

АНО ВО «Межрегиональный открытый социальный институт»

УТВЕРЖДЕНО

на заседании Совета факультета экономики и информационной безопасности

Протокол заседания Совета факультета № 1 « 28 » августа 2018 г.

И.о. декана факультета экономики и информационной безопасности

О.В. Шишкина



ОДОБРЕНО

на заседании кафедры экономики и менеджмента

Протокол заседания кафедры № 1 « 28 » августа 2018 г.

Зав. кафедрой экономики и менеджмента

А.Н. Петрова

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

по учебной дисциплине

Стратегический менеджмент

(наименование)

образовательная программа

38.03.02 Менеджмент

Логистика и управление цепями поставок

форма обучения

заочная

ПРОГРАММА РАЗРАБОТАНА

профессор, Суворова А.П.,
доктор. экон. наук, профессор

(должность, Ф. И. О., ученая
степень, звание автора(ов)
программы)

Йошкар-Ола, 2018

Содержание

1. Пояснительная записка.....	3
2. Структура и содержание дисциплины	6
3. Оценочные средства и методические рекомендации по проведению промежуточной аттестации	33
4. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	40
5. Материально-техническое обеспечение дисциплины	42
6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	44

1. Пояснительная записка

Цель изучения дисциплины: формирование у студентов стратегического мышления на основе получения комплекса теоретических знаний и приобретения профессиональных навыков и умений в области стратегического управления организацией.

Место дисциплины в учебном плане:

Предлагаемый курс относится к дисциплинам базовой части образовательной программы 38.03.02 Менеджмент. Логистика и управление цепями поставок.

Дисциплина «Стратегический менеджмент» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

продолжает формирование общепрофессиональной компетенции:

способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ОПК-3) – 3 этап.

продолжает формирование профессиональной компетенции:

владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности (ПК-3) – 3 этап.

начинает формирование профессиональной компетенции:

способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-5) – 1 этап.

Этапы формирования компетенций (заочная форма обучения)

Код компетенции	Формулировка компетенции	Учебная дисциплина	Семестр	Этап
ОПК-3	способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	Теория менеджмента (история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение)	2	1
		Учебная практика	6	2
		Стратегический менеджмент	7	3
		Производственная практика: практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности	8	4
		Государственная итоговая аттестация	10	5
ПК-3	владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации,	Маркетинг в социальных сетях	3	1
		Бизнес-планирование в логистических системах	6	2

	направленной на обеспечение конкурентоспособности	Стратегический менеджмент	7	3
		Производственная практика: практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности	8	4
		Государственная итоговая аттестация	10	5
ПК-5	способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	Стратегический менеджмент	7	1
		Производственная практика: практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности	8	2
		Управление логистическими рисками	9	3
		Государственная итоговая аттестация	10	4

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

ОПК-3	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - условия и особенности выбора и проектирования видов организационных структур управления; - понятие и виды стратегий организации; - стратегии управления человеческими ресурсами в организации и особенности их реализации; - особенности делегирования полномочий в различных организационных структурах управления. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - определять тип и вид организационной структуры управления; - анализировать и проектировать организационные структуры управления и вносить необходимые изменения; - анализировать и разрабатывать стратегии управления человеческими ресурсами в организации; - распределять и делегировать полномочия в разных организационных структурах управления с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - методами проектирования организационных структур управления с учетом распределения и делегирования полномочий; - алгоритмами разработки стратегий управления человеческими ресурсами организаций; - способами определения видов и объемов личной ответственности за осуществляемые мероприятия.
ПК-3	<p>Знать:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - факторы внешней и внутренней среды организации; - понятие и виды стратегии организации; - этапы разработки и осуществления стратегии организации; - понятие, показатели и факторы конкурентоспособности организации. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - проводить анализ факторов внешней и внутренней среды организации; - разрабатывать альтернативные варианты стратегий на основе стратегического анализа, проводить их оценку; - осуществлять выбор стратегии организации; - организовать процесс осуществления выбранной стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности; - проводить оценку конкурентоспособности организации. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - методами стратегического анализа при оценке внешней и внутренней среды организации; - способами и алгоритмами разработки и реализации стратегии организации.
ПК-5	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - сущность и виды функциональных стратегий организации; - виды взаимосвязей между функциональными стратегиями организации. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализировать функциональные стратегии организации; - идентифицировать и анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями организации. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - способами и методами анализа функциональных стратегий организации и связей между ними.

Формы текущего контроля успеваемости студентов: устный опрос, практические задачи, кейсы, тестовые задания, реферат.

Формы промежуточной аттестации: экзамен.

2. Структура и содержание дисциплины

Трудоемкость 3 зачетные единицы, 108 часов, из них:

заочная форма обучения: 12 лекционных часов, 22 практических часа, 65 часов самостоятельной работы, контроль – 9 часов.

2.1. Тематический план учебной дисциплины (заочная форма обучения)

№ п/п раздела	Наименование разделов и тем	Количество часов по учебному плану					
		Всего	Виды учебной работы				
			Аудиторная работа				Самостоятельная работа
			Лекции	Практические занятия (семинарские)	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа	
1	2	3	4	5	6	7	
Раздел I Система стратегического менеджмента							
1.1	Введение в стратегический менеджмент	8	1	2	-	5	
1.2	Стратегия: формирование, реализация. Стратегическое планирование и целеполагание	8	1	2	-	5	
1.3	Стратегический потенциал фирмы. Стратегические изменения	8	1	2	-	5	
Раздел II Инструменты стратегического менеджмента							
2.1	Стратегические бизнес-единицы	8	1	2	-	5	
2.2	Анализ положения фирмы	8	1	2	-	5	
Раздел III Корпоративные стратегии							
3.1	Портфельные стратегии	8	1	2	-	5	
3.2	Стратегии диверсификации	8	1	2	-	5	
3.3	Стратегии интеграции	8	1	2	-	5	
3.4	Стратегии роста	8	1	2	-	5	
Раздел IV Стратегии бизнес-уровня							
4.1	Конкурентные стратегии	8	1	2	-	5	
4.2	Бизнес-стратегии. Рольевые стратегии	8	1	2	-	5	
Раздел V Стратегии предприятий различных форм и отраслей							
5.1	Отраслевые стратегии. Бенчмаркинг	6	1	-	-	5	
5.2	Международные стратегии	5	-	-	-	5	
	Контроль	9	-	-	-	-	
	Итого по дисциплине	108	12	22	-	65	

2.2. Тематический план лекций

№ п/п раздела	Наименование разделов и тем	Количество часов
1	2	3
Раздел I Система стратегического менеджмента		
1.1	Введение в стратегический менеджмент	1
1.2	Стратегия: формирование, реализация. Стратегическое планирование и целеполагание	1
1.3	Стратегический потенциал фирмы. Стратегические изменения	1
Раздел II Инструменты стратегического менеджмента		
2.1	Стратегические бизнес-единицы	1
2.2	Анализ положения фирмы	1
Раздел III Корпоративные стратегии		
3.1	Портфельные стратегии	1
3.2	Стратегии диверсификации	1
3.3	Стратегии интеграции	1
3.4	Стратегии роста	1
Раздел IV Стратегии бизнес-уровня		
4.1	Конкурентные стратегии	1
4.2	Бизнес-стратегии. Ролевые стратегии	1
Раздел V Стратегии предприятий различных форм и отраслей		
5.1	Отраслевые стратегии. Бенчмаркинг	1
5.2	Международные стратегии	-
	Итого по дисциплине	12

Содержание лекционных занятий

Тема 1. Введение в стратегический менеджмент

План:

1. Эволюция стратегического менеджмента
2. Базовые понятия стратегического менеджмента
3. Система стратегического менеджмента

Тема 2. Стратегия: формирование, реализация. Стратегическое планирование и целеполагание

План:

1. Видение, философия и миссия организации
2. Понятие и виды стратегии организации
3. Этапы разработки и осуществления стратегии организации
3. Анализ цепочки создания ценности и социальная ответственность
4. Проектирование целей организации
5. Этапы формирования стратегического плана

Тема 3. Стратегический потенциал фирмы. Стратегические изменения

План:

1. Предпосылки изменений

2. Подходы к управлению изменениями
3. Дифференцированное и интегрированное управление изменениями
4. Понятие и виды стратегий организации.
5. Стратегия осуществления изменений

Тема 4. Стратегические бизнес-единицы

План:

1. Понятие «стратегическая зона хозяйствования» (бизнес-единица)
2. Порядок выделения СЗХ
3. Составление наборов СЗХ для организации

Тема 5. Анализ положения фирмы

План:

1. Содержание и принципы проведения стратегического анализа
2. Анализ внешней деловой окружающей среды
3. Анализ микросреды
4. Методы стратегического анализа

Тема 6. Портфельные стратегии

План:

1. Цели и принципы портфельного метода стратегического планирования организаций
2. Матрица БКГ
3. Матрица «Мак-Кинзи»
4. Модель «Мак-Кинзи 7-S»

Тема 7. Стратегии диверсификации

План:

1. Основные элементы теории диверсификации
2. Сущность и типы корпоративных стратегий диверсификации
3. Особенности организации процесса стратегического планирования в диверсифицированных организациях

Тема 8. Стратегии интеграции

План:

1. Понятие и классификация кооперативных стратегий (стратегий интеграции)
2. Стратегический союз. Консорциум, совместное предприятие как формы стратегического союза
3. Лицензионное соглашение и его формы
4. Аутсорсинг

Тема 9. Стратегии роста

План:

1. Понятие и классификация стратегий концентрации (стратегий роста)
2. Стратегии вертикального роста
3. Стратегии горизонтального роста

Тема 10. Конкурентные стратегии

План:

1. Понятие и классификация конкурентных стратегий
2. Факторы и критерии, формирующие конкурентную стратегию
3. Конкурентная тактика

Тема 11. Бизнес-стратегии. Ролевые стратегии

План:

1. Благоприятная ниша, стратегические окна, конкурентные преимущества, сфера конкуренции
2. Модель выбора стратегической позиции в конкуренции М.Портера
3. Модель выбора стратегической позиции в конкуренции Ф.Котлера
4. Модель выбора стратегической позиции в конкуренции Г.Хамела и К.К.Прахадала
5. Модель выбора стратегической позиции в конкуренции М.Трейси и Ф.Вирсемы

Тема 12. Отраслевые стратегии. Бенчмаркинг

План:

1. Сущность комбинированной модели стратегии «факторы рынка - типовые стратегии»
2. Модель стратегии лидера отрасли («медведь»)
3. Модель стратегии претендентов на лидерство (организаций «на вторых ролях» («волк») и «третьих ролях» («кабан»))
4. Модель стратегии организации с малой рыночной долей (организаций «на четвертых ролях» («лисица») и «пятых ролях» («муравей»))

Тема 13. Международные стратегии

План:

1. Принципы реализации стратегического менеджмента корпорации в условиях глобализации мировой экономики
2. Сущность, принципы формирования и управления стратегическими альянсами

2.3. Тематический план практических (семинарских) занятий

№ п/п раздела	Наименование разделов и тем	Количество часов
1	2	3
Раздел I Система стратегического менеджмента		
1.1	Введение в стратегический менеджмент	2
1.2	Стратегия: формирование, реализация. Стратегическое планирование и целеполагание	2
1.3	Стратегический потенциал фирмы. Стратегические изменения	2
Раздел II Инструменты стратегического менеджмента		
2.1	Стратегические бизнес-единицы	2
2.2	Анализ положения фирмы	2
Раздел III Корпоративные стратегии		
3.1	Портфельные стратегии	2
3.2	Стратегии диверсификации	2
3.3	Стратегии интеграции	2
3.4	Стратегии роста	2
Раздел IV Стратегии бизнес-уровня		
4.1	Конкурентные стратегии	2
4.2	Бизнес-стратегии. Ролевые стратегии	2
Раздел V Стратегии предприятий различных форм и отраслей		
5.1	Отраслевые стратегии. Бенчмаркинг	-
5.2	Международные стратегии	-
	Итого по дисциплине	22

Содержание практических (семинарских) занятий

Тема 1. Введение в стратегический менеджмент

План темы:

1. Стратегическое планирование
2. Стратегический менеджмент
3. Стратегическое развитие предприятия
4. Базовая модель стратегического планирования
5. Модель Гарвардской школы бизнеса
6. Укрупненная модель формирования стратегического плана И. Ансоффа
7. Модель формирования стратегического плана по Г. Стейнеру
8. Контур стратегического планирования

Практические задачи

Задача 1. Основная продукция предприятия выпускается уже 10 лет, но спрос остается стабильным и оснований тревожиться на ближайшие 1—2 года нет.

Вопросы:

Следует ли переходить к выпуску новой модели, которая уже прошла испытания и готова к запуску в серию?

Задача 2.

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?

Тема 2. Стратегия: формирование, реализация. Стратегическое планирование и целеполагание

План темы:

1. Сущность и виды функциональных стратегий организации
2. Стратегический анализ
3. Этапы формирования стратегического плана
4. Продуктовая стратегия (бизнес-проект)
5. Стратегический план предприятия
6. Основные схемы перспективного планирования
7. Интерактивное планирование
8. Бизнес-стратегия

Кейс

Каждый из двух видов бизнеса Корпорации А можно кратко охарактеризовать следующим образом:

Бизнес А: Бизнес достаточно молодой, находится на стадии освоения рынка товаров, основанных на новейших технологиях. Энергично осуществляется поиск новых потребителей своей инновационной продукции. Объем продаж растет достаточно быстро, но ощутимой прибыли пока нет. Поток денежной наличности отрицательный, так как фирма инвестирует наличность в развитие данного вида бизнеса.

Независимо от поведения своих конкурентов данный вид бизнеса сам выбирает стратегии поведения на рынке, так как имеет определенные преимущества перед конкурентами, относительная доля рынка достаточно высокая, но абсолютного преимущества на рынке бизнес пока не имеет.

Бизнес Б: Покупатели постепенно теряют интерес к продукции данного бизнеса, так как продукция бизнеса вытесняется с рынка более совершенными и инновационными товарами бизнеса А. Происходит заметное падение спроса, уменьшение числа конкурентов и сужение ассортимента выпускаемой продукции. В результате у бизнеса практически отсутствуют важные ресурсы для его поддержания, он имеет целый ряд слабых сторон, мешающих ему приносить ощутимую прибыль Корпорации А.

Используя данную информацию:

А) определите стадии зрелости и конкурентные позиции данных отраслей Корпорации А;

Б) определите положение каждого вида бизнеса на матрице модели ADL/LC;

В) осуществите «естественный выбор» стратегии развития каждого бизнеса в соответствии с его позицией на матрице.

Тема 3. Стратегический потенциал фирмы. Стратегические изменения

План темы:

1. Ресурсная концепция организации
2. Факторы, вызывающие необходимость проведения стратегических изменений
3. Сущность и содержание подходов к управлению стратегическими изменениями
4. Стиль проведения стратегических изменений
5. Формы управления стратегическими изменениями
6. Стратегии осуществления стратегических изменений

7. Движущие и сдерживающие силы стратегических изменений

Практические задачи

Вы изучили, что исходным этапом процесса разработки стратегии является анализ стратегических факторов среды, в которой действует предприятие.

На основании изученного материала, а также применяя источники дополнительной литературы, составьте перечень слабых и сильных сторон организации (предприятия), с деятельностью которого Вы хорошо знакомы, а также список конкретных возможностей и угроз, имеющих место или только зарождающихся в окружении данной организации.

Тема 4. Стратегические бизнес-единицы

План темы:

1. Управление стратегическим набором
2. Баланс жизненных циклов СЗХ
3. Стратегическая гибкость организации
4. Стратегическая уязвимость организации

Кейс

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) Применительно к изложенной ситуации дайте характеристику стратегического менеджмента на первом и втором предприятиях.
- 5) Какие конкурентные преимущества имеет второе предприятие перед первым и почему?

Тема 5. Анализ положения фирмы

План темы:

1. Стратегический анализ организации
2. Анализ внешней деловой окружающей среды
3. Анализ ближней (специфической) окружающей среды
7. Конкурентный анализ. Структурный анализ конкурентного окружения
8. Анализ производственно-хозяйственной деятельности и эффективности использования ресурсов
9. Анализ имущественного комплекса организации
10. Финансовый анализ
18. SWOT-анализ

Кейс

1. Молочный комбинат «Здоровье» производит молочную продукцию. Продукция комбината пользуется спросом, и руководство планирует увеличить объемы производства в отчетном году, а также расширить ассортимент молочной продукции. В рамках этого продолжает развиваться программа "Школьное молоко", а также проводится техническое усовершенствование производственных мощностей.

С этого года на предприятии внедрен новый проект "Тетра Фино Асептик", в соответствии с которым введена в действие новая упаковочная линия. Это позволяет увеличить срок годности молочных продуктов до 30 дней.

На основании имеющихся данных, предложите некоторые мероприятия, которые помогут совершенствоваться:

- А) сбытовую политику предприятия;
- Б) коммуникационную политику.

Обозначьте проблемы, которые могут возникнуть у данного предприятия при разработке сбытовой и коммуникационной политики.

Тема 6. Портфельные стратегии

План темы:

1. Стратегические финансовые инвестиции
2. Портфельные финансовые инвестиции
3. Типы инвесторов
4. Статус инвестора
5. Институциональные инвесторы
6. Портфельный метод стратегического планирования
7. Стратегическая хозяйственная единица

Кейс

Фирма ССТР была создана несколькими энтузиастами, занимавшимися «челночной» деятельностью - мелкооптовым импортом сантехники. К руководству фирмой пришел бывший руководитель крупной оптовой компании, имевший богатый опыт менеджера в области. Внешнеэкономической деятельности и оптовой торговли. Объединив свои ресурсы, компаньоны начали активную деятельность по продаже сантехники. В клиентскую базу входили в основном мелкие торговцы, реализующие сантехнику на строительных и мелкооптовых рынках крупных городов. Также осуществлялся развоз заказанной продукции на территории Москвы. Этот период был очень благоприятным для продавцов: высокий уровень спроса и наценок обеспечит вал большую прибыль. Благоприятная ситуация для бизнеса сложилась в условиях отсутствия сильных конкурентов на рынке и предопределила избыточность проведения маркетинга и разработки специальной стратегии. Объем продаж быстро повышался, товарооборот увеличивался, росла численность работников фирмы.

В 2008г. значительный сегмент рынка сантехнической продукции оказался оккупирован дешевой продукцией китайского производства.

В поиске собственных конкурентных преимуществ руководство фирмы ССТР обратило особое внимание на собственную корпоративную культуру. Центральным моментом ее формирования в последние годы стала трансформация фирмы в обучающуюся организацию.

Развитие экономической деятельности фирмы потребовало перехода от простого сопровождения товара «поставщик - покупатель», где внимание сосредоточено на транспортировке товара, его хранении и продаже, к выполнению таких важнейших функций, как маркетинг, финансирование, аналитическая обработка данных, участие в составлении заказов. Усложнение работы выдвинуло новые требования в отношении личных способностей и знаний управленческого персонала. Были определены возможные пути решения этой проблемы.

Другим направлением поиска конкурентных преимуществ явилось применение метода финансового замещения для дополнительного инвестирования в закупку товара и расширения его ассортимента, а также для ускорения оборачиваемости финансовых средств с уменьшением издержек.

Применение метода финансового замещения значительно усилило конкурентоспособность фирмы

Фирма ССТР внедрила в практику своей работы ряд элементов менеджмента знаний.

Примером может служить каталог маркетинговых решений в фирме ССТР, сконцентрировавший формализованный и нормативно закреплённый опыт менеджеров фирмы.

Наряду с каталогом маркетинговых решений в деятельности фирмы ССТР стал применяться математический инструмент корпоративного знания - так называемый *калькулятор менеджера*.

В рамках стратегического управления на фирме ССТР были определены основные направления финансово-экономической устойчивости и конкурентоспособности в условиях изменения параметров среды функционирования. Это:

- формирование обучающейся организации;
- целенаправленное увеличение интеллектуального капитала на основе менеджмента знаний;
- организация плотного потока инноваций, в том числе управленческих и финансовых;
- формирование позитивной культуры предприятия;
- использование новых методов маркетинга в практике работы оптовых торговых предприятий.

Вопросы:

- 1) Какую основную конкурентную стратегию применяет фирма ССТР?
- 2) Каковы основные факторы конкурентоспособности фирмы ССТР?
- 3) На каком рынке - совершенной конкуренции или олигополистическом действует фирма ССТР?
- 4) Согласны ли вы с тем, что современные теории конкурентоспособности применимы только в условиях развитого рынка стран Запада?

Тема 7. Стратегии диверсификации

План темы:

1. Диверсификация
2. Косвенная диверсификация
3. Прямая диверсификация
4. Мотивы диверсификации
5. Диверсификация возможностей
6. Типы процесса диверсификации
7. Вертикальная диверсификация
8. Горизонтальная диверсификация
9. Побочная (конгломератная) диверсификация

Кейс

1. 40 лет Можайский молокозавод (стерилизованного молока «Можайский») монопольно использовал одну из самых «ностальгических» для значительной части населения России торговых марок — «Можайское молоко».

В 2008г. за популярный бренд началась жестокая борьба. Один из крупнейших российский производителей лимонадов АО «Бородино» (также базирующееся в Можайском районе Московской области) с помощью Московского Сбербанка решил запустить производство молока под этой маркой.

АО «Бородино», сохраняя привычный бренд, решило использовать его по-новому. В компании стали разливать молоко в пакеты Combibloc с откидной крышкой.

При этом «Бородино» решило вступить с Можайским заводом в прямую конкуренцию по цене. На Можайском молокозаводе новый пакет АО «Бородино» восприняли в штыки.

Сегодня АО «Бородино» Можайского района Московской области выступает в роли главного предприятия и владеет контрольными пакетами акций входящих в него самостоятельных предприятий. Оно наделено функциями определения общей стратегии производственно-экономического развития, координации и финансового контроля. АО «Бородино» известно прежде всего своим лимонадом и слабоалкогольными напитками. У компании три завода — по разливу безалкогольных и слабоалкогольных напитков, производству консервов (тушенки и овощей) в Калуге, а также джемов и кондитерских изделий в Москве.

Известные марки «географического» происхождения часто используют несколько компаний. Например, пиво «Жигулевское», самое популярное пиво в Советском Союзе, производилось в разных городах. В свое время в Боржоми лицензию на разлив и продажу минеральной воды получили семь фирм. Масло под маркой «Вологодское» без конфликтов производится на двух предприятиях — Вологодском опытном заводе Всероссийской академии молочного хозяйства и Вологодском молочном заводе. Но в случае с АО «Можайское молоко» мирного сосуществования, похоже, не будет.

Вопросы:

1) Для какой из компаний выбор данного продукта — это выбор конкурентной стратегии, а для какой — портфельной? Создает ли это преимущества для конкретной организации или предпосылки к определенному варианту разрешения конфликта?

2) Спроектируйте ваш вариант разрешения конфликта. Постарайтесь понять, как на самом деле он развивался дальше и чем мог завершиться.

3) Какие похожие конфликты происходили с участием хозяйствующих субъектов в вашем регионе?

2. 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 сведений, 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 числа 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 внедриться 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?

3. 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?

Тема 8. Стратегии интеграции

План темы:

1. Кооперативные стратегии
2. Стратегический союз
3. Консорциум для взаимного предоставления услуг

Кейс

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?
3. Проанализируйте структуру предприятия.

Тема 9. Стратегии роста

План темы:

1. Стратегии концентрации
2. Стратегия вертикального роста
3. Вертикальная интеграция
4. Обратная интеграция
5. Прямая интеграция

Кейс

Пионер российского компьютерного производства (правильнее говорить о компьютерной сборке) фирма «Аквариус Системе Информ» объявила о том, что она практически выходит из этого бизнеса и концентрируется на продаже в России зарубежных компьютеров. В связи с тем, что намечается выход на российский рынок таких известных компьютерных производителей, как фирмы «Фудзицу», «Диджитал», «Аквариус» надеялась добиться успеха в сбытовом бизнесе. Проанализировав ситуацию, было решено компьютерное производство законсервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки для возврата в «производственный» бизнес.

В соответствии с договором «Союз ЭВМ комплект» должен был закупить у «Аквариуса» 35 тыс. персональных компьютеров. Далее эта цифра автоматически увеличивалась до 75 тыс. Однако «обвал» рубля и введение повышенных таможенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным заключенный в рублях контракт с «Союз ЭВМ комплект». Фирма «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплату штрафов.

Трудности «Аквариусу» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также торговлю и строительство, фирма добилась того, что ее годовой оборот составил примерно 100 млн. долл. При этом на долю компьютерного направления пришлось только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20%) и меньше доли оборота, приходящейся на инвестиционные проекты (32% всего оборота).

Диверсификация деятельности привела к изменению организационной структуры. Вместо совместного предприятия «Аквариус» возникла группа из 10 практически самостоятельных фирм, действующих в отдельных сферах бизнеса, таких, как строительство, компьютерный бизнес и др. Их возглавила холдинговая компания, которая владела контрольным пакетом акций.

Вопросы:

- 1) Насколько управление в фирме Аквариус может рассматриваться как стратегическое?
- 2) Каким образом фирма Аквариус добилась установления баланса с внешним окружением?

3) В какой мере «желания» фирмы были перечеркнуты изменениями во внешней среде?

Тема 10. Конкурентные стратегии

План темы:

1. Конкурентная стратегия
2. Стратегия наименьших затрат
3. Стратегия дифференциации
4. Конкурентный масштаб
5. Лидерство по затратам
6. Дифференциация
7. Сфокусированность на затратах
8. Сфокусированность на дифференциации
9. Тактика. Временные параметры тактики. Первопроходец. Последователь. Тактика на конкретном рынке
10. Наступательная тактика
11. Оборонительная тактика

Кейс

Фирма «Nestle» на итальянском рынке кофе. Компания «Nestle» является одной из крупнейших в мире корпораций. Компания действует на рынке пищевых продуктов и является мировым лидером по производству растворимого кофе. Итальянское подразделение Nestle – «Nestle Italiana» – это компания, базирующаяся в Милане и производящая более 80 видов продукции. Ее доход в 1988 г. достиг 2 млрд. долл. Кофе Nestle продавалось в Италии под марками Nescafe Classic, Nescafe Gran Aroma и Nescafe Relax (не содержащий кофеина). Основной статьей маркетинговых затрат на продвижение Nescafe были расходы на рекламу. Компания Nestle вышла на итальянский рынок растворимого кофе в 1962 г.

В Италии основными конкурентами Nestle Italiana на рынке кофе на тот момент были:

- Lavazza SpA – 10-я по величине компания в итальянской пищевой промышленности, занимавшая лидирующие позиции на рынке кофе, предлагала полный ассортимент кофейной продукции и выпускала 11 сортов кофе, различных по качеству и цене. Большое внимание уделяла рекламе кофе, делала упор на традиции бренда, в основном ориентировалась на телевизионную рекламу.

- Segafredo-Zanetti SpA – компания в качестве целевого сегмента выбрала бары, рестораны, гостиницы, помимо кофе производила промышленное кухонное оборудование, в том числе кофе-машины. Рекламиривала свою продукцию, спонсируя национальные и международные спортивные соревнования.

- Stirra & Berger SpA – лидер по продажам в Италии кофе с пониженным содержанием кофеина. В рекламе подчеркивалась безвредность такого кофе, а также ценовые преимущества марки. Выпускала, кроме того, растворимый кофе, который почти не рекламировала.

- Procter & Gamble Italia – итальянское подразделение этой компании выпускало широкий ассортимент кофейной продукции. Реклама носила агрессивный характер и размещалась в основном в популярных телешоу.

Вопросы:

1. Оцените позиции фирмы Nestle Itali на рынке кофейной продукции Италии в начале 80-х годов. 29

2. Какая конкурентная стратегия в данных условиях была бы наиболее эффективна, на ваш взгляд?

Тема 11. Бизнес-стратегии. Ролевые стратегии

План темы:

1. Благоприятная ниша
2. Стратегические окна
3. Конкурентные преимущества
4. Сфера конкуренции
5. Выбор стратегической позиции
6. Матрица стратегического выбора

Кейс

1. «Пятерочка» — торговая сеть, объединяющая более 200 универсамов, оборот которых составляет свыше 700 млн. долл.

Концепция бизнеса «Пятерочки» отражена в ее названии. Речь идет о пяти «базовых выгодах», которые магазины сети намерены предоставить покупателю. Формулировки не блещут оригинальностью: поддержание низких цен, удобное расположение универсамов, оптимальный ассортимент товаров, гарантии качества продукции, качественное и профессиональное обслуживание покупателей.

По разнообразию ассортимента «Пятерочка» продолжает уступать супермаркетам «для среднего класса». Но это тоже следствие приверженности принципу работать для большинства в этой стране.

Избранная стратегическая ориентация накладывает на выбор средств извлечения прибыли существенные ограничения. Понятно, что «Пятерочка» пытается выжать максимально возможный доход с каждого квадратного метра торговой площади. За счет оптимального расположения товаров, включения в ассортимент не залеживающихся на полках продуктов повседневного спроса, сдачи в аренду свободных торговых площадей, размещения платной рекламы на каждом удобном месте: на стенах, потолке, прилавках, на кассовой ленте, на одежде торгового персонала. Единственно, что недопустимо для «Пятерочки» ради большей выручки, — это увеличить наценку: она в среднем составляет 10—12% (в обычных супермаркетах около 40%).

Основной резерв извлечения прибыли и экономии в «Пятерочке» состоит в жестко прописанных правилах внутреннего распорядка. Расписано буквально все, вплоть до количества слов, необходимых и достаточных в деловом общении. В фирме разработан глоссарий для сотрудников, состоящий из 200 терминов.

До секунд разработаны нормативы погрузочно-разгрузочных работ автотранспорта в магазинах.

В рекомендациях по расстановке продуктов в торговом зале учтены мельчайшие детали поведения потребителей: каков обычный маршрут покупателей по залу, идет он в одиночку или с женщиной (мужчиной), с ребенком; под каким углом падает взгляд покупателя на продукт и захочет ли он за ним тянуться.

В «Пятерочке» работают над тем, чтобы сбои в «микросхеме» не происходили по вине человеческого фактора. Так, кассир здесь получает в несколько раз (!) больше, чем в прочих известных сетях России — как наших, так и западных. Недаром на каждое вакантное место в компании претендуют не менее 25 человек. Но зарплата отнюдь не единственная форма культивирования чувства преданности делу корпорации. В «Пятерочке» существуют типовое обучение персонала и типовая культура.

В программе обучения обязательна лекция об истории компании, где рассказывается о ее успехах и объясняются их причины.

Вопросы:

- 1) Что является основным конкурентным преимуществом компании «Пятерочка»?
- 2) По каким критериям оцениваются бизнес-процессы в «Пятерочке»?
- 3) Как осуществляются в компании обучение, мотивация и использование персонала?

2. Проанализировав целевое назначение типовых бизнес-стратегий определите, какая из этих стратегий соответствует представленным ситуациям: Когда возможности сбыта ограничены в смысле создания для организации стратегических преимуществ в конкурентной борьбе. Когда организация конкурирует в быстрорастущей отрасли и ожидается продолжение расширения рынков сбыта. Когда стабильность производства особенно ценна.

Когда организация конкурирует в отрасли, характеризующейся быстрыми технологическими изменениями. Когда основные конкуренты предлагают продукты лучшего качества по сравнимой цене. Когда организация отличается своими исследовательскими и проектными возможностями. Когда организация может стать монополистом в определенном регионе. Когда увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества. Когда конкуренты допускают ошибки из-за недостатка опыта управления или отсутствия особых ресурсов, которыми располагает организация. Когда в базовой отрасли происходит ежегодное снижение объемов реализации. Когда существующие рынки для продукта организации уже сильно насыщены. Когда существующие рынки не насыщены продуктом организации. Когда норма потребления продукта организации у традиционных потребителей может существенно расти. Когда увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества. Когда новые профильные продукты могут предлагаться на рынке по достаточно высоким конкурентным ценам. Когда традиционные продукты находятся в стадии умирания по жизненному циклу. Когда организация располагает сильной управленческой командой. Когда добавление новых, но в то же время непрофильных продуктов могло бы существенно улучшить реализацию традиционных. Когда организация конкурирует в высококонкурентном и\или неразвивающемся бизнесе. Когда традиционные каналы сбыта могут быть использованы для продвижения на рынок новых товаров. Когда ни стратегия сокращения, ни стратегия отторжения не привели к желаемому результату. Когда акционеры компании могут минимизировать свои потери путем продажи ее активов.

Тема 12. Отраслевые стратегии. Бенчмаркинг

План темы:

- 1.Сценарии развития организации
- 2.Комбинированная модель «факторы рынка рекомендуемые стратегии»

Тема 13. Международные стратегии

План темы:

- 1.Глобальная корпорация
- 2.Система глобального управления
- 3.Стратегический альянс
- 4.Типы стратегических альянсов
- 5.Критерии формирования стратегических альянсов
- 6.Мотивационные факторы образования стратегических альянсов
- 7.Альянсы равных партнеров

Тестовые задания

1. Какая из представленных концепций стратегического менеджмента дает минимальную эффективность:
 - а) управление на основе предвидения изменений
 - б) управление на основе экстраполяции
 - в) управление на основе реакции на изменения
 - г) нет верного ответа

2. Стратегия - это:
- а) программа достижения конкурентного преимущества на целевых рынках
 - б) комплекс принимаемых менеджментом решений по размещению ресурсов предприятия и достижению конкурентных преимуществ на целевых рынках
 - в) определение основных заинтересованных групп, потребности которых стремиться удовлетворить предприятие
 - г) вариант а и в
3. Какие виды стратегии различаются в зависимости от объекта управления?
- а) наступательная и оборонительная
 - б) низких издержек, дифференциации и фокусировки
 - в) отраслевая, конкурентная и локальная
 - г) корпоративная, бизнес, функциональная.
4. Основной недостаток модели Портера состоит в
- а) длительный период разработки
 - б) широта охвата
 - в) неточность
 - г) субъективность
5. Стратегический анализ внешней среды не позволяет ответить на вопрос:
- а) какие конкурентные силы действуют в отрасли и насколько они сильны
 - б) какие экономические характеристики имеют первостепенное значение для отрасли
 - в) может ли компания конкурировать по стоимости
 - г) варианты а и б
6. Какое ресурсное требование необходимо соблюдать при реализации стратегии лидерства по издержкам
- а) дизайн и конструирование продукции, легкой в производстве
 - б) высокие производственные и инженерные навыки
 - в) наличие строго контроля за производственным процессом и трудовыми ресурсами
 - г) все здесь перечисленные
7. Стратегия дифференциации лучше всего работает, когда
- а) требования покупателей к каждому отдельному продукту и их использованию различны
 - б) покупатели мало ощущают замену продавца и предпочитают приобретать товар по наилучшей цене
 - в) у производителя практически нет способов разнообразить свой продукт
 - г) варианты а и в
8. Что из ниже перечисленного не является способом проведения наступательной стратегии:
- а) "партизанские" действия
 - б) наступление за пределами существующего рынка
 - в) снижение стимула получения прибыли
 - г) упреждающие действия
9. Применение наступательной стратегии путем наступления на сильные стороны конкурентов имеет целью:
- а) возможность получения доли рынка путем превосходства над сильными сторонами более слабых конкурентов
 - б) возможность свести на нет конкурентное преимущество одного или нескольких конкурентов
 - в) добиться разбалансирования работы конкурента, рассредоточения его внимания на многие направления и заставить его манипулировать ресурсами
 - г) вариант а и б

10. Что выступает в качестве основного барьера входа на рынок новых предприятий:

- а) лояльность покупателей к торговой марке
- б) экономия масштаба
- в) доступ к распределительным каналам
- г) все варианты верны

11. Стратегическая бизнес-единица – это:

- а) штабной отдел, где разрабатываются стратегические планы
- б) подразделение компании, ориентированное на будущее
- в) подразделение компании, занимающееся достаточно четко установленным бизнесом со своими стратегическими целями и задачами
- г) подразделение, специализирующееся на выполнении определенных функций

12. Что из ниже перечисленного не является методом анализа внешней среды:

- а) модель 5-ти сил Портера
- б) анализ стратегических групп
- в) определение ключевых факторов успеха
- г) SWOT-анализ

13. Изменения многолетнего темпа развития отрасли относятся:

- а) к основным экономическим особенностям отрасли
- б) к движущим силам отрасли
- в) к переменным силам
- г) нет верного ответа

14. Самой мощной среди пяти сил конкуренции (в модели Портера) является:

- а) соперничество среди конкурирующих продавцов
- б) сила конкуренции товаров-заменителей
- в) сила конкуренции потенциальных новичков
- г) сила поставщиков
- д) сила покупателей

15. Какое организационное требование не является обязательным для реализации стратегии низких издержек

- а) четкая структура организации и распределение обязанностей
- б) строгий контроль за издержками
- в) обязательное перевыполнение планов по выпуску продукции
- г) вариант а и б

16. Наиболее очевидными показателями стратегического и финансового положения компании являются:

- а) рыночная доля компании и ее место в отрасли
- б) повышаются или понижаются размеры прибыли и каковы они по сравнению с соответствующими показателями конкурентов
- в) тенденция изменения чистой прибыли на инвестиции
- г) все в совокупности

17. Какой фактор может лежать в основе стратегии дифференциации

- а) сбыт продукции в комплексе с сопутствующими услугами, которые не предоставляются в полной мере конкурирующими фирмами
- б) соединение усилий по реальному выделению своей продукции в качестве особенной с обеспечением узнаваемости продукции на рынке
- в) обеспечение высокого качества продукта и его специфических потребительских свойств
- г) все здесь перечисленные

18. Стратегической целью стратегии лидерства по издержкам является:

- а) ориентация на весь рынок
- б) понимающий ценности покупатель

в) узкая рыночная ниша, где потребности и вкусы покупателей сильно отличаются от остального рынка

г) все варианты верны

19. Применение наступательной стратегии путем многопланового наступления имеет целью:

а) возможность получения доли рынка путем превосходства над сильными сторонами более слабых конкурентов

б) возможность свести на нет конкурентное преимущество одного или нескольких конкурентов

в) добиться разбалансирования работы конкурента, рассредоточения его внимания на многие направления и заставить его манипулировать ресурсами

г) вариант а и б

20. На какой из вопросов не позволяет ответить SWOT-анализ

а) использует ли компания внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии и какие из сильных сторон могут стать отличительными преимуществами

б) какие ключевые факторы будут определять конкурентный успех

в) какие угрозы должны в первую очередь беспокоит менеджмент и какие стратегические действия должен он предпринять для защиты

г) варианты а и б

2.4. Тематический план для самостоятельной работы

№ п/п раздела	Наименование разделов и тем	Количество часов
1	2	3
Раздел I Система стратегического менеджмента		
1.1	Введение в стратегический менеджмент	5
1.2	Стратегия: формирование, реализация. Стратегическое планирование и целеполагание	5
1.3	Стратегический потенциал фирмы. Стратегические изменения	5
Раздел II Инструменты стратегического менеджмента		
2.1	Стратегические бизнес-единицы	5
2.2	Анализ положения фирмы	5
Раздел III Корпоративные стратегии		
3.1	Портфельные стратегии	5
3.2	Стратегии диверсификации	5
3.3	Стратегии интеграции	5
3.4	Стратегии роста	5
Раздел IV Стратегии бизнес-уровня		
4.1	Конкурентные стратегии	5
4.2	Бизнес-стратегии. Ролевые стратегии	5
Раздел V Стратегии предприятий различных форм и отраслей		
5.1	Отраслевые стратегии. Бенчмаркинг	5
5.2	Международные стратегии	5
	Итого по дисциплине	65

Вопросы для самостоятельной работы

Тема 1. Введение в стратегический менеджмент

Вопросы для самостоятельной работы:

1. Развитие взглядов на стратегический менеджмент в России и за рубежом
2. Сущность, предмет, цели и задачи стратегического менеджмента
3. Условия появления методологии стратегического менеджмента
4. Содержание и взаимосвязь основных понятий стратегического менеджмента
5. Сущность стратегического планирования как основы стратегического менеджмента
6. Функции и принципы стратегического менеджмента
7. Составляющие стратегического менеджмента и их взаимосвязь
8. Базовая стратегия предприятия
9. Функциональная стратегия
10. Корпоративное планирование
11. Итеративное планирование
12. Интуитивное планирование
13. Хаотическое планирование
14. Школы стратегического менеджмента

Вопросы для устного опроса:

1. Назовите условия и особенности выбора и проектирования видов организационных структур управления.
2. Назовите и дайте характеристику основных этапов становления и развития стратегического планирования.
3. Назовите основные подходы к определению понятия «стратегия развития предприятия». Раскройте их содержание.
4. Какие базовые модели стратегического планирования вы можете назвать?
5. В чем заключаются принципиальные особенности модели Гарвардской школы бизнеса?
6. Раскройте содержание укрупненной модели формирования стратегического плана И. Ансоффа.
7. Дайте характеристику модели формирования стратегического плана по Г. Стейнеру.
8. В чем заключаются содержание и принципиальные особенности контура стратегического планирования?
9. Что вы вкладываете в понятие «базовая стратегия развития предприятия»?
10. В чем заключается содержание функциональной стратегии развития предприятия?
11. Раскройте сущность и принципиальные особенности корпоративного планирования.
12. В чем заключается содержание процесса итеративного планирования?
13. Раскройте содержание и условия применения интуитивного планирования?

Тема 2. Стратегия: формирование, реализация. Стратегическое планирование и целеполагание

Вопросы для самостоятельной работы:

1. Определение стратегической линии предприятия (миссия). Сформулируйте возможные варианты миссий нескольких организаций
 2. Определение целей предприятия. Характеристика эффективных целей
 3. Содержание стратегического планирования на микро- и макроуровне
- Вопросы для устного опроса:*
1. Что лежит в основе выделения различных школ стратегического менеджмента?
 2. Какие школы стратегического менеджмента выделяются Г. Минцбергом, Б. Альстэндом и Дж. Лэмпелом?
 3. Дайте характеристику основных школ стратегического менеджмента. Раскройте их основные преимущества и недостатки.
 4. Что вы вкладываете в понятие «контур стратегического планирования»?
 5. Назовите и дайте характеристику основных этапов формирования стратегического плана развития предприятия.

Тема 3. Стратегический потенциал фирмы. Стратегические изменения

Вопросы для самостоятельной работы:

1. Ресурсный подход к деятельности организации
2. Бизнес-модели
3. Анализ цепочки создания ценности
4. Сканирование внутренних ресурсов и способностей
5. Синтез внутренних факторов
6. Организационный диагноз и определение готовности к изменениям
7. Модели организационных изменений

Вопросы для устного опроса:

1. Какие основные разделы может содержать стратегический план

предприятия?

2. Как должен обосновываться выбор горизонта стратегического планирования?

3. Какие основные схемы перспективного планирования вы можете назвать? Дайте их характеристику.

Тема 4. Стратегические бизнес-единицы

Вопросы для самостоятельной работы:

1. Порядок выделения СЗХ

2. Подходы к формированию набора СЗХ

3. Составление матрицы баланса жизненных циклов СЗХ

4. Стратегическая гибкость организации

5. Определение стратегической уязвимости организации

Вопросы для устного опроса:

1. В чем заключается содержание стратегического анализа предприятия?

2. Какие методологические принципы организации стратегического анализа предприятия вы можете назвать?

3. Какие этапы проведения стратегического анализа предприятия вы можете назвать?

4. Что вкладывается в понятие «внешняя деловая окружающая среда»?

Тема 5. Анализ положения фирмы

Вопросы для самостоятельной работы:

1. Система PEST

2. Производственный прогноз. Прогноз структурных сдвигов

3. Понятие, показатели и факторы конкурентоспособности организации

4. Методы стратегического анализа

5. Портфельный анализ

6. Пять сил конкуренции по М.Портеру

7. Конкурентная позиция организации

8. Анализ стратегических групп

9. Анализ ABC

10. Анализ XYZ

11. Анализ структуры рынка (позиции на рынке)

12. Интегральная матрица ABC-XYZ

13. SWOT-анализ

Вопросы для устного опроса:

1. Какие переменные можно использовать для измерения неопределенности или динамики внешней деловой окружающей среды? Дайте их характеристику.

2. Какие основные факторы определения сложности внешней деловой окружающей среды? Дайте их характеристику

3. Какие элементы принято выделять в составе внешней деловой окружающей среды?

4. В чем заключается содержание анализа общей (дальней) окружающей среды? Какие элементы он включает?

5. Раскройте содержание системы PEST.

6. Раскройте содержание и дайте характеристику основных элементов анализа специфической (ближней) окружающей среды.

7. В чем основное назначение и содержание производственного прогноза?

8. В чем назначение прогноза структурных сдвигов?

9. Раскройте содержание и назначение SWOT-анализа. Какие этапы он включает? Дайте их характеристику.

Тема 6. Портфельные стратегии

Вопросы для самостоятельной работы:

1. Цели и принципы портфельного метода стратегического планирования организаций

2. Матрица БКГ

3. Матрица «Мак-Кинзи»

4. Модель «Мак-Кинзи 7-S»

Вопросы для устного опроса:

1. В чем содержание портфельного анализа?

2. Раскройте содержание матрицы БКГ. Что положено в основу ее построения?

3. Для каких целей может использоваться матрица БКГ?

4. В чем заключаются основные преимущества и недостатки матрицы БКГ?

5. Раскройте основные направления использования матрицы БКГ?

6. В чем содержание и назначение матрицы «МакКинзи»? Какие основные факторы используются при ее построении?

7. Раскройте содержание и назначение модели «МакКинзи 7-S». Какие факторы в ней учитываются?

8. В чем содержание и основное назначение модели PIMS?

Тема 7. Стратегии диверсификации

Вопросы для самостоятельной работы:

1. Стратегический план развития диверсифицированной организации»

2. Основные причины диверсификации

3. Движущие силы диверсификации

4. Критерии диверсификации

5. Методы проведения диверсификации

6. Программы диверсификации

7. Стратегический план развития диверсифицированной организации.

Вопросы для устного опроса:

1. Раскройте содержание и основные характеристики процесса диверсификации производства.

2. Какие виды процесса диверсификации принято выделять? Дайте их характеристику.

3. Что вы вкладываете в понятие «мотивы диверсификации производства»?

4. Что такое диверсификационные возможности? Какие типы таких возможностей принято выделять?

5. Какие типы процесса диверсификации вы можете назвать? Раскройте их принципиальные особенности.

6. Какие причины побуждают предприятие осуществлять диверсификацию производства?

7. Какие основные причины процесса диверсификации выделяет И. Ансофф?

8. Что вы понимаете под «движущими силами диверсификации»?

9. Что такое «критерий диверсификации производства»?

10. Каковы могут быть возможные действия предприятия в области диверсификации производства?

11. Каковы основные методы проведения диверсификации производства?

12. Что предусматривает программа проведения диверсификации производства?

13. Назовите и дайте характеристику основных вариантов корпоративной стратегии диверсификации производства.

14. Какие стратегические действия может предпринимать предприятие в

условиях диверсификации производства? Как они соотносятся со стадиями циклического развития предприятия?

15. Каковы наиболее распространенные пути диверсификации производства в родственные отрасли?

16. Назовите и дайте характеристику основных элементов корпоративной стратегии диверсификации в родственных отраслях.

17. Назовите и дайте характеристику основных элементов корпоративной стратегии диверсификации в неродственных отраслях.

18. Что вы вкладываете в понятие «стратегическая зона хозяйствования» (СЗХ)?

Тема 8. Стратегии интеграции

Вопросы для самостоятельной работы:

1. Совместное предприятие
2. Лицензионное соглашение
3. Партнерство в цепочке создания ценности

Вопросы для устного опроса:

1. Раскройте основное содержание анализа ресурсного потенциала (внутренний возможностей) предприятия.

2. Какова принципиальная схема проведения анализа ресурсного потенциала предприятия?

3. В чем специфика проведения анализа ресурсного потенциала российских предприятий? Какие основные аспекты он должен включать?

4. В чем основное назначение анализа производственно-хозяйственной деятельности предприятия и эффективности использования ресурсов? В какой последовательности его целесообразно выполнять?

5. В чем содержание и основное назначение анализа производственной программы предприятия? Какие элементы она включает?

6. В чем заключается содержание анализа финансовых результатов деятельности предприятия? По каким основным направлениям он проводится?

7. Каково содержание анализа имущественного комплекса предприятия? По каким направлениям он может проводиться?

8. В чем содержание и основное назначение анализа финансового состояния предприятия? Какие элементы он включает?

9. Какие основные методы стратегического анализа вы можете назвать? Дайте их общую характеристику.

Тема 9. Стратегии роста

Вопросы для самостоятельной работы:

1. Выбор стратегии повышения конкурентоспособности бизнеса в нестандартных ситуациях (на примере российских и зарубежных компаний)»

2. Полная интеграция
3. Частичная интеграция
4. Аутсорсинг
5. Барьер на выходе
6. Экономия на транзакционных затратах
7. Стратегия горизонтального роста
8. Горизонтальная интеграция

Тема 10. Конкурентные стратегии

Вопросы для самостоятельной работы:

1. Система стратегического менеджмента
2. Инструменты стратегического менеджмента

3. Корпоративные стратегии
4. Формирование конкурентной стратегии и тактики организации

Вопросы для устного опроса:

1. В чем заключается содержание конкурентного анализа? По каким основным параметрам он проводится?
2. Дайте характеристику пяти силам конкуренции, предложенным М. Портером.
3. Что вы вкладываете в понятие «конкурентная позиция предприятия»?
4. В чем заключается содержание анализа стратегических групп? Какие основные факторы при этом учитываются?
5. В чем заключается содержание анализа структуры рынка (позиции на рынке)?

Тема 11. Бизнес-стратегии. Ролевые стратегии

Вопросы для самостоятельной работы:

1. Модель выбора стратегической позиции в конкуренции М. Портера
 2. Модель выбора стратегической позиции в конкуренции Ф. Котлера
 3. Модель выбора стратегической позиции в конкуренции Г. Хамела и К. К. Прахадала
 4. Модель выбора стратегической позиции в конкуренции М. Трейси и Ф. Вирсеми
- Вопросы для устного опроса:*
1. Какие виды внешнего финансирования инвестиций на предприятии вы можете назвать? Дайте их характеристику.
 2. По каким направлениям может осуществляться внутреннее финансирование инвестиций на предприятии?
 3. Что такое «бизнес-проектирование на предприятии»?
 4. Что вы понимаете под «бизнес-проектированием (бизнес-планом)»? Раскройте его назначение и содержание.
 5. Почему бизнес-проект рассматривается в качестве основного инструмента разработки продуктовой стратегии?
 6. В чем заключаются различия бизнес-проекта от стратегического плана предприятия?
 7. Назовите основные характеристики процесса разработки бизнес-проекта.
 8. Какие основные принципы должны соблюдаться при разработке бизнес-проекта?
 9. Раскройте содержание процесса разработки бизнес-проекта. Дайте характеристику его основных этапов.
 10. Какова может быть примерная структура бизнес-проекта? Дайте характеристику его основных этапов.

Тема 12. Отраслевые стратегии. Бенчмаркинг

Вопросы для самостоятельной работы:

1. Стратегия «медведя»
2. Стратегия «волка»

Тема 13. Международные стратегии

Вопросы для самостоятельной работы:

1. Смешанные альянсы
2. Жизненный цикл стратегического альянса
3. Управление стратегическими альянсами
4. Условия успешной реализации стратегического альянса
5. Двойственная природа стратегического альянса

Вопросы для устного опроса:

1. Раскройте назначение и содержание продуктовой стратегии предприятия.

2. Каким образом связана продуктовая стратегия с жизненным циклом продукта?
3. Дайте характеристику типичной кривой жизненного цикла продукта. Какое значение она имеет для разработки продуктовой стратегии?
4. В чем заключается обеспечение «синхронизации» жизненных циклов различных товаров, производимых на предприятии?
5. Что вы вкладываете в понятие «инвестиционное проектирование на предприятии». Как оно связано с разработкой продуктовой стратегии?
6. Раскройте содержание и дайте характеристику основных этапов процесса планирования инвестиций на предприятии.
7. Какие виды источников финансирования инвестиций на предприятии вы можете назвать? Дайте их характеристику.

Тематика рефератов

1. Стратегическое управление, его особенности и отличия
2. Цели стратегического управления предприятиями
Особенности делегирования полномочий в различных организационных структурах управления
3. Стратегические бизнес-планы и программы. Порядок и особенности разработки применительно к основным видам хозяйственных предприятий России
4. SWOT-анализ в стратегическом менеджменте. Применение в условиях рынка России
5. Экономический потенциал предприятий. Виды и методы определения
6. Стратегические резервы и ресурсы предприятий. Подходы к оценке
7. Конкурентные преимущества предприятий в условиях рынка России. Методы оценки
8. Внутриотраслевая конкуренция в условиях рынка России (с примерами анализа)
9. Внешние силы конкуренции и оценка положения предприятий на рынке России
10. Матрица Бостонской консультационной группы и ее применение в стратегическом менеджменте в условиях России (с примерами)
11. Стратегическое планирование, программирование проектирование
12. Принципы стратегического планирования
13. Процесс стратегического планирования в организации
14. База данных о внутренней и внешней среде организации
15. Определение направления движения организации
16. Стратегические цели организации
Сущность и виды функциональных стратегий организации
17. Стратегический анализ в организации
18. Портфельный анализ стратегии
19. Конкурентный анализ (М. Портер)
20. Внутриотраслевая конкуренция
Сущность и виды функциональных стратегий организации
21. Общие конкурентные стратегии
22. Ограничения при формулировании стратегии
23. Стратегические хозяйственные единицы
24. Стратегические зоны хозяйствования
Факторы внешней и внутренней среды организации.
25. Анализ внешней среды организации
26. Анализ общей ситуации и конкуренции в отрасли
27. Анализ внутренней среды организации
29. Стратегический анализ издержек
30. Общие подходы к выработке стратегии организации

- 31.Классификация стратегий организации
- 32.Разработка стратегии одиночного бизнеса
- 33.Стратегия дифференциации
- 34.Функциональные стратегии организации
- 35.Особенности реализации стратегического управления
- 36.Стратегии управления человеческими ресурсами в организации и особенности их реализации

Средство оценивания: реферат

Шкала оценивания:

Реферат оценивается по 100-балльной шкале.

Баллы переводятся в оценки успеваемости следующим образом:

86-100 баллов – «отлично»;

70- 85 баллов – «хорошо»;

51-69 баллов – «удовлетворительно»;

менее 51 балла – «неудовлетворительно».

Критерии	Показатели
1. Новизна реферированного текста. Максимальная оценка – 20 баллов	– актуальность проблемы и темы; – новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в формулировании нового аспекта выбранной для анализа проблемы; – наличие авторской позиции, самостоятельность суждений.
2. Степень раскрытия сущности проблемы. Максимальная оценка – 30 баллов	– соответствие плана теме реферата; – соответствие содержания теме и плану реферата; – полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; – обоснованность способов и методов работы с материалом; – умение работать с историческими источниками и литературой, систематизировать и структурировать материал; – умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы.
3. Обоснованность выбора источников и литературы. Максимальная оценка – 20 баллов.	– круг, полнота использования исторических источников и литературы по проблеме; – привлечение новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов, интернет-ресурсов и т. д.).
4. Соблюдение требований к оформлению. Максимальная оценка – 15 баллов.	– правильное оформление ссылок на использованные источники и литературу; – грамотность и культура изложения; – использование рекомендованного количества исторических источников и литературы;

	<ul style="list-style-type: none"> – владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы; – соблюдение требований к объему реферата; – культура оформления: выделение абзацев, глав и параграфов.
<p>5. Грамотность. Максимальная оценка – 15 баллов.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей; – отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых; – литературный стиль.

Распределение трудоемкости СРС при изучении дисциплины

Вид самостоятельной работы	Трудоемкость (час)
Подготовка к экзамену	13
Проработка конспекта лекций	13
Подготовка к практическим (семинарским) занятиям	11
Проработка учебной литературы	15
Написание рефератов	13

3. Оценочные средства и методические рекомендации по проведению промежуточной аттестации

При проведении экзамена по дисциплине «Стратегический менеджмент» может использоваться устная или письменная форма проведения.

Примерная структура экзамена по дисциплине «Стратегический менеджмент»:

1. устный ответ на вопросы

Студенту на экзамене дается время на подготовку вопросов теоретического характера.

2. выполнение тестовых заданий

Тестовые задания выполняются в течение 30 минут и состоят из 25 вопросов разных типов. Преподаватель готовит несколько вариантов тестовых заданий.

3. выполнение практических заданий

Практические задания выполняются в течение 30 минут. Бланки с задачами готовит и выдает преподаватель.

Устный ответ студента на экзамене должен отвечать следующим требованиям:

- научность, знание и умение пользоваться понятийным аппаратом;
- изложение вопросов в методологических аспектах, аргументация основных положений ответа примерами из современной практики, а также из личного опыта работы;
- осведомленность в важнейших современных проблемах стратегического менеджмента, знание классической и современной литературы.

Выполнение практического задания должно отвечать следующим требованиям:

- Владение профессиональной терминологией;
- Последовательное и аргументированное изложение решения.

Критерии оценивания ответов

Уровень освоения компетенции	Формулировка требований к степени сформированности компетенций	Шкала оценивания
Высокий	Владеет методами проектирования организационных структур управления с учетом распределения и делегирования полномочий; алгоритмами разработки стратегий управления человеческими ресурсами организаций; способами определения видов и объемов личной ответственности за осуществляемые мероприятия. Пользуется методами стратегического анализа при оценке внешней и внутренней среды организации; способами и алгоритмами разработки и реализации стратегии организации. Владеет способами и методами анализа функциональных стратегий организации и связей между ними.	Отлично
Продвинутый	Определяет тип и вид организационной структуры управления. Анализирует и проектирует организационные структуры управления и вносит необходимые изменения. Анализирует и разрабатывает	Хорошо

	<p>стратегии управления человеческими ресурсами в организации. Распределяет и делегирует полномочия в разных организационных структурах управления с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия. Проводит анализ факторов внешней и внутренней среды организации. Разрабатывает альтернативные варианты стратегий на основе стратегического анализа, проводит их оценку. Осуществляет выбор стратегии организации. Организует процесс осуществления выбранной стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности. Проводит оценку конкурентоспособности организации. Анализирует функциональные стратегии организации. Идентифицирует и анализирует взаимосвязи между функциональными стратегиями организации.</p>	
Базовый	<p>Знает условия и особенности выбора и проектирования видов организационных структур управления. Демонстрирует знание понятий и видов стратегий организации. Имеет представление о стратегии управления человеческими ресурсами в организации и особенностях их реализации. Знает особенности делегирования полномочий в различных организационных структурах управления. Имеет представление о факторах внешней и внутренней среды организации. Демонстрирует знание понятий и видов стратегий организации. Знает этапы разработки и осуществления стратегии организации. Демонстрирует знание понятий, показателей и факторов конкурентоспособности организации. Знает сущность и виды функциональных стратегий организации; виды взаимосвязей между функциональными стратегиями организации.</p>	Удовлетворительно
Компетенции не сформированы	Не соответствует критериям оценки удовлетворительно.	Неудовлетворительно

Рекомендации по проведению экзамена

1. Студенты должны быть заранее ознакомлены с Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся АНО ВО МОСИ.
2. По результатам экзамена преподаватель обязан разъяснить студенту правила выставления экзаменационной оценки.

3. Преподаватель в ходе экзамена проверяет уровень полученных в течение изучения дисциплины знаний, умений и навыков и сформированность компетенции.
4. Тестирование по дисциплине проводится либо в компьютерном классе, либо в аудитории на бланке с тестовыми заданиями.

Перечень вопросов к экзамену

1. Предпосылки возникновения стратегического менеджмента.
 2. Место стратегического менеджмента в системе управленческих дисциплин.
 3. Основные этапы становления стратегического менеджмента.
- Стратегический менеджмент в современных условиях.
4. Методология системного подхода в стратегическом менеджменте.
 5. Сущность стратегического менеджмента.
 6. Основные концепции 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. Понятие стратегии. Иерархия стратегий.
 19. Типы бизнес-стратегий и их характеристики.
 20. Оценка эффективности стратегии.
 21. Стратегический контроль за выполнением стратегии.
 22. Методика анализа сильных и слабых сторон организации.
 23. Цепочки ценности М. Портера.
 24. Анализ издержек организации.
 25. Стратегическое управление процессом выполнения стратегии.
 26. Система ценностей М. Портера.
 27. Методика ПЭСТ-анализа.
 28. Стратегические изменения и их возможные варианты.
 29. Модель пяти сил конкуренции М. Портера.
 30. Модель анализа конкурентных позиций Гарвардской школы бизнеса.
 31. Матрица Бостонской консалтинговой группы «рост- доля рынка»
 32. Комплексный анализ среды: SWOT-анализ.
 33. Три основных подхода к выработке стратегии М. Портера.
 34. Стратегический куб как модель стратегического состояния организации.
 35. Модель оценки конкурентных позиций «Дженерал Электрик – Мак Кинзи»
 36. Методика структурирования целей организации.
 37. Информация на разных этапах стратегического менеджмента.
 38. Концепция стратегических зон хозяйствования, стратегических ресурсов, групп стратегического влияния.
 39. Методика оценки привлекательности отрасли И. Ансоффа.
 40. Показатели синергии. Оценка уровня синергии.

Тест по дисциплине «Стратегический менеджмент»

0 вариант

1. Умение предвидеть цели предприятия, результаты его деятельности и ресурсы, необходимые для достижения целей называются:

1. планированием
2. управлением
3. совершенствованием
4. контролем

2. Какой принцип формирует способность планов менять свою направленность в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств:

1. гибкость
2. непрерывность
3. точность
4. единство

3. Какой из видов планирования является обязательным в исполнении:

1. директивное
2. индикативное
3. стратегическое
4. краткосрочное

4. Планирование, основой которого выступает стратегия, называется:

1. стратегическое
2. оперативное
3. тактическое
4. краткосрочное

5. Что используется в качестве основы для разработки проектов стратегических планов:

1. стратегическое проектирование
2. управление
3. координация
4. контроль

6. Что является первоначальным пунктом при планировании дел:

1. составить полный список дел которые нужно решить
2. отбросить все неважные дела и заняться только важными
3. распределить дела по степени важности
4. дать задание исполнителю чтобы он составил план

7. Что должно являться своего рода отправной точкой воплощением плана в реальность:

1. четко поставленная цель
2. финансовые возможности
3. отсутствие преград
4. сильное желание добиться чего-либо

8. Какая основная роль бизнес-плана для предприятия:

1. это своего рода карта по развитию бизнеса
2. это теоретическая формальность
3. в нем будет храниться вся информация о предприятии
4. если предприятие большое, то у него должен быть бизнес-план

9. С чего необходимо начинать обоснование идеи в бизнес-плане:

1. цель
2. ресурсы
3. информация
4. принципы планирования

10. Стратегическое мышление нацелено на:

1. перспективу развития
2. подведение итогов развития хозяйствующего субъекта
3. перспективу с учетом ретроспективы
4. обозрение достигнутого в прошлом
11. В начале определяется содержание программы, а потом объем ресурсов:
 1. программа разрабатывается когда есть свободные ресурсы
 2. вначале уточняется есть ли в наличии ресурсы
 3. процесс распределения ресурсов следует за утверждением программы
 4. это не связанные процессы
12. Создание системы стратегического планирования предполагает:
 1. наличие плана внедрения
 2. положительное отношение персонала
 3. принятие решения главным управляющим
 4. наличие совокупности
13. Теория и методология – это:
 1. теория определяет закономерности, которые проявляются в методологии
 2. одно и то же
 3. состав методов исследования
 4. совокупность принципов
14. Методологический подход в стратегическом планировании это целостное направление использования логики, принципов и методов:
 1. для разработки стратегических программ и планов
 2. для разработки прогнозов
 3. для разработки оперативных планов
 4. уровней и горизонтов
15. Что лежит в основе нового подхода к стратегическому планированию на предприятии:
 1. рассмотрение предприятия как открытой системы
 2. рассмотрение предприятия как закрытой системы
 3. рассмотрение только принципов функционирования предприятия
 4. рассмотрение функций предприятия
16. Что можно отнести к стратегическим причинам предприятия:
 1. причины, которые влияют на обеспечение достижения целей предприятия
 2. причины, которые влияют на финансовое положение
 3. причины, которые ограничивают производство продукции
 4. причины, которые ограничивают управление предприятием
17. Что занимает центральное место в логике стратегического планирования:
 1. процесс формирования целей
 2. определение объема потребляемых ресурсов
 3. число работников на предприятии
 4. число рынков сбыта
18. Определение идеальной картины будущего ложится в основу формулирования:
 1. видения
 2. миссии
 3. целей
 4. задач
19. Цель, для которой существует организация, называется:
 1. миссией
 2. задачей
 3. отправной точкой
 4. сценарием

20. Как можно сформулировать основную цель любого бизнеса с точки зрения стратегического планирования:

1. создание потребителя
2. получение прибыли
3. создание капитала
4. получение экономических выгод

Перечень практических заданий

Задача 1.

Деятельность компании строится на основе стратегии, в рамках которой стратегическая цель - ориентация на узкую рыночную нишу, где покупательские нужды и предпочтения существенно отличаются от остального рынка. Основой конкурентных преимуществ являются более низкие издержки в обслуживаемой нише.

Ассортиментный набор строится так, чтобы удовлетворить особые нужды целевого сегмента. Производство ориентируется на товар, соответствующий данной нише. Маркетинговая стратегия строится на увязке сфокусированных особенностей товара с удовлетворением специфических требований покупателя.

Поддержка стратегии выражается в обслуживании ниши на более высоком уровне, чем конкуренты.

Определите тип стратегии фирмы.

Задача 2

"Компания John Hancock намерена не только контролировать, но и развиваться, завоевывая свою долю рынка, предлагая частным лицам и учреждениям самый широкий круг товаров и услуг. Помимо страхования компания занимается банковским делом, представляет полный набор брокерских услуг, занимается инвестированием, - и это только несколько сфер ее диверсифицированной деятельности. Мы надеемся, что эти новые направления выбраны нами верно и что они приведут к процветанию нашей компании." Определить, выполнение какой из задач стратегического управления отражает текст ситуации. В чем особенность ее выполнения?

Задание 3.

В компании Mags Inc. каждый работник, включая президента, получает еженедельный бонус в размере 10% заработной платы, если в течение этой недели он приходит на работу вовремя. Такое поощрение имеет целью сведение к минимуму количества опозданий и прогулов, что стимулирует рост производительности труда за счет производства большего количества шоколадных батончиков в единицу рабочего времени. На что делается ставка в компании?

Задание 4.

Производитель компьютеров открыл 100 розничных магазинов, чтобы продавать продукцию непосредственно потребителю. Расширение его сферы деятельности в цепочке ценностей не мешает ему оставаться в отрасли по производству компьютеров.

Определить стратегию производителя компьютеров.

Задание 5.

Частный ресторан специализируется на французской кухне. Блюда предназначены для гурманов и приготовлены высококлассными поварами и кулинарами. Меню ресторана содержит более 50 блюд по достаточно высоким ценам.

Сформулировать миссию ресторана.

Задание 6.

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 7.

Фирма реализует одну из конкурентных стратегий, используя одни из принятых подходов. Последний состоит в создании таких особенностей товаров, которые повышают результативность в его применении потребителем. При этом фирма предлагает покупателям продукцию с большими возможностями, более долговечную, удобную, легкую в использовании. Определить тип конкурентной стратегии фирмы и назвать другие подходы, которые фирма может реализовывать в рамках этой стратегии.

Задание 8.

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.

4. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Основная литература

1. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии : учебник / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд ; ред. М.И. Соколовой, Л.Г. Зайцева. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 577 с. - ISBN 5-85173-059-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436856> (Электронная библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE»)

Дополнительная литература

1. Долгов, А.И. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А.И. Долгов, Е.А. Прокопенко. - 4-е изд., стереотип. - Москва : Издательство «Флинта», 2016. - 278 с. - (Экономика и управление). - ISBN 978-5-9765-0146-1 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83145> (Электронная библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE»)

2. Панов, А.И. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А.И. Панов, И.О. Коробейников, В.А. Панов. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 302 с. : схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 5-238-01052-4 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436797> (Электронная библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE»)

3. Емельянова, Е.А. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Е.А. Емельянова ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР). - 2-е изд., доп. - Томск : Эль Контент, 2015. - 114 с. : схем., табл. - Библиогр.: с. 104-108. - ISBN 978-5-4332-0255-9; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480631> (Электронная библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE»)

4. Стратегический менеджмент : учебник / П.А. Михненко, Т.А. Волкова, А.Л. Дрондин, А.В. Вегера ; под ред. П.А. Михненко. - Москва : Университет «Синергия», 2017. - 305 с. : ил., табл. - (Легкий учебник). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4257-0277-7; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455434> (Электронная библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE»)

5. Левушкина, С.В. Стратегический менеджмент : учебное пособие для вузов / С.В. Левушкина ; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Ставропольский государственный аграрный университет». - Ставрополь : секвойя, 2017. - 80 с. : ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 5-7567-0164-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=485035> (Электронная библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE»)

Современные профессиональные базы данных

1. Профессиональная база данных по менеджменту [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://sophist.hse.ru/data_access.shtml

2. Профессиональная база данных по менеджменту [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.gks.ru/>

Информационно-справочные системы

1. СПС «Консультант Плюс», СПС «Гарант» (договор о сотрудничестве от 23.09.2013 г. с ЗАО «Компьютерные технологии» (ПС Гарант)), регистрационный лист зарегистрированного пользователя ЭПС «Система ГАРАНТ» от 16.02.2012 г. №12-40272-000944; договоры с ООО «КонсультантПлюс Марий Эл» №2017-СВ-4 от 28.12.2016 г.

Интернет-ресурсы

1. Агентство консультаций и деловой информации «Экономика и жизнь» [сайт] .- Режим доступа: <https://www.eg-online.ru>

2. Административно- управленческий портал Aup.RU [сайт].- Режим доступа : <http://www.aup.ru>
3. Государственный научно-исследовательский институт информационных образовательных технологий [сайт] .- Режим доступа: <http://www.gosinformobr.ru/>-
4. Европейская экономическая комиссия ООН [сайт].- Режим доступа: <http://www.un.org/ru>
5. Информационно аналитический портал «Наследие» [сайт]. -Режим доступа: <http://nasledie.ru>
6. Министерство экономического развития РФ[сайт]. - Режим доступа: <http://economy.gov.ru>
7. Министерство финансов РФ [сайт].- Режим доступа: <http://minfin.ru>
8. Министерство связи и массовых коммуникаций РФ [сайт].- Режим доступа: <http://minsvyaz.ru>
9. Министерство образования и науки РФ [сайт].- Режим доступа: <http://минобрнауки.рф>
10. «Менеджмент : методология и практика» портал для управленцев [сайт].-Режим доступа: <http://www.management.com>
11. «Росбизнесконсалтинг» информационное агентство [сайт].-Режим доступа: <http://www.rbc.ru>
12. Статистическая база данных по российской экономике [сайт] .-Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru>
13. Федеральная служба государственной статистики [сайт]. - Режим доступа: <http://www.gks.ru>
14. ЭБС «Университетская библиотека онлайн» – Режим доступа: <http://biblioclub.ru>
15. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU/. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru>
16. Информационно-образовательный портал АНО ВО «Межрегиональный открытый социальный институт». – Режим доступа: <https://www.portal.mosi.ru>

5. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Материально-техническую базу для проведения лекционных и практических занятий по дисциплине составляют:

Наименование специальных* помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения. Реквизиты подтверждающего документа
Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, 424007, Республика Марий Эл, г. Йошкар-Ола, ул. Прохорова, д.28, каб. № 211.	Основное учебное оборудование: специализированная мебель (учебные парты, стулья, стол преподавателя, учебная доска). Технические средства обучения: переносной ноутбук, мультимедийный проектор, экран.	СПС «Консультант Плюс», СПС «Гарант» (договор о сотрудничестве от 23.09.2013 г. с ЗАО «Компьютерные технологии» (ПС Гарант)), регистрационный лист зарегистрированного пользователя ЭПС «Система ГАРАНТ» от 16.02.2012 г. №12-40272-000944; договоры с ООО «КонсультантПлюс Марий Эл» №2017-СВ-4 от 28.12.2016 г., Windows 10 Education, Windows 8, Windows 7 Professional (Microsoft Open License), Office Standart 2007, 2010 (Microsoft Open License), Office Professional Plus 2016 (Microsoft Open License), Kaspersky Endpoint Security (Лицензия №17E0-171117-092646-487-711, договор №Tr000171440 от 17.07.2017 г.).
Лаборатория современных управленческих технологий, 424007, Республика Марий Эл, г. Йошкар-Ола, ул. Прохорова, д.28, каб. № 306.	Основное учебное оборудование: специализированная мебель (учебные парты, стулья, стол преподавателя, учебная доска). Технические средства обучения: автоматизированные рабочие места, (AsusTeK COMPUTER INC H110M-R/ Intel(R) Core(TM) i3-7100 CPU @ 3.90GHz/8192.00 Gb).	СПС «Консультант Плюс», СПС «Гарант» (договор о сотрудничестве от 23.09.2013 г. с ЗАО «Компьютерные технологии» (ПС Гарант)), регистрационный лист зарегистрированного пользователя ЭПС «Система ГАРАНТ» от 16.02.2012 г. №12-40272-000944; договоры с ООО «КонсультантПлюс Марий Эл» №2017-СВ-4 от 28.12.2016 г. Windows 7 Professional (Microsoft Open License). Sys Ctr Endpoint Protection ALNG Subscriptions VL OLVS E 1Month AcademicEdition Enterprise Per User (Сублиц. договор № Tr000171440 17.07.2017). Office Standart 2010 (Microsoft Open License). Архиватор 7-zip (GNU LGPL). Adobe Acrobat Reader DC (Бесплатное ПО). Adobe Flash Player (Бесплатное ПО). 1С:Бухгалтерия государственного учреждения 8 ПРОФ (Лиценз. договор 011/216 от 01.09.2017). 1С:Предприятие 8. Комплект для обучения в высших и средних учебных заведениях (Лиценз. договор 011/216 от 01.09.2017).
Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования, 424007, Республика Марий Эл, г. Йошкар-Ола, ул. Прохорова, д.28, каб. № 301А.	Специальные инструменты и инвентарь для обслуживания учебного оборудования, шкафы для хранения оборудования.	
Помещение для самостоятельной работы, 424007, Республика Марий Эл, г. Йошкар-Ола, ул. Прохорова, д.28, каб. № 302.	Основное учебное оборудование: специализированная мебель (учебные парты, стулья, стол преподавателя, учебная доска).	СПС «Консультант Плюс», СПС «Гарант» (договор о сотрудничестве от 23.09.2013 г. с ЗАО «Компьютерные технологии» (ПС Гарант)), регистрационный лист зарегистрированного пользователя ЭПС «Система ГАРАНТ» от 16.02.2012 г. №12-

	<p>Технические средства обучения: автоматизированные рабочие места, с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационную образовательную среду организации.</p>	<p>40272-000944; договоры с ООО «КонсультантПлюс Марий Эл» №2017-СВ-4 от 28.12.2016 г. Windows 7 Professional (Microsoft Open License). Sys Ctr Endpoint Protection ALNG Subscriptions VL OLVS E 1Month AcademicEdition Enterprise Per User (Сублиц. договор № Tr000171440 17.07.2017). Office Prosessional 2010 (Microsoft Open License). Архиватор 7-zip (GNU LGPL). Adobe Acrobat Reader DC (Бесплатное ПО). Adobe Flash Player (Бесплатное ПО).</p>
--	---	---

6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические указания для подготовки к лекционным занятиям

В ходе лекций преподаватель излагает и разъясняет основные, наиболее сложные для понимания темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации на семинарское занятие и указания на самостоятельную работу.

В ходе лекционных занятий необходимо:

– вести конспектирование учебного материала, обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

– задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

– дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой – в ходе подготовки к семинарам изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях журналах, газетах и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы.

– подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обращаться за методической помощью к преподавателю, составить план-конспект своего выступления, продумать примеры с целью обеспечения тесной связи изучаемой теории с реальной жизнью.

– своевременное и качественное выполнение самостоятельной работы базируется на соблюдении настоящих рекомендаций и изучении рекомендованной литературы. Студент может дополнить список использованной литературы современными источниками, не представленными в списке рекомендованной литературы, и в дальнейшем использовать собственные подготовленные учебные материалы при написании контрольных (РГР), курсовых и выпускных квалификационных работ.

Методические указания для подготовки к практическим (семинарским) занятиям

Начиная подготовку к семинарскому занятию, необходимо, прежде всего, обратить внимание на конспект лекций, разделы учебников и учебных пособий, которые способствуют общему представлению о месте и значении темы в изучаемом курсе. Затем следует поработать с дополнительной литературой, сделать записи по рекомендованным источникам. Подготовка к семинарскому занятию включает 2 этапа:

- 1й этап - организационный;
- 2й этап - закрепление и углубление теоретических знаний. На первом этапе студент планирует свою самостоятельную работу, которая включает:
 - уяснение задания, выданного на самостоятельную работу;
 - подбор рекомендованной литературы;
 - составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки.

Составление плана дисциплинирует и повышает организованность в работе. Второй этап включает непосредственную подготовку студента к занятию. Начинать надо с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная её часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения

рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретает практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь. При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю. Готовясь к консультации, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения.

В начале занятия студенты под руководством преподавателя более глубоко осмысливают теоретические положения по теме занятия, раскрывают и объясняют основные положения выступления.

Записи имеют первостепенное значение для самостоятельной работы обучающихся. Они помогают понять построение изучаемого материала, выделить основные положения и проследить их логику. Ведение записей способствует превращению чтения в активный процесс, мобилизует, наряду со зрительной, и моторную память. Следует помнить: у студента, систематически ведущего записи, создается свой индивидуальный фонд подсобных материалов для быстрого повторения прочитанного, для мобилизации накопленных знаний. Особенно важны и полезны записи тогда, когда в них находят отражение мысли, возникшие при самостоятельной работе. Важно развивать умение сопоставлять источники, продумывать изучаемый материал.

Большое значение имеет совершенствование навыков конспектирования. Преподаватель может рекомендовать студентам следующие основные формы записи план (простой и развернутый), выписки, тезисы. Результаты конспектирования могут быть представлены в различных формах.

План - это схема прочитанного материала, краткий (или подробный) перечень вопросов, отражающих структуру и последовательность материала. Подробно составленный план вполне заменяет конспект.

Конспект - это систематизированное, логичное изложение материала источника. Различаются четыре типа конспектов.

План-конспект - это развернутый детализированный план, в котором достаточно подробные записи приводятся по тем пунктам плана, которые нуждаются в пояснении.

Текстуальный конспект – это воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника.

Свободный конспект - это четко и кратко сформулированные (изложенные) основные положения в результате глубокого осмысливания материала. В нем могут присутствовать выписки, цитаты, тезисы; часть материала может быть представлена планом.

Тематический конспект составляется на основе изучения ряда источников и дает более или менее исчерпывающий ответ по какой-то схеме (вопросу).

Ввиду трудоемкости подготовки к семинару следует продумать алгоритм действий, еще раз внимательно прочитать записи лекций и уже готовый конспект по теме семинара, тщательно продумать свое устное выступление.

На семинаре каждый его участник должен быть готовым к выступлению по всем поставленным в плане вопросам, проявлять максимальную активность при их рассмотрении. Выступление должно строиться свободно, убедительно и аргументировано. Необходимо следить, чтобы выступление не сводилось к репродуктивному уровню (простому воспроизведению текста), не допускать и простое чтение конспекта. Необходимо, чтобы выступающий проявлял собственное отношение к тому, о чем он говорит, высказывал свое личное мнение, понимание, обосновывал его и мог сделать правильные выводы из сказанного.

Выступления других обучающихся необходимо внимательно и критически слушать, подмечать особенное в суждениях обучающихся, улавливать недостатки и ошибки. При этом обратить внимание на то, что еще не было сказано, или поддержать и развить интересную мысль, высказанную выступающим студентом. Изучение студентами фактического материала по теме практического занятия должно осуществляться заблаговременно. Под фактическим материалом следует понимать специальную литературу по теме занятия, систему нормативных правовых актов, а также арбитражную практику по рассматриваемым проблемам. Особое внимание следует обратить на дискуссионные теоретические вопросы в системе изучаемого вопроса: изучить различные точки зрения ведущих ученых, обозначить противоречия современного законодательства. Для систематизации основных положений по теме занятия рекомендуется составление конспектов.

Обратить внимание на:

- составление списка нормативных правовых актов и учебной и научной литературы по изучаемой теме;
- изучение и анализ выбранных источников;
- изучение и анализ арбитражной практики по данной теме, представленной в информационно-справочных правовых электронных системах и др.;
- выполнение предусмотренных программой заданий в соответствии с тематическим планом;
- выделение наиболее сложных и проблемных вопросов по изучаемой теме, получение разъяснений и рекомендаций по данным вопросам с преподавателями кафедры на их еженедельных консультациях;
- проведение самоконтроля путем ответов на вопросы текущего контроля знаний, решения представленных в учебно-методических материалах кафедры задач, тестов, написания рефератов и эссе по отдельным вопросам изучаемой темы;

Семинарские занятия завершают изучение наиболее важных тем учебной дисциплины. Они служат для закрепления изученного материала, развития умений и навыков подготовки докладов, сообщений, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности обучающихся по изучаемой дисциплине.

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины для самостоятельной работы

Методика организации самостоятельной работы студентов зависит от структуры, характера и особенностей изучаемой дисциплины, объема часов на ее изучение, вида заданий для самостоятельной работы студентов, индивидуальных особенностей студентов и условий учебной деятельности.

При этом преподаватель назначает студентам варианты выполнения самостоятельной работы, осуществляет систематический контроль выполнения студентами графика самостоятельной работы, проводит анализ и дает оценку выполненной работы.

Самостоятельная работа обучающихся осуществляется в аудиторной и внеаудиторной формах. Самостоятельная работа обучающихся в аудиторное время может включать:

- конспектирование (составление тезисов) лекций, выполнение контрольных работ;
- решение задач;
- работу со справочной и методической литературой;
- работу с нормативными правовыми актами;
- выступления с докладами, сообщениями на семинарских занятиях;
- защиту выполненных работ;

- участие в оперативном (текущем) опросе по отдельным темам изучаемой дисциплины;
 - участие в собеседованиях, деловых (ролевых) играх, дискуссиях, круглых столах, конференциях;
 - участие в тестировании и др.
- Самостоятельная работа обучающихся во внеаудиторное время может состоять из:
- повторение лекционного материала;
 - подготовки к семинарам (практическим занятиям);
 - изучения учебной и научной литературы;
 - изучения нормативных правовых актов (в т.ч. в электронных базах данных);
 - решения задач, выданных на практических занятиях;
 - подготовки к контрольным работам, тестированию и т.д.;
 - подготовки к семинарам устных докладов (сообщений);
 - подготовки рефератов, эссе и иных индивидуальных письменных работ по заданию преподавателя;
 - выполнения курсовых работ, предусмотренных учебным планом;
 - выделение наиболее сложных и проблемных вопросов по изучаемой теме, получение разъяснений и рекомендаций по данным вопросам с преподавателями кафедры на их еженедельных консультациях;
 - проведение самоконтроля путем ответов на вопросы текущего контроля знаний, решения представленных в учебно-методических материалах кафедры задач, тестов;
 - написания рефератов и эссе по отдельным вопросам изучаемой темы.
 - подготовки к семинарам устных докладов (сообщений);
 - подготовки рефератов, эссе и иных индивидуальных письменных работ по заданию преподавателя;
 - выполнения курсовых работ, предусмотренных учебным планом;
 - выполнения выпускных квалификационных работ и др.
 - выделение наиболее сложных и проблемных вопросов по изучаемой теме, получение разъяснений и рекомендаций по данным вопросам с преподавателями кафедры на их еженедельных консультациях;
 - проведение самоконтроля путем ответов на вопросы текущего контроля знаний, решения представленных в учебно-методических материалах кафедры задач, тестов;
 - написания рефератов и эссе по отдельным вопросам изучаемой темы.

Пронумеровано, прошнуровано и скреплено
печатью 47 лист 26

срок след
(количество листов в документе)

Проректор по научной образовательной
деятельности АНО ВО «Международный
открытый социальный институт»



Решетова
СОЦИАЛЬНЫЙ ОТКРЫТЫЙ ИНСТИТУТ