Документ подписан квалифицированной электронной подписью
Сертификат: 03561B9E0021AE10B9437ECBCB4C7F21AC
Владелец: "АНО ВО «РОССИЙСКИЙ НОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»; АН
Действителен: с 18.01.2022 по 25.02.2023

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ НОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

КАМЕНСКИЙ ФИЛИАЛ
АНО ВО «РОССИЙСКИЙ НОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра общеправовых и гуманитарных дисциплин

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

«Стратегический менеджмент»

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль): Организация и управление бизнесом
для очно-заочной и заочной форм обучения

Рабочая программа рассмотрена и утверждена на заседании
кафедры общеправовых и гуманитарных дисциплин
«03» сентября 2021 года, протокол №1

Зам. директора по УМР
Яковенко Б.Н.

Каменск-Шахтинский
2021

1. НАИМЕНОВАНИЕ И ЦЕЛЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебная дисциплина изучается обучающимися, осваивающими образовательную программу Организация и управление бизнесом в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата), утвержденным приказом Министерства образования и науки РФ от 12.08.2020 N 970 (ФГОС ВО 3++).

Цель учебной дисциплины - ознакомление с современными инструментами стратегического менеджмента, наиболее актуальными для использования в хозяйственной практике и развитие навыков проведения научных исследований на уровне предприятий и рынков в выборе стратегии развития, ее реализации и контроля.

Задачи дисциплины:

1. освоить сущность и содержание стратегического управления;
2. овладеть методикой проведения стратегического анализа внешней и внутренней среды фирмы;
3. овладеть вопросами выбора стратегий организаций, выявления их сущности и разработки стратегий для конкретных условий хозяйствования субъекта;
4. научиться осуществлять мероприятия в области мониторинга реализации стратегии и контроля;
5. овладеть методами проектирования системы управления на основе системного и ситуационного подходов.

Изучение учебной дисциплины направлено на подготовку обучающихся к осуществлению деятельности для решения специфических профессиональных задач в области стратегического менеджмента, методов разработки стратегических альтернатив и выбора конкретной стратегии предприятия или организации; методов стратегического контроля и разработки систем контроля реализации стратегии.

Учебная дисциплина способствует углублению и расширению базовой профессиональной подготовки студентов, а также учитывает их образовательные потребности.

Изучение учебной дисциплины направлено на подготовку обучающихся к осуществлению деятельности определенных профессиональным стандартом «Бизнес-аналитик», утвержденным приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 25 сентября 2018 г. N 592 н.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Учебная дисциплина Стратегический менеджмент относится к части учебного плана формируемой участниками образовательных отношений и изучается на 2 курсе.

2.1. Требования к предварительной подготовке обучающегося:

Учебная дисциплина «Стратегический менеджмент» включена в часть формируемую участниками образовательных отношений, дисциплин ОП и изучается студентами очно-заочного отделения на 2 курсе и завершается курсовой работой и экзаменом.

Учебная дисциплина содержательно и логически связана с другими учебными дисциплинами, изучаемыми студентами. Предшествуют освоению студентами данной дисциплины такие учебные дисциплины, как: Экономическая теория, Теория организации и организационное поведение, История и теория менеджмента, Маркетинг, Экономические основы управленческой деятельности.

Параллельно с указанной дисциплиной студенты изучают следующие дисциплины Управление проектами, Организация бизнеса и управление изменениями, Управление деловой средой организации.

2.2. Дисциплины (модули) и практики, для которых освоение данной дисциплины (модуля) необходимо как предшествующее:

Знания учебной дисциплины необходимы для изучения следующих дисциплин: Бизнес - планирование и моделирование бизнес – процессов, Управление результативностью и

эффективностью бизнеса, Теория и практика антикризисного управления, Инновации и современные модели бизнеса, Международный менеджмент и маркетинг, Анализ и управление ресурсами организации, Управление продуктом (продакт-менеджмент), Управление продажами, Управление маркетинговыми исследованиями и маркетинговыми коммуникациями в организации, Управление рисками организации в условиях нестабильности и в последующей практической деятельности.

Развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств обеспечивается чтением лекций, проведением занятий, содержание которых разработано на основе результатов научных исследований, проводимых Университетом, в том числе с учетом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей.

3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

В результате освоения дисциплины обучающийся по программе бакалавриата должен овладеть:

- ***Способен моделировать работы по организации и управлению бизнесом (ПК-7)***

Планируемые результаты обучения по дисциплине

Формируемая компетенция	Планируемые результаты обучения	Код результата обучения
Способен моделировать работы по организации и управлению бизнесом (ПК-7)	**Знать:**	
	современные концепции стратегического менеджмента сложными системами	ПК-7-З1
	современный аналитический инструментарий поддержки принятия стратегических решений для моделирования работы по организации и управлению бизнесом	ПК-7-З2
	применимость и ограничения в использовании различных инструментов и методик анализа	ПК-7-З3
	моделирование и технологии стратегического планирования и управления	ПК-7-З4
	сущность стратегических процессов в организациях различных сфер	ПК-7-З5
	Уметь:	
	выявлять граничные условия применения стратегических решений для моделирования работы по организации и управлению бизнесом	ПК-7-У1
	осуществлять анализ внешней и внутренней среды системы	ПК-7-У2
	формировать системы стратегических альтернатив и организационной поддержки, позволяющих достигать стоящих перед организацией целей в условиях изменений	ПК-7-У3
	определять потенциалы развития и ключевые зависимости рассматриваемой системы	ПК-7-У4
	моделировать обоснованные стратегии по результатам стратегического анализа	ПК-7-У5
	Владеть:	

	сбора, селекции, обобщения и преобразования необходимой для стратегического анализа информации	ПК-7-В1
	организации работ по подготовке стратегических изменений	ПК-7-В2
	выявления слабых и сильных сторон организации, возможностей и угроз в развитии исследуемой системы	ПК-7-В3
	применения выявленных потенциалов, зависимостей и рисков развития системы для выработки стратегических рекомендаций	ПК-7-В4
	способностью обеспечить организацию работы по исполнению разработанных и утвержденных бюджетов	ПК-7-В5

4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ (ПО ВИДАМ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ) И НА САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ

САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ

№	Форма обучения	Семестр	Общая трудоёмкость		В том числе контактная работа с преподавателем						КРП	Контроль	Сам. работа	Форма промежуточной аттестации
			В з.е.	В часах	всего	Лекции	Сем	КоР	Конс	Э				
1	заочная	2	5	180	21	8	6	1,6	2	0,4	3	6,6	152,4	Экзамен
2	очно-заочная	4	5	180	43	20	16	1,6	2	0,4	3	33,6	103,4	Экзамен

Распределение учебного времени по темам и видам учебных занятий
заочная форма обучения

№	Наименование разделов, тем учебных занятий	Всего часов	Контактная работа с преподавателем						КРП	Контроль	Сам. раб.	Формируемые результаты обучения
			Всего	Лекц	Сем	КоР	Конс	Э				
1	Методологические основы стратегического менеджмента	32	1	1							31	ПК-7-З1, ПК-7-У1, ПК-7-В1
2	Процесс стратегического менеджмента: основные этапы	34	4	2	2						30	ПК-7-З2, ПК-7-У2, ПК-7-В2
3	Стратегия фирмы и основные составляющие	34	4	2	2						30	ПК-7-З3, ПК-7-У3, ПК-7-В3
4	Инструментарий стратегического менеджмента	34	3	2	1						31	ПК-7-З4, ПК-7-У4, ПК-7-В4
5	Управление в условиях стратегических изменений	32,4	2	1	1						30,4	ПК-7-З5, ПК-7-У5, ПК-7-В5
6	Промежуточная аттестация (экзамен)		4			1,6	2	0,4				
	Итого:	180	21	8	6	1,6	2	0,4	3	6,6	152,4	

очно-заочная форма обучения

№	Наименование разделов, тем учебных занятий	Всего часов	Контактная работа с преподавателем						КРП	Контроль	Сам. раб.	Формируемые результаты обучения
			Всего	Лекц	Сем	КоР	Конс	Э				
1	Методологические основы стратегического менеджмента	28	7	4	3						21	ПК-7-З1, ПК-7-У1, ПК-7-В1

2	Процесс стратегического менеджмента: основные этапы	27	7	4	3						20	ПК-7-З2, ПК-7-У2, ПК-7-В2
3	Стратегия фирмы и основные составляющие	29	8	4	4						21	ПК-7-З3, ПК-7-У3, ПК-7-В3
4	Инструментарий стратегического менеджмента	28	7	4	3						21	ПК-7-З4, ПК-7-У4, ПК-7-В4
5	Управление в условиях стратегических изменений	27,4	7	4	3						20,4	ПК-7-З5, ПК-7-У5, ПК-7-В5
6	Промежуточная аттестация (экзамен)		4			1,6	2	0,4				
	Итого:	180	43	20	16	1,6	2	0,4	3	33,6	103,4	

5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ, СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ)

Тема 1. **Методологические основы стратегического менеджмента**.

Введение в стратегический менеджмент. Понятие и сущность стратегического менеджмента.

Историческая ретроспектива изменения условий предпринимательской деятельности. Эволюция подходов к управлению фирмой и управленческих систем. Понятие стратегии. Стратегия и эффективность.

Концепция стратегического менеджмента. Определение стратегического управления. Соотношение понятий стратегическое и оперативное управление. Предпосылки использования стратегического менеджмента. Причины, препятствующие развитию стратегического менеджмента. Преимущества стратегического подхода к управлению.

Системный подход как основа разработки стратегии. Понятие системы. Основы теории систем. Принципы системности в управлении. Системный анализ и стратегические решения. Развитие инструментария системного анализа. Системный анализ и целевое управление.

Теория информации и ее роль в стратегическом управлении. Современное состояние систем информации. Понятие информационного обеспечения. Информационные потоки на фирме. Требования к информации.

Теория принятия решений. Процесс принятия управленческих решений. Определений целей и формулирование проблемы. Состав и содержание данных, необходимых для принятия управленческих решений.

Тема 2. **Процесс стратегического менеджмента: основные этапы**.

Задачи стратегического менеджмента. Характеристика процесса стратегического менеджмента и его этапов. Взаимосвязь стратегического управления с деятельностью функциональных подразделений фирмы.

Модель стратегического состояния организации. Политический, экономический и организационный вектора модели. Оценка пространственного положения организации в системе координат.

Стратегическое планирование. Основные этапы развития внутрифирменного планирования. Сущность, функции и преимущества стратегического планирования. Основные виды планов.

Долгосрочное и стратегическое планирование.

Процесс стратегического планирования. Обязательность системного подхода и опоры на четыре взаимосвязанных части планов: система целей планирования – средства достижения (реализации) планов – содержание деятельности за весь плановый период – требуемый результат. Значение маркетинга в стратегических планах. Роль маркетинговых исследований.

Проблемы стратегического планирования

Задачи специалистов по стратегическому планированию. Роль высшего руководства фирмы в стратегическом планировании.

Тема 3. **Стратегия фирмы и ее основные составляющие**.

Определение направлений развития компании. Задачи создания стратегии: формулирование стратегического видения, установление целей, разработка стратегии.

Миссия фирмы и стратегические перспективы. Формулировка миссии для функциональных подразделений. Возможность изменения миссии фирмы.

Установление целей развития компании. Стратегические и финансовые цели. Долгосрочные и краткосрочные цели. Концепция стратегического намерения. Иерархия целей.

Разработка стратегии. Стратегическая пирамида. Корпоративная стратегия. Деловая стратегия. Функциональные и операционные стратегии. Взаимосвязь миссий, целей и стратегий в стратегической пирамиде.

Факторы, влияющие на формирование стратегии. Состояние внешней среды. Привлекательность отрасли и условия конкуренции. Специфические рыночные возможности и угрозы.

Сильные и слабые стороны организации и ее конкурентные возможности. Ценности и культура компании. Философия бизнеса и личность менеджера, принимающего решение по выбору стратегии.

Управление процессом формирования стратегии. Тринадцать заповедей разработки успешных деловых стратегий.

Экономическая стратегия фирмы и ее основные составляющие. Виды стратегий и их характеристика. Процедура оценки элементов экономической стратегии фирмы. Приведение стратегии в соответствие со сложившейся ситуацией.

Анализ факторов, определяющих выбор стратегии. Подходы к выбору экономической стратегии фирмы. Реализация стратегии и контроль за ее исполнением.

Руководство процессом выполнения стратегии. Процедура отбора исполнителей на ключевые позиции. Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией. Стратегические преимущества и недостатки отдельных организационных структур. Процедуры увязки бюджетов со стратегией. Создание поддерживающих стратегию политик и процедур. Формализация стратегической информации. Мотивация персонала и создание системы вознаграждений и поощрений. Значение организационной культуры для реализации стратегии. Создание климата и культуры, поддерживающих стратегию. Адаптация коллектива к изменениям. Руководство процессом внесения коррективов в стратегию.

Тема 4. **Инструментарий стратегического менеджмента**.

Анализ общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней. Методы исследования окружающей среды и прогнозирование изменений. Техника анализа ПЭСТ. Схема проведения анализа отрасли и конкуренции в ней.

Стратегическая важность ключевых экономических характеристик отрасли. Анализ конкурентной среды: модель пяти сил конкуренции Портера. Концепция движущих сил и изменения в структуре конкурентных сил в отрасли. Карты стратегических групп, их использование для оценки конкурентных позиций соперничающих фирм. Определение стратегии конкурентов. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе, их основные типы. Оценка перспектив развития отрасли.

Анализ состояния компании. SWOT-анализ: оценка сильных и слабых сторон компании, учет внешних возможностей и угроз. Стратегический анализ издержек. Сравнительная оценка издержек по основным видам деятельности. Анализ цепочки ценностей. Количественный анализ конкурентной силы компании.

Процедура анализа и выбора стратегических позиций. Стратегические зоны хозяйствования и стратегические хозяйственные центры. Зоны стратегических ресурсов. Группы стратегического влияния. Выбор позиции в конкуренции. Матричный анализ хозяйственного портфеля компании. Матрица Бостонской консультативной группы. Модель Мак-Кинзи. Оценка привлекательности стратегической зоны хозяйствования. Оценка уровня стратегических капиталовложений. Оценка будущей эффективности действующей стратегии. Оценка будущего конкурентного статуса.

Управление стратегическим набором. Матрица баланса жизненных циклов. Стратегическая гибкость. Оценка гибкости. Матрица уязвимости. Синергизм и внутренняя взаимосвязь. Оценка синергизма. Матрица синергизма.

Тема 5. **Управление в условиях стратегических изменений**.

Управление стратегическими задачами в реальном масштабе времени. Методология принятия решений. Модель стратегической информации.

Управленческая реакция на неожиданные изменения. Модели реакции фирмы на неожиданные изменения. Активное и реактивное управление. Управление на плановой основе.

Система управления стратегическими задачами. Выявление, оценка последствий решения, управление решением стратегических задач. Методика использования слабых сигналов при решении стратегических задач.

Управление в условиях стратегических изменений. Сопротивление системы стратегическим изменениям: его природа, источники, возможности нейтрализации.

Факторы, определяющие индивидуальное и групповое сопротивление стратегическим изменениям. Источники сопротивления. Управление сопротивлением.

Характеристика различных подходов к проблеме управления в условиях спонтанных изменений. Принудительный метод проведения изменений. Адаптивные изменения. Управление кризисной ситуацией.

Управление сопротивлением (метод "аккордеона"). Алгоритм выбора адекватного метода управления в условиях спонтанных изменений.

Методы управления спонтанными изменениями.

Тема 6. **Промежуточная аттестация (экзамен)** .

1 Стратегический менеджмент: сущность и содержание.
2 Эволюция управленческих систем. Предсказуемость будущего, уровень нестабильности.
3 Управление путем ранжирования стратегических задач.
4 Управление посредством выбора стратегических позиций.
5 Слабые сигналы и действия фирмы.
6 Управление в условиях стратегических неожиданностей.
7 Определение направления развития компании: разработка стратегического видения и миссии.
8 Определение направления развития компании: установление целей.
9 Развитие внутрифирменного (корпоративного) планирования. Оперативное, долгосрочное и стратегическое планирование.
10 Основные этапы развития внутрифирменного планирования.
11 Бизнес-план, маркетинговая программа и внутрифирменный план.
12 Модель стратегического состояния компании.
13 Экономический аспект формулировки стратегии.
14 Политический аспект формулировки стратегии.
15 Организационный аспект формулировки стратегии.
16 Модель пяти сил конкуренции
17 Приведение стратегии в соответствие с ситуацией.
18 Стратегии для конкуренции в новых отраслях.
19 Стратегия для конкуренции в отраслях, находящихся в стадии зрелости.
20 Стратегия для фирм, действующих в отраслях, находящихся в стадии стагнации или спада.
21 Стратегия восстановления для кризисных ситуаций.
22 Стратегия для конкуренции на международных рынках.
23 Глобальные стратегии предпринимательства.
24 Концепция общих стратегий Портера. Значение и недостатки.
25 Стратегические преимущества и недостатки различных организационных структур.
26 Значение организационной культуры для реализации стратегии.
27 Процедуры увязки бюджетов и стратегий.
28 Цепочки ценностей, их содержание и направление использования.
29 Концепция стратегических зон хозяйствования, стратегических ресурсов и групп стратегического влияния.
30 Стратегические зоны хозяйствования и стратегические хозяйственные центры.
31 Жизненные циклы спроса и технологий.
32 Стратегии портфельного анализа выбора конкурентной позиции фирмы. Матрица Бостонской консультационной группы (BCG).
33 Оценка привлекательности стратегической зоны хозяйствования.
34 Оценка изменений в прогнозируемом росте стратегических зон хозяйствования.
35 Оценка потенциала фирмы при определении конкурентного статуса.
36 Оценка уровня стратегических капвложений.
37 Определение будущей эффективности действующей стратегии.
38 Оценка конкурентного статуса фирмы
39 Балансирование набора стратегических зон хозяйствования с различными
40 жизненными циклами: краткосрочная и долгосрочная перспектива.
41 Синергизм и внутренняя взаимосвязь. Оценка синергизма.

42 Стратегическая гибкость как один из принципов подготовки для снижения стратегической уязвимости.

43 Оценка стратегической гибкости.

44 Оценка положительного значения гибкости в случае опасности и оценка степени уязвимости фирмы.

45 Модель стратегической информации.

46 Управленческая реакция на неожиданные изменения.

47 Использование слабых сигналов при решении управленческих задач.

48 Факторы, определяющие индивидуальное и групповое сопротивление стратегическим изменениям.

49 Характеристика различных подходов к проблеме управления в условиях спонтанных изменений.

50 Влияние системы ценностей и культуры на стратегию.

51 Внешняя среда организации, ее структура и характеристики.

52 Задачи и содержание анализа внутренней среды организации.

53 Использование цепочки ценностей для анализа финансового состояния организации.

54 Ключевые гипотезы стратегического менеджмента.

55 Мониторинг стратегической ситуации: цели, сущность и методы осуществления в организации.

56 Назначение и роль миссии в стратегическом управлении.

57 Назначение и сущность модели «привлекательность отрасли/конкурентные преимущества».

58 Назначение и сущность модели «рост рынка/доля предприятия».

59 Области проведения стратегических изменений.

60 Оценка эффективности стратегий организаций: подходы, состав возможных показателей.

Тема 7. **Курсовая работа**.

Тематика курсовых работ

1. Особенности оперативного и стратегического управления фирмой.
2. Необходимость стратегического менеджмента.
3. Проблемы и трудности стратегического управления.
4. Стратегическое управление как совокупность взаимосвязанных управленческих процессов.
5. Анализ и выбор стратегии поведения как сердцевина стратегического управления.
6. Выполнение стратегии – залог успеха и достижения поставленных целей.
7. Определяющая роль высшего руководства в выполнении стратегии фирмы.
8. Оценка и контроль выполнения стратегии.
9. Определение миссий и целей стратегического управления.
10. Необходимость проведения анализа среды при стратегическом планировании деятельности фирмы.
11. Необходимость поддержания баланса между организацией и внешней средой.
12. Ситуационный анализ, его особенности и содержание.
13. Анализ сильных и слабых сторон фирмы.
14. Широкое и узкое понимание миссии организации.
15. Факторы, оказывающие влияние на определение миссии.
16. Требования, предъявляемые к целям при их формировании.
17. Лидерство в минимизации издержек производства.
18. Базисные (эталонные) стратегии развития бизнеса.
19. Основные действия и шаги при выборе стратегии фирмы.
20. Основные стадии выполнения стратегии.
21. Анализ организационной структуры с позиции выполнения стратегии фирмы.
22. Роль организационной структуры с позиции выполнения стратегии фирмы.
23. Роль организационной культуры в реализации стратегии.
24. Позиционирование фирмы на рынке.

25. Видимые и скрытые элементы стратегии фирмы.
26. Цели фирмы как способ объединения людей и важнейшая задача стратегического менеджмента.
27. Стратегический менеджмент как непрерывный процесс.
28. Эффективность стратегического менеджмента и лидеры стратегических изменений.
29. Формулирование миссии для функциональных служб.
30. Значение целевых установок для деятельности организации.
31. Корпоративная стратегия.
32. Основная концепция формирования стратегии на каждом организационном уровне.
33. Стратегии маркетинга и роста фирмы.
34. Схема включения маркетинга в стратегическое управление фирмой.
35. Стратегический контроль маркетинговой деятельности и содержание плана ревизии.
36. Выбор стратегии роста фирмы.
37. Особенности стратегии роста малых фирм.
38. Особенности стратегии роста средних фирм.
39. Особенности стратегии роста крупных фирм.
40. Стратегии разработки новых товаров.
41. Зависимость стратегии товара от стратегии фирмы.
42. Основные направления анализа конкурентов и их будущие цели.
43. Важность мобилизации ресурсов для выполнения стратегии.
44. Факторы, определяющие успех фирмы.
45. Качество трудовых ресурсов – залог выполнения стратегии фирмой.
46. Рыночная власть покупателей.
47. Стратегия фирмы как единство миссии фирмы и иерархии целей фирмы.
48. Стратегическое решение как сфера риск-менеджмента.
49. Прогнозирование стратегических последствий принимаемых решений.
50. Стратегическое видение и предвидение.
51. Реактивные и проактивные (предвидящие) способности при принятии стратегических и оперативных решений.
52. PEST -анализ.
53. Общие стратегические типы фирм отрасли.
54. Анализ и диагностика внутренней среды.
55. Формальное и неформальное лидерство.
56. Риск, связанный с реализацией стратегии дифференциации.
57. Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентоспособности.
58. Стратегические недостатки вертикальной интеграции.
59. Многофункциональная и глобальная конкуренция.
60. Стратегия следования за лидером.
61. Личностные основы поведения человека в организационном окружении.
62. Концепция продукта в стратегическом управлении.
63. Роль менеджеров фирмы в решении стратегических задач.
64. Стратегическое и оперативное маневрирование фирмы в меняющейся обстановке.
65. Шесть типов выхода фирмы на международный уровень.
66. Формирование потребительских предпочтений.
67. Функции стратегического контроллинга.
68. Мотивация стратегических изменений.
69. Мировые лидеры стратегических изменений.
70. Формирование стратегических целей и стратегии предприятий.
71. Стратегия и техническая политика предприятия.
72. Стратегия внешнеэкономической деятельности предприятия.
73. Стратегический потенциал организации.

Планы семинарских занятий

Тема 1. **Методологические основы стратегического менеджмента.** Методологические основы стратегического менеджмента.

Время - 1 час.

Основные вопросы:

Подготовка и анализ презентаций и докладов по следующим темам:

1. Концепция стратегического менеджмента.
2. Системный подход как основа разработки стратегии.
3. Системный анализ и стратегические решения.
4. Развитие инструментария системного анализа.
5. Системный анализ и целевое управление.
6. Теория информации и ее роль в стратегическом управлении.

Практические задания:

1. Подготовка краткого конспекта по теме и вопросам ПЗ.
2. Подготовка мультимедийной презентации по теме и вопросам ПЗ.
3. Составить схему по основным разделам по темы 1.
4. Написать эссе на тему: Состав и содержание данных, необходимых для принятия стратегических управленческих решений.

Тема 2. **Процесс стратегического менеджмента: основные этапы.** Процесс стратегического менеджмента: основные этапы.

Время - 1 час.

Основные вопросы:

Тема 3. **Стратегия фирмы и ее основные составляющие.** Стратегия фирмы и ее основные составляющие.

Время - 2 час.

Основные вопросы:

Подготовка и анализ презентаций и докладов по следующим темам:

1. Задачи создания стратегии: формулирование стратегического видения, установление целей, разработка стратегии.
2. Миссия фирмы и стратегические перспективы.
3. Установление целей развития компании.
4. Факторы, влияющие на формирование стратегии. Экономическая стратегия фирмы и ее основные составляющие.
5. Анализ факторов, определяющих выбор стратегии.
6. Реализация стратегии и контроль за ее исполнением.

Практические задания:

1. Подготовка краткого конспекта и мультимедийной презентации по теме и вопросам ПЗ.
2. Подготовить эссе: Анализ взаимосвязи "потребитель - товар".
3. Подготовить аналитическую записку по теме: Бизнес - план как форма представления стратегии развития бизнес – единицы.
4. Составление тестовых заданий и эталонов ответов к ним по пройденным темам.

Тема 4. **Инструментарий стратегического менеджмента.** Инструментарий стратегического менеджмента.

Время - 8 час.

Основные вопросы:

Подготовка и анализ презентаций и докладов по следующим темам:

1. Цели и задачи анализа.
2. Политическая, социокультурная, экономическая, правовая и технологическая

компоненты окружения.Характеристика изменчивости среды.

3. Варианты воздействия внешней среды: возможности и угрозы.
4. Влияние факторов макросреды на российские предприятия. PEST - анализ.
5. Методы реагирования на изменения внешней среды.
6. SWOT-анализ. Методы управления по целям организации. Принцип SMART.

Практические задания:

1. Подготовка краткого конспекта и мультимедийной презентации по теме и вопросам ПЗ.
2. Составление глоссария по теме 4.
3. Составить схему по основным разделам по темы 4.
4. Подготовить аналитическую записку по теме: Алгоритм выбора адекватного метода управления в условиях спонтанных изменений.

Тема 5. **Управление в условиях стратегических изменений.** Управление в условиях стратегических изменений.

Время - 4 час.

Основные вопросы:

Подготовка и анализ презентаций и докладов по следующим темам:

1. Управленческая реакция на неожиданные изменения.
2. Модели реакции фирмы на неожиданные изменения.
3. Методика использования слабых сигналов при решении стратегических задач.
4. Управление сопротивлением.
5. Адаптивные изменения.
6. Методы управления спонтанными изменениями.

Практические задания:

1. Подготовка краткого конспекта и мультимедийной презентации по теме и вопросам ПЗ.
2. Составление глоссария по теме 5.
3. Составить терминологический кроссворд из основных терминов по теме 5.
4. Подготовить аналитическую записку по теме: Управление сопротивлением (метод "аккордеона").

6. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

6.1.1. Основные категории учебной дисциплины для самостоятельного изучения:

Анализ ситуации — метод оценки всех тенденций, сил и условий, которые так или иначе могут повлиять на деловую активность. Результатом такого анализа является набор вариантов (достаточно достоверных) состояния деловой активности окружающей среды, условий конкуренции и внутренних ресурсов, а также накопленного опыта (не путать с ситуационным анализом!).

Анализ ситуационный (ситуационный анализ) — процесс сопоставления потенциала субъекта управления (в зависимости от уровня рассмотрения — фирмы, личности и др.) с характеристиками внешней среды, в которой этот субъект функционирует.

Власть — право распоряжения, управления посредством наделенных полномочий, обеспеченных законодательными нормами.

Капитал человеческий (человеческий капитал) — имеющий у человека запас знаний, здоровья, навыков, опыта, которые используются индивидом для получения дохода. Являясь частью совокупного капитала представляет собой накопленные затраты на общее образование, специальную подготовку, здравоохранение, перемещение рабочей силы.

Качество управленческого решения — степень соответствия управленческого решения характеру разрешаемых проблем и задач функционирования и развития управленческих и производственных систем.

Коллектив — совокупность сотрудников учреждения, объединенных организационными рамками.

Контроль — процесс измерения и оценки фактической траектории развития организации и

сопоставление ее с плановой траекторией, позволяющей достичь цели субъекта управления.

Координация — процесс согласования работ всех звеньев системы управления, аппарата управления и специалистов подсистем организации.

Лидерство — способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации.

Менеджер — функциональная роль в учреждении, связанная с реализацией конкретным субъектом процессов организации, руководства и управления, и характеризующаяся системой признаков: наличие у субъекта права управлять и полномочий по управлению людьми; наличие у субъекта сопутствующих полномочий по управлению ресурсами; наличие декларированной субъектом личной ответственности за результаты управления. М. — специально подготовленный профессиональный управляющий, занимающий постоянную управленческую должность и наделенный полномочиями принимать решения по определенным видам деятельности организации.

Менеджмент — особый вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение определенных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением определенных принципов, функций и методов; совокупность лиц, идентифицируемых с органами или аппаратом управления.

Менталитет — совокупность исторически сложившихся психологических особенностей поведения нации, своеобразная память народа о прошлом, психологическая детерминанта поведения миллионов людей, верных своему исторически сложившемуся «коду» в любых обстоятельствах; определенное социально-психологическое состояние субъекта – нации, народности, народа, его граждан, – запечатлевшее в себе (не «в памяти народа», а в его подсознании) результаты длительного и устойчивого воздействия этнических, естественно-географических и социально-экономических условий проживания субъекта менталитета.

Методы управления — способы целенаправленного воздействия на объект управления в целях поддержания его устойчивости в заданных рамках функционирования и в процессе перевода из одного состояния в другое. Конкретное исполнение М.У. называют стилем управления.

Механизм управления — структура процессов, позволяющих реализовывать цели и функции управления в организации, и, соответственно, дающих возможность функционировать системе управления в рамках конкретной организации.

Миссия организации — текстуальное выражение философии и смысла существования организации. Миссия детализирует статус организации, декларирует принципы её работы, заявления и действительные намерения руководства, даёт определение самых важных характеристик организации.

Моделирование — метод исследования явлений, процессов, систем, на их моделях. Возможность моделирования, то есть переноса результатов, полученных в ходе построения и исследования модели, на оригинал, основана на том, что модель в определенном смысле отображает, воспроизводит, моделирует какие-либо его стороны.

Мотивация — процесс побуждения человека к деятельности под воздействием внутренних и внешних движущих сил для достижения целей субъекта управления.

Объект управления — управляемая подсистема, на которую оказывает воздействие управляющая подсистема. В качестве О.У. выступают различные явления и процессы: человек, коллектив, социальная общность, механизмы, технологические процессы, аппараты, на которые осуществляет воздействие субъект управления.

Организация (как процесс) — процесс упорядочения отдельных частей будущей организации, в ходе которого данные части размещаются относительного друг друга, определяются возможные варианты их отношений, устанавливаются связи между ними и фиксируется организационная форма сообразно цели, стоящей перед организатором.

Организация (как результат) — сознательное объединение людей, характеризующееся началами системности, разумной организованности, структурированности, и преследующее достижение определенных социальных целей и решение общественно значимых задач.

Организационная культура — фундаментальное предположение относительно организационных ценностей, норм, символов, языка, ритуалов и мифов, которые дают смысл членству в организации, и они вместе принимаются группой как руководство к ожидаемому поведению.

Организационное поведение — поведение работников, вовлеченных в определенные управленческие процессы, имеющие свои циклы, ритмы, темпы, структуру отношений,

организационные рамки и требования к исполнителям.

Принципы управления — устойчивые правила сознательной деятельности людей в процессе управления, обусловленные действием объективных законов. П.У. находят свою реализацию в способах и приёмах воздействия управляющей системы на управляемую, т.е. в методах управления.

Процесс управления — деятельность объединенных в определенную систему субъектов управления, направленная на достижение целей организации путем реализации определенных функций с использованием методов управления.

Руководство — 1) деятельность, связанная с постановкой различного рода целей и задач перед подчиненными руководителю людьми и последующим контролем за их исполнением; 2) группа руководителей, реализующих руководящую деятельность.

Системный подход — концепция, согласно которой любая организация рассматривается как система взаимосвязанных элементов, выполняющая какою-либо функцию и взаимодействующая с внешней средой.

Субъект управления — управляющая подсистема, которая оказывает управленческое воздействие на объект управления. При этом субъект управления является частью объекта управления.

Сценарий — описание картины будущего, состоящей из согласованных, логически взаимоувязанных событий и последовательности шагов, с определенной вероятностью ведущих к прогнозируемому конечному состоянию (образу организации в будущем). Как правило, сценарии представляют собой качественное описание, хотя и детализированное, содержащее отдельные количественные оценки. Этим они отличаются от обычных прогнозов, в большинстве которых упор делается на количественные показатели.

Управление — целенаправленное воздействие субъекта управления на объекты управления с целью создания эффективно функционирующей системы на основе информационных связей и отношений; это созидательное, продуманное, организующее и регулирующее воздействие людей на собственную общественную жизнедеятельность, которое может быть осуществлено как непосредственно (в формах самоуправления), так и через специально созданные структуры (государственные органы, политические партии, общественные объединения, предприятия, общества, союзы и пр.).

Управляющее воздействие — действие руководителя, которое направлено на изменение управляемых факторов внешней и внутренней среды организации с целью обеспечения максимальной или требуемой эффективности управляемого процесса.

Управленческое решение — выбор, который должен сделать руководитель в процессе осуществления им функций управления и решения конкретных организационных задач. У.Р. связано с определением образа или модели желаемых результатов организации, её будущих действий.

Цель менеджмента — желаемое, возможное и необходимое состояние объекта управления, которое должно быть достигнуто в будущем. Как правило, под Ц.У. понимают создание условий, для успешного функционирования организации исходя из того, что прибыль является не причиной существования организации, а результатом ее деятельности в контексте постоянного преодоления рисковых ситуаций не только в настоящем, но и в будущем.

6.1.2. Задания для повторения и углубления приобретаемых знаний.

№	Код результата обучения	Задания
1	ПК-7-З1	1. Раскрыть Концепция стратегического менеджмента.
2	ПК-7-З1	2. Охарактеризовать функции стратегического менеджмента и их взаимосвязь.
3	ПК-7-З2	1. Раскрыть теорию информации и ее роль в стратегическом управлении
4	ПК-7-З2	2. Охарактеризовать системный анализ и стратегические решения
5	ПК-7-З3	1. Охарактеризовать процесс стратегического менеджмента и его этапы
6	ПК-7-З3	2. Раскрыть сущность, функции и преимущества стратегического планирования
7	ПК-7-З4	1. Описать значение маркетинга в стратегических планах
8	ПК-7-З4	2. Раскрыть анализ факторов, определяющих выбор стратегии

9	ПК-7-З5	1. Охарактеризуйте процедуры увязки бюджетов со стратегией
10	ПК-7-З5	2. Описать инструментарий стратегического менеджмента

6.2. Задания, направленные на формирование профессиональных умений.

№	Код результата обучения	Задания
11	ПК-7-У1	1. Подготовка аналитического обзора на примере конкретной организации по темам: Концепция стратегического менеджмента. Системный анализ и стратегические решения Теория информации и ее роль в стратегическом управлении
12	ПК-7-У1	2. Выполнение кейс-задания по теме: IBM - новая стратегия маркетинга
13	ПК-7-У2	1. Подготовка аналитического обзора на примере конкретной организации по темам: Модель стратегического состояния организации Процесс стратегического планирования Задачи специалистов по стратегическому планированию
14	ПК-7-У2	2. Письменный анализ конкретной ситуации по теме: Роль высшего руководства фирмы в стратегическом планировании
15	ПК-7-У3	1. Подготовка аналитического обзора на примере конкретной организации по темам: Миссия фирмы и стратегические перспективы Взаимосвязь миссий, целей и стратегий в стратегической пирамиде. Факторы, влияющие на формирование стратегии.
16	ПК-7-У3	2.Выполнение научного исследования на следующую тему: Руководство процессом выполнения стратегии
17	ПК-7-У4	1. Подготовка аналитического обзора на примере конкретной организации по темам: Методы исследования окружающей среды и прогнозирование изменений. Техника анализа ПЭСТ. Схема проведения анализа отрасли и конкуренции в ней.
18	ПК-7-У4	2. Письменный анализ конкретной ситуации по теме: Стратегические зоны хозяйствования и стратегические хозяйственные центры.
19	ПК-7-У5	1. Подготовка аналитического обзора на примере конкретной организации по темам: Управление стратегическими задачами в реальном масштабе времени. Управление в условиях стратегических изменений. Характеристика различных подходов к проблеме управления в условиях спонтанных изменений.
20	ПК-7-У5	2. Выполнение кейс-задания по теме: Потребительские предпочтения на рынке холодильников

6.3. Задания, направленные на формирование профессиональных навыков, владений.

№	Код результата обучения	Задания
21	ПК-7-В1	Решение практических задач № 1-2

22	ПК-7-В1	Задача 1 Разработайте программу диверсификации для компании специализирующейся на технологии закупки и консервации свежих овощей и владеющих сильной маркой на рынке консервированных салатов. Рассмотрите несколько вариантов возможной диверсификации, учитывая синергию и существующие риски. Задача 2 По сравнению со странами Западной Европы и Северной Америки в России очень низкими остаются показатели потребления кофе. Ваша компания производит всемирно известную марку кофе. Предложите стратегию (стратегии) развития российского рынка кофе, с учетом национальных особенностей.
23	ПК-7-В2	Решение практических задач № 3-4
24	ПК-7-В2	Задача 3 Небольшая инновационная компания специализируется на разработках ноу-хау, при этом пользуется мировой известностью. К сожалению, компания обладает ограниченными ресурсами, что затрудняет ее деятельность. Разработайте стратегию (стратегии) для данной фирмы. Задача 4 Как вы можете охарактеризовать цели фирмы и проводимую ею стратегию на основе такого факта: Вторая по производству компьютеров в США после «IBM» фирма «Apple» в конце 90-х г. XX в. предложила бесплатно школам США 150 тыс. компьютеров. Обоснуйте стратегию, проводимую «Apple» и её цели.
25	ПК-7-В3	Решение практических задач № 5-6

26	ПК-7-В3	Задача 5 Определите цели деятельности каждой из перечисленных компаний и наиболее оптимальную стратегию дальнейшего развития: 1. Фирма «Скорость» является малым предприятием с 3-мя соучредителями, производящая ремонт автомобилей. Чтобы поправить финансовые дела фирмы, владельцы выставили на продажу огромный, эксклюзивный автомобиль марки «Кадиллак», на сборку и отделку которого были затрачены все средства фирмы. Но экономическая ситуация на автомобильном рынке такова, что спросом пользуются дешевые маленькие автомобили из-за экономического кризиса в стране. 2. Фирма «Все для ремонта» выпустила на рынок новый продукт – сверхпрочный линолеум, который более долговечен, чем все уже имеющиеся аналоги. При этом маркетинговая служба получила информацию, что через месяц конкуренты «выведут» на рынок аналогичные по качеству новые марки линолиумов. 3. Фирма «Огонек» специализируется на издании газет. К началу подписной кампании цены на бумагу и красители увеличились в 3 раза. Возникла проблема: если увеличились цены на газеты, подписчики могут переключиться на другие издания или значительно сократить подписку, ввиду недостатка финансовых средств; 4. Фирма «Сувенир» производит и реализует через киоски, уличных торговцев СМИ дешевые значки с различными шуточными и модными названиями. При этом фирма предлагает в будущем выпуск дорогих сувениров (статуэток, чеканки, панно): закупает сырье, оборудование, обучает кадры. Задача 6 Основная продукция предприятия выпускается уже 10 лет, но спрос остается стабильным и оснований тревожиться на ближайшие 1—2 года нет. Вопрос: Следует ли переходить к выпуску новой модели, которая уже прошла испытания и готова к запуску в серию?
27	ПК-7-В4	Решение практических задач № 7-8

28	ПК-7-В4	Задача 7 Фирма, действующая в отрасли, где кроме нее имеются другие крупные компании, планирует купить на аукционе предприятие, выпускающее 10% продукции отрасли. Остальные три компании добиваются того же. Вопросы: 1) Какова должна быть стратегия по отношению к конкурентам? 2) Какие ситуационные решения следует предусмотреть? 3) В какой момент приводить их в действие? Задача 8 Конструкторское бюро одного из акционерных предприятий города разработало и довело до серийного производства изделие, необходимое отрасли. Доработка опытного образца до серии производилась в сжатые сроки, изделие получилось высшего качества и конкурентоспособным. Оно составило 80% всей выпускаемой предприятием продукции. Производство было хорошо отлажено, и предприятие постоянно выполняло заказы. Главный инженер отдал распоряжение никаких изменений, усовершенствований по данному изделию не проводить, рабочие параметры не изменять; вследствие чего 5 лет конструкторы занимались только совершенствованием упаковки. За это время на другом предприятии разрабатывали аналогичные изделия, но с улучшенными эксплуатационными характеристиками. В результате на первом заводе продукцию вынуждены были снять с производства и предприятие стало перестраиваться на выпуск другого изделия. Перестройка проходила очень тяжело, и предприятие в течение многих месяцев не могло выйти на заданную программу. Вопросы: 1) Целесообразно ли было снимать с производства одно изделие и заменять его другим? 2) Как следовало поступить в данной ситуации руководству первого предприятия? 3) Какие бы вы приняли меры, прежде чем осуществить переход с производства одного изделия на другое? Охарактеризуйте позицию главного инженера. 4) Какие конкурентные преимущества имеет второе предприятие перед первым и почему?
29	ПК-7-В5	Решение практических задач № 9-10

30	ПК-7-В5	Задача 9 Компания 10 лет работает на определенном сегменте рынка и зарекомендовала себя у покупателей с положительной стороны (товары, имидж). Проведенный анализ рынка показал, что он уже насыщен товарами, поэтому компания выбрала стратегию - «новый товар на новый рынок». При этом она изменила стратегию на старом рынке, слегка усовершенствовав старый товар. Эти мероприятия потребовали существенного увеличения затрат, в результате чего образовались некоторые финансовые проблемы. Проведенные маркетинговые исследования показали, что спрос на новый товар на новом рынке пока незначителен, но при этом аналогов и заменителей у этого товара там нет. На «старом» рынке данные исследования не дают четкой информации о том, как покупатель, примет новый товар фирмы, тем более, что конкуренция на старом рынке выше, чем на новом. Вопрос: Используя матрицу товар/рынки И.Ансоффа оцените возможности фирмы при выходе ее на новый и старый рынки с различными товарами. Разработайте маркетинговые решения, которые могли бы привести фирму к успеху. Задача 10 В крупном медиа-концерне есть убыточная газета, посвященная искусству. Она имеет мало подписчиков, но зато существует с момента его основания и считается респектабельным изданием в своей области. Вопрос: Если бы вы были руководителем медиа-концерна, как бы вы поступили: ликвидировали эту газету или оставили? Аргументируйте свой ответ.

7. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

7.1. Средства оценивания в ходе текущего контроля:

- письменные краткие опросы в ходе аудиторных занятий на знание категорий учебной дисциплины, указанных в п.6.1.1.;
- задания и упражнения, рекомендованные для самостоятельной работы;
- задания и упражнения в ходе семинарских занятий.

7.2. ФОС для текущего контроля:

№	Код результата обучения	ФОС текущего контроля
1	ПК-7-З1	1. Раскрыть Концепция стратегического менеджмента.
2	ПК-7-З1	2. Охарактеризовать функции стратегического менеджмента и их взаимосвязь.
3	ПК-7-З2	1. Раскрыть теорию информации и ее роль в стратегическом управлении
4	ПК-7-З2	2. Охарактеризовать системный анализ и стратегические решения
5	ПК-7-З3	1. Охарактеризовать процесс стратегического менеджмента и его этапы
6	ПК-7-З3	2. Раскрыть сущность, функции и преимущества стратегического планирования
7	ПК-7-З4	1. Описать значение маркетинга в стратегических планах
8	ПК-7-З4	2. Раскрыть анализ факторов, определяющих выбор стратегии
9	ПК-7-З5	1. Охарактеризуйте процедуры увязки бюджетов со стратегией
10	ПК-7-З5	2. Описать инструментарий стратегического менеджмента

11	ПК-7-У1	1. Подготовка аналитического обзора на примере конкретной организации по темам: Концепция стратегического менеджмента. Системный анализ и стратегические решения Теория информации и ее роль в стратегическом управлении
12	ПК-7-У1	2. Выполнение кейс-задания по теме: IBM - новая стратегия маркетинга
13	ПК-7-У2	1. Подготовка аналитического обзора на примере конкретной организации по темам: Модель стратегического состояния организации Процесс стратегического планирования Задачи специалистов по стратегическому планированию
14	ПК-7-У2	2. Письменный анализ конкретной ситуации по теме: Роль высшего руководства фирмы в стратегическом планировании
15	ПК-7-У3	1. Подготовка аналитического обзора на примере конкретной организации по темам: Миссия фирмы и стратегические перспективы Взаимосвязь миссий, целей и стратегий в стратегической пирамиде. Факторы, влияющие на формирование стратегии.
16	ПК-7-У3	2.Выполнение научного исследования на следующую тему: Руководство процессом выполнения стратегии
17	ПК-7-У4	1. Подготовка аналитического обзора на примере конкретной организации по темам: Методы исследования окружающей среды и прогнозирование изменений. Техника анализа ПЭСТ. Схема проведения анализа отрасли и конкуренции в ней.
18	ПК-7-У4	2. Письменный анализ конкретной ситуации по теме: Стратегические зоны хозяйствования и стратегические хозяйственные центры.
19	ПК-7-У5	1. Подготовка аналитического обзора на примере конкретной организации по темам: Управление стратегическими задачами в реальном масштабе времени. Управление в условиях стратегических изменений. Характеристика различных подходов к проблеме управления в условиях спонтанных изменений.
20	ПК-7-У5	2. Выполнение кейс-задания по теме: Потребительские предпочтения на рынке холодильников
21	ПК-7-В1	Решение практических задач № 1-2
22	ПК-7-В1	Задача 1 Разработайте программу диверсификации для компании специализирующейся на технологии закупки и консервации свежих овощей и владеющих сильной маркой на рынке консервированных салатов. Рассмотрите несколько вариантов возможной диверсификации, учитывая синергию и существующие риски. Задача 2 По сравнению со странами Западной Европы и Северной Америки в России очень низкими остаются показатели потребления кофе. Ваша компания производит всемирно известную марку кофе. Предложите стратегию (стратегии) развития российского рынка кофе, с учетом национальных особенностей.
23	ПК-7-В2	Решение практических задач № 3-4

24	ПК-7-В2	Задача 3 Небольшая инновационная компания специализируется на разработках ноу-хау, при этом пользуется мировой известностью. К сожалению, компания обладает ограниченными ресурсами, что затрудняет ее деятельность. Разработайте стратегию (стратегии) для данной фирмы. Задача 4 Как вы можете охарактеризовать цели фирмы и проводимую ею стратегию на основе такого факта: Вторая по производству компьютеров в США после «IBM» фирма «Apple» в конце 90-х г. XX в. предложила бесплатно школам США 150 тыс. компьютеров. Обоснуйте стратегию, проводимую «Apple» и её цели.
25	ПК-7-В3	Решение практических задач № 5-6
26	ПК-7-В3	Задача 5 Определите цели деятельности каждой из перечисленных компаний и наиболее оптимальную стратегию дальнейшего развития: 1. Фирма «Скорость» является малым предприятием с 3-мя соучредителями, производящая ремонт автомобилей. Чтобы поправить финансовые дела фирмы, владельцы выставили на продажу огромный, эксклюзивный автомобиль марки «Кадиллак», на сборку и отделку которого были затрачены все средства фирмы. Но экономическая ситуация на автомобильном рынке такова, что спросом пользуются дешевые маленькие автомобили из-за экономического кризиса в стране. 2. Фирма «Все для ремонта» выпустила на рынок новый продукт – сверхпрочный линолеум, который более долговечен, чем все уже имеющиеся аналоги. При этом маркетинговая служба получила информацию, что через месяц конкуренты «выведут» на рынок аналогичные по качеству новые марки линолиумов. 3. Фирма «Огонек» специализируется на издании газет. К началу подписной кампании цены на бумагу и красители увеличились в 3 раза. Возникла проблема: если увеличились цены на газеты, подписчики могут переключиться на другие издания или значительно сократить подписку, ввиду недостатка финансовых средств; 4. Фирма «Сувенир» производит и реализует через киоски, уличных торговцев СМИ дешевые значки с различными шуточными и модными названиями. При этом фирма предлагает в будущем выпуск дорогих сувениров (статуэток, чеканки, панно): закупает сырье, оборудование, обучает кадры. Задача 6 Основная продукция предприятия выпускается уже 10 лет, но спрос остается стабильным и оснований тревожиться на ближайшие 1—2 года нет. Вопрос: Следует ли переходить к выпуску новой модели, которая уже прошла испытания и готова к запуску в серию?
27	ПК-7-В4	Решение практических задач № 7-8

28	ПК-7-В4	Задача 7 Фирма, действующая в отрасли, где кроме нее имеются другие крупные компании, планирует купить на аукционе предприятие, выпускающее 10% продукции отрасли. Остальные три компании добиваются того же. Вопросы: 1) Какова должна быть стратегия по отношению к конкурентам? 2) Какие ситуационные решения следует предусмотреть? 3) В какой момент приводить их в действие? Задача 8 Конструкторское бюро одного из акционерных предприятий города разработало и довело до серийного производства изделие, необходимое отрасли. Доработка опытного образца до серии производилась в сжатые сроки, изделие получилось высшего качества и конкурентоспособным. Оно составило 80% всей выпускаемой предприятием продукции. Производство было хорошо отлажено, и предприятие постоянно выполняло заказы. Главный инженер отдал распоряжение никаких изменений, усовершенствований по данному изделию не проводить, рабочие параметры не изменять; вследствие чего 5 лет конструкторы занимались только совершенствованием упаковки. За это время на другом предприятии разрабатывали аналогичные изделия, но с улучшенными эксплуатационными характеристиками. В результате на первом заводе продукцию вынуждены были снять с производства и предприятие стало перестраиваться на выпуск другого изделия. Перестройка проходила очень тяжело, и предприятие в течение многих месяцев не могло выйти на заданную программу. Вопросы: 1) Целесообразно ли было снимать с производства одно изделие и заменять его другим? 2) Как следовало поступить в данной ситуации руководству первого предприятия? 3) Какие бы вы приняли меры, прежде чем осуществить переход с производства одного изделия на другое? Охарактеризуйте позицию главного инженера. 4) Какие конкурентные преимущества имеет второе предприятие перед первым и почему?
29	ПК-7-В5	Решение практических задач № 9-10

30	ПК-7-В5	Задача 9 Компания 10 лет работает на определенном сегменте рынка и зарекомендовала себя у покупателей с положительной стороны (товары, имидж). Проведенный анализ рынка показал, что он уже насыщен товарами, поэтому компания выбрала стратегию - «новый товар на новый рынок». При этом она изменила стратегию на старом рынке, слегка усовершенствовав старый товар. Эти мероприятия потребовали существенного увеличения затрат, в результате чего образовались некоторые финансовые проблемы. Проведенные маркетинговые исследования показали, что спрос на новый товар на новом рынке пока незначителен, но при этом аналогов и заменителей у этого товара там нет. На «старом» рынке данные исследования не дают четкой информации о том, как покупатель, примет новый товар фирмы, тем более, что конкуренция на старом рынке выше, чем на новом. Вопрос:Используяматрицу товар/рынкиИ.Ансоффаоцените возможности фирмы при выходе ее на новый и старый рынки с различными товарами. Разработайте маркетинговые решения, которые могли бы привести фирму к успеху. Задача 10 В крупном медиа-концерне есть убыточная газета, посвященная искусству. Она имеет мало подписчиков, но зато существует с момента его основания и считается респектабельным изданием в своей области. Вопрос: Если бы вы были руководителем медиа-концерна, как бы вы поступили: ликвидировали эту газету или оставили? Аргументируйте свой ответ.

7.3 ФОС для промежуточной аттестации:

Задания для оценки знаний.

№	Код результата обучения	Задания
1	ПК-7-З1	Вопросы к экзамену 1-12
2	ПК-7-З1	1 Стратегический менеджмент: сущность и содержание. 2 Эволюция управленческих систем. Предсказуемость будущего, уровень нестабильности. 3 Управление путем ранжирования стратегических задач. 4 Управление посредством выбора стратегических позиций. 5 Слабые сигналы и действия фирмы. 6 Управление в условиях стратегических неожиданностей. 7 Определение направления развития компании: разработка стратегического видения и миссии. 8 Определение направления развития компании: установление целей. 9 Развитие внутрифирменного (корпоративного) планирования. Оперативное, долгосрочное и стратегическое планирование. 10 Основные этапы развития внутрифирменного планирования. 11 Бизнес-план, маркетинговая программа и внутрифирменный план. 12 Модель стратегического состояния компании.
3	ПК-7-З2	Вопросы к экзамену 13-24

4	ПК-7-З2	13 Экономический аспект формулировки стратегии. 14 Политический аспект формулировки стратегии. 15 Организационный аспект формулировки стратегии. 16 Модель пяти сил конкуренции 17 Приведение стратегии в соответствие с ситуацией. 18 Стратегии для конкуренции в новых отраслях. 19 Стратегия для конкуренции в отраслях, находящихся в стадии зрелости. 20 Стратегия для фирм, действующих в отраслях, находящихся в стадии стагнации или спада. 21 Стратегия восстановления для кризисных ситуаций. 22 Стратегия для конкуренции на международных рынках. 23 Глобальные стратегии предпринимательства. 24 Концепция общих стратегий Портера. Значение и недостатки.
5	ПК-7-З3	Вопросы к экзамену 25-36
6	ПК-7-З3	25 Стратегические преимущества инедостаткиразличных организационных структур. 26 Значение организационной культуры для реализации стратегии. 27 Процедуры увязки бюджетов и стратегий. 28 Цепочки ценностей, их содержание и направление использования. 29 Концепция стратегических зон хозяйствования, стратегических ресурсов и групп стратегического влияния. 30 Стратегические зоныхозяйствованияистратегические хозяйственные центры. 31 Жизненные циклы спроса и технологий. 32 Стратегии портфельного анализа выбора конкурентной позиции фирмы. Матрица Бостонской консультационной группы (BCG). 33 Оценка привлекательности стратегической зоны хозяйствования. 34 Оценка изменений в прогнозируемом росте стратегических зон хозяйствования. 35 Оценка потенциала фирмы при определении конкурентного статуса. 36 Оценка уровня стратегических капвложений.
7	ПК-7-З4	Вопросы к экзамену 37-48
8	ПК-7-З4	37 Определение будущей эффективности действующей стратегии. 38 Оценка конкурентного статуса фирмы 39 Балансирование набора стратегических зон хозяйствования с различными 40 жизненными циклами: краткосрочная и долгосрочная перспектива. 41 Синергизм и внутренняя взаимосвязь. Оценка синергизма. 42 Стратегическая гибкость как один из принципов подготовки для снижения стратегической уязвимости. 43 Оценка стратегической гибкости. 44 Оценка положительного значения гибкости в случае опасности и оценка степени уязвимости фирмы. 45 Модель стратегической информации. 46 Управленческая реакция на неожиданные изменения. 47 Использование слабых сигналов при решении управленческих задач. 48 Факторы,определяющиеиндивидуальноеигрупповое сопротивление стратегическим изменениям.
9	ПК-7-З5	Вопросы к экзамену 49-60

10	ПК-7-З5	49 Характеристика различных подходов к проблеме управления в условиях спонтанных изменений. 50 Влияние системы ценностей и культуры на стратегию. 51 Внешняя среда организации, ее структура и характеристики. 52 Задачи и содержание анализа внутренней среды организации. 53 Использование цепочки ценностей для анализа финансового состояния организации. 54 Ключевые гипотезы стратегического менеджмента. 55 Мониторинг стратегической ситуации: цели, сущность и методы осуществления в организации. 56 Назначение и роль миссии в стратегическом управлении. 57 Назначение и сущность модели «привлекательность отрасли/конкурентные преимущества». 58 Назначение и сущность модели «рост рынка/доля предприятия». 59 Области проведения стратегических изменений. 60 Оценка эффективности стратегий организаций: подходы, состав возможных показателей.

Задания для оценки умений.

№	Код результата обучения	Задания
1	ПК-7-У1	1. Подготовка аналитического обзора на примере конкретной организации по темам: Концепция стратегического менеджмента. Системный анализ и стратегические решения Теория информации и ее роль в стратегическом управлении
2	ПК-7-У1	2. Выполнение кейс-задания по теме: IBM - новая стратегия маркетинга
3	ПК-7-У2	1. Подготовка аналитического обзора на примере конкретной организации по темам: Модель стратегического состояния организации Процесс стратегического планирования Задачи специалистов по стратегическому планированию
4	ПК-7-У2	2. Письменный анализ конкретной ситуации по теме: Роль высшего руководства фирмы в стратегическом планировании
5	ПК-7-У3	1. Подготовка аналитического обзора на примере конкретной организации по темам: Миссия фирмы и стратегические перспективы Взаимосвязь миссий, целей и стратегий в стратегической пирамиде. Факторы, влияющие на формирование стратегии.
6	ПК-7-У3	2.Выполнение научного исследования на следующую тему: Руководство процессом выполнения стратегии
7	ПК-7-У4	1. Подготовка аналитического обзора на примере конкретной организации по темам: Методы исследования окружающей среды и прогнозирование изменений. Техника анализа ПЭСТ. Схема проведения анализа отрасли и конкуренции в ней.
8	ПК-7-У4	2. Письменный анализ конкретной ситуации по теме: Стратегические зоны хозяйствования и стратегические хозяйственные центры.

9	ПК-7-У5	1. Подготовка аналитического обзора на примере конкретной организации по темам: Управление стратегическими задачами в реальном масштабе времени. Управление в условиях стратегических изменений. Характеристика различных подходов к проблеме управления в условиях спонтанных изменений.
10	ПК-7-У5	2. Выполнение кейс-задания по теме: Потребительские предпочтения на рынке холодильников

Задания, направленные на формирование профессиональных навыков, владений.

№	Код результата обучения	Задания
1	ПК-7-В1	Решение практических задач № 1-2
2	ПК-7-В1	Задача 1 Разработайте программу диверсификации для компании специализирующейся на технологии закупки и консервации свежих овощей и владеющих сильной маркой на рынке консервированных салатов. Рассмотрите несколько вариантов возможной диверсификации, учитывая синергию и существующие риски. Задача 2 По сравнению со странами Западной Европы и Северной Америки в России очень низкими остаются показатели потребления кофе. Ваша компания производит всемирно известную марку кофе. Предложите стратегию (стратегии) развития российского рынка кофе, с учетом национальных особенностей.
3	ПК-7-В2	Решение практических задач № 3-4
4	ПК-7-В2	Задача 3 Небольшая инновационная компания специализируется на разработках ноу-хау, при этом пользуется мировой известностью. К сожалению, компания обладает ограниченными ресурсами, что затрудняет ее деятельность. Разработайте стратегию (стратегии) для данной фирмы. Задача 4 Как вы можете охарактеризовать цели фирмы и проводимую ею стратегию на основе такого факта: Вторая по производству компьютеров в США после «IBM» фирма «Apple» в конце 90-х г. XX в. предложила бесплатно школам США 150 тыс. компьютеров. Обоснуйте стратегию, проводимую «Apple» и её цели.
5	ПК-7-В3	Решение практических задач № 5-6

6	ПК-7-В3	Задача 5 Определите цели деятельности каждой из перечисленных компаний и наиболее оптимальную стратегию дальнейшего развития: 1. Фирма «Скорость» является малым предприятием с 3-мя соучредителями, производящая ремонт автомобилей. Чтобы поправить финансовые дела фирмы, владельцы выставили на продажу огромный, эксклюзивный автомобиль марки «Кадиллак», на сборку и отделку которого были затрачены все средства фирмы. Но экономическая ситуация на автомобильном рынке такова, что спросом пользуются дешевые маленькие автомобили из-за экономического кризиса в стране. 2. Фирма «Все для ремонта» выпустила на рынок новый продукт – сверхпрочный линолеум, который более долговечен, чем все уже имеющиеся аналоги. При этом маркетинговая служба получила информацию, что через месяц конкуренты «выведут» на рынок аналогичные по качеству новые марки линолиумов. 3. Фирма «Огонек» специализируется на издании газет. К началу подписной кампании цены на бумагу и красители увеличились в 3 раза. Возникла проблема: если увеличились цены на газеты, подписчики могут переключиться на другие издания или значительно сократить подписку, ввиду недостатка финансовых средств; 4. Фирма «Сувенир» производит и реализует через киоски, уличных торговцев СМИ дешевые значки с различными шуточными и модными названиями. При этом фирма предлагает в будущем выпуск дорогих сувениров (статуэток, чеканки, панно): закупает сырье, оборудование, обучает кадры. Задача 6 Основная продукция предприятия выпускается уже 10 лет, но спрос остается стабильным и оснований тревожиться на ближайшие 1—2 года нет. Вопрос: Следует ли переходить к выпуску новой модели, которая уже прошла испытания и готова к запуску в серию?
7	ПК-7-В4	Решение практических задач № 7-8

8	ПК-7-В4	Задача 7 Фирма, действующая в отрасли, где кроме нее имеются другие крупные компании, планирует купить на аукционе предприятие, выпускающее 10% продукции отрасли. Остальные три компании добиваются того же. Вопросы: 1) Какова должна быть стратегия по отношению к конкурентам? 2) Какие ситуационные решения следует предусмотреть? 3) В какой момент приводить их в действие? Задача 8 Конструкторское бюро одного из акционерных предприятий города разработало и довело до серийного производства изделие, необходимое отрасли. Доработка опытного образца до серии производилась в сжатые сроки, изделие получилось высшего качества и конкурентоспособным. Оно составило 80% всей выпускаемой предприятием продукции. Производство было хорошо отлажено, и предприятие постоянно выполняло заказы. Главный инженер отдал распоряжение никаких изменений, усовершенствований по данному изделию не проводить, рабочие параметры не изменять; вследствие чего 5 лет конструкторы занимались только совершенствованием упаковки. За это время на другом предприятии разрабатывали аналогичные изделия, но с улучшенными эксплуатационными характеристиками. В результате на первом заводе продукцию вынуждены были снять с производства и предприятие стало перестраиваться на выпуск другого изделия. Перестройка проходила очень тяжело, и предприятие в течение многих месяцев не могло выйти на заданную программу. Вопросы: 1) Целесообразно ли было снимать с производства одно изделие и заменять его другим? 2) Как следовало поступить в данной ситуации руководству первого предприятия? 3) Какие бы вы приняли меры, прежде чем осуществить переход с производства одного изделия на другое? Охарактеризуйте позицию главного инженера. 4) Какие конкурентные преимущества имеет второе предприятие перед первым и почему?
9	ПК-7-В5	Решение практических задач № 9-10

10	ПК-7-В5	Задача 9 Компания 10 лет работает на определенном сегменте рынка и зарекомендовала себя у покупателей с положительной стороны (товары, имидж). Проведенный анализ рынка показал, что он уже насыщен товарами, поэтому компания выбрала стратегию - «новый товар на новый рынок». При этом она изменила стратегию на старом рынке, слегка усовершенствовав старый товар. Эти мероприятия потребовали существенного увеличения затрат, в результате чего образовались некоторые финансовые проблемы. Проведенные маркетинговые исследования показали, что спрос на новый товар на новом рынке пока незначителен, но при этом аналогов и заменителей у этого товара там нет. На «старом» рынке данные исследования не дают четкой информации о том, как покупатель, примет новый товар фирмы, тем более, что конкуренция на старом рынке выше, чем на новом. Вопрос: Используя матрицу товар/рынки И.Ансоффа оцените возможности фирмы при выходе ее на новый и старый рынки с различными товарами. Разработайте маркетинговые решения, которые могли бы привести фирму к успеху. Задача 10 В крупном медиа-концерне есть убыточная газета, посвященная искусству. Она имеет мало подписчиков, но зато существует с момента его основания и считается респектабельным изданием в своей области. Вопрос: Если бы вы были руководителем медиа-концерна, как бы вы поступили: ликвидировали эту газету или оставили? Аргументируйте свой ответ.

8. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

а) основная литература:

1. Стратегическое управление : учебник для магистров / И. К. Ларионов, А. Н. Герасин, О. Н. Герасина [и др.] ; под редакцией И. К. Ларионова. — 3-е изд. — М. : Дашков и К, 2019. — 235 c. — ISBN 978-5-394-03171-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/85630.html

2. Минцберг, Генри Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Генри Минцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель ; перевод Д. Раевская, Л. Царук. — М. : Альпина Паблишер, 2019. — 368 c. — ISBN 978-5-9614-2223-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/82525.html

3. Базиян, Н. Р. Стратегический менеджмент / Н. Р. Базиян. — М. : Юриспруденция, 2018. — 510 c. — ISBN 978-5-9516-0819-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/86541.html

б) дополнительная литература:

1. Левушкина, С. В. Стратегический менеджмент : учебное пособие для вузов / С. В. Левушкина. — Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, Секвойя, 2017. — 80 c. — ISBN 5-7567-0164-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/76122.html

2. Курс MBA по стратегическому менеджменту / Айзенштат Расселл, Балоган Джулия, Биджелоу Барбара [и др.] ; под редакцией Л. Фаэйя, Р. Рэнделла ; перевод В. Егоров. — 4-е изд. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2019. — 587 c. — ISBN 978-5-9614-0573-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/82702.htm

3. 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 c. — ISBN 5-85173-059-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/74945.html

9. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЛЕКТОВ ЛИЦЕНЗИОННОГО И СВОБОДНО РАСПРОСТРАНЯЕМОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ, ИСПОЛЬЗУЕМОГО ПРИ ИЗУЧЕНИИ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

При изучении учебной дисциплины (в том числе в интерактивной форме) предполагается применение современных информационных технологий. Комплект программного обеспечения для их использования включает в себя:

пакеты офисного программного обеспечения Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint), OpenOffice;

веб-браузер (Google Chrome, Mozilla Firefox, Internet Explorer др.);

электронную библиотечную систему IPRBooks;

систему размещения в сети «Интернет» и проверки на наличие заимствований курсовых, научных и выпускных квалификационных работ «ВКР-ВУЗ.РФ».

Для доступа к учебному плану и результатам освоения дисциплины, формирования Портфолио обучающегося используется Личный кабинет студента (он-лайн доступ через сеть Интернет http://lk.rosnou.ru).

10. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

https://strategymen.ucoz.ru/ Журнал «Стратегический менеджмент»

http://www.iprbookshop.ru Учебные издания из Электронно-библиотечной системы IPRbooks

http://www.eup.ru Электронная библиотека по вопросам экономики и управления

11. ОБУЧЕНИЕ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

Изучение учебной дисциплины обучающимися инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья осуществляется в соответствии с Приказом Министерства образования и науки РФ от 9 ноября 2015 г. № 1309 «Об утверждении Порядка обеспечения условий доступности для инвалидов объектов и предоставляемых услуг в сфере образования, а также оказания им при этом необходимой помощи» (с изменениями и дополнениями), Методическими рекомендациями по организации образовательного процесса для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в образовательных организациях высшего образования, в том числе оснащенности образовательного процесса, утвержденными Министерством образования и науки РФ 08.04.2014г. № АК-44/05вн, Положением об организации обучения студентов – инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, утвержденным приказом ректора Университета от 6 ноября 2015 года №60/о, Положением о Центре инклюзивного образования и психологической помощи АНО ВО «Российский новый университет», утвержденного приказом ректора от 20 мая 2016 года № 187/о.

Лица с ограниченными возможностями здоровья и инвалиды обеспечиваются электронными образовательными ресурсами, адаптированными к состоянию их здоровья.

Предоставление специальных технических средств обучения коллективного и индивидуального пользования, подбор и разработка учебных материалов для обучающихся с ограниченными

возможностями здоровья производится преподавателями с учетом индивидуальных психофизиологических особенностей обучающихся и специфики приема-передачи учебной информации на основании просьбы, выраженной в письменной форме.

С обучающимися по индивидуальному плану или индивидуальному графику проводятся индивидуальные занятия и консультации.

12. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

Для проведения лекций и семинарских занятий используется лекционная аудитория № 28:

- Персональный компьютер: 1 шт.
- Монитор: 1 шт.
- Переносной проектор.
- Переносной экран.
- Меловая магнитная доска
- Учебно-наглядные пособия

Рабочие места студентов:
- столы ученические: 24 шт.
- стулья: 48 шт.

Рабочее место преподавателя:
- стол письменный: 1 шт.
- стул: 1 шт.

Автор (составитель):
кандидат философских наук Е.А Чеботарева