бостонской консультационной группы, матрица McKinsey. Самостоятельное изучение. Выработка стратегических решений с использованием матрицы Ансоффа. Корпоративные стратегии слияния и приобретения корпораций. Функциональные стратегии Функциональные срезы стратегического управления. Понятие и особенности формирования производственной стратегии. Содержание стратегии научно-технического	2	6	16	24

		развития. Стратегические решения в организации сбыта и продвижении товаров на рынок. Маркетинговые стратегии. Стратегия ценообразования.				
5	Стратегическое планирование. Формирование стратегического плана развития предприятия	Сущность и особенности стратегии планирования. Структура стратегического плана. Критерии и показатели стратегического плана. Технология стратегического плана Программы стратегического развития. Методы комплексной диагностики и анализа предприятий. Технологические модели реструктуризации и организационного развития предприятий. Понятие конкуренции. Формирование конкурентных преимуществ (Стержневые компетенции и активы предприятия. Разработка ключевых факторов успеха. Оценка конкурентного статуса предприятия. Стратегический менеджмент выхода фирмы в сегмент рынка. Концепция стратегического маркетинга. Задачи и функции стратегического маркетинга. Методы и модели стратегического маркетинга. Стратегии маркетинга на предприятии. Ценовые стратегии. Маркетинговые программы.	2	6	16	24
6	Реализация и контроль стратегии	Выполнение и контроль стратегии Ключевые задачи реализации стратегии. Руководство процессом выполнения стратегии. Стратегические программы и стратегическое бюджетирование. Управление стратегическими изменениями. Управление изменениями на российских предприятиях. Методы преодоления сопротивления стратегическим изменениям. Организационная структура и культура как объект стратегических изменений. Взаимосвязь организационной культуры и стратегии предприятия. Роль организационной структуры в реализации стратегии. Факторы, определяющие выбор организационной структуры. Стратегические преимущества и недостатки различных организационных структур. Практика преобразования организационных структур в процессе реализации стратегических решений.	2	6	16	24
Контроль						36
Итого			18	36	90	180

заочная форма обучения

№ п/п	Наименование темы	Содержание раздела	Лекц	Прак зан.	СРС	Всего, час
1	Общая концепция стратегического управления	Стратегический подход к управлению организацией. Внешняя среда: возможности, угрозы, отраслевая конкуренция и анализ конкурентов. Внутренняя среда: ресурсы, внутренние способности, ключевые компетентности. Факторы, определяющие существование компании. Стратегические решения и их значение. История становления и развития стратегического управления. Концепция стратегического	2	2	24	28

		менеджмента. Основные составляющие и процесс стратегического управления. Общая концепция стратегического управления. Основные составляющие, этапы и процесс стратегического управления. Объекты и уровни стратегического управления. Подходы к формированию стратегических альтернатив. Характеристика школ стратегического менеджмента. Виды стратегического управления. Управление на основе решения стратегических задач. Управление по слабым сигналам. Управление в условиях стратегических неожиданностей. Принципы стратегического управления и их приложения.				
2	Формирование видения, миссии и целей предприятия	Миссия и цели предприятия Соотношение понятий миссия, видение, сфера бизнеса. Определение видения. Существующие подходы к формированию миссии. Узкое и широкое понимание миссии. Ключевые характеристики миссии. Определение общих долгосрочных целей предприятия. Направления установления целей, иерархия целей, требования к целям. Процесс установления долгосрочных целей. Факторы выработки миссии. Содержание долгосрочных целей по основным направлениям деятельности предприятия.	2	2	24	28
3	Стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятия	Анализ внешнего окружения Предприятия Внешняя среда как объект стратегического анализа. Характеристика и цели анализа внешнего окружения предприятия. Общий методический подход к анализу внешнего окружения. PEST – анализ макросреды предприятия. Анализ общей ситуации и конкуренции в отрасли. Модель пяти сил конкуренции М.Портера. Деловой комплексный анализ. Ключевые факторы успеха различных отраслей. Анализ ресурсов предприятия Внутренняя среда как объект стратегического анализа. Цели и принципы стратегического анализа внутренней среды. Определение сильных и слабых сторон предприятия. Понятие стратегического потенциала и конкурентных преимуществ. Методы анализа внутренней среды: SWOT – анализ, стратегический анализ издержек и «цепочка ценностей».	2	4	24	30
4	Формирование стратегии предприятия	Формирование конкурентной стратегии Понятие и виды конкурентных преимуществ. Базовые стратегии конкуренции М. Портера: минимизация издержек, дифференциация продукции, фокусирование (узкая специализация). Стратегия конкуренции на различных этапах жизненного цикла отрасли и предприятия. Выбор стратегии конкуренции на основе анализа цепочки ценностей. Виды стратегий конкурентной борьбы: виолентная (силовая) стратегия, пациентная (нишевая) стратегия. Формирование корпоративной стратегии. Понятие и оценка преимуществ	2	4	24	30

		<p>диверсификации. Типы стратегий диверсификации. Формы диверсификации. Стратегии международной диверсификации и конкурентное преимущество. Анализ и управление портфелем диверсифицированной компании. Выработка корпоративной стратегии на основе анализа портфеля стратегических единиц бизнеса. Методы портфельного анализа: матрица Бостонской консультационной группы, матрица McKinsey.</p> <p>Самостоятельное изучение. Выработка стратегических решений с использованием матрицы Ансоффа. Корпоративные стратегии слияния и приобретения корпораций. Функциональные стратегии. Функциональные срезы стратегического управления. Понятие и особенности формирования производственной стратегии. Содержание стратегии научно-технического развития.</p>				
5	Стратегическое планирование. Формирование стратегического плана развития предприятия	<p>Сущность и особенности стратегии планирования. Структура стратегического плана. Критерии и показатели стратегического плана. Технология стратегического плана</p> <p>Программы стратегического развития. Методы комплексной диагностики и анализа предприятий. Технологические модели реструктуризации и организационного развития предприятий. Понятие конкуренции. Формирование конкурентных преимуществ (Стержневые компетенции и активы предприятия. Разработка ключевых факторов успеха. Оценка конкурентного статуса предприятия. Стратегический менеджмент выхода фирмы в сегмент рынка. Концепция стратегического маркетинга. Задачи и функции стратегического маркетинга. Методы и модели стратегического маркетинга. Стратегии маркетинга на предприятии. Ценовые стратегии. Маркетинговые программы.</p>	1	4	24	29
6	Реализация и контроль стратегии	<p>Выполнение и контроль стратегии. Ключевые задачи реализации стратегии. Руководство процессом выполнения стратегии. Стратегические программы и стратегическое бюджетирование. Управление стратегическими изменениями. Управление изменениями на российских предприятиях. Методы преодоления сопротивления стратегическим изменениям. Организационная структура и культура как объект стратегических изменений. Взаимосвязь организационной культуры и стратегии предприятия. Роль организационной структуры в реализации стратегии. Факторы, определяющие выбор организационной структуры.</p>	1	2	23	26
Контроль						9
Итого			10	18	143	180

5.2 Перечень практических работ

5.2.1 Очная форма обучения

№ п/п	Тема и содержание практического занятия	Объем часов	Виды контроля
1	Тема 1. Практическое занятие №1 Изучение отличительных характеристик стратегического управления. Разбор ситуации для анализа, презентация в микрогруппах.Семинарское занятие	2	Устный опрос Тестовые задания по теме
2	Тема 1. Практическое занятие №2 Развитие концепции стратегического управления. Семинар, устный опрос, презентация Практикующие упражнения	4	Устный опрос, письменные задания
3	Тема 2. Практическое занятие №3 Формулирование миссии и целей предприятия. Разбор ситуации для анализа, презентация в микрогруппах Практикующие упражнения	2	Устный опрос, письменные задания
4	Тема 2. Практическое занятие № 4 Дерево целей предприятия. Работа с ситуациями и расчетными заданиями, презентация результатов обсуждения Практикующие упражнения	2	Устный опрос, письменные задания
5	Тема 3. Практическое занятие № 5 Анализ внутренней среды предприятия. Работа с ситуациями и расчетными заданиями, презентация результатов обсуждения Практикующие упражнения	2	Устный опрос, письменные задания
6	Тема 3. Практическое занятие № 6 Выбор корпоративной, деловой (конкурентной) и функциональных стратегий компании. Расчетные задания, ситуации для анализа Семинарское занятие	2	Устный опрос Тестовые задания по теме
7	Тема 4. Практическое занятие № 7 Анализ и формирование продуктовой стратегии предприятия с использованием матрицы БКГ. Расчетные задания, работа с ситуацией, логические задачи Практикующие упражнения	2	Устный опрос, письменные задания
8	Тема 4. Практическое занятие № 8 Анализ и формирование продуктовой стратегии предприятия с использованием матрицы McKinsey. Расчетные задания, работа с ситуацией, логические задачи Практикующие упражнения.	2	Устный опрос, письменные задания, тестовые задания
9	Тема 5. Практическое занятие № 9 Применение системы сбалансированных показателей как инструмента реализации и контроля стратегии предприятия. Расчетное задание, разбор ситуации.Практикующие упражнения	6	Устный опрос, письменные задания, Самостоятельная работа
10	Тема 5. Практическое занятие № 10 Стратегический анализ рыночной ситуации Практикующие упражнения	6	Устный опрос, письменные задания.
11	Тема 6. Практическое занятие № 11 Оценка стратегического потенциала развития предприятия. Расчетные задания, работа с ситуацией Практикующие упражнения	4	Устный опрос, письменные задания. Самостоятельная работа
12	Тема 6. Практическое занятие № 12 Автоматизация процессов стратегического планирования. Расчетные задания, работа с ситуацией Ситуация для анализа.	2	Устный опрос, письменные задания.
Итого часов:		36	

5.2.2 Заочная форма обучения

№ п/п	Тема и содержание практического занятия	Объем часов	Виды контроля
1	Тема 1. Практическое занятие №1 Изучение отличительных характеристик стратегического управления. Разбор ситуации для анализа, презентация в микрогруппах. Семинарское занятие	4	Устный опрос Тестовые задания по теме
2	Тема 2. Практическое занятие №3 Формулирование миссии и целей предприятия. Разбор ситуации для анализа, презентация в микрогруппах Практикующие упражнения	2	Устный опрос, письменные задания
3	Тема 3. Практическое занятие № 5 Анализ внутренней среды предприятия. Работа с ситуациями и расчетными заданиями, презентация результатов обсуждения Практикующие упражнения	4	Устный опрос, письменные задания
4	Тема 4. Практическое занятие № 7 Анализ и формирование продуктовой стратегии предприятия с использованием матрицы БКГ. Расчетные задания, работа с ситуацией, логические задачи Практикующие упражнения	2	Устный опрос, письменные задания
5	Тема 5. Практическое занятие № 9 Применение системы сбалансированных показателей как инструмента реализации и контроля стратегии предприятия. Расчетное задание, разбор ситуации. Практикующие упражнения	4	Устный опрос, письменные задания, Самостоятельная работа
6	Тема 6. Практическое занятие № 11 Оценка стратегического потенциала развития предприятия. Расчетные задания, работа с ситуацией Практикующие упражнения	2	Устный опрос, письменные задания. Самостоятельная работа
Итого часов:		18	

5.3 Перечень лабораторных работ

Не предусмотрено учебным планом

6. ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ ПРОЕКТОВ (РАБОТ) И КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

В соответствии с учебным планом освоение дисциплины не предусматривает выполнение курсового проекта (работы) или контрольной работы.

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

7.1.1 Этап текущего контроля

Результаты текущего контроля знаний и межсессионной аттестации оцениваются по следующей системе:

«аттестован»;

«не аттестован».

Компетенция	Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции	Критерии оценивания	Аттестован	Не аттестован
ОК-3	знать сущность и содержание процесса стратегического управления, методы анализа и прогнозирования внешней и внутренней среды	Активная работа на практических занятиях, отвечает на теоретические вопросы	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	уметь разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации	Решение практических заданий	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
ПК-3	знать теоретические и практические подходы к определению источников и механизмов обеспечения конкурентных преимуществ предприятия (организации) в контексте стратегического менеджмента; методы разработки стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	Активная работа на практических занятиях, отвечает на теоретические вопросы	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	уметь анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями организации; подготавливать сбалансированные управленческие решения	Решение практических заданий	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
ПК-5	знать основные концепции стратегического менеджмента, правила формулирования миссии и цели развития компании;	Активная работа на практических занятиях, отвечает на теоретические вопросы	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	уметь разрабатывать план мероприятий по реализации стратегии; разрабатывать стратегию организации, направленную на обеспечение конкурентоспособности	Решение практических заданий	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
ПК-17	знать экономическую среду и её стратегический анализ	Активная работа на практических занятиях, отвечает на теоретические вопросы	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	уметь проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования	Решение практических заданий	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах

7.1.2 Этап промежуточного контроля знаний

Результаты промежуточного контроля знаний оцениваются в 7 семестре для очной формы обучения, 7 семестре для заочной формы обучения по четырехбалльной системе:

«отлично»;
«хорошо»;
«удовлетворительно»;
«неудовлетворительно».

Компетенция	Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции	Критерии оценивания	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неудовл.
ОК-3	знать сущность и содержание процесса стратегического управления, методы анализа и прогнозирования внешней и внутренней среды	Ответы на вопросы	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки.	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущены некоторые погрешности.	Минимально допустимый уровень знаний. Допущены негрубые ошибки.	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки.
	уметь разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации	Решение стандартных практических заданий	Продемонстрированы все основные умения. Выполнены все основные и дополнительные задания без ошибок и погрешностей. Задания выполнены в полном объеме без недочетов	Продемонстрированы все основные умения. Выполнены все основные задания с некоторыми погрешностями. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами.	Продемонстрированы основные умения. Выполнены типовые задания с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, но не в полном объеме (отсутствуют пояснения, неполные выводы)	При выполнении стандартных заданий не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки.
	владеть навыками применения известных типов систем стратегического управления организацией в зависимости от уровня нестабильности внешней среды	Решение прикладных заданий в конкретной предметной области	Продемонстрированы все основные навыки. Выполнены все основные и дополнительные задания без	Продемонстрированы базовые навыки при выполнении прикладных заданий некоторыми недочетами.	Имеется минимальный набор навыков для выполнения прикладных заданий с некоторыми недочетами.	При выполнении прикладных заданий не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые

			ошибок и погрешностей. Продемонстрирован творческий подход к решению нестандартных задач.			ошибки
ПК-3	<p>знать теоретические и практические подходы к определению источников и механизмов обеспечения конкурентных преимуществ предприятия (организации) в контексте стратегического менеджмента; методы разработки стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности</p>	<p>Ответы на вопросы</p>	<p>Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки.</p>	<p>Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущены некоторые погрешности.</p>	<p>Минимально допустимый уровень знаний. Допущены не грубые ошибки.</p>	<p>Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки.</p>
	<p>уметь анализировать взаимосвязи между функциональным и стратегиями организации; подготавливать сбалансированные управленческие решения</p>	<p>Решение стандартных практически заданий</p>	<p>Продемонстрированы все основные умения. Выполнены все основные и дополнительные задания без ошибок и погрешностей. Задания выполнены в полном объеме без</p>	<p>Продемонстрированы все основные умения. Выполнены все задания с некоторыми погрешностями. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами.</p>	<p>Продемонстрированы основные умения. Выполнены типовые задания с не грубыми ошибками. Выполнены все задания, но не в полном объеме (отсутствуют пояснения, неполные выводы)</p>	<p>При выполнении стандартных заданий не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки.</p>

	владеть навыками принятия сбалансированных управленческих решений на основе результатов анализа взаимосвязи функциональных стратегий	Решение прикладных заданий в конкретной предметной области	недочетов Продемонстрированы все основные навыки. Выполнены все основные и дополнительные задания без ошибок и погрешностей. Продемонстрирован творческий подход к решению нестандартных задач.	Продемонстрированы базовые навыки при выполнении прикладных заданий некоторыми недочетами.	Имеется минимальный набор навыков для выполнения прикладных заданий некоторыми недочетами.	При выполнении прикладных заданий не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки
ПК-5	знать основные концепции стратегического менеджмента, правила формулирования миссии и цели развития компании;	Ответы на вопросы	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущены некоторые погрешности.	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущены некоторые погрешности.	Минимально допустимый уровень знаний. Допущены не грубые ошибки.	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки.
	уметь разрабатывать план мероприятий по реализации стратегии; разрабатывать стратегию организации, направленную на обеспечение конкурентоспособности	Решение стандартных практически заданий	Продемонстрированы все основные умения. Выполнены все основные и дополнительные задания без ошибок и погрешностей. Задания выполнены	Продемонстрированы все основные умения. Выполнены все задания некоторыми погрешностями. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами.	Продемонстрированы основные умения. Выполнены типовые задания с не грубыми ошибками. Выполнены все задания, но не в полном объеме (отсутствуют пояснения, неполные выводы)	При выполнении стандартных заданий не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки.

			ы в полном объеме без недочетов			
	владеть современными инструментами взаимодействия стратегических целей и задач; навыками разработки и реализации конкурентной стратегии организации	Решение прикладных заданий в конкретной предметной области	Продемонстрированы все основные навыки. Выполнены все основные и дополнительные задания без ошибок и погрешностей. Продемонстрирован творческий подход к решению нестандартных задач.	Продемонстрированы базовые навыки при выполнении прикладных заданий некоторыми недочетами.	Имеется минимальный набор навыков для выполнения прикладных заданий некоторыми недочетами.	При выполнении прикладных заданий не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки
ПК-17	знать экономическую среду и её стратегический анализ	Ответы на вопросы	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки.	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущены некоторые погрешности.	Минимально допустимый уровень знаний. Допущены не грубые ошибки.	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки.
	уметь проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования	Решение стандартных практических заданий	Продемонстрированы все основные умения. Выполнены все основные и дополнительные задания без ошибок и	Продемонстрированы все основные умения. Выполнены все задания некоторыми погрешностями. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами.	Продемонстрированы основные умения. Выполнены типовые задания с не грубыми ошибками. Выполнены все задания, но не в полном объеме (отсутствуют пояснения, неполные выводы)	При выполнении стандартных заданий не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые

			погрешностей. Задания выполнены в полном объеме без недочетов			ошибки.
	владеть навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	Решение прикладных заданий в конкретной предметной области	Продемонстрированы все основные навыки. Выполнены все основные и дополнительные задания без ошибок и погрешностей. Продемонстрирован творческий подход к решению нестандартных задач.	Продемонстрированы базовые навыки при выполнении прикладных заданий некоторыми недочетами.	Имеется минимальный набор навыков для выполнения прикладных заданий некоторыми недочетами.	При выполнении прикладных заданий не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки

7.2 Примерный перечень оценочных средств (типичные контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности)

7.2.1 Примерный перечень заданий для подготовки к тестированию

1. Стратегическое планирование – это:

а. Комплекс мероприятий, направленных на решение первостепенных целей и задач фирмы

б. Процесс разработки стратегии фирмы, при котором план развития конкретизируется на длительный период с подробным описанием решений и действий, необходимых для достижения целей плана

в. Процесс создания заданий для каждого члена трудового коллектива фирмы

2. Виды корпоративной стратегии диверсификации:

а. Связанная и несвязанная

б. Общая и частная

в. Конкретная и абстрактная

3. Высший уровень стратегического менеджмента – это:

а. Корпоративный

б. Деловой

в. Общественный

4. Назовите три элемента, составляющих процесс стратегического менеджмента:

- а. Стратегическое планирование, анализ внешней среды, формирование целей и задач фирмы
 - б. Анализ внешней среды, формирование целей и задач фирмы, реализация стратегии
 - в. Стратегическое планирование, реализация стратегии, контроль и регулирование
- 5. Будущее фирмы, предсказанное методом экстраполяции исторически сложившихся тенденций развития – это:**
- а. Среднесрочное планирование
 - б. Долгосрочное планирование
 - в. Прогнозирование
- 6. Какая ошибка наиболее часто встречается при реализации новой стратегии?**
- а. Отсутствуют необходимые ресурсы
 - б. Необходимо много времени для приспособления к новым условиям рынка
 - в. Новая стратегия автоматически налагается на старую управленческую структуру
- 7 - Что предполагает оценка стоимости стратегических программ элементарным методом?**
- а. Выделение элементов затрат по каждой из работ, входящих в программу
 - б. Калькулирование затрат на каждую из работ, входящих в программу
 - в. Сравнительный анализ и укрупненные расчеты на основе аналогичных проектов, реализованных ранее
- 8. Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем – это:**
- а. SWOT-анализ
 - б. СТЕР-анализ
 - в. Управленческий анализ
- 9. Какая из стратегий наиболее подходящая для фирм-лидеров рынка определенной отрасли?**
- а. Стратегия отличительного имиджа
 - б. Стратегия специализации
 - в. Стратегия активной обороны
- 10. Что подразумевает PEST-анализ?**
- а. Анализ политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, способных повлиять на деятельность фирмы
 - б. Группировку всех факторов внутренней среды и изучение каждой из них в контексте влияния на развитие фирмы
 - в. Изучение наиболее сильных конкурентов фирмы
- 11. Раздел стратегического плана, в котором рассматриваются вопросы концепции стратегического маркетинга, анализа рынка, жизненного цикла товара, сегментирования рынка товара, стратегии ценообразования, классификации и анализа конкурентов, планирования сбыта и товародвижения, планирования рекламной кампании – это:**
- а. Стратегический план производства
 - б. Стратегический план управления персоналом
 - в. Стратегический план маркетинга
- 12. Стратегия управления персоналом фирмы, производством, финансами и стратегии всех других сфер деятельности – это:**
- а. Корпоративная стратегия
 - б. Функциональная стратегия
 - в. Бизнес-стратегия
- 13. Для чего может использоваться модель Бостонской консультативной группы?**
- а. Для формирования конкурентной стратегии фирмы
 - б. Для формирования портфельной стратегии фирмы
 - в. Для формирования бизнес-стратегии фирмы
- 14. Какой из элементов не входит в состав стратегического плана?**
- а. Инвестиционный план
 - б. Финансовый план
 - в. Маркетинговый план

15. Что лежит в основе конгломератной интеграции?

- а. Отношения собственности
- б. Единое управление
- в. Общность финансов

16. Если преобладает ценовая конкуренция, то наиболее эффективной стратегией является:

- а. Стратегия лидерства по ценам
- б. Стратегия инноваций
- в. Стратегия дифференциации сервиса

17. Согласно концепции стратегического менеджмента, на что стоит указывать работнику при постановке задачи?

- а. Строго на круг его обязанностей
- б. Строго на область приложения усилий
- в. На желаемый результат, а не на его обязанности и область приложения усилий

18. Кого принято считать предшественниками стратегического менеджмента и первыми стратегами?

- а. Античных философов
- б. Китайских философов
- в. Немецких военных стратегов

Тест - 19. Какая из стратегий наиболее эффективна как средство выхода из кризиса?

- а. Принятие комплексных мер для резкого увеличения доходов
- б. Придание товару или услуге тех свойств, за которые покупатель готов заплатить
- в. Повышение цены товара до величины, способной покрыть издержки

20. Стратегия, которая предполагает отказ от долгосрочных взглядов на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе – это стратегия:

- а. Сокращения расходов
- б. Развития продукта
- в. «Сбора урожая»

21. Что такое функциональный бенчмаркинг?

- а. Процесс изучения товаров, услуг, процессов работы фирм, которые являются прямыми конкурентами
- б. Процесс изучения товаров, услуг, процессов работы фирм, которые не являются прямыми конкурентами
- в. Проведение независимой экспертной оценки работы фирмы

22. Что является основным недостатком системы научного управления Ф. Тейлора?

- а. Она реализуема лишь с дисциплинированными работниками
- б. Она оторвана от реальных условий принятия решений
- в. Уровень оплаты труда работников не зависит от качества их труда

23. Кто является автором научного труда «Общее и промышленное управление»?

- а. Г. Форд
- б. Ф. Тейлор
- в. А. Файоль

24. Какие критерии используются для дифференциации стратегических планов?

- а. Цели и принципы
- б. Цели и задачи
- в. Задачи и методы

25. Стратегия представляет собой заранее спланированную реакцию фирму на:

- а. Изменение условий внутренней среды
- б. Изменение условий внешней среды
- в. Конкурентные преимущества

7.2.2 Примерный перечень заданий для решения стандартных задач

Задание 1.

Руководство компании «Fisher – Price Toys», специализирующейся на производстве игрушек, решило расширить свою деятельность за счет производства одежды для детей. В целях проведения маркетингового исследования путем наблюдений за покупателями маркетологи прятались за зеркалами магазинов и подслушивали, как отзывались женщины о различных моделях детской одежды.

Матери были как раз тем источником сведения, который компания надеялась найти. Маркетинговые исследования убедили компанию в том, что со своим известным именем и уникальным дизайном, она сможет найти нишу на прибыльном, но весьма опасном в плане конкуренции рынке детской одежды.

Предполагалось, что одежда для игр компании «Fisher – Price Toys» будет иметь следующие преимущества: мягкие прокладки на коленях и локтях, манжеты, которые можно отвернуть вниз, как только дети подрастут и довольно широкие вырезы горловины для детей с нестандартным размером головы.

Компания «Fisher – Price Toys», как и другие крупные компании, начала внедряться на рынок детской одежды, соблазненная предстоящим демографическим "бэби - бумом" - прогнозами роста чиста младенцев.

Но переход от игрушек к производству одежды для игр не был простым. «Fisher – Price Toys» до момента перехода работала в отрасли, где стиль и внешний вид значили гораздо больше, чем прочность и качество изделий. «Очень трудно найти позицию на рынке одежды в соответствии с функциональными и операционными возможностями фирмы» - говорил Питер Браун из консультационной фирмы по менеджменту.

Вопросы:

1. Какие существующие преимущества использовала компания «Fisher – Price Toys» при организации производства детской одежды?
2. Какие ограничивающие факторы действовали при этом?
3. Укажите, какие рыночные проблемы (возможности) «Fisher – Price Toys» должна была рассмотреть, прежде чем внедряться на рынок одежды?
4. Какие маркетинговые исследования были проведены компанией «Fisher – Price Toys»? Как вы их оцениваете?
5. Проанализируйте демографические и социально-экономические тенденции в России. Являются ли эти тенденции удачными для стратегического развития подобного рода компаний?

Задание 2.

Ведущая промышленная корпорация «Fuga» начала терять свои позиции на рынке. Эта компания традиционно концентрировала свою деятельность на автомобильном бизнесе. Ее автомобили заслужили высокую репутацию, которую один конкурент выразил как "неопровержимая репутация, дающая превосходство". Грузовики этой компании занимали львиную долю на мировом рынке.

Консервативные производители автомобилей «Fuga» стали искать способ удержать технологическое и конкурентное преимущество перед своими соперниками. В результате было принято решение, связанное с поглощением предприятия «Electro», работающего в области высоких технологий.

В основе политики компании «Fuga» лежало ее желание объединиться с технологиями, имеющими отношение к автомобилестроению. Электронные системы, которые могут выполнять функции контроля и управления автомобилем (торможение, управление мостом, управление рулем, контроль состояния азросреды). В свою очередь покупка акционерного общества «Electro» одной из крупнейших корпораций мира спасла его от банкротства.

Однако, не все прошло так гладко. Одной из слабых сторон корпорации явилось то, что, поглотив «Electro», компания автоматически приобрела некоторые сферы бизнеса, в которых перспективы роста либо низки, либо сомнительны, например, бытовая техника (стиральные машины, холодильники), оргтехника (электрические пишущие машинки).

За счет этого "Fuga" стала нести убытки за счет резкого падения спроса на производимое оборудование, изменения цен на энергоносители. В конце концов, "Fuga" продала эту компанию.

Вопросы:

1. Укажите, какие причины убедили менеджеров "Fura" в необходимости стратегии диверсификации и конгломеративной интеграции.
2. Оцените "strategic fit" (стратегическое соответствие), имевшее место при приобретении компании «Electro».
3. Выделите несколько проблем, которые, на ваш взгляд, менеджеры высшего звена должны рассматривать при обсуждении стратегии развития для компании "Fura".

Задание 3.

Высшее руководство относительно небольшой компании по страхованию жизни рассматривало вопрос об установке электронной системы обработки данных. Предложение по ус-тановке соответствующего оборудования было внесено адми-нистративным помощником президента компании Виктором Зарубиным. Ему ранее было поручено изучить данный вопрос в деталях. Это задание он получил после того, как в компании поработал консультант и рекомендовал основательно пере-смотреть то, как спроектированы отдельные участки работы. Консультанта по управлению нанимали для выяснения при-чин высокой текучести кадров и их частого отсутствия на ра-бочем месте. После изучения ситуации и разговора с группой работников консультант рекомендовал изменить организаци-онную структуру компании.

Существующая структура включала четыре отдела: страховой политики; страховых взносов; страховых выплат; оформления кредитов. Сотрудники этих подразделений жаловались на то, что их работа была утомительной, малозначимой и монотон-ной. Единственное, что их привлекало, — это специфичес-кая, нравившаяся им атмосфера, сложившаяся в небольшой организации. Они не сомневались в том, что руководство на деле интересуется их материальным положением, но это как-то не сочеталось и даже противоречило тому, как была пост-роена их работа.

Так, один из сотрудников сказал: «Компа-ния небольшая, и я знаю почти каждого. Однако работа, ко-торой я занимаюсь, такая рутинная, что я задаюсь вопросом, зачем меня вообще наняли». Подобные высказывания привели консультанта к выводу, что работа в компании должна быть перепроектирована таким образом, чтобы она стимули-ровала и заинтересовывала людей. Однако он понимал, что возможности в перепроектировании были ограничены суще-ствующей организационной структурой. Поэтому он и сде-лал компании предложение по изменению организационной структуры в сторону создания более широких и тесных свя-зей работников с клиентами. В этом случае каждый должен будет осуществлять все операции, связанные с удовле-творе-нием потребностей отдельного клиента.

Руководство компании очень заинтересовалось этим предло-жением. В действительности их привлекла серьезная обосно-ванность рекомендаций. Однако при этом было замечено, что для небольшой компании очень важной является стратегия поддержа-ния качества осуществляемых операций с клиентами. Сло-жившаяся функциональная структура с высокой степенью специализации в работе давала возможность обеспечивать эф-фективность операций. Менеджер, отвечавший в компании за внутренние операции, заявил: «Если мы уйдем от специа-лизации, то эффективность операций может снизиться. Толь-ко одно может оправдать перепроектирование работ, предла-гаемое консультантом, — это поддержание качества операций на существующем уровне. В противном случае просто не по-надобится делать никакую работу — нам просто придется уйти из бизнеса». Он попытался объяснить руководству компании, что, несмотря на высокую текучесть кадров и частое отсут-ствие сотрудников на работе, он был способен поддерживать высокий уровень производительности труда. Узкая сфера ра-боты и ее «глубина» до минимума сократили время на обу-чение персонала. В этих условиях можно было нанимать вре-менных работников на периоды, когда было очень много ра-боты или отсутствовали те или иные штатные работники. «Более того, — отметил он, — изменяя работу для наших ря-довых сотрудников, мы должны изменить работу и для на-ших менеджеров. Сейчас менеджеры являются экспертами в своих функциональных областях, но мы никогда не пытались обучить их управлению сразу несколькими операциями».

Большинство руководителей компании считало, что предло-жения консультанта должны быть изучены более детально. Отсюда и возникла идея создать группу под руководством Виктора Зарубина с целью оценки результативности внедре-ния системы электронной обработки данных как средства, позволяющего обеспечить эффективность операций в соче-тании с перепроектированием работ в компании. Такая работа была проведена, и ее результаты были представлены на рассмотрение руководящему составу страховой компании. «В самом худшем случае, — сказал Виктор Зарубин, — элект-ронная обработка данных даст нам возможность

удержать качество операций на существующем уровне. Однако с перепроектированием работ мы не сможем резко увеличить наши доходы. Если мои выводы окажутся верны, то, как минимум, мы окупим лишь расходы на приобретаемое оборудование, но не снизим себестоимость операций. Отсюда возникает вопрос, какой ценой мы хотим оплатить наше желание повысить удовлетворенность персонала работой».

Вопросы:

1. Какие стратегические подходы к перепроектированию деятельности рассмотрены в данной ситуации? Обсудите их.
2. Какие характеристики работы должны быть изменены, если рекомендации консультанта будут приняты руководством компании?
3. Каково было бы ваше решение в этой ситуации? Чем, по вашему мнению, должно платить руководство данной страховой компании за повышение удовлетворенности сотрудников своей работой? Докажите свою точку зрения.

Задание 4.

Конструкторское бюро одного из промышленных предприятий города разработало и довело до серийного производства изделие, необходимое отрасли. Изделие получилось высокого качества и конкурентоспособное. Оно составило 80% всей выпускаемой предприятием продукции. Производство было хорошо отлажено, и предприятие постоянно выполняло заказы. Главный инженер отдал распоряжение никаких изменений, усовершенствований по данному изделию не проводить, рабочие параметры не изменять. Вследствие чего 5 лет конструкторы занимались только совершенствованием упаковки.

За это время на другом предприятии разработали аналогичное изделие, но с улучшенными эксплуатационными характеристиками. В результате на первом предприятии продукцию вынуждены были снять с производства и оно стало перестраиваться на выпуск другого изделия. Перестройка проходила очень тяжело, и предприятие в течение многих месяцев не могло выйти на заданную программу.

Вопросы:

1. Целесообразно ли было снимать с производства одно изделие и заменять его другим? Как следовало поступить в данной ситуации руководству первого предприятия?
2. Охарактеризуйте позицию главного инженера.
3. Применительно к изложенной ситуации дайте характеристику стратегического управления на первом и втором предприятиях.
4. Какие конкурентные преимущества имеет второе предприятие перед первым и почему?

Задание 5.

Выделите и постройте позиционную карту стратегических групп конкурентов, действующих на орловском рынке в производстве и продаже следующих товаров (услуг):

- а) кондитерские изделия;
- б) косметические товары;
- в) прохладительные напитки;
- г) сотовые телефоны;
- д) хлебобулочные изделия;
- е) бытовая техника;
- ж) образовательные услуги

Задание 6.

Рассмотрите деятельность любого известного вам многоотраслевого предприятия. Укажите основные критерии выбора стратегических решений на данном предприятии и сформулируйте по иерархическим уровням его стратегии.

Задание 7.

Какую стратегию вы можете предложить для небольшой фирмы, которая имеет специализированные ноу-хау и пользуется мировой известностью, но ресурсы которой ограничены? Ответ обоснуйте.

Задание 8.

Комбинат «Северсталь» — одно из крупнейших в России предприятий черной металлургии. Среднемесячная заработная плата значительно выше среднеотраслевой. «Северсталь» участвует в акционерном обществе «Карельский окатыш» (бывший Костомукшский горно-обогатительный комбинат) — ему принадлежит 31% акций комбината. С одной стороны, такое вложение кажется невыгодным: Костомукшский комбинат испытывает большие финансовые затруднения. С другой — г. Костомукша является основной сырьевой базой череповецких металлургов, и владение крупным пакетом акций позволяет «Северстали» влиять на стоимость закупаемого сырья. Кроме того, «Северсталь» имеет долевое участие в 19 акционерных обществах.

Основная продукция предприятия — сталь; чугун, прокат, гнутые профили, стальное литье, продукты коксохимического производства.

Основной объем стали производится на мартеновских установках, что обуславливает недостаточно высокое качество продукции. Акционерное общество «Северсталь» планирует переоборудовать мартеновские установки в двухванные прямоточные агрегаты с более низким удельным расходом топлива и огнеупоров. Сооружаются также установки непрерывной разливки стали, что позволит комбинату получить до 5,8 млн. т годной литой заготовки в год.

Энергозатраты на 1 т готового проката на 20—30% превышают аналогичный показатель металлургических предприятий Японии и Германии. Структура затрат на производство продукции российской черной металлургии, в отличие от развитых стран, характеризуется низкой долей заработной платы (она в 2,5 раза ниже, чем в Японии и Германии, в 3 раза ниже, чем в США). Транспортные расходы, наоборот, занимают все больший удельный вес.

Себестоимость производства стали удается поддерживать пока на приемлемом уровне за счет наибольшего в отрасли удельного расхода металлолома на 1 т стали. Металлургический комплекс России работает в условиях сокращения потребления на внутреннем рынке черных металлов. Объем поставок металлопродукции в страны СНГ уменьшился вдвое. Безусловно, экспорт в ближайшее время останется основной статьёй доходов металлургических предприятий, но по мере выхода страны из кризиса недозагруженные мощности металлургических комбинатов будут задействованы в целях удовлетворения внутренних потребностей.

Структура спроса претерпела определенные изменения. Наибольшим спросом стала пользоваться листовая, в том числе оцинкованная сталь. Одна из вероятных причин — значительная эффективность экспорта именно этого вида продукции. Уменьшился спрос на некоторые высококачественные виды проката и инструментальную сталь в связи с сокращением заказов оборонной и авиакосмической промышленности. В последний год наблюдался устойчивый спрос на все виды строительного металла, причем в большей мере на мелкие партии товара.

Сбыт готовой продукции осуществляется двумя способами: через посреднические торговые организации и путем установления прямых связей с потребителями. Комбинату более выгодны прямые связи, обеспечивающие более быстрый сбыт и нередко предоплату поставок. Торговцы же, наоборот, предпочитают работать с комбинатами через посреднические фирмы, стремясь обеспечить стабильность поставок и более низкие цены (посредникам предусматриваются скидки до 10-15%).

С учетом технической оснащенности лидером в отрасли выступает Новолипецкий комбинат, не использующий в производстве мартеновские установки. Наибольшее количество мартеновских печей имеет Магнитогорский комбинат. По техническому развитию комбинат «Северсталь» находится на среднеотраслевом уровне, однако по объемам производства лидирует среди других металлургических предприятий, уступая в производстве кокса только Магнитогорскому и Липецкому комбинатам.

Сегодня Магнитогорский комбинат, несмотря на свои размеры, теряет лидирующее положение в отрасли. На первое место выходит акционерное общество «Северсталь». Его реальными конкурентами могут стать лишь Нижнетагильский и Новолипецкий комбинаты, быстро наращивающие объемы реализации и повышающие качество продукции.

В то же время, если сравнить финансовое состояние компании с Нижнетагильским и Новолипецким комбинатами, то оно более предпочтительно. Если в результате проводимой модернизации производства удастся понизить себестоимость продукции, сохранив при этом объемы продаж, то предприятие можно будет с уверенностью назвать «флагман отрасли».

Примечание. Основу металлургической промышленности составляют горно-рудная и угольная отрасли, которые явно недостаточно инвестируются. Металлургические комбинаты испытывают дефицит коксующихся углей. Предприятия угольной промышленности предпочитают

продавать хорошо спекающиеся марки угля иностранным предприятиям, совместным предприятиям, коммерсантам за «живые» деньги.

Из-за изменения структуры спроса (свертывание заказов оборонной и авиакосмической промышленности) снизилось качество стали и сократилось производство высококачественного проката.

Технический уровень производства в отрасли тоже оставляет желать лучшего. Удельный вес электростали в общем ее производстве по России составляет 56%, тогда как в развитых странах — 95-100%.

Напряженное финансовое состояние металлургических комбинатов и недостаток оборотных средств привели к увеличению просроченной задолженности поставщикам сырья и энергии. Черная металлургия отличается высокой капиталоемкостью и длительными сроками окупаемости проектов. Хронический дефицит капиталовложений сдерживает реализацию программы реконструкции и модернизации отрасли. В рамках Федеральной программы технического перевооружения и развития металлургии в России предусматривалось привлечь в металлургию 24 млрд. руб. и 10,6 млрд. долл. В 2006 г. расчетная потребность отрасли в капитальных вложениях составляла 9,6 млрд. руб. Валютные кредиты предприятий в основном будут оплачиваться за счет выручки от внешнеторговой деятельности. Данная программа предусматривала и значительное повышение качества продукции.

Задание. Выступая в качестве эксперта, проведите разработку стратегического плана предприятия «Северсталь» на краткосрочный и среднесрочный периоды по следующим этапам:

- определение целей организации;
- анализ внешней и внутренней среды;
- анализ стратегических альтернатив;
- выбор стратегии и тактики перспективного развития предприятия по основным видам деятельности.

Задание 9.

В процессе реализации стратегии организации некоторые управленцы считают, что самым надежным критерием успеха стратегической деятельности является прибыль или коэффициенты, ее характеризующие: норма рентабельности, доход в расчете на акцию, норма возврата инвестиций и т.д. Поэтому никакие другие критерии для оценки стратегической деятельности организации не нужны. Согласны ли вы с такой точкой зрения? Ответ аргументируйте.

Задание 10.

Компания АО «Золотой цыпленок» начала свою деятельность в 2000 году. Ее основным видом деятельности являлось производство сырой замороженной курицы со сроком хранения не более месяца.

Осенью 2016 года менеджеры компании АО «Золотой цыпленок» предложили на рынок жареных цыплят, готовых к употреблению. Поставки продукции осуществлялись небольшими партиями, и оптимальный срок хранения составлял 5 дней. И, действительно, готовая к употреблению птица была выходом из положения для современных занятых покупателей, которым оставалось только (по желанию) положить цыпленка в микроволновую печь или на сковороду. Для АО «Золотой цыпленок» это была хорошая продуктовая альтернатива.

Но, несмотря на радужные перспективы, которые виделись в результате проведенных статистических исследований рынка (главным образом - спросов), фирма не достигла запланированного уровня экспансии и поэтому решила пересмотреть свою стратегию.

По мнению представителей компании, причиной этому стало то, что жареные цыплята имели менее длительный срок хранения, чем замороженные сырые, и в случае не продажи этого продукта магазин подвергался большому риску, который всегда возникает при продаже скоропортящихся пищевых продуктов. Ввиду этого, АО «Золотой цыпленок» решило не расширять объем продаж жареных кур выше уровня 20% всего объема реализации продукции.

Опыт компании АО «Золотой цыпленок» представляет классический пример того, с какими трудностями может столкнуться фирма, выводящая на рынок свой продукт. Чтобы решить вышеизложенные проблемы АО «Золотой цыпленок» провел анализ рынка уже существующего продукта. Оказалось, что готовая к употреблению птица имеет существенную поддержку покупателей - по данным спроса, 22% россиян заявили, что уже пробовали данный продукт и 90% из них собираются покупать его и в будущем. Таким образом, было видно, что новый продукт

нравился покупателям и имел хорошие перспективы развития на рынке.

АО «Золотой цыпленок» считает, что на пути продвижения на рынок готовой к употреблению птицы будет множество других проблем. Но компания полна решимости выявлять трудности и бороться с ними.

Вопросы

1. Оцените эффективность используемой стратегии компании ОАО «Золотой цыпленок» по следующим направлениям: традиционная сфера деятельности; предпосылки товарной экспансии; потребительская ориентация нового продукта; соотношение продукции в портфеле компании.

2. Была ли разработана система маркетинга для нового продукта? Какие проблемы возникли при продвижении нового продукта? Как вы считаете, с чем они были связаны?

3. Какую стратегию развития вы рекомендуете принять менеджерам ОАО «Золотой цыпленок»? Ответ обоснуйте.

7.2.3 Примерный перечень заданий для решения прикладных заданий

Задание 1.

Titles Mirror Corp. — это информационная компания, деятельность которой связана в основном с изданием газет, книг, журналов и другой печатной продукции, владеющая кабельным телевидением и другими телевизионными каналами. Определите особенности приведенной формулировки миссии.

Задание 2.

В основе стратегии фирмы — проникновение в другие отрасли производства. Данная стратегия используется для того, чтобы организация не стала чересчур зависимой от одного стратегического хозяйственного подразделения. Фирма, располагая большими капиталами, полученными в основной сфере бизнеса, рассматривает эту стратегию как наиболее подходящий путь для инвестирования капитала и уменьшения степени риска, особенно в связи с тем, что дальнейшая экспансия в основной сфере бизнеса ограничена. При ее осуществлении фирма выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в технологическом и коммерческом плане, с целью добиться эффекта синергизма и осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным портфелем, с целью обновления портфеля. Определите, какую стратегию реализует фирма, и уточните ее варианты, связанные с получением эффекта синергизма.

Задание 3.

Компания, производящая промышленное оборудование, включает пять стратегических бизнес-единиц. Проанализируйте портфель компании методом БКГ и дайте диагноз его состояния. Что можно порекомендовать по результатам вашего анализа? Какую стратегию можно выбрать для каждой СБЕ? Назовите условия, выполнение которых необходимо для применения матрицы БКГ.

Задание 4

Малое предприятие «Строитель» выделилось из крупного строительного треста в период приватизации. Его возглавил один из начальников строительномонтажного управления (СМУ), известный своей деловой хваткой, ответственностью, жесткостью в управлении подчиненными, хорошо знающий строительное дело и своих поставщиков стройматериалов. Фирма развивалась достаточно быстро и заняла большую долю рынка индивидуального жилищного строительства (ИЖС), получив устойчивый имидж быстро и качественно работающей фирмы, сдающей объекты с «нулевого цикла - под ключ». В последние годы условия работы изменились. Появились многочисленные конкуренты. Многие клиенты, имеющие средства, отказываются от услуг предприятия «Строитель», особенно при проведении столярных работ и при отделке, предпочитая стиль «евро», который требует более высокой квалификации исполнителей, иного подхода к дизайну, подбору материалов. Фирма может вести относительно недорогое и качественное строительство для менее обеспеченных слоев населения, но они потеряли свою платежеспособность, нуждаются в кредитах под низкий процент, чтобы закончить строительство, даже если и имеют средства для его начала и «возведения стен».

Вопросы

1. Какой должна быть стратегия предприятия, если основной его целью на ближайшие два года являются: восстановление потерянного рынка ИЖС в городе, его расширение?

2. Каким будет комплекс новых управленческих задач в соответствии с принятой стратегией?

Задание 5.

Предприятие А решает принять к реализации стратегию связанной горизонтальной интеграции. Охарактеризуйте в чем она будет заключаться и предположите возможные изменения в структуре управления предприятия. Ответ обоснуйте.

Задание 6.

На рисунке 1 представлена матрица McKinsey/GE компании, производящей продукцию сельского хозяйства (СХП). Проанализируйте матрицу и сформулируйте рекомендации компании относительно направлений инвестирования по каждому виду продукции, оптимизации продуктового портфеля и маркетинговой стратегии.

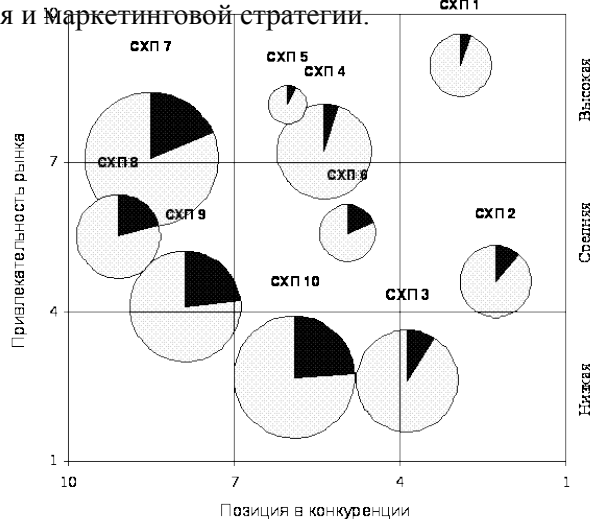


Рисунок 1 – Матрица McKinsey/GE компании

7.2.4 Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету

Не предусмотрено учебным планом

7.2.5 Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену

1. Предпосылки возникновения стратегического менеджмента.
2. Место стратегического менеджмента в системе управленческих дисциплин.
3. Основные этапы становления стратегического менеджмента.
4. Стратегический менеджмент в современных условиях.
5. Методология системного подхода в стратегическом менеджменте.
6. Сущность стратегического менеджмента.
7. Организация как объект стратегического менеджмента.
8. Структура и характеристики внутренней среды организации.
9. Структура и характеристики внешней среды организации.
10. Основные различия стратегического и оперативного управления.
11. Особенности стратегического управления.
12. Анализ среды как исходный этап стратегического менеджмента.
13. Этапы цикла стратегического менеджмента.
14. Разработка стратегического видения и миссии организации.
15. Определение стратегических целей организации.
16. Понятие и виды конкурентных преимуществ.
17. Разработка конкурентной стратегии организации.
18. Основные концепции стратегического менеджмента.
19. Понятие стратегии. Иерархия стратегий.
20. Типы бизнес-стратегий и их характеристики.
21. Характеристика стратегий концентрированного роста.
22. Характеристика стратегий интегрированного роста.

23. Характеристика стратегий диверсификационного роста.
24. Характеристика стратегий целенаправленного сокращения.
25. Понятие и характеристика внешнего окружения (среды) организации, ее взаимосвязь с элементами стратегического менеджмента.
26. Понятие и составные компоненты общей среды организации (уровня внешней среды).
27. Понятие и составные компоненты оперативной среды организации (уровня внешней среды).
28. Матрица General Electric - McKinsey преимущества и недостатки.
29. Матрица Shell (DPM).
30. Критерии отбора стратегических альтернатив.
31. Стратегия диверсификации. Цели и мотивы диверсификации.
32. Стратегия лидерства по издержкам. Сущность и особенности.
33. Стратегия дифференциации. Сущность и особенности.
34. Стратегия лидерства по издержкам. Сущность и особенности.
35. Виолентная стратегия. Сущность и особенности.
36. Патриетная стратегия. Сущность и особенности.
37. Эксплерентная стратегия. Сущность и особенности.
38. Коммутантная стратегия. Сущность и особенности.
39. Стратегии конкуренции на мировых рынках.
40. Анализ конкурентной среды. Модель 5 сил М. Портера.
41. Цепочка ценности М. Портера.
42. Цели организации и факторы влияющие на них.
43. Стратегии развития рынка/продукта.
44. Стратегия интеграции. Виды. Сущность.
45. Особенности конкуренции в новых и быстрорастущих отраслях.
46. Конкуренция в отраслях, находящихся на стадии зрелости.
47. Конкуренция в отраслях, находящихся в состоянии стагнации или спада.
48. Различие между стратегическим и оперативным управлением.
49. Оценка эффективности стратегии.
50. Стратегический контроль за выполнением стратегии.
51. Методика анализа сильных и слабых сторон организации.
52. Цепочки ценности М. Портера.
53. Анализ издержек организации.
54. Стратегическое управление процессом выполнения стратегии.
55. Система ценностей М. Портера.
56. Методика ПЭСТ-анализа.
57. Стратегические изменения и их возможные варианты.
58. Модель пяти сил конкуренции М. Портера.
59. Модель анализа конкурентных позиций Гарвардской школы бизнеса.
60. Матрица Бостонской консалтинговой группы «рост- доля рынка»
61. Комплексный анализ среды: SWOT-анализ.
62. Три основных подхода к выработке стратегии М. Портера.
63. Стратегический куб как модель стратегического состояния организации.
64. Модель оценки конкурентных позиций «Дженерал Электрик – Мак Кинзи»
65. Методика структурирования целей организации.
66. Информация на разных этапах стратегического менеджмента.

7.2.6. Методика выставления оценки при проведении промежуточной аттестации

Экзамен проводится по билетам, каждый из которых содержит 8 тестовых заданий, 2 теоретических вопроса, 2 прикладные задачи. Каждый

правильный ответ на вопрос в тесте оценивается 0,5 баллов, каждый правильный теоретический вопрос оценивается в 4 балла каждый, задачи оцениваются в 4 баллов каждая (суммарно за 2 задачи 4 баллов верное решение и 4 баллов за верный ответ). Максимальное количество набранных баллов – 20.

1. Оценка «Неудовлетворительно» ставится в случае, если студент набрал менее 6 баллов.

2. Оценка «Удовлетворительно» ставится в случае, если студент набрал от 6 до 10 баллов

3. Оценка «Хорошо» ставится в случае, если студент набрал от 11 до 15 баллов.

4. Оценка «Отлично» ставится, если студент набрал от 16 до 20 баллов.)

7.2.7 Паспорт оценочных материалов

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
1	Общая концепция стратегического управления	ОК-3, ПК-3, ПК-5	Устный опрос, тест, коллоквиум, защита контрольных работ.
2	Формирование видения, миссии и целей предприятия	ОК-3, ПК-3, ПК-5	Устный опрос, тест, коллоквиум, защита контрольных работ.
3	Стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятия	ОК-3, ПК-3, ПК-5	Устный опрос, тест, коллоквиум, защита контрольных работ.
4	Формирование стратегии предприятия	ОК-3, ПК-3, ПК-5	Устный опрос, тест, коллоквиум, защита контрольных работ.
5	Стратегическое планирование. Формирование стратегического плана развития предприятия	ОК-3, ПК-3, ПК-5	Устный опрос, тест, коллоквиум, защита контрольных работ.
6	Реализация и контроль стратегии	ОК-3, ПК-3, ПК-5	Устный опрос, тест, коллоквиум, защита домашних работ.

7.3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Тестирование осуществляется, либо при помощи компьютерной системы тестирования, либо с использованием выданных тест-заданий на бумажном носителе. Время тестирования 30 мин. Затем осуществляется проверка теста экзаменатором и выставляется оценка согласно методики выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

Решение стандартных задач осуществляется, либо при помощи компьютерной системы тестирования, либо с использованием выданных задач на бумажном носителе. Время решения задач 30 мин. Затем осуществляется проверка решения задач экзаменатором и выставляется оценка, согласно методики выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

Решение прикладных задач осуществляется, либо при помощи компьютерной

системы тестирования, либо с использованием выданных задач на бумажном носителе. Время решения задач 30 мин. Затем осуществляется проверка решения задач экзаменатором и выставляется оценка, согласно методики выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

8 УЧЕБНО МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ)

8.1 Перечень учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Основная литература

1. Левушкина С.В. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие для вузов/ Левушкина С.В.— Электрон. текстовые данные.— Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, Секвойя, 2017.— 80 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/76122.html>.— ЭБС «IPRbooks»

2. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А. А. Томпсон, Стрикленд Дж. А. ; под редакцией Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 577 с. — Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/74945.html>

Дополнительная литература

1. Воронин А.Д. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Воронин А.Д., Королев А.В.— Электрон. текстовые данные.— Минск: Вышэйшая школа, 2014.— 176 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/35549.html>. — ЭБС «IPRbooks»

2. Шадченко Н.Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие для преподавателей и студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент»/ Шадченко Н.Ю.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2017.— 48 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62888.html>. — ЭБС «IPRbooks»

3. Методические указания по проведению практических и лабораторных занятий, выполнению самостоятельной работы по дисциплине «Стратегический менеджмент на наукоемком предприятии» для обучающихся по направлению 27.03.05 «Инноватика» / ФГБОУ ВО «ВГТУ»; сост. О.В. Рыбкина. Воронеж, 2021. 39 с.

4. Организация самостоятельной работы обучающихся: методические указания для студентов, осваивающих основные образовательные программы высшего образования – бакалавриата, специалитета, магистратуры: методические указания / сост. В.Н. Почечихина, И.Н. Крючкова, Е.И. Головина, В.Р. Демидов; ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет». – Воронеж, 2020. – 14 с.

8.2 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень лицензионного программного обеспечения, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем:

Комплект лицензионного программного обеспечения:

1. Академическая лицензия на использование программного обеспечения Microsoft Office;

Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:

- Официальный сайт ФНС РФ <https://www.nalog.ru>
- Министерство экономического развития <http://www.economy.gov.ru/minec/main>
- Федеральная служба государственной статистики <http://www.gks.ru/>
- Корпоративный менеджмент – финансовый анализ, инвестиции, бизнес-план, консалтинг <http://www.cfin.ru/> ИНИОН – <http://www.inion.ru/>
- Официальный сайт Министерства образования и науки Российской Федерации – <http://www.mon.gov.ru>
- Экономический портал <http://economicus.ru>
- Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Воронежской области – <http://voronezhstat.gks.ru>
- Федеральный образовательный портал: Экономика, Социология, Менеджмент – <http://ecsocman.ru>
- Корпоративный менеджмент – финансовый анализ, инвестиции, бизнес-план, консалтинг <http://www.cfin.ru/>

Информационно-справочные системы:

- справочная правовая система «Консультант Плюс».
- Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ».

Современные профессиональные базы данных:

- Федеральный портал «Российское образование» – <http://www.edu.ru>
Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» – <http://window.edu.ru>
 - Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов – <http://school-collection.edu.ru>
 - Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов – <http://fcior.edu.ru>
 - Правовая система «Референт». <http://www.referent.ru/>
ЭБС «Издательство Лань». <http://e.lanbook.com>
- Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов <http://school-collection.edu.ru/>

9 МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА

Лекционная аудитория, укомплектованная специализированной мебелью, оснащённая демонстрационным оборудованием мультимедийным оборудованием (проектор, экран, звуковоспроизводящее оборудование), обеспечивающим демонстрацию (воспроизведение) мультимедиа материалов.

Аудитории для практических занятий, укомплектованные специализированной мебелью, оснащённые демонстрационным оборудованием мультимедийным оборудованием (проектор, экран, звуковоспроизводящее оборудование), обеспечивающим демонстрацию (воспроизведение) мультимедиа материалов.

Аудитории для групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащённые демонстрационным оборудованием мультимедийным оборудованием (проектор, экран, звуковоспроизводящее оборудование), обеспечивающим демонстрацию (воспроизведение) мультимедиа материалов.

Помещение для самостоятельной работы, укомплектованное специализированной мебелью, оборудованное техническими средствами обучения: персональными компьютерами с лицензионным программным

обеспечением с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду университета;

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий.

10. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)



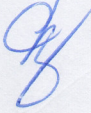
По дисциплине «Стратегический менеджмент» читаются лекции, проводятся практические занятия.

Основой изучения дисциплины являются лекции, на которых излагаются наиболее существенные и трудные вопросы, а также вопросы, не нашедшие отражения в учебной литературе.

Практические занятия направлены на приобретение практических навыков формирования и реализации стратегии предприятия. Занятия проводятся путем решения конкретных задач в аудитории.

Вид учебных занятий	Деятельность студента
Лекция	Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; помечать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначение вопросов, терминов, материала, которые вызывают трудности, поиск ответов в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на лекции или на практическом занятии.
Практическое занятие	Конспектирование рекомендуемых источников. Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы.
Самостоятельная работа	Самостоятельная работа студентов способствует глубокому усвоению учебного материала и развитию навыков самообразования. Самостоятельная работа предполагает следующие составляющие: <ul style="list-style-type: none">- работа с текстами: учебниками, справочниками, дополнительной литературой, а также проработка конспектов лекций;- выполнение домашних заданий и расчетов;- работа над темами для самостоятельного изучения;- участие в работе студенческих научных конференций, олимпиад;- подготовка к промежуточной аттестации.
Подготовка к промежуточной аттестации	Готовиться к промежуточной аттестации следует систематически, в течение всего семестра. Интенсивная подготовка должна начаться не позднее, чем за месяц-полтора до промежуточной аттестации. Данные перед экзаменом, экзаменом три дня эффективнее всего использовать для повторения и систематизации материала.

6 Лист регистрации изменений

№ п/п	Перечень вносимых изменений	Дата внесения изменений	Подпись заведующего кафедрой, ответственной за реализацию ОПОП
1	Внесены изменения в рабочие программы дисциплин в части состава используемого лицензионного программного обеспечения, современных профессиональных баз данных и справочных информационных систем	31.08.2019	
2	Внесены изменения в рабочие программы дисциплин в части состава используемого лицензионного программного обеспечения, современных профессиональных баз данных и справочных информационных систем	31.08.2020	
3	Внесены изменения в рабочие программы дисциплин в части состава используемого лицензионного программного обеспечения, современных профессиональных баз данных и справочных информационных систем	31.08.2021	
4	Актуализирован перечень литературы, необходимой для освоения дисциплины	31.08.2021	