

Министерство науки и высшего образования РФ

ФГБОУ ВО Уральский государственный лесотехнический университет

Социально-экономический институт

Кафедра экономики и экономической безопасности

Рабочая программа дисциплины

включая фонд оценочных средств и методические указания
для самостоятельной работы обучающихся

Б1.В.ДЭ.02.01 Стратегический менеджмент

Направление подготовки 27.03.05 «Инноватика»

Направленность (профиль) «Управление инновационной деятельностью»

Квалификация – бакалавр

Количество зачётных единиц (часов) – 3 (108)

Екатеринбург 2025

Разработчик: к.п.н., доцент



И. В. Щепеткина

Рабочая программа утверждена на заседании кафедры экономики и экономической безопасности

(протокол № 12 от «03» декабря 2025 года)

Заведующий кафедрой



С. И. Колесников

Рабочая программа рекомендована к использованию в учебном процессе методической комиссией и социально-экономического института

(протокол № 2 от «04» декабря 2025 года)

Председатель методической комиссии СЭИ



А. В. Чевардин

Рабочая программа утверждена директором социально-экономического института

Директор СЭИ



Ю. А. Капустина

«04» декабря 2025 г.

Оглавление

1. Общие положения4
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы4
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы6
4. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся6
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов7
 - 5.1. Трудоемкость разделов дисциплины7
 - 5.2. Содержание занятий лекционного типа7
 - 5.3. Темы и формы занятий семинарского типа8
 - 5.4. Детализация самостоятельной работы9
- 10
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине12
 - 7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы12
 - 7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания12
 - 7.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы19
 - 7.4. Соответствие шкалы оценок и уровней сформированности компетенций36
8. Методические указания для самостоятельной работы обучающихся37
9. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине39
10. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине40

1. Общие положения

Дисциплина «Стратегический менеджмент» относится к элективным дисциплинам части, формируемой участниками образовательных отношений (блоку Б1.В.ДЭ.) учебного плана, входящего в состав основной профессиональной образовательной программы высшего образования (ОПОП ВО) направления 27.03.05 «Инноватика», направленность (профиль) «Управление инновационной деятельностью».

Нормативно-методической базой для разработки рабочей программы учебной дисциплины «Стратегический менеджмент» являются:

- Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ;

- Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденный приказом Минобрнауки России от 06.04.2021 г. № 245;

- Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 27.03.05 «Инноватика», утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 31.07.2020 г. № 870;

- Приказ Минобрнауки России «О внесении изменений в федеральные государственные образовательные стандарты высшего образования» от 19.07.2022 г. № 662;

- Профессиональный стандарт 40.011 «Специалист по научно-исследовательским и опытно-конструкторским разработкам», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 04.03.2014 г. № 121н;

- Профессиональный стандарт 40.206 «Специалист по управлению интеллектуальной собственностью и трансферу технологий», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 07.09.2020 г. № 577н;

- Профессиональный стандарт 06.016 «Руководитель проектов в области информационных технологий», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 27.04.2023 № 369н;

- Учебный план образовательной программы высшего образования направления 27.03.05 «Инноватика», направленность (профиль) «Управление инновационной деятельностью», подготовки бакалавров по очной форме обучения, одобренный Ученым советом УГЛУТУ (протокол № 12 от 18.12.2025) и утвержденный ректором УГЛУТУ (18.12.2025).

Обучение по образовательной программе 27.03.05 «Инноватика», направленность (профиль) «Управление инновационной деятельностью» осуществляется на русском языке.

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Планируемыми результатами обучения по дисциплине являются знания, умения, владения и/или опыт деятельности, характеризующие этапы/уровни формирования компетенций и обеспечивающие достижение планируемых результатов освоения образовательной программы в целом.

Цель дисциплины – формирование у обучающихся теоретических знаний и практических навыков в области стратегического управления.

Задачи дисциплины:

- освоение теоретических и методологических основ стратегического менеджмента;
- формирование практических навыков современного стратегического менеджмента;
- расширение знаний и навыков принятия стратегических решений, критического мышления, основанных на современных математических методах и научных подходах к управлению в условиях неполноты информации и постоянных изменений внешней среды;

- формирование навыков коммуникаций, позволяющих эффективно взаимодействовать с заинтересованными сторонами, разрабатывать стратегию и находить альтернативные варианты в условиях неопределенности;
- совершенствование опыта управленческой деятельности на основе классических моделей и инструментов стратегического управления применительно к различным условиям деятельности организации;
- развитие творческого отношения к мировому опыту стратегического менеджмента и умение использовать его в современных условиях с учетом российского менталитета.

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующей профессиональной компетенции:

ПК-3. Способен проводить стоимостную оценку и выбор приоритетных направлений коммерциализации результатов инновационной деятельности, определять источники финансирования инновационных проектов.

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

знать:

- современные концепции стратегического менеджмента;
- методологические основы стратегического менеджмента;
- современный аналитический инструментарий поддержки принятия стратегических решений;
- применимость и ограничения в использовании различных инструментов и методик анализа;
- моделирование и технологии стратегического планирования и управления;
- сущность стратегических процессов в организации.

уметь:

- выбирать адекватные стратегическим задачам методы управления;
- эффективно применять современный аналитический инструментарий;
- идентифицировать и организовывать эффективное использование доступных ресурсов и информации;
- выявлять граничные условия применения стратегических решений;
- осуществлять анализ внешней и внутренней среды системы;
- работать в команде и организовывать командную работу в стратегическом проекте;
- формировать системы стратегических альтернатив и организационной поддержки, позволяющих достигать стоящих перед организацией целей в условиях турбулентных изменений;
- определять потенциалы развития и ключевые зависимости рассматриваемой системы;
- идентифицировать значимые системные риски;
- формулировать обоснованные стратегии по результатам стратегического анализа;
- осуществлять формирование и проверку планов финансово-экономического развития организации для стратегического планирования;
- осуществлять расчеты, прогнозировать, тестировать и верифицировать методики управления рисками с учетом отраслевой специфики; разрабатывать стратегические мероприятия по воздействию на риск в разрезе отдельных видов и давать их экономическую оценку.

владеть навыками:

- организации работ по подготовке стратегических изменений;
- сбора, селекции, обобщения и преобразования необходимой для стратегического анализа информации;
- выявления слабых и сильных сторон организации, возможностей и угроз в развитии исследуемой системы;
- применения выявленных потенциалов, зависимостей и рисков развития системы для выработки стратегических рекомендаций.

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Данная учебная дисциплина относится к элективным дисциплинам части, формируемой участниками образовательных отношений (блоку Б1.В. Д.Э.), что означает формирование в процессе обучения у студента организационно-управленческих знаний и профессиональной компетенции в рамках выбранного профиля обучения. Освоение дисциплины «Стратегический менеджмент» опирается на знания, умения и компетенции, приобретённые в процессе изучения обеспечивающих дисциплин. В свою очередь, изучение дисциплины «Стратегический менеджмент» позволяет обучающимся быть подготовленными к изучению обеспечиваемых дисциплин (см. табл.).

Перечень обеспечивающих, сопутствующих и обеспечиваемых дисциплин

Обеспечивающие	Сопутствующие	Обеспечиваемые
	Финансовый учет и отчетность	Инновационное предпринимательство и бизнес-планирование Управление рисками в инновационной деятельности Производственная практика (организационно-управленческая практика) Выполнение, подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

Указанные связи дисциплины дают обучающемуся системное представление о комплексе изучаемых дисциплин в соответствии с ФГОС ВО, что обеспечивает требуемый теоретический уровень и практическую направленность в системе обучения и будущей деятельности выпускника.

4. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы (108 академических часов).

Вид учебной работы	Академические часы
Контактная работа с преподавателем*:	52,25
в том числе:	
занятия лекционного типа (ЛЗ)	18
занятия семинарского типа (практические занятия) (ПЗ)	34
промежуточная аттестация (ПА)	0,25
Самостоятельная работа обучающихся:	55,75
изучение теоретического курса	24
подготовка к текущему контролю	20
подготовка к промежуточной аттестации	11,75
Вид промежуточной аттестации:	Зачет
Общая трудоемкость	108

*Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе с применением дистанционных образовательных технологий, включает занятия лекционного типа, и (или) занятия семинарского типа, лабораторные занятия, и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающегося с преподавателем, а также аттестационные испытания промежуточной аттестации. Контактная работа может включать иные виды учебной деятельности, предусматривающие групповую и индивидуальную работу обучающихся с преподавателем. Часы контактной работы определяются Положением об организации и проведении контактной работы при реализации образовательных программ высшего образования, утвержденным Ученым советом УГЛТУ от 25 февраля 2020 года.

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов

5.1. Трудоемкость разделов дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	ЛЗ	ПЗ	Всего контактной работы	Самостоятельная работа
1	Тема1. Введение в стратегический менеджмент	2	2	4	2
2	Тема 2. Стратегический анализ внутренней и внешней среды	2	4	6	6
3	Тема 3. Стратегия и конкурентные преимущества компании	2	4	6	6
4	Тема 4. Стратегические альтернативы	2	4	6	6
5	Тема 5. Роль стратегического планирования в системе стратегического управления и его основные характеристики	2	4	6	4
6	Тема 6. Реализация стратегии	2	4	6	6
7	Тема 7. Методы стратегического управления	2	4	6	6
8	Тема 8. Современные международные стратегии	2	4	6	4
9	Тема 9. Управление стратегическим развитием предприятий лесопромышленного комплекса	2	4	6	4
Итого по разделам		18	34	52	44
Промежуточная аттестация		х	х	0,25	11,75
Всего		108			

5.2. Содержание занятий лекционного типа

Тема1. Введение в стратегический менеджмент: Стратегический менеджмент, его цели и задачи. Основные элементы стратегического менеджмента. Современные особенности стратегического управления рыночной организацией. Понятие стратегии и сущность стратегического менеджмента. Модель 5-Р. Составляющие успешной стратегии. Финансовая перспектива стратегии.

Тема 2. Стратегический анализ внутренней и внешней среды: PEST-анализ. Модель 5-ти сил конкуренции по М. Портеру. Ключевые факторы успеха в отрасли. Анализ конкурентного положения фирмы в отрасли. Конкурентный ресурсный профиль. Матрица SWOT-анализа.

Тема 3. Стратегия и конкурентные преимущества компании: Понятия «ключевая компетенция» и «источники конкурентных преимуществ». Взаимосвязь между конкурентной стратегией и стратегией развития. Внутренние и внешние конкурентные преимущества. Цепочка создания ценностей по М. Портеру. Стратегии реализации конкурентных преимуществ. Плоскость Ж-Ж. Ламбена. Стратегия низких издержек. Стратегия дифференциации. Сфокусированная стратегия. Матрица М. Портера. Запас конкурентоспособности фирмы.

Тема 4. Стратегические альтернативы: Модель поля возможных стратегий. Матрица направлений развития компаний (И. Ансоффа). Вертикально-интеграционный рост. Диверсификационный рост. Портфельный анализ диверсифицированной фирмы. Матрица General Electric/McKinsey. Матрица БКГ. Модели прибыли. Стратегические альянсы. Слияния и поглощения.

Тема 5. Роль стратегического планирования в системе стратегического управления и его основные характеристики: Технологии стратегического анализа и выбора. Последовательность и организационные формы разработки и реализации стратегии. Структура стратегического плана. Этапы написания стратегии. Формирование стратегического видения и миссии фирмы. Трансформация стратегического выбора в систему целей и показателей. Понятие, сущность и преимущества стратегического планирования. Концепция стратегического планирования. Процедуры стратегического планирования. Методология стратегического планирования. Процесс стратегического планирования. Принципы стратегического планирования. Матрицы стратегического планирования. Достоинства и недостатки стратегического планирования.

Тема 6. Реализация стратегии: Основы реализации стратегии. Типичные ошибки. Сбалансированная система показателей и стратегия компании. Карта организационных изменений и модель 7-S. Организационные формы, используемые при реализации стратегии.

Тема 7. Методы стратегического управления: Управление развитием посредством выбора стратегических позиций и ранжирования стратегических задач. Управление по сильным и слабым сигналам. Управление развитием в условиях стратегических неожиданностей. Управление стратегическим набором. Управление развитием в условиях изменений. Причины сопротивления стратегическим изменениям.

Тема 8. Современные международные стратегии: Международные стратегии. Мультинациональные и глобальные стратегии конкуренции в эпоху глобализации. Виды современных международных стратегий. Теория ромба М. Портера.

Тема 9. Управление стратегическим развитием предприятий лесопромышленного комплекса: современные тенденции развития предприятий лесопромышленного комплекса. Внутренние и внешние организационно-производственные и экономические отношения, возникающие в процессе стратегического развития предприятий лесопромышленного комплекса. Взаимосвязь уровня развития лесозаготовительных предприятий и конкурентоспособности лесопромышленного комплекса региона. Потенциал стратегического развития лесозаготовительных предприятий регионального лесопромышленного комплекса. Разработка стратегий развития предприятий лесопромышленного комплекса для повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности и рациональности использования лесных ресурсов.

5.3. Темы и формы занятий семинарского типа

Учебным планом по дисциплине предусмотрены практические занятия.

№	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Форма проведения занятия	Трудоемкость, час.
1	Тема 1. Введение в стратегический менеджмент	Решение практических задач по теме, обсуждение проблемных ситуаций	2
2	Тема 2. Стратегический анализ внутренней и внешней среды	Решение практических задач по теме, работа в малых группах, обсуждение проблемных ситуаций	4
3	Тема 3. Стратегия и конкурентные преимущества компании	Работа с кейсами, работа в малых группах, обсуждение проблемных ситуаций	4
4	Тема 4. Стратегические альтернативы	Решение практических задач по теме, обсуждение проблемных ситуаций	4
5	Тема 5. Роль стратегического планирования в системе стратегического	Работа с кейсами, работа в малых группах, обсуждение	4

№	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Форма проведения занятия	Трудоемкость, час.
	го управления и его основные характеристики	проблемных ситуаций	
6	Тема 6. Реализация стратегии	Решение практических задач по теме, обсуждение проблемных ситуаций	4
7	Тема 7. Методы стратегического управления	Решение практических задач по теме, работа в малых группах, обсуждение проблемных ситуаций	4
8	Тема 8. Современные международные стратегии	Решение практических задач по теме, обсуждение проблемных ситуаций	4
9	Тема 9. Управление стратегическим развитием предприятий лесопромышленного комплекса	Решение практических задач по теме, обсуждение проблемных ситуаций	4
Итого			34

5.4. Детализация самостоятельной работы

№	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Вид самостоятельной работы	Трудоемкость, час.
1	Тема 1. Введение в стратегический менеджмент	Изучение теоретического курса	1
		Подготовка к текущему контролю (тесту), подготовка докладов и презентаций	1
2	Тема 2. Стратегический анализ внутренней и внешней среды	Изучение теоретического курса	4
		Подготовка презентации, подготовка к текущему контролю (тесту)	2
3	Тема 3. Стратегия и конкурентные преимущества компании	Изучение теоретического курса	4
		Подготовка доклада, подготовка к текущему контролю (тесту)	2
4	Тема 4. Стратегические альтернативы	Изучение теоретического курса	3
		Подготовка презентации, подготовка к текущему контролю (тесту)	3
5	Тема 5. Роль стратегического планирования в системе стратегического управления и его основные характеристики	Изучение теоретического курса	2
		Подготовка доклада, подготовка к текущему контролю (тесту)	2
6	Тема 6. Реализация стратегии	Изучение теоретического курса	3
		Подготовка доклада, подготовка к текущему контролю (тесту)	3
7	Тема 7. Методы стратегического управления	Изучение теоретического курса	3
		Подготовка презентации, подготовка к текущему контролю (тесту)	3
8	Тема 8. Современные международные стратегии	Изучение теоретического курса	2
		Подготовка доклада, подготовка к текущему контролю (тесту)	2

№	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Вид самостоятельной работы	Трудоемкость, час.
9	Тема 9. Управление стратегическим развитием предприятий лесопромышленного комплекса	Изучение теоретического курса	2
		Подготовка презентации, подготовка к текущему контролю (тесту)	2
Итого по разделам			44
Подготовка к промежуточной аттестации			11,75
Всего			55,75

6. Перечень учебно-методического обеспечения по дисциплине

Основная и дополнительная литература

№	Реквизиты источника	Год издания	Примечание
Основная литература			
1	Левушкина, С. В. Стратегический менеджмент: учебник / С. В. Левушкина. - Ставрополь: СтГАУ, 2024. - 116 с. - Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. - URL: https://e.lanbook.com/book/510222 - Режим доступа: для авториз. пользователей.	2024	Полнотекстовый доступ при входе по логину и паролю*
2	Кострова, Ю. Б. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Ю. Б. Кострова, И. В. Саттарова, О. Ю. Шибаршина. - М.: МУИВ, 2023. - 250 с. - Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. - URL: https://e.lanbook.com/book/433751 - Режим доступа: для авториз. пользователей.	2023	Полнотекстовый доступ при входе по логину и паролю*
3	Воронин, А. Д. Стратегический менеджмент: учебник / А. Д. Воронин, А. В. Королев. - Минск: Вышэйшая школа, 2022. - 272 с. - Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. - URL: https://e.lanbook.com/book/275678 - Режим доступа: для авториз. пользователей.	2022	Полнотекстовый доступ при входе по логину и паролю*
Дополнительная литература			
4	Клавсуц, И. Л. Стратегический менеджмент: учебное пособие / И. Л. Клавсуц, Д. А. Клавсуц. - Новосибирск: НГТУ, 2022. - 115 с. - Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. - URL: https://e.lanbook.com/book/306365 - Режим доступа: для авториз. пользователей.	2022	Полнотекстовый доступ при входе по логину и паролю*
5	Дубровина, Н. А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Н. А. Дубровина, Ю. И. Ряжева. - Самара: Самарский университет, 2022. - 80 с. - Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. - URL: https://e.lanbook.com/book/336533 - Режим доступа: для авториз. пользователей.	2022	Полнотекстовый доступ при входе по логину и паролю*
6	Базарова, М. Б. Стратегический менеджмент: учебное пособие / М. Б. Базарова, В. Ю. Буров. - Чита: ЗабГУ, 2022. - 131 с. - Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. - URL: https://e.lanbook.com/book/438356 - Режим доступа: для авториз. пользователей.	2022	Полнотекстовый доступ при входе по логину и паролю*

№	Реквизиты источника	Год издания	Примечание
7	Сорокина, Т. И. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Т. И. Сорокина. - Тюмень: ГАУ Северного Зауралья, 2021. - 151 с. - Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. - URL: https://e.lanbook.com/book/208412 - Режим доступа: для авториз. пользователей.	2021	Полнотекстовый доступ при входе по логину и паролю*

*Прежде чем пройти по ссылке, необходимо войти в систему

Функционирование электронной информационно-образовательной среды обеспечивается соответствующими средствами информационно-коммуникационных технологий.

Электронные библиотечные системы

Каждый обучающийся обеспечен доступом к электронной библиотечной системе УГЛУ (<http://lib.usfeu.ru/>), ЭБС Издательства Лань (<http://e.lanbook.com/>), ЭБС Университетская библиотека онлайн (<http://biblioclub.ru/>), содержащих издания по основным изучаемым дисциплинам и сформированных по согласованию с правообладателями учебной и учебно-методической литературы. Срок действия договоров продлевается ежегодно.

Справочные и информационные системы

1. Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – URL: <http://www.consultant.ru/> - Режим доступа: для авториз. пользователей.
2. Информационно-правовой портал Гарант. – URL: <http://www.garant.ru/> – Режим доступа: свободный.
3. Информационная система 1С: ИТС. – URL: <http://its.1c.ru/>. – Режим доступа: свободный.

Профессиональные базы данных

1. Федеральная служба государственной статистики. Официальная статистика. – URL: <http://www.gks.ru/>. Режим доступа: свободный.
2. Научная электронная библиотека elibrary. – URL: <http://elibrary.ru/>. Режим доступа: свободный.
3. Экономический портал. – URL: <https://instituciones.com/>. Режим доступа: свободный.
4. Информационная система РБК– URL: <https://ekb.rbc.ru/>. Режим доступа: свободный.
5. Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://pravo.gov.ru/>. Режим доступа: свободный.
6. База полнотекстовых и библиографических описаний книг и периодических изданий. – URL: (<http://www.ivis.ru/products/udbs.htm>). Режим доступа: свободный.
7. Сайт Центрального банка РФ: официальный сайт Центрального банка Российской Федерации. – URL: <https://cbr.ru>. Режим доступа: свободный.
8. ГлавбухСтуденты: Образование и карьера. – URL: <http://student.1gl.ru/>. Режим доступа: свободный.
9. Министерство экономического развития РФ – официальный сайт: – URL: <http://economy.gov.ru/>. Режим доступа: свободный.
10. Министерство промышленности и торговли РФ – официальный сайт. – URL: <http://minpromtorg.gov.ru/>. Режим доступа: свободный.
11. Министерство финансов РФ. Официальная статистика. – URL: <http://www.minfin.ru/ru/statistics/accounts/>. Режим доступа: свободный.

7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Компетенция	Вид и форма контроля
ПК-3. Способен проводить стоимостную оценку и выбор приоритетных направлений коммерциализации результатов инновационной деятельности, определять источники финансирования инновационных проектов	Текущий контроль: практические задания, задания в тестовой форме, подготовка презентаций и докладов Промежуточный контроль: контрольные вопросы к зачету

Этап формирования компетенции:

ПК-3 – первый (проведение занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, самостоятельная работа обучающихся, подготовка и сдача зачета).

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

Критерии оценивания устного ответа на зачете (промежуточный контроль формирования компетенции ПК-3)

Показатель: совокупность проявленных знаний, умений, навыков. *Критерии* оценивания:

- знание современных концепций стратегического менеджмента;
- знание методологических основ стратегического менеджмента;
- знание современного аналитического инструментария поддержки принятия стратегических решений;
- знание применимости и ограничений в использовании различных инструментов и методик анализа;
- знание моделирования и технологий стратегического планирования и управления;
- знание сущности стратегических процессов в организации.
- умение выбирать адекватные стратегическим задачам методы управления;
- умение эффективно применять современный аналитический инструментарий;
- умение идентифицировать и организовывать эффективное использование доступных ресурсов и информации;
- умение выявлять граничные условия применения стратегических решений;
- умение осуществлять анализ внешней и внутренней среды системы;
- умение работать в команде и организовывать командную работу в стратегическом проекте;
- умение формировать системы стратегических альтернатив и организационной поддержки, позволяющих достигать стоящих перед организацией целей в условиях турбулентных изменений;
- умение определять потенциалы развития и ключевые зависимости рассматриваемой системы;
- умение идентифицировать значимые системные риски;
- умение формулировать обоснованные стратегии по результатам стратегического анализа;
- умение осуществлять формирование и проверку планов финансово-экономического развития организации для стратегического планирования;
- умение осуществлять расчеты, прогнозировать, тестировать и верифицировать методики управления рисками с учетом отраслевой специфики; разрабатывать стратеги-

ческие мероприятия по воздействию на риск в разрезе отдельных видов и давать их экономическую оценку.

- владение навыками организации работ по подготовке стратегических изменений;
- владение навыками сбора, селекции, обобщения и преобразования необходимой для стратегического анализа информации;
- владение навыками выявления слабых и сильных сторон организации, возможностей и угроз в развитии исследуемой системы;
- владение навыками применения выявленных потенциалов, зависимостей и рисков развития системы для выработки стратегических рекомендаций.

Устный ответ обучающегося оценивается по шкале:

Зачтено - дан полный, развернутый ответ на поставленные вопросы, показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ изложен литературным языком в терминах науки, показана способность быстро реагировать на уточняющие вопросы. Обучающийся:

на *высоком* уровне способен проводить стоимостную оценку и выбор приоритетных направлений коммерциализации результатов инновационной деятельности, определять источники финансирования инновационных проектов (ПК-3).

Зачтено - дан полный, развернутый ответ на поставленные вопросы, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные обучающимся с помощью «наводящих» вопросов. Обучающийся:

на *базовом* уровне способен проводить стоимостную оценку и выбор приоритетных направлений коммерциализации результатов инновационной деятельности, определять источники финансирования инновационных проектов (ПК-3).

Зачтено - дан неполный ответ, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения. Допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, теорий, явлений, вследствие непонимания обучающимся их существенных и несущественных признаков и связей. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть конкретные проявления обобщенных знаний не показано. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Обучающийся:

на *пороговом* уровне способен проводить стоимостную оценку и выбор приоритетных направлений коммерциализации результатов инновационной деятельности, определять источники финансирования инновационных проектов (ПК-3).

Не зачтено - обучающийся демонстрирует незнание теоретических основ предмета, не умеет делать аргументированные выводы и приводить примеры, показывает слабое владение монологической речью, не владеет терминологией, проявляет отсутствие логичности и последовательности изложения, делает ошибки, которые не может исправить, даже при коррекции преподавателем, отказывается отвечать на занятии.

на *низком* уровне способен или не способен проводить стоимостную оценку и выбор приоритетных направлений коммерциализации результатов инновационной деятельности, определять источники финансирования инновационных проектов (ПК-3).

Критерии оценивания выполнения заданий в тестовой форме (текущий контроль формирования компетенции ПК-3)

Показатель: количество правильных ответов. *Критерии* оценивания:

- знание современных концепций стратегического менеджмента;
- знание методологических основ стратегического менеджмента;
- знание современного аналитического инструментария поддержки принятия стратегических решений;

- знание применимости и ограничений в использовании различных инструментов и методик анализа;
- знание моделирования и технологий стратегического планирования и управления;
- знание сущности стратегических процессов в организации.
- умение выбирать адекватные стратегическим задачам методы управления;
- умение эффективно применять современный аналитический инструментарий;
- умение идентифицировать и организовывать эффективное использование доступных ресурсов и информации;
- умение выявлять граничные условия применения стратегических решений;
- умение осуществлять анализ внешней и внутренней среды системы;
- умение работать в команде и организовывать командную работу в стратегическом проекте;
- умение формировать системы стратегических альтернатив и организационной поддержки, позволяющих достигать стоящих перед организацией целей в условиях турбулентных изменений;
- умение определять потенциалы развития и ключевые зависимости рассматриваемой системы;
- умение идентифицировать значимые системные риски;
- умение формулировать обоснованные стратегии по результатам стратегического анализа;
- умение осуществлять формирование и проверку планов финансово-экономического развития организации для стратегического планирования;
- умение осуществлять расчеты, прогнозировать, тестировать и верифицировать методики управления рисками с учетом отраслевой специфики; разрабатывать стратегические мероприятия по воздействию на риск в разрезе отдельных видов и давать их экономическую оценку.
- владение навыками организации работ по подготовке стратегических изменений;
- владение навыками сбора, селекции, обобщения и преобразования необходимой для стратегического анализа информации;
- владение навыками выявления слабых и сильных сторон организации, возможностей и угроз в развитии исследуемой системы;
- владение навыками применения выявленных потенциалов, зависимостей и рисков развития системы для выработки стратегических рекомендаций.

По итогам выполнения тестовых заданий оценка производится по четырехбалльной шкале. При правильных ответах на:

86-100% заданий – оценка «отлично»;

71-85% заданий – оценка «хорошо»;

51-70% заданий – оценка «удовлетворительно»;

менее 51% - оценка «неудовлетворительно».

Критерии оценивания практических заданий (текущий контроль формирования компетенции ПК-3)

Показатели: выполнение всех практических заданий; уровень ответа на контрольные вопросы при защите заданий. *Критерии* оценивания:

- знание современных концепций стратегического менеджмента;
- знание методологических основ стратегического менеджмента;
- знание современного аналитического инструментария поддержки принятия стратегических решений;
- знание применимости и ограничений в использовании различных инструментов и методик анализа;

- знание моделирования и технологий стратегического планирования и управления;
- знание сущности стратегических процессов в организации.
- умение выбирать адекватные стратегическим задачам методы управления;
- умение эффективно применять современный аналитический инструментарий;
- умение идентифицировать и организовывать эффективное использование доступных ресурсов и информации;
- умение выявлять граничные условия применения стратегических решений;
- умение осуществлять анализ внешней и внутренней среды системы;
- умение работать в команде и организовывать командную работу в стратегическом проекте;
- умение формировать системы стратегических альтернатив и организационной поддержки, позволяющих достигать стоящих перед организацией целей в условиях турбулентных изменений;
- умение определять потенциалы развития и ключевые зависимости рассматриваемой системы;
- умение идентифицировать значимые системные риски;
- умение формулировать обоснованные стратегии по результатам стратегического анализа;
- умение осуществлять формирование и проверку планов финансово-экономического развития организации для стратегического планирования;
- умение осуществлять расчеты, прогнозировать, тестировать и верифицировать методики управления рисками с учетом отраслевой специфики; разрабатывать стратегические мероприятия по воздействию на риск в разрезе отдельных видов и давать их экономическую оценку.
- владение навыками организации работ по подготовке стратегических изменений;
- владение навыками сбора, селекции, обобщения и преобразования необходимой для стратегического анализа информации;
- владение навыками выявления слабых и сильных сторон организации, возможностей и угроз в развитии исследуемой системы;
- владение навыками применения выявленных потенциалов, зависимостей и рисков развития системы для выработки стратегических рекомендаций.

Выполнение обучающимся практических заданий оценивается по четырехбалльной шкале:

«5» (отлично): выполнены все практические задания (кейсовые задания) без ошибок, обучающийся четко и без ошибок ответил на все контрольные вопросы при защите работы. Обучающийся демонстрирует системные теоретические знания; уверенно показывает умение правильно идентифицировать, оценивать, классифицировать и систематизировать положения стратегического менеджмента. Обучающийся:

на *высоком* уровне способен проводить стоимостную оценку и выбор приоритетных направлений коммерциализации результатов инновационной деятельности, определять источники финансирования инновационных проектов (ПК-3).

«4» (хорошо): выполнены все практические задания (кейсовые задания), обучающийся ответил на все контрольные вопросы с отдельными замечаниями. Обучающийся демонстрирует прочные теоретические знания, умеет правильно идентифицировать, оценивать, классифицировать и систематизировать положения стратегического менеджмента. Обучающийся:

на *базовом* уровне способен проводить стоимостную оценку и выбор приоритетных направлений коммерциализации результатов инновационной деятельности, определять источники финансирования инновационных проектов (ПК-3).

«3» (удовлетворительно): выполнены все практические задания (кейсовые зада-

ния) с замечаниями, обучающийся ответил на все контрольные вопросы с замечаниями. Обучающийся проявляет слабые теоретические знания; демонстрирует слабо сформированные умения: правильно идентифицировать, оценивать, классифицировать и систематизировать положения стратегического менеджмента. Обучающийся:

на *пороговом* уровне способен проводить стоимостную оценку и выбор приоритетных направлений коммерциализации результатов инновационной деятельности, определять источники финансирования инновационных проектов (ПК-3).

«2» (неудовлетворительно): обучающийся не выполнил или выполнил неправильно практические задания (кейсовые задания), ответил на контрольные вопросы с ошибками или не ответил на контрольные вопросы. Обучающийся имеет слабые, фрагментарные, разрозненные знания категорий и понятий дисциплины; не умеет правильно идентифицировать, оценивать, классифицировать и систематизировать положения стратегического менеджмента. Обучающийся:

на *низком* уровне способен или не способен проводить стоимостную оценку и выбор приоритетных направлений коммерциализации результатов инновационной деятельности, определять источники финансирования инновационных проектов (ПК-3).

Критерии оценивания участия в работе малой группы (текущий контроль формирования компетенции ПК-3):

Показатель: совокупность проявленных знаний, умений, навыков. *Критерии оценивания:*

- знание современных концепций стратегического менеджмента;
- знание методологических основ стратегического менеджмента;
- знание современного аналитического инструментария поддержки принятия стратегических решений;
- знание применимости и ограничений в использовании различных инструментов и методик анализа;
- знание моделирования и технологий стратегического планирования и управления;
- знание сущности стратегических процессов в организации.
- умение выбирать адекватные стратегическим задачам методы управления;
- умение эффективно применять современный аналитический инструментарий;
- умение идентифицировать и организовывать эффективное использование доступных ресурсов и информации;
- умение выявлять граничные условия применения стратегических решений;
- умение осуществлять анализ внешней и внутренней среды системы;
- умение работать в команде и организовывать командную работу в стратегическом проекте;
- умение формировать системы стратегических альтернатив и организационной поддержки, позволяющих достигать стоящих перед организацией целей в условиях турбулентных изменений;
- умение определять потенциалы развития и ключевые зависимости рассматриваемой системы;
- умение идентифицировать значимые системные риски;
- умение формулировать обоснованные стратегии по результатам стратегического анализа;
- умение осуществлять формирование и проверку планов финансово-экономического развития организации для стратегического планирования;
- умение осуществлять расчеты, прогнозировать, тестировать и верифицировать методики управления рисками с учетом отраслевой специфики; разрабатывать стратегические мероприятия по воздействию на риск в разрезе отдельных видов и давать их экономическую оценку.

- владение навыками организации работ по подготовке стратегических изменений;
- владение навыками сбора, селекции, обобщения и преобразования необходимой для стратегического анализа информации;
- владение навыками выявления слабых и сильных сторон организации, возможностей и угроз в развитии исследуемой системы;
- владение навыками применения выявленных потенциалов, зависимостей и рисков развития системы для выработки стратегических рекомендаций.

Работа обучающегося в малой группе оценивается по четырехбалльной шкале:

«5» (отлично) - обучающийся демонстрирует системные теоретические знания, владеет терминологией, делает аргументированные выводы и обобщения, на высоком уровне раскрывает содержание категорий и понятий дисциплины по теме семинара, приводит примеры; уверенно владеет навыками самостоятельной работы с нормативными документами; владеет навыками профессионального общения в коллективе; демонстрирует свободное владение монологической речью и способность быстро реагировать на уточняющие вопросы. Обучающийся:

на *высоком* уровне способен проводить стоимостную оценку и выбор приоритетных направлений коммерциализации результатов инновационной деятельности, определять источники финансирования инновационных проектов (ПК-3).

«4» (хорошо) обучающийся демонстрирует прочные теоретические знания, владеет терминологией, делает аргументированные выводы и обобщения, раскрывает содержание категорий и понятий дисциплины по теме семинара и дискуссии, приводит примеры; владеет навыками самостоятельной работы с нормативными документами; владеет навыками профессионального общения в коллективе; демонстрирует свободное владение монологической речью, но при этом делает несущественные ошибки, которые быстро исправляет самостоятельно или при незначительной коррекции преподавателем. Обучающийся:

на *базовом* уровне способен проводить стоимостную оценку и выбор приоритетных направлений коммерциализации результатов инновационной деятельности, определять источники финансирования инновационных проектов (ПК-3).

«3» (удовлетворительно) - обучающийся демонстрирует слабые знания содержания категорий и понятий дисциплины по теме семинара и дискуссии, затрудняется формулировать аргументированные выводы, делать обобщения; испытывает затруднения в процессе самостоятельной работы с нормативными документами; проявляет недостаточно свободное владение навыками профессионального общения в коллективе; показывает недостаточно свободное владение монологической речью, терминологией, логичностью и последовательностью изложения, делает ошибки, которые может исправить только при коррекции преподавателем. Обучающийся:

на *пороговом* уровне способен проводить стоимостную оценку и выбор приоритетных направлений коммерциализации результатов инновационной деятельности, определять источники финансирования инновационных проектов (ПК-3).

«2» (неудовлетворительно) - обучающийся демонстрирует слабые, фрагментарные, разрозненные знания содержания категорий и понятий дисциплины по теме семинара и дискуссии; не владеет терминологией, не умеет делать аргументированные выводы и приводить примеры, не владеет навыками самостоятельной работы с нормативными документами; не владеет навыками профессионального общения в коллективе; демонстрирует слабое владение монологической речью, проявляет отсутствие логичности и последовательности изложения, делает ошибки, которые не может исправить, даже при коррекции преподавателем, отказывается участвовать в дискуссии. Обучающийся:

на *низком* уровне способен или не способен проводить стоимостную оценку и выбор приоритетных направлений коммерциализации результатов инновационной деятельности, определять источники финансирования инновационных проектов (ПК-3).

Критерии оценивания презентаций и докладов (текущий контроль формиро-

вания компетенции ПК-3)

Показатель: совокупность проявленных знаний, умений, навыков. *Критерии оценивания:*

- знание современных концепций стратегического менеджмента;
- знание методологических основ стратегического менеджмента;
- знание современного аналитического инструментария поддержки принятия стратегических решений;
- знание применимости и ограничений в использовании различных инструментов и методик анализа;
- знание моделирования и технологий стратегического планирования и управления;
- знание сущности стратегических процессов в организации.
- умение выбирать адекватные стратегическим задачам методы управления;
- умение эффективно применять современный аналитический инструментарий;
- умение идентифицировать и организовывать эффективное использование доступных ресурсов и информации;
- умение выявлять граничные условия применения стратегических решений;
- умение осуществлять анализ внешней и внутренней среды системы;
- умение работать в команде и организовывать командную работу в стратегическом проекте;
- умение формировать системы стратегических альтернатив и организационной поддержки, позволяющих достигать стоящих перед организацией целей в условиях турбулентных изменений;
- умение определять потенциалы развития и ключевые зависимости рассматриваемой системы;
- умение идентифицировать значимые системные риски;
- умение формулировать обоснованные стратегии по результатам стратегического анализа;
- умение осуществлять формирование и проверку планов финансово-экономического развития организации для стратегического планирования;
- умение осуществлять расчеты, прогнозировать, тестировать и верифицировать методики управления рисками с учетом отраслевой специфики; разрабатывать стратегические мероприятия по воздействию на риск в разрезе отдельных видов и давать их экономическую оценку.
- владение навыками организации работ по подготовке стратегических изменений;
- владение навыками сбора, селекции, обобщения и преобразования необходимой для стратегического анализа информации;
- владение навыками выявления слабых и сильных сторон организации, возможностей и угроз в развитии исследуемой системы;
- владение навыками применения выявленных потенциалов, зависимостей и рисков развития системы для выработки стратегических рекомендаций.

Презентация и доклад, представленные обучающимся, оцениваются по четырехбалльной шкале:

«5» (отлично): работа выполнена в соответствии с требованиями, выбранная тема раскрыта полностью, материал актуален и достаточен, обучающийся четко и без ошибок ответил на все контрольные вопросы. Обучающийся:

на *высоком* уровне способен проводить стоимостную оценку и выбор приоритетных направлений коммерциализации результатов инновационной деятельности, определять источники финансирования инновационных проектов (ПК-3).

«4» (хорошо): работа выполнена в соответствии с требованиями, выбранная тема раскрыта, материал актуален, обучающийся ответил на все контрольные вопросы с заме-

чаниями. Обучающийся:

на *базовом* уровне способен проводить стоимостную оценку и выбор приоритетных направлений коммерциализации результатов инновационной деятельности, определять источники финансирования инновационных проектов (ПК-3).

«3» (удовлетворительно): работа выполнена в соответствии с требованиями, выбранная тема частично раскрыта, по актуальности доклада есть замечания, обучающийся ответил на все контрольные вопросы с замечаниями. Обучающийся:

на *пороговом* уровне способен проводить стоимостную оценку и выбор приоритетных направлений коммерциализации результатов инновационной деятельности, определять источники финансирования инновационных проектов (ПК-3).

«2» (неудовлетворительно): обучающийся не подготовил работу или подготовил работу, не отвечающую требованиям, ответил на контрольные вопросы с ошибками или не ответил на конкретные вопросы. Обучающийся:

на *низком* уровне способен или не способен проводить стоимостную оценку и выбор приоритетных направлений коммерциализации результатов инновационной деятельности, определять источники финансирования инновационных проектов (ПК-3).

7.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Контрольные вопросы к зачету (промежуточный контроль)

1. Стратегия компании. Сущность СМ и основные теоретические подходы к СМ.
2. Основные задачи СМ.
3. Основные составляющие описания миссии компании и детерминанты стратегического видения компании. Соотношение между стратегическим видением и миссией.
4. Типы целей организации и уровни стратегического управления.
5. Ключевые составляющие стратегического анализа для выбора оптимальной стратегии организации.
6. Основные экономические характеристики отрасли.
7. Пятифакторная модель конкуренции М. Портера. Карты стратегических групп.
8. Основные движущие силы в отрасли. Ключевые факторы успеха в отрасли.
9. Мотивы выхода компаний на международные рынки. Мультинациональная и глобальная стратегии конкуренции.
10. Основные стратегии вхождения и конкуренции на международных рынках. Стимулы для глобализации бизнеса.
11. Ключевые составляющие анализа положения компании. Качественная и количественная оценки эффективности действующей стратегии.
12. SWOT – анализ.
13. Стратегический анализ издержек и цепочка ценности компании.
14. Сравнительная устойчивость конкурентной позиции. Количественная оценка конкурентной силы.
15. Факторы, подлежащие изучению при анализе стратегических проблем компании.
16. Сущность и категории стейкхолдеров. Составляющие стратегического взаимодействия организации со стейкхолдерами.
17. Методы управления внешними и внутренними стейкхолдерами.
18. Стратегическое партнерство: сущность, преимущества и недостатки.
19. Бриджинг и формирование сетевых структур.
20. Сущность и источники власти внешних и внутренних стейкхолдеров в стратегическом процессе.
21. Цели и основные этапы портфельного анализа. Его достоинства и недостатки.
22. Матрица БКГ.
23. Матрицы McKincey – GM и ADL/LC.
24. Матрица Ансоффа и трехмерная схема Абеля.

25. Деловой комплексный анализ (проект PIMS).
26. Сущность и основные принципы диверсификации.
27. Предпосылки, критерии целесообразности и типы диверсификации.
28. Родственная и неродственная диверсификация.
29. Стратегическое соответствие и эффект межфирменной кооперации.
30. Механизмы реализации диверсификации и стратегии диверсифицированных компаний.
31. Сущность конкурентных преимуществ и основные направления их достижения. Базовые конкурентные стратегии по М. Портеру.
32. Факторы, определяющие возможность сохранения конкурентных преимуществ.
33. Конкурентные преимущества на основе стратегии низких издержек.
34. Необходимые рыночные условия и риски использования стратегии лидерства в издержках.
35. Конкурентные преимущества на основе стратегии дифференциации продукции. Типы дифференциации. Необходимые рыночные условия и риски использования стратегии дифференциации.
36. Конкурентные преимущества на основе сфокусированных (нишевых) стратегий.
37. Необходимые рыночные условия и риски использования стратегии фокусирования.
38. Конкурентные преимущества на основе стратегий первопроходца и синергизма. Необходимые рыночные условия и риски использования стратегий первопроходца и синергизма.
39. Использование наступательных стратегий для создания конкурентного преимущества.
40. Цели, достоинства и недостатки наступательных стратегий.
41. Сущность и основные типы наступательных стратегий.
42. Использование оборонительных стратегий для создания конкурентного преимущества.
43. Цели, достоинства и недостатки оборонительных стратегий. Сущность и основные типы оборонительных стратегий.
44. Факторы, определяющие стратегию фирмы. Разработка стратегии фирмы в зависимости от ситуации в отрасли.
45. Жизненный цикл отрасли и варианты отраслевой ситуации, определяющей стратегию фирмы.
46. Разработка стратегии фирмы в зависимости от позиции фирмы.
47. Современные тенденции развития предприятий лесопромышленного комплекса.
48. Внутренние и внешние организационно-производственные и экономические отношения, возникающие в процессе стратегического развития предприятий лесопромышленного комплекса.
49. Взаимосвязь уровня развития лесозаготовительных предприятий и конкурентоспособности лесопромышленного комплекса региона.
50. Потенциал стратегического развития лесозаготовительных предприятий регионального лесопромышленного комплекса.
51. Разработка стратегий развития предприятий лесопромышленного комплекса для повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности и рациональности использования лесных ресурсов.

Вопросы для обсуждения на семинарах (текущий контроль) (фрагмент)

Тема1. Введение в стратегический менеджмент

1. Что такое стратегия?
2. В чем сущность стратегического менеджмента?
3. Каковы предпосылки развития стратегического управления на российских предприятиях?
4. Каковы этапы развития корпоративного планирования?

5. Каковы различия между долгосрочным планированием и стратегическим управлением?
6. Что такое стратегические решения?
7. Что отличает стратегические решения от других типов решений?
8. Приведите примеры стратегических решений из практики российских предприятий.
9. Каковы особенности управленческих задач высшего руководства предприятия?

Тема 2. Стратегический анализ внутренней и внешней среды

1. Что представляет собой внешняя среда?
2. Какие существуют методы анализа внешней среды? Какова их цель?
3. Что представляет собой PEST – анализ?
4. Какие возможности и угрозы могут возникнуть для предприятия?
5. Какие бывают типы внешнего окружения?
6. Что такое отраслевой анализ?
7. Каковы основные направления анализа отрасли?
8. От чего зависит интенсивность конкуренции в отрасли?
9. При каких условиях рынка велика способность поставщиков диктовать свои условия?
10. При каких условиях рынка велика способность покупателей диктовать свои условия?
11. Какие барьеры могут сдерживать вход в отрасль новых предприятий?

Тема 3. Стратегия и конкурентные преимущества компании

1. Что такое конкурентное преимущество фирмы?
2. Каковы источники конкурентных преимуществ?
3. Какие конкурентные преимущества низшего ранга Вы знаете? Для каких отраслей их использование наиболее эффективно?
4. Какие конкурентные преимущества высшего ранга Вы знаете? Для каких отраслей их использование наиболее эффективно?
5. Что представляет собой метод построения карты стратегических групп?
6. Какие цели преследуют конкуренты?
7. Какие основные направления анализа конкурентов и потребителей?

Тема 4. Стратегические альтернативы

1. Как понять выражение, что «фирма продает не тот продукт, который создает»? Приведите примеры такого поведения фирмы. Что бы вы порекомендовали сделать фирме в такой ситуации?
2. Раскройте свое понимание на выражения: «Осуществляя плату за имидж, покупатель оплачивает ассоциации, связанные с товаром».
3. Приобретая имидж как составляющую часть продукта, покупатель удовлетворяет свои мечты и надежды».
4. Что понимается под жизненным циклом продукта?
5. Что такое портфельный анализ? В чем его суть?
6. Какие достоинства и недостатки имеет портфельный анализ?
7. Что представляет собой матрица БКГ?
8. Опишите основные стратегии портфельной матрицы Бостонской консультационной группы.
9. В чем суть модификации Бостонской матрицы? Опишите основные стратегии модифицированной Бостонской матрицы.
10. Приведите примеры из российской практики для каждой клетки модифицированной Бостонской матрицы.
11. В чем заключаются цели матричного метода Arthur D. Little (ADL/LC)? В чем особенности ее применения?
12. В чем, на ваш взгляд, сходство и различия рассмотренных портфельных матриц разных консультационных фирм?

13. Является ли матрица General Electric просто более сложным вариантом матрицы БКГ? Если нет, то почему? Поясните ее содержание, положительные и отрицательные стороны этого метода анализа продуктового портфеля.

Тема 5. Роль стратегического планирования в системе стратегического управления и его основные характеристики

1. Чем отличаются понятия «стратегическое планирование» «стратегическое управление»?
2. Каковы цели и задачи стратегического планирования?
3. Назовите этапы стратегического планирования и раскройте их содержание.
4. Что такое стратегический план, каково его основное назначение?
5. Какие существуют требования к формированию стратегического плана?
6. Какими должны быть состав и структура стратегического плана современного предприятия?
7. Какие показатели могут входить в состав стратегического плана?

Тема 6. Реализация стратегии

1. За счет наличия каких конкурентных преимуществ, по М. Портеру, можно достичь успеха на рынке?
2. Какова классификация конкурентных стратегий по М. Портеру?
3. Охарактеризуйте стратегию лидерства в издержках. Какие рыночные условия необходимы для ее реализации? Какие риски возникают при ее реализации?
4. Охарактеризуйте стратегию дифференциации. Какие рыночные условия необходимы для ее реализации? Какие риски возникают при ее реализации?
5. Охарактеризуйте стратегию оптимальных издержек.
6. Какие рыночные условия необходимы для ее реализации? Какие риски возникают при ее реализации?
7. Охарактеризуйте сфокусированные стратегии. Какие рыночные условия необходимы для их реализации? Какие риски возникают при их реализации?
8. В каких направлениях развивались взгляды на стратегии конкуренции после М. Портера?
9. Может ли предприятие одновременно придерживаться стратегии снижения издержек и дифференциации? Если да, то в чем состоят сложности применения такой стратегии?
10. Приведите примеры новинок, появившиеся на рынке в последнее время, и обсудите методы работы на рынке, используемые фирмами-первопроходцами.

Тема 7. Методы стратегического управления

1. Охарактеризуйте основные аспекты организации стратегического управления на предприятии.
2. Укажите тип структурных подразделений, которые создаются на предприятии для обеспечения стратегического управления.
3. Перечислите основные функции отдела стратегического развития на предприятии.

Тема 8. Современные международные стратегии

1. Влияние отраслевой составляющей на долгосрочные решения в международной компании.
2. Трансграничные слияния и поглощения: виды, цели, особенности реализации на современном этапе.
3. Международные стратегические альянсы: виды, цели реализации.
4. Международные совместные предприятия.

Тема 9. Управление стратегическим развитием предприятий лесопромышленного комплекса

1. Какие стадии жизненного цикла могут переживать отрасли?
2. В каких трех классических вариантах может находиться отрасль?
3. Приведите примеры зрелых отраслей. Объясните, почему вы отнесли их к этой категории?

4. Перечислите возможные действия по оживлению производства в зрелых отраслях.
5. Каковы возможные причины отраслевого спада? Какие действия рекомендуется предпринять предприятию в условиях спада производства?
6. Каковы особенности конкурентных стратегий в зависимости от жизненного цикла отрасли?
7. Каковы особенности сегментированных отраслей и какие стратегии в них применимы?
8. Какие риски существуют для быстрорастущих компаний?
9. Какие стратегии может использовать компания-лидер рынка?
10. Какие конкурентные стратегии может использовать компания-последователь?
11. Обоснуйте критерии выбора стратегических альтернатив развития организации?
12. Поясните необходимость учета различных факторов для реализации стратегии.

Задания в тестовой форме (текущий контроль) (фрагмент)

1. *Стратегия организации это:*
 - а. деятельность организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка;
 - б. практическое использование методологии стратегического управления;
 - в. генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей;
 - г. обеспечение выработки действий для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этих действий через систему планов.
2. *Стратегия управления персоналом организации, производством, финансами и стратегии в других сферах деятельности это:*
 - а. функциональная стратегия
 - б. бизнес-стратегия
 - в. корпоративная стратегия
 - г. стратегия
3. *Стратегия подразделения по производству бытовых холодильников многоотраслевой электротехнической организации – это:*
 - а. функциональная стратегия
 - б. бизнес-стратегия
 - в. корпоративная стратегия
 - г. стратегия
4. *Как называется данный этап в развитии методологии стратегического управления: «реактивная адаптация, которая наиболее естественна для организации, но требует много времени на осознание неизбежности изменений, выработку новой стратегии и адаптацию к ней системы»*
 - а. долгосрочное планирование
 - б. Управление на основе контроля за исполнением
 - в. Управление на основе предвидения изменений
 - г. Управление на основе гибких экстренных решений
5. *Как называется данный этап в развитии методологии стратегического управления: «складывается в настоящее время, в условиях, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть (стратегическое управление в реальном масштабе времени)»*
 - а. долгосрочное планирование
 - б. Управление на основе контроля за исполнением

- в. Управление на основе предвидения изменений
- г. Управление на основе гибких экстренных решений

6. Если будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста, то это:

- а. стратегическое планирование
- б. среднесрочное планирование
- в. долгосрочное планирование
- г. другой ответ

7. Если важное место отводится анализу перспектив организации, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, возможностей, а также отдельных чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции, то это:

- а. стратегическое планирование
- б. среднесрочное планирование
- в. долгосрочное планирование
- г. другой ответ

8. Эволюционное развитие из стратегического планирования, которое составляет его сущностную основу, это:

- а. стратегическое планирование
- б. среднесрочное планирование
- в. долгосрочное планирование
- г. стратегическое управление

9. Результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий ее развития, это:

- а. стратегическое планирование
- б. стратегия
- в. SWOT– анализ
- г. стратегическое управление

10. Кто считает, что стратегия должна: содержать ясные цели, достижение которых является решающим для общего исхода дела; поддерживать инициативу; концентрировать главные усилия в нужное время в нужном месте; предусматривать такую гибкость поведения, чтобы использовать минимум ресурсов для достижения максимального результата; обозначать скоординированное руководство; предполагать корректное расписание действий; обеспечивать гарантированные ресурсы?

- а. Минцберг
- б. Квин
- в. Портер
- г. МакКинсей

11. Что это за определение стратегического менеджмента: «выражение цели, которое позволяет легко отличить данный бизнес от других подобных ему фирм»?

- а. Потенциал
- б. Цена
- в. Целевые установки
- г. Миссия

12. Что это за определение стратегического менеджмента: «долгосрочные результаты, которые стремится достичь организация для осуществления своей миссии»?

- а. Потенциал
- б. Цена

- в. Целевые установки
- г. Миссия

13. *Стратегическое управление – это управление в социально-экономических системах, где выделяются функциональная, процессная и элементная стороны. Если «управление рассматривается как совокупность видов деятельности, направленных на достижение определённых результатов», то какая это сторона управления?*

- а. Функциональная
- б. процессная
- в. элементная
- г. другая сторона

14. *Принципы стратегического менеджмента – это основные правила деятельности организации для достижения поставленных целей. Как называется данный принцип «Организация, действующая в динамичных условиях внешней среды, должна обладать единством целей, интересов и принципов управления»?*

- а. Разделение труда
- б. Экономичность и эффективность
- в. Единство направления
- г. Выделение доминанты развития

15. *Принципы стратегического менеджмента – это основные правила деятельности организации для достижения поставленных целей. Как называется данный принцип «Разработка и реализация стратегии организации строится исходя из имеющихся ресурсов и нацелена на превышение результатов над затратами в определённом плановом периоде»?*

- а. Разделение труда
- б. Экономичность и эффективность
- в. Единство направления
- г. Выделение доминанты развития

16. *Как и любой процесс управления, стратегическое управление включает этапы: стратегический анализ; стратегический выбор (собственно планирование); реализация стратегии (реализация принятого решения). Стратегический выбор – это?*

- а. высшее руководство отслеживает наиболее важные для будущего корпорации факторы, называемые стратегическими факторами
- б. формирование альтернативных направлений развития предприятия, их оценка, выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации
- в. разработка программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии
- г. прогнозирование внешней среды и разработка способов адаптации предприятия к её изменениям

17. *Как и любой процесс управления, стратегическое управление включает этапы: стратегический анализ; стратегический выбор (собственно планирование); реализация стратегии (реализация принятого решения). Стратегический анализ – это?*

- а. высшее руководство отслеживает наиболее важные для будущего корпорации факторы, называемые стратегическими факторами
- б. формирование альтернативных направлений развития предприятия, их оценка, выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации
- в. разработка программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии
- г. прогнозирование внешней среды и разработка способов адаптации предприятия к её изменениям

18. Цели, отражающие концепцию развития фирмы и разрабатывающиеся на длительную перспективу – это:

- а. стратегические
- б. общие
- в. специфические
- г. перспективные

19. Пример ключевой цели организации (промышленного предприятия): Определить критические области управленческого воздействия и приоритетные задачи, обеспечивающие получение запланированных результатов. К какой подсистеме относится данная цель?

- а. маркетинг
- б. научно-исследовательские разработки (инновации)
- в. финансы
- г. менеджмент

20. Пример ключевой цели организации (промышленного предприятия): Обеспечить условия, необходимые для развития творческого потенциала работников в повышении уровня удовлетворенности в заинтересованности в работе. К какой подсистеме относится данная цель?

- а. Маркетинг
- б. Научно-исследовательские разработки (инновации)
- в. Персонал
- г. Менеджмент

21. Пример ключевой цели организации (промышленного предприятия): Завоевать лидерские позиции по вводу новых видов продукции (услуг), используя на исследования и разработки определенный процент доходов от объема реализации (продаж). К какой подсистеме относится данная цель?

- а. Маркетинг
- б. Научно-исследовательские разработки (инновации)
- в. Финансы
- г. Менеджмент

22. К какой концепции относится данное определение: Модель представляет из себя матрицу, состоящую из 9 ячеек для отображения и сравнительного анализа стратегических позиций направлений хозяйственной деятельности организации.

- а. Концепция Бостонской консультативной группы
- б. Концепция Джеренал Электрик/Маккензи
- в. Концепция Артур де Литтл
- г. Концепция конкуренции Shell/DPM

23. Для модели БКГ характерны четыре вида стратегий: «Звезды», «Трудные дети», «Дойные коровы», «Собаки». Определите какая стратегия соответствует данной характеристике: «Довольствоваться своим положением, либо сокращать его, либо ликвидировать данный вид бизнеса в своей организации»

- а. «Собаки»
- б. «Дойные коровы»
- в. «Трудные дети»
- г. «Звезды»

24. Если бизнес обладает относительно незначительными конкурентными преимуществами организации, вовлеченной в весьма привлекательный и перспективный с точки зрения состояния рынка бизнес, то этот бизнес относится по матрице GE/McKinsey к:

- а. пограничным
- б. сомнительным
- в. проигравшим
- г. победившим

25. Модель ADL предполагает четыре стадии зрелости отрасли: рождение, рост, зрелость, старость. По приведенной характеристике определите стадию зрелости: На этой стадии продукция отрасли начинает пользоваться спросом у все большего числа покупателей, и конкуренты начинают бороться за получение все больших долей «увеличивающегося доходного пирога».

- а. рождение
- б. рост
- в. зрелость
- г. старость

26. Виды корпоративной стратегии диверсификации:

- а. Связанная и несвязанная
- б. Общая и частная
- в. Конкретная и абстрактная

27. Высший уровень стратегического менеджмента – это:

- а. Корпоративный
- б. Деловой
- в. Общественный

28. Будущее фирмы, предсказанное методом экстраполяции исторически сложившихся тенденций развития – это:

- а. Среднесрочное планирование
- б. Долгосрочное планирование
- в. Прогнозирование

29. Какая ошибка наиболее часто встречается при реализации новой стратегии?

- а. Отсутствуют необходимые ресурсы
- б. Необходимо много времени для приспособления к новым условиям рынка
- в. Новая стратегия автоматически налагается на старую управленческую структуру

30. Что подразумевает PEST-анализ?

- а. Анализ политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, способных повлиять на деятельность фирмы
- б. Группировку всех факторов внутренней среды и изучение каждой из них в контексте влияния на развитие фирмы
- в. Изучение наиболее сильных конкурентов фирмы

31. Раздел стратегического плана, в котором рассматриваются вопросы концепции стратегического маркетинга, анализа рынка, жизненного цикла товара, сегментирования рынка товара, стратегии ценообразования, классификации и анализа конкурентов, планирования сбыта и товародвижения, планирования рекламной кампании – это:

- а. Стратегический план производства
- б. Стратегический план управления персоналом
- в. Стратегический план маркетинга

32. Для чего может использоваться модель Бостонской консультативной группы?

- а. Для формирования конкурентной стратегии фирмы

- б. Для формирования портфельной стратегии фирмы
- в. Для формирования бизнес-стратегии фирмы

33. Какой из элементов не входит в состав стратегического плана?

- а. Инвестиционный план
- б. Финансовый план
- в. Маркетинговый план

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

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

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

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

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

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

37. Что такое функциональный бенчмаркинг?

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

38. Стратегия представляет собой заранее спланированную реакцию фирмы на:

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

39. Что является основным недостатком стратегического планирования?

- а. Невозможность создать потенциал для развития фирмы
- б. Отсутствие альтернатив развития, кроме принятой
- в. Невозможность дать точную и детальную картину будущего

40. Стратегическая зона хозяйствования – это:

- а. Перспективный сегмент рынка
- б. Свободная экономическая зона
- в. Сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация вышла или желает выйти

41. Японские компании, сосредоточившие свои усилия на сегменте дешевых автомобилей, которые лидеры американской автоиндустрии считали не заслуживающими внимания, применили стратегию:

- а. Подражания
- б. Фланговой атаки
- в. Обходного маневра

Практические задания (текущий контроль) (фрагмент)

1. Заполните таблицу

Таблица - Классификация методов менеджмента по основным признакам

Методы стратегического менеджмента	Содержание

2. Рассмотрите конкретную ситуацию, ответьте на поставленные вопросы.

Районный совет «Бенери»

Районный совет - орган местной власти, под юрисдикцией которого находится около 250 тыс. человек, обслуживался инженерным управлением.

В 1988-1989 гг. в совете произошло несколько структурных изменений, но главный инженер по-прежнему отвечал за дорожную и за канализационную сеть, освещение улиц, уборку территории и т.п., а также за деятельность небольшой рабочей группы, которая поддерживала 2500 зданий, стоящих на балансе совета в надлежащем состоянии.

В 1991 г. Главный инженер досрочно ушел в отставку.

Из первоначальной организации были сформированы три отдельных управления: техническая служба, служба защиты окружающей среды и дирекция. Работой этих управлений руководил Джордж Уолш, который имел большой опыт работы в строительстве. Служба защиты окружающей среды и дирекция сформировали в управленческой структуре сторону «подрядчика».

Техническая служба - сторону «клиента». Старое инженерное управление не пыталось добиться подряда на общие строительные работы по проекту и под контролем архитектора совета. Работники совета считали, что эта работа должна быть оставлена местным строительным компаниям-подрядчикам.

Соответственно, персонал в подразделении ремонта и обслуживания перебрасывал заказы от управляющего по работе с жилым фондом в текущую программу по ремонту, которая из года в год мало менялась.

Воздействие на новую дирекцию со стороны конкурентных заказов было почти что катастрофой.

Рабочая группа совета выиграла заказ с минимальным преимуществом, и то в основном потому, что в это время в частном секторе имелся большой объем заказов. Дирекция была убеждена, что через три года, когда активность организации будет вновь разрекламирована, она намного улучшит свое состояние. Для выяснения обстановки дирекция заключила контракт с компанией, дающей консультации по вопросам управления. Полученная в результате изучения информация сводилась к следующим показателям. Работа подразделения по ремонту и обслуживанию привязывалась к системам участия в прибылях и выплатам за сверхурочные. Это приводило к высоким почасовым ставкам и делало подразделение неконкурентоспособным.

В результате политики правительства, ориентированной на продажу муниципальных домов, количество жилищ, затрагиваемых программой ремонта и обслуживания, уменьшилось почти на 30%, однако количество персонала возросло на 20%.

Накладные расходы по содержанию определенного количества складов совета, были достаточно значительны. В процессе пересмотра управленческой структуры в 1986 г. были

Централизованы система административного персонала и финансовые системы. Результатом этого стала еще большая доля операционных расходов подразделения по ремонту и обслуживанию. Каналы принятия решений на уровне совета были запутаны, так как каждый из трех важнейших комитетов имел свою собственную систему управления. Совет согласился с выводами консультантов управления.

Было проведено перераспределение сфер ответственности комитета.

Дирекция была перераспределена и сформировано совершенно независимое подразделение строительных работ. Оно было подотчетно комитету, в который входило небольшое количество старших работников совета. Совету удалось нанять на работу опытного управляющего Тома Хенкса, который возглавил этот комитет.

Вопросы к ситуации:

1 С какими проблемами предстоит бороться организации, которая старается перейти от медлительной, бюрократической организации к организации, которая имеет дело с рыночной конкуренцией?

2 Если бы Вы были на месте Тома, какие бы изменения рекомендовали и как бы реализовали их?

Управленческая ситуация № 1

Завод, выпускающий стройматериалы, столкнулся с ситуацией значительного повышения спроса на свою продукцию, вызванного развернувшимся строительством коттеджного поселка в окрестностях города. В связи с этим директор завода принял решение увеличить объем выпускаемой продукции на 30%. На совещании, проведенном директором, выяснилось, что «узким местом», затрудняющим решение поставленной задачи, является распределение работы между исполнителями и загрузка производственных мощностей. Для решения этой проблемы были предложены следующие варианты цели: — введение основного календарного плана, обеспечивающего гибкость в работе и удобного при выполнении срочных заказов, применяемого чаще всего при постоянной номенклатуре продукции и при наличии опытных мастеров; — переход на метод непрерывной загрузки, который отличается от предыдущего метода большей детализацией хода производства, использованием различного рода отчетно-учетных форм, показывающих весь ход выполнения работы, а также графиков загрузки; — использование графиков по стадиям выполнения задания, позволяющих больше детализировать ход производственного процесса с указанием времени наладки оборудования, сроков начала и завершения работы, времени перемещения материалов, количества изготавливаемых изделий и задействованных станков и т. д., в то же время это более дорогостоящий вариант.

Вопросы: Оцените ситуацию, сложившуюся на заводе. Какую из трех возможных целей вы бы выбрали? Обоснуйте свой выбор.

Управленческая ситуация № 2

Одной из основных проблем, возникших перед заводом, выпускающим трактора, является недостаточная ритмичность производства. Она не позволяет обеспечить дальнейший рост производства тракторов, пользующихся устойчивым спросом на рынке сбыта. Чтобы подготовить и принять решение о проведении специальных мероприятий по обеспечению ритмичного функционирования производства, руководство завода должно четко сформулировать цель, характеризующую, с одной стороны, уровень ритмичности производства тракторов, которого хотелось бы достичь при реализации намечаемых мероприятий, а с другой - путь, который приведет к достижению поставленной цели.

Вопросы: Как бы вы на месте руководства завода сформулировали цель, достижение которой гарантировало бы заводу необходимый уровень ритмичности производства? Сформулируйте траекторную и точечную цели, достижение которых способствовало бы повышению объема производства тракторов в приведенной управленческой ситуации за счет увеличения ритмичности их производства.

Управленческая ситуация № 3

Руководство завода по производству тракторов было поставлено перед необходимостью принятия стратегического решения о путях его дальнейшего развития. На совещании, проведенном директором, было принято решение о разработке программы долгосрочного развития предприятия. Перед планово-экономической службой завода была поставлена задача: прежде чем приступить к разработке программы, надо представить руководству завода согласованную систему целей, обеспечивающих достижение поставленной

генеральной цели. В частности, в качестве одной из подцелей достижения генеральной цели, поставленной руководством завода, в систему целей должна быть включена подцель по повышению ритмичности производства тракторов.

Вопросы: Как вы оцениваете принятое руководством завода решение о разработке системы стоящих перед заводом целей и программы перспективного развития предприятия? Сформируйте дерево целей программы перспективного развития тракторостроительного завода.

Управленческая ситуация № 4

Ознакомьтесь с деятельностью компании «ЗМ», оцените роль и место миссии в системе управления компанией. Компания ЗМ Реальное использование миссии для формирования корпоративной культуры и укрепления общих ценностей, разделяемых работниками фирмы, может служить практика известной американской компании «Minnesota Mining and Manufacturing Company» – 3М.

В компании 3М каждый сотрудник знает, что его миссия – «всемерное удовлетворение потребностей клиентов через предложение им новых технологий и услуг». Компания 3М – одна из тех 30-ти компаний, на основе динамики курсов акций которых рассчитывается индекс Доу Джонса. Ее штаб-квартира расположена в городе Сент-Пол на севере США, а ее история насчитывает почти 100 лет.

Обращает на себя внимание тот факт, что компания широко использует визуальные образы, для того чтобы донести некоторые базовые идеи до сотрудников компании. Так, в корпусах можно увидеть постер с изображением багрового заката и парящего над горами американского орла, ниже крупными буквами набрано «ЦЕЛЬ» и помельче: «Кто видит цель, добьется успеха». Сотрудник 3М получает интересную работу, стабильную и высокую зарплату (доход менеджера среднего звена составляет около 200 тыс. дол. в год), медицинскую страховку на крупную сумму, а под старость – хорошую пенсию из фонда компании.

За счет компании его обучат и потом будут продвигать по службе. Ему простят неудачи, если таковые случатся, и всегда дадут шанс. Взамен он будет работать в единой команде ради цели компании.

Цель 3М, или ее миссия, в том, чтобы «всемерно удовлетворять потребности клиентов, предлагая им новые технологии и услуги». Осознание миссии пронизывает всю компанию, ее идея лежит в основе всех действий. Десять из десяти высших руководителей 3М начинали свои выступления с того, что, не сбиваясь, озвучивали миссию. Смысл деятельности 3М в том, чтобы создавать новые продукты и новые услуги, необходимые клиентам.

Стратегия ориентирована на то, чтобы адаптировать рожденные в лаборатории изобретения для нужд максимально большего числа рынков, отраслей и потребителей. Компания производит абразивные материалы, самоклеящиеся пленки и ленты, перевязочные материалы и одноразовое белье, проекторы, канцелярские товары и световозвращающие материалы.

Многие из этих продуктов, прежде чем стать стандартом в своей отрасли, появились на свет в лабораториях 3М как ответ компании на реальные запросы покупателей. Исследования нужд потребителей здесь ведут сразу на многих уровнях. Руководство подразделений компании общается с руководством заказчика; финансовые подразделения и те, что выпускают новую продукцию, – с отделом планирования; службы логистики и поддержки клиентов — со складами покупателя.

Тесный контакт с потребителями помогает 3М постоянно дорабатывать и улучшать свою продукцию. В сотрудничестве с клиентами часто рождаются и новые идеи, собирать и доводить до ума которые 3М научилась в совершенстве. Так, теперь уже трудно сказать, кому первому пришла в голову мысль делать «автобусную обертку» – оклеивать автобус пленкой, прозрачной только изнутри, а с внешней стороны наносить на нее рекламу.

Идея была плодом совместного творчества клиента, рекламного агентства и ЗМ. Компании оставалось только изобрести такую пленку. В составе ЗМ 40 дивизионов, ведущих в общей сложности 60 различных бизнесов. В полном соответствии с миссией компании руководители дивизионов имеют полную свободу действий в принятии и финансовых, и управленческих решений, касающихся своего бизнеса.

Дивизионы могут сами определять направление исследований, необходимый объем инвестиций в оборудование, количество занятых в проекте, размер оплаты труда персонала, находить поставщиков и покупателей и даже строить новые производства, деньги на которые, в конечном счете, выделяет компания.

Технологиями владеет компания в целом, что позволяет передавать технологии из одного дивизиона в другой. А производят и продают продукцию дивизионы, отвечающие за определенные рынки и хорошо ориентирующиеся в спросе. Таким образом, ЗМ в целом хорошо контролирует сбыт и производство и может быстро реагировать на изменения рынка.

Вопросы к ситуации: 1. В чем заключается основная деятельность? 2. Сформулируйте суть стратегии развития компании ЗМ. Объясните какие бы организационные приемы позволили обеспечить успех этим стратегиям. 3. Какова миссия, цель и стратегия компании ЗМ. 4. Составьте стратегические, финансовые, долгосрочные и краткосрочные цели компании. 5. Назовите основные факторы конкурентного преимущества.

Управленческая ситуация № 5

После перехода страны к рыночной экономике руководство завода, производящего полупроводниковые материалы для электронных схем, столкнулось с необходимостью решения принципиально новых проблем. Промышленный спад в переходный период привел к резкому снижению объемов производства отечественной электронной продукции и как следствие к падению спроса на основную продукцию, производимую заводом. Перед руководством завода встал задача выработки новой стратегии развития предприятия, соответствующей новым экономическим реалиям.

Вопросы: Оцените ситуацию, сложившуюся на заводе полупроводниковых материалов при переходе к рыночным формам экономики. Как изменение условий функционирования предприятия повлияло на его хозяйственную деятельность? Какую стратегию развития предприятия, с вашей точки зрения, следовало бы принять руководству завода в изменившейся внешней среде?

Управленческая ситуация № 6

Завод полупроводниковых материалов, о котором шла речь в управленческой ситуации № 1, столкнулся с основными трудностями в своей деятельности именно вследствие изменений, происшедших на тех рынках сбыта, где традиционно реализовывалась продукция завода. Полупроводниковых материалов для электронных схем на отечественных рынках сбыта требовалось все меньше и меньше. Сокращение объемов реализации продукции, производимой заводом, привело к необходимости изменения, а точнее, формирования новой маркетинговой стратегии предприятия.

Вопросы: Какое, с вашей точки зрения, влияние оказало изменение потребительского спроса на продукцию, производимую заводом полупроводниковых материалов, на экономическую деятельность предприятия? Что могло бы послужить основой маркетинговой политики завода, ориентированной на новые реалии потребительского рынка?

Управленческая ситуация № 6

В связи с возросшими требованиями к качеству поставляемой продукции, более жесткими условиями поставки и требованиями техники безопасности руководство крупного угольного разреза разработало программу перспективного развития предприятия, в которой наряду с другими мероприятиями предусматривалась замена устаревшего оборудования. В связи с разработанной программой было принято решение о закупке крупной

партии нового оборудования, для чего угольному разрезу требовался кредит в размере 3 млн долл. Такой суммы «свободных» денег у предприятия не было.

Вопросы: Правильным ли было решение, принятое руководством угольного разреза, закупить крупную партию нового оборудования? Что, с вашей точки зрения, следовало бы предпринять руководству для того, чтобы закупка нового оборудования стала возможной?

Управленческая ситуация № 7

Рассмотрите конкретную ситуацию, ответьте на поставленные вопросы. На основе исходных данных, наметьте стратегию выхода завода из создавшейся ситуации.

Автомобильный завод В городе N автомобильный завод выпускает легковые автомобили марки «Нева» с объемом двигателя 2000 см³. Одновременно завод выпускает прицепы для легковых автомобилей, которые составляют 10% от общего объема производства. В связи с тем, что на автомобильном рынке страны появилось большое количество импортных автомобилей аналогичного класса с более высокими потребительскими характеристиками, спрос на автомобиль «Нева» снизился на 50% и продолжает падать. Завод потерял свое монопольное положение на внутреннем рынке автомобилей. Происходит затоваривание складов готовой продукцией. Руководство предприятия приняло решение провести исследования с целью выработки стратегии и тактики выхода из создавшегося положения. Была организована служба маркетинга, подчиненная вице-президенту по сбыту и маркетингу. В результате маркетинговых исследований определены следующие позиции: 1. Для дальнейшего выпуска автомобиля марки «Нева» и обеспечения стабильного рынка сбыта необходимо повысить конкурентоспособность продукции и снизить цену на изделие. Эти задачи могут быть выполнены: а) снижением себестоимости производства (и как следствие – снижением цены реализации) за счет применения более дешевых материалов, стандартизации и унификации узлов и деталей; б) реализацией актуального конкурентного преимущества – пониженным расходом топлива в процессе эксплуатации за счет модернизации конструкции двигателя и замены тормозной системы. По предварительным оценкам, данные мероприятия могут быть осуществлены за 1,5-2 года при дополнительных инвестициях в размере 20 млрд. руб. После проведения этих мероприятий объем загрузки производства при стабильном спросе может составить 50% от общей мощности завода. 2. В последнее время в связи с интенсивным дачным строительством увеличился спрос на внутреннем рынке на грузовые автомобили с объемом двигателя до 2000 см³ и грузоподъемностью 1,5 т. Спрос на внешнем рынке на автомобили этого класса также повышается. Создание грузового автомобиля на базе выпускаемого в настоящее время автомобиля «Искра» может быть осуществлено за 0,5-1 год (завод уже имеет опытные образцы) и требует инвестиций в размере 35 млрд. руб. Предполагаемый объем загрузки производства может составить до 60% общего объема мощностей завода. 3. Спрос на автомобильные прицепы на внутреннем и внешнем рынке в настоящее время не удовлетворен. Для расширения производства прицепов необходимы инвестиции в размере 5 млрд. руб. с постепенным введением в строй новых мощностей в течение года с даты окончания инвестирования. Загрузка производственных мощностей планируется в объеме до 30% от общего объема производства. Завод имеет возможность получения кредита в ПСБ г. Санкт-Петербурга в размере 50 млрд. руб. сроком на 5 лет с учетной ставкой банковского процента 50% в год.

Вопросы и задания к ситуации:

1. Проведите ситуационный анализ внешней среды. Определите (авторы прямого и косвенного воздействия) на предприятие.
2. Конкретизируйте формулировку постановки проблемы и формулируйте ее письменно.
3. Определите, достаточно ли информации для решения поставочной задачи.
4. Проведите анализ внутреннего потенциала завода. Уточните ассортимент выпускаемой и планируемой к производству продукции.

5. Определите цели и задачи предприятия по организации условий для выпуска новой продукции.
6. Определите стратегии (роста, быстрого роста, сокращения) по каждому виду планируемой к выпуску продукции.
7. Предложите вариант организационной структуры завода. Какие новые подразделения необходимо организовать в связи с изменением номенклатуры выпускаемой продукции.
8. Предложите варианты систем контроля по материальным, финансовым и человеческим ресурсам.
9. Рассмотрите реализацию форм осуществления контроля (предварительный, текущий).

Управленческая ситуация № 8

Ниже приведен перечень мероприятий стратегии:

- ✓ создание и управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем структурных подразделений корпорации (приобретение компаний, укрепление существующих деловых позиций, прекращение деятельности, не соответствующей управленческим планам);
- ✓ достижение синергетического эффекта, возникающего благодаря деятельности родственных структурных подразделений компании, как основы ее конкурентного преимущества;
- ✓ установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности.

Каков уровень стратегии, включающий эти мероприятия?

Задание

Фирма, продающая лаки для дерева, строит новый завод для производства компонентов, которые ранее закупались у поставщиков. При этом она остается в той же отрасли, что и раньше. Фирма теперь имеет два хозяйственных подразделения на разных стадиях отраслевой цепочки ценностей.

Определите тип стратегии фирмы. Обоснуйте свой ответ.

Задание

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

Определите тип стратегии производителя компьютеров. Обоснуйте свой ответ

Задание

На основе известных теоретических требований к стратегической миссии организации проанализируйте достоинства и недостатки формулировок миссий и стратегического видения нижеследующих известных фирм. Как в них отражаются удовлетворенные потребности, целевой рынок и способы удовлетворения потребностей?

Макдоналдс – «Быстрое обслуживание клиентов ограниченным набором горячей вкусной пищи в чистых и уютных рестораниках по приемлемой цене по всему миру».

Полароид - «Совершенствование и развитие рынка мгновенных фотографий для удовлетворения растущей потребности американских и европейских семей запечатлеть на фотографии лица родных и друзей, дорогие сердцу места и смешные мгновения жизни»

Форд – (начало XX века) «Предоставление людям дешевого транспорта»

Кодак – «Стать мировым лидером в химическом и электронном изображении»

<i>Наименование компании</i>	<i>Достоинства формулировки миссии</i>	<i>Недостатки формулировки миссии</i>
Макдоналдс		
Полароид		
Форд		
Кодак		

Задание

В хозяйственный портфель компании входит набор хозяйственных подразделений, включающий по несколько «звезд», «трудных детей», «дойных коров» и «собак».

Определите стратегические возможности компании в отношении каждого из четырех типов.

Звезды	Дойные коровы	Собаки	Трудные дети

Задание

В основе стратегии фирмы - проникновение в другие отрасли производства. Данная стратегия используется для того, чтобы организация не стала чересчур зависимой от одного стратегического хозяйственного подразделения.

Фирма, располагая большими капиталами, полученными в основной сфере бизнеса, рассматривает эту стратегию как наиболее подходящий путь для инвестирования капитала и уменьшения степени риска, особенно в связи с тем, что дальнейшая экспансия в основной сфере бизнеса ограничена. При ее осуществлении фирма выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в технологическом и коммерческом плане, с целью добиться эффекта синергизма и осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным портфелем, с целью обновления портфеля.

Определите, какую стратегию реализует фирма, и уточните ее варианты, связанные с получением эффекта синергизма.

Задание

Компания АМОСО, являющаяся лидирующей нефтяной и химической многонациональной корпорацией мира, должна создать определенные условия, чтобы изменить культуру (требовалось повысить преданность менеджмента избранному курсу, обеспечить вовлеченность всего персонала в процесс изменений, информированность и т.д.). Теперь набор целей был расширен, и к традиционным финансовым и операционным целям добавлены стратегические.

Общее стратегическое направление было определено путем опросов, результаты которых сообщались работникам и менеджерам. Возросли гибкость и адаптивность к запросам потребителей. АМОСО намеревалась провести изменения в пяти основных областях: стратегии, структуре, процессах, системе вознаграждений и работе с персоналом. Общий стратегический план был принят на уровне руководства корпорации и представлен на рассмотрение всем членам организации. Линейные менеджеры несли ответственность за то, чтобы их подчиненные поняли новые культурные ценности.

Структура компании была децентрализована. Был сделан акцент на системе нематериального стимулирования и системе оплаты труда в зависимости от результатов. Система вознаграждения в целом была увязана со стратегией компании.

Успешны ли будут усилия АМОСО изменить свою культуру?

Подготовка презентаций и докладов (текущий контроль)

Темы презентаций и докладов

1. Разработка стратегии конкурентного поведения предприятия.
2. Проблема как основной системный элемент стратегии предприятия.
3. Инновационная стратегия предприятия: альтернативные сценарии инновации и их обоснование.
4. Особенности разработки и реализации стратегии некоммерческой организации.
5. Стратегия организационного развития предприятия: содержание, главные сценарии, их выбор.
6. Информационное обеспечение стратегического менеджмента предприятия.
7. Стратегическое планирование как процесс управления.
8. Стратегический менеджмент как процесс эффективного управления.
9. Современная организация и её поведение на рынке (на примере предприятия).
10. Совершенствование и развитие предпринимательского управления организацией (на примере предприятия).
11. Совершенствование и развитие основных стратегий поведения на рынке (на примере предприятия, группы предприятий или отрасли).
12. Совершенствование программно-целевого метода планирования и управления.
13. Организация и совершенствование работ по внутреннему планированию (на примере предприятия).
14. Развитие и совершенствование технологий стратегического менеджмента (на примере предприятия).
15. Разработка и развитие методов стратегического планирования (на примере предприятия).
16. Анализ внутренней и внешней среды для оценки стратегической ситуации организации (SWOT- анализ на примере предприятия).
17. Разработка и совершенствование экономической стратегии организации (на примере предприятия).
18. Управление и развитие способов реализации стратегии организации (на примере предприятия).
19. Формирование и совершенствование индивидуальной стратегии предприятия (на примере предприятия).
20. Разработка и совершенствование стратегии предотвращения несостоятельности организации (на примере предприятия).
21. Конкурентоспособность организации в системе стратегического менеджмента (на примере предприятия).
22. Оценка производственно-сбытовых возможностей фирмы и стратегическое управление (на примере предприятия).
23. Разработка и совершенствование методов стимулирования сбыта в стратегическом управлении (на примере предприятия).
24. Развитие и совершенствование структуры стратегического менеджмента (на примере предприятия).
25. Виды стратегий поведения организаций на рынке (на примере предприятия).
26. Влияние интернационализации и глобализации рынков и отраслей на стратегическое управление организацией (на примере группы предприятий или отрасли).

7.4. Соответствие шкалы оценок и уровней сформированности компетенций

По компетенции в зависимости от уровня освоения преподаватель выставляет следующие оценки: «зачтено», «не зачтено».

Соответствие шкалы оценок и уровней сформированности компетенции

Уровень сформированности компетенций	Оценка	Пояснения
Высокий	Зачтено	Теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, все поставленные в ней цели и задачи достигнуты, все предусмотр-

Уровень сформированности компетенций	Оценка	Пояснения
		ренные программой обучения учебные задания выполнены без замечаний. Компетенции сформированы. Обучающийся на высоком уровне способен проводить стоимостную оценку и выбор приоритетных направлений коммерциализации результатов инновационной деятельности, определять источники финансирования инновационных проектов
Базовый	Зачтено	Теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, все поставленные в ней цели и задачи достигнуты, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены с отдельными незначительными замечаниями. Компетенции сформированы. Обучающийся на базовом уровне способен проводить стоимостную оценку и выбор приоритетных направлений коммерциализации результатов инновационной деятельности, определять источники финансирования инновационных проектов
Пороговый	Зачтено	Теоретическое содержание дисциплины освоено частично, предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены с замечаниями. Компетенции сформированы. Обучающийся на пороговом уровне способен проводить стоимостную оценку и выбор приоритетных направлений коммерциализации результатов инновационной деятельности, определять источники финансирования инновационных проектов
Низкий	Не зачтено	Теоретическое содержание дисциплины не освоено, компетенции не сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий либо не выполнены, либо содержат грубые ошибки; дополнительная самостоятельная работа над материалом не привела к какому-либо значительному повышению качества выполнения учебных заданий. Обучающийся на низком уровне способен или не способен проводить стоимостную оценку и выбор приоритетных направлений коммерциализации результатов инновационной деятельности, определять источники финансирования инновационных проектов

8. Методические указания для самостоятельной работы обучающихся

Вид учебных занятий	Организация деятельности обучающегося
Занятия лекционного типа	В ходе лекций преподаватель излагает и разъясняет основные, наиболее сложные понятия темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации на выполнение самостоятельной работы. В ходе лекций студентам рекомендуется: - вести конспектирование учебного материала; - обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению; - задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций. В рабочих конспектах желательно оставлять поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющей материал прослушанной лекции, а также пометки, подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Вид учебных занятий	Организация деятельности обучающегося
	Для успешного овладения курсом необходимо посещать все лекции, так как тематический материал взаимосвязан между собой. В случаях пропуска занятия студенту необходимо самостоятельно изучить материал и ответить на контрольные вопросы по пропущенной теме во время индивидуальных консультаций.
Занятия семинарского типа (практические занятия)	Семинарские (практические занятия) представляют собой детализацию лекционного теоретического материала, проводятся в целях закрепления курса и охватывают все основные разделы. Основной формой проведения семинаров и практических занятий является обсуждение наиболее проблемных и сложных вопросов по отдельным темам, а также решение задач и разбор примеров и ситуаций в аудиторных условиях. В обязанности преподавателя входят: оказание методической помощи и консультирование студентов по соответствующим темам курса. Практические занятия – это активная форма учебного процесса. При подготовке к занятиям студенту необходимо изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, нормативными документами, учесть рекомендации преподавателя. Большая часть тем дисциплины предполагает выполнение заданий и анализ практических ситуаций. Одна из тем теоретического содержания предполагают дискуссионный характер обсуждения. Дискуссия – форма учебной работы, в рамках которой студенты высказывают мнение по проблеме, заданной преподавателем. При подготовке к групповой дискуссии студенту целесообразно оформить тезисный конспект выступления.
Самостоятельная работа (изучение теоретического курса, подготовка к практическим занятиям)	Самостоятельная работа – это процесс активного, целенаправленного приобретения обучающимися новых знаний, умений без непосредственного участия преподавателя, характеризующийся предметной направленностью, эффективным контролем и оценкой результатов деятельности. Самостоятельная работа, связанная с текущей проработкой курса, включает чтение и обобщение лекционного материала, а также учебной и научной литературы. Основная функция учебников – ориентировать обучающегося в системе знаний, умений и навыков, которые должны быть усвоены по данной дисциплине. После проработки теоретического материала по изучаемой теме обучающийся должен ответить на вопросы для самоконтроля. При подготовке к семинару и групповой дискуссии целесообразно оформить тезисный конспект выступления, представляющий собой изложение в письменном виде результатов теоретического анализа и практической работы обучающегося по заданной теме. Материал по теме дискуссии следует излагать, выделяя ключевые положения. При этом требуется приводить соответствующую аргументацию, увязывать предыдущий материал с последующим. Раскрывая тему, необходимо сравнивать, если возможно, различные точки зрения. Если по какому-либо теоретическому вопросу нет единства взглядов, то следует привести высказывания нескольких авторов, попытаться дать критическую оценку их позиций, а также аргументировано изложить собственное видение по данному вопросу. Подготовка к практическим занятиям предполагает изучение лекционного материала и литературных источников по заданной тематике. Закреплению умений и навыков, формированию профессиональных компетенций по дисциплине способствует выполнение домашних заданий по указанию преподавателя, а также практических

Вид учебных занятий	Организация деятельности обучающегося
	заданий для самостоятельной работы, аналогичных предлагаемым на занятиях. Перед выполнением обучающимися внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель проводит инструктаж по выполнению задания, который включает информирование о цели и содержании задания, сроках его выполнения, ориентировочном объеме работы, основных требованиях к результатам работы и критериях оценки, возможных типичных ошибках при выполнении. Инструктаж проводится за счет объема времени, отведенного на изучение дисциплины. Контроль результатов внеаудиторной самостоятельной работы студентов может проходить в письменной, устной или смешанной форме.
Подготовка к зачету	Подготовка к зачету предполагает: - изучение рекомендуемой литературы; - изучение и анализ нормативных документов; - изучение конспектов лекций; - участие в проводимых контрольных опросах; - тестирование по темам; - выполнение заданий; - участие в групповой дискуссии; - выполнение заданий по анализу практических ситуаций. Оценка за зачет выставляется в соответствии с критериями, представленными в пункте 7.2.

9. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Применение цифровых технологий в рамках преподавания дисциплины предоставляет расширенные возможности по организации учебных занятий в условиях цифровизации образования и позволяет сформировать у обучающихся навыки применения цифровых сервисов и инструментов в повседневной жизни и профессиональной деятельности.

Для реализации этой цели в рамках изучения дисциплины могут применяться следующие цифровые инструменты и сервисы:

- для коммуникации с обучающимися: VK Мессенджер (https://vk.me/app?mt_click_id=mt-v7eix5-1660908314-1651141140) – мессенджер, распространяется по лицензии FreeWare;

- для планирования аудиторных и внеаудиторных мероприятий: Яндекс.Календарь (<https://calendar.yandex.ru/>) – онлайн календарь-планер, распространяется по лицензии ShareWare;

- для совместного использования файлов: Яндекс.Документы (<https://docs.yandex.ru/>) – инструмент для создания и совместного использования документов, распространяется по лицензии trialware;

Yandex Forms (<https://cloud.yandex.ru/services/forms>) – бесплатный сервис для создания форм для опроса, регистрации и т.д., распространяется по лицензии trialware.

Для успешного овладения дисциплиной используются следующие информационные технологии обучения при проведении лекций используются презентации материала в программе Microsoft Office (PowerPoint), выход на профессиональные сайты, использование видеоматериалов различных интернет-ресурсов.

Для дистанционной поддержки дисциплины используется система управления образовательным контентом Moodle. Для работы в данной системе все обучающиеся на первом курсе получают индивидуальные логин и пароль для входа в систему, в которой размещаются: программа дисциплины, материалы для лекционных и иных видов занятий, задания, контрольные вопросы.

Для достижения цели задач дисциплины используются в основном традиционные информативно-развивающие технологии обучения с учетом различного сочетания пассивных форм (лекция, практическое занятие, консультация, самостоятельная работа) и репродуктивных методов обучения (повествовательное изложение учебной информации, объяснительно-иллюстративное изложение) и практических методов обучения (выполнение расчетных работ).

Университет обеспечен необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения:

- операционная система Windows 7, License 49013351 УГЛТУ Russia 2011-09-06, OPEN 68975925ZZE1309. Срок действия: бессрочно;

- операционная система Astra Linux Special Edition. Договор №Pr000013979/0385/22-ЕП-223-06 от 01.07.2022. Срок действия: бессрочно;

- пакет прикладных программ Office Professional Plus 2010, License 49013351 УГЛТУ Russia 2011-09-06, OPEN 68975925ZZE1309. Срок действия: бессрочно;

- пакет прикладных программ Р7-Офис.Профессиональный. Договор №Pr000013979/0385/22-ЕП-223-06 от 01.07.2022. Срок: бессрочно;

- антивирусная программа Kaspersky Endpoint Security для бизнеса - Стандартный Russian Edition. 250-499 Node 1 year Educational Renewal License. Договор заключается университетом ежегодно;

- операционная система Windows Server. Контракт на услуги по предоставлению лицензий на право использовать компьютерное обеспечение № 067/ЭА от 07.12.2020 года. Срок действия: бессрочно;

- система управления обучением LMS Moodle – программное обеспечение с открытым кодом, распространяется по лицензии GNU Public License (rus);

- браузер Yandex (<https://yandex.ru/project/browser/>) – программное обеспечение распространяется по простой (неисключительной) лицензии.

10. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Реализация учебного процесса осуществляется в учебных аудиториях университета для Реализация учебного процесса осуществляется в специальных учебных аудиториях университета для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. Все аудитории укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории. При необходимости обучающимся предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации.

Самостоятельная работа обучающихся выполняется в специализированной аудитории, которая оборудована учебной мебелью, компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду УГЛТУ.

Есть помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Оснащенность аудиторий и помещений

Наименование аудиторий и специальных помещений	Оснащенность аудиторий и специальных помещений
Помещение для занятий лекционного типа	Мультимедийное оборудование (проектор, экран или интерактивная доска, ноутбук или компьютер). Учебная мебель
Помещение для практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	Столы компьютерные, стулья. Рабочие места, оборудованные компьютерами с выходом в сеть Интернет и электронную информационно-образовательную среду УГЛТУ, интерактивная доска, проектор
Помещения для самостоятельной работы обучающихся	Столы компьютерные, стулья. Рабочие места, оборудованные компьютерами с выходом в

Наименование аудиторий и специальных помещений	Оснащенность аудиторий и специальных помещений
	сеть Интернет и электронную информационно-образовательную среду УГЛУ
Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования	Стеллажи, столы, стулья, приборы и инструменты для профилактического обслуживания учебного оборудования