

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ФГБОУ ВО «БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, ФИНАНСОВ И БИЗНЕСА

Актуализировано
на заседании кафедры:
протокол №11 от 16 июня 2017 г.

Зав.кафедрой  /Е.И.Беглова

Согласовано:
Председатель УМК института



/ Н.Г.Вишневская

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Стратегический менеджмент
(продвинутый уровень)

Вариативная часть

программа магистратуры

Направление подготовки (специальность)
38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль) подготовки:
«Маркетинговое управление»

Квалификация
магистр

Разработчик (составитель):
д.э.н., зав. кафедрой



Е.И.Беглова

Для приема: 2017 г.

Уфа 2017 г.

Составитель / составители: д.э.н., зав. кафедрой Е.И. Беглова

Рабочая программа дисциплины актуализирована на заседании кафедры менеджмента и маркетинга протокол от «16» июня 2017 г. № 11

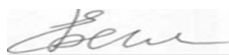
Заведующий кафедрой



/ Е.И.Беглова /

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу дисциплины: обновлен перечень основной учебной литературы, утвержденные на заседании кафедры, протокол № 10 от «06» июня 2018г.

Заведующий кафедрой



_____ / Е.И.Беглова /

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу дисциплины: обновлены программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные системы, утвержденные на заседании кафедры, протокол № 5 от «14» января 2019г.

Заведующий кафедрой



/ Е.И. Янгирова /

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу дисциплины, утверждены на заседании кафедры _____,
протокол № ____ от « ____ » _____ 20 __ г.

Заведующий кафедрой

_____ / _____ Ф.И.О/

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу дисциплины, утверждены на заседании кафедры _____,
протокол № ____ от « ____ » _____ 20 __ г.

Заведующий кафедрой

_____ / _____ Ф.И.О/

Список документов и материалов

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
2. Цель и место дисциплины в структуре образовательной программы.....	5
3. Содержание рабочей программы (объем дисциплины, типы и виды учебных занятий, учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся).....	5
4. Фонд оценочных средств по дисциплине.....	14
4.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания.....	14
4.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.....	18
5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	35
5.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.....	35
5.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и программного обеспечения, необходимых для освоения дисциплины.....	35
6. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	37

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

В результате освоения образовательной программы обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине:

Результаты обучения		Формируемая компетенция (с указанием кода)	Примечание
Знания	1. Знать: принципы разработки корпоративной стратегии, программ организационного развития и изменений и обеспечения их реализации; сущностно-содержательные характеристики корпоративной стратегии и теоретические аспекты организационного развития; основные конкурентные стратегии организации	ПК-2 способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	
	2. Знать: методические основы стратегического анализа поведения экономических агентов	ПК-5 владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде	
Умения	1. Уметь: проводить анализ внешней и внутренней среды организации; разрабатывать корпоративную стратегию развития и составлять план реализации программы организационного развития	ПК-2 способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	
	2. Уметь: применять методы стратегического анализа в профессиональной деятельности	ПК-5 владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде	
Владения (навыки / опыт деятельности)	1. Владеть: современными технологиями разработки корпоративной стратегии и навыками обеспечения реализации программ организационного развития.	ПК-2 способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	
	2. Владеть: методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов с целью формулирования и реализации	ПК-5 владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде	

	стратегических управленческих решений на уровне бизнес-единицы.		
--	---	--	--

2. Цель и место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Стратегический менеджмент (продвинутый уровень)» относится к вариативной части.

Дисциплина изучается на 1 курсе в 1 семестре.

При заочной форме обучения дисциплина преподается в 1 и 2 сессии на 1 курсе.

Цель изучения дисциплины: формирование у студентов теоретических знаний и основных практических навыков в области разработки корпоративной стратегии, программ организационного развития и изменений, а также ознакомление с тенденциями, характерными для управленческой деятельности в условиях быстро меняющейся внешней конкурентной среды.

Для освоения дисциплины необходимы компетенции, сформированные в рамках изучения следующих дисциплин: «Управленческая экономика», «Экономическая оценка инвестиций». Дисциплина «Стратегический менеджмент (продвинутый уровень)» является предшествующей и наиболее значимой для таких дисциплин, как «Современный стратегический анализ», «Управление изменениями», научный семинар «Научные исследования в маркетинге: методы, современная проблематика и организация» («Современные проблемы стратегического менеджмента»).

Дисциплина «Стратегический менеджмент (продвинутый уровень)» является необходимой для успешного прохождения практики и государственной итоговой аттестации.

3. Содержание рабочей программы (объем дисциплины, типы и виды учебных занятий, учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся)

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ФГБОУ ВО «БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, ФИНАНСОВ И БИЗНЕСА

СОДЕРЖАНИЕ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ

дисциплины «Стратегический менеджмент (продвинутый уровень)»
на 1 семестр
очной формы обучения

Вид работы	Объем дисциплины
Общая трудоемкость дисциплины (ЗЕТ / часов)	3/108
Учебных часов на контактную работу с преподавателем:	27,2
лекций	8
практических/ семинарских	18
лабораторных	-
других (групповая, индивидуальная консультация и иные виды учебной деятельности, предусматривающие работу обучающихся с преподавателем)	1,2
Учебных часов на самостоятельную работу обучающихся (СР)	44,8
Учебных часов на подготовку к экзамену/зачету/дифференцированному зачету (Контроль)	36

Форма(ы) контроля:
Экзамен 1 семестр

№ п/п	Тема и содержание	Форма изучения материалов: лекции, практические занятия, семинарские занятия, лабораторные работы, самостоятельная работа и трудоемкость (в часах)				Основная и дополнительная литература, рекомендуемая студентам (номера из списка)	Задания по самостоятельной работе студентов	Форма текущего контроля успеваемости (коллоквиумы, контрольные работы, компьютерные тесты и т.п.)
		ЛК	ПР/СЕМ	ЛР	СР			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Модуль 1. Стратегический анализ							
1.	Тема 1. Анализ текущего состояния компании 1. Внешняя и внутренняя среда организации 2. SWOT-анализ 3. Ситуационный анализ 4. РПСР-анализ	-	2		4,8	1-6	Вопросы и задания для самостоятельной работы по теме 1, конспекты, рефераты	Проверка ответов на вопросы самоконтроля, рефераты
2.	Тема 2. Отраслевой анализ 1. Анализ общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней 2. Ключевые факторы конкурентного успеха	-	2		4	1-6	Вопросы и задания для самостоятельной работы по теме 2, конспекты, рефераты	Проверка ответов на вопросы самоконтроля, рефераты
3.	Тема 3. Анализ конкурентных преимуществ товара и фирмы 1. Конкуренция и конкурентоспособность 2. Конкурентные силы. Конкурентные стратегии 3. Маркетинговые стратегии конкуренции 4. Диагностика стратегии фирмы и выбор	-	2		4	1-6	Вопросы и задания для самостоятельной работы по теме 3, конспекты, рефераты	Проверка ответов на вопросы самоконтроля, рефераты

	стратегических альтернатив по методу SPASE							
	Модуль 2. Разработка стратегии							
4.	Тема 4. Развитие стратегического видения и формулирование миссии. Постановка стратегических целей. 1. Формирование стратегического видения 2. Целеполагание 3. Миссия организации 4. Концепция	-	2	-	4	1-6	Вопросы и задания для самостоятельной работы по теме 4, конспекты, рефераты	Проверка ответов на вопросы самоконтроля, рефераты
5.	Тема 5. Стратегическое планирование 1. Дорожная карта. 2. Стратегические карты 3. Стратегический план 4. Программно-целевое планирование. 5. Управленческий проект	2	2		4	1-6	Вопросы и задания для самостоятельной работы по теме 5, конспекты, рефераты	Проверка ответов на вопросы самоконтроля, рефераты
6.	Тема 6. Стратегия конкурентного позиционирования 1. Продуктово-маркетинговая стратегия как ключевая подсистема стратегии конкурентного позиционирования 2. Разработка функциональных подсистем общей стратегии на основе продуктово-маркетинговой стратегии 3. Операционная стратегия 4. Стратегия использования и развития персонала 5. Финансовая стратегия	2	2	-	4	1-6	Вопросы и задания для самостоятельной работы по теме 6, конспекты, рефераты	Проверка ответов на вопросы самоконтроля, рефераты

7.	Тема 7. Портфельный анализ 1. Цели и этапы портфельного анализа. 2. Виды портфельного анализа. 3. Деловой комплексный анализ.	1	2	-	4	1-6	Вопросы и задания для самостоятельной работы по теме 7, конспекты, рефераты	Проверка ответов на вопросы самоконтроля, рефераты
	Модуль 3. Реализация стратегии							
8.	Тема 8. Подготовка к реализации стратегии. Реализация стратегии. 1. Выполнение стратегии. 2. Реализация стратегии 3. Завершение стратегии	1	2		8	1-6	Вопросы и задания для самостоятельной работы по теме 8, конспекты, рефераты	Проверка ответов на вопросы самоконтроля, рефераты
9.	Тема 9. Реализация стратегических изменений 1. Система стратегических изменений. Стратегические переходы. Основные области изменений. 2. Ключевые стратегические изменения. 3. Управление ключевыми стратегическими изменениями. 4. Реализация стратегии и конкурентная разведка. 5. Программа управленческих действий.	2	2		8	1-6	Вопросы и задания для самостоятельной работы по теме 9, конспекты, рефераты	Проверка ответов на вопросы самоконтроля, решение кейсов, контрольная работа, тестирование
	Всего часов:	8	18	-	44,8			

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ФГБОУ ВО «БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, ФИНАНСОВ И БИЗНЕСА

СОДЕРЖАНИЕ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ

дисциплины «Стратегический менеджмент (продвинутый уровень)»
на 1 и 2сессии
заочной формы обучения

Вид работы	Объем дисциплины
Общая трудоемкость дисциплины (ЗЕТ / часов)	3/108
Учебных часов на контактную работу с преподавателем:	13,2
лекций	4
практических/ семинарских	8
лабораторных	-
других (групповая, индивидуальная консультация и иные виды учебной деятельности, предусматривающие работу обучающихся с преподавателем)	1,2
Учебных часов на самостоятельную работу обучающихся (СРС)	85,8
Учебных часов на подготовку к экзамену/зачету/дифференцированному зачету (Контроль)	9

Форма(ы) контроля:
Экзамен I семестр

№ п/п	Тема и содержание	Форма изучения материалов: лекции, практические занятия, семинарские занятия, лабораторные работы, самостоятельная работа и трудоемкость (в часах)				Основная и дополнительная литература, рекомендуемая студентам (номера из списка)	Задания по самостоятельной работе студентов	Форма текущего контроля успеваемости (коллоквиумы, контрольные работы, компьютерные тесты и т.п.)
		ЛК	ПР/СЕМ	ЛР	СР			
1	2	4	5	6	7	8	9	10
	Модуль 1. Стратегический анализ							
1.	Тема 1. Анализ текущего состояния компании 5. Внешняя и внутренняя среда организации 6. SWOT-анализ 7. Ситуационный анализ 8. РПСР-анализ	-	1		10	1-6	Вопросы и задания для самостоятельной работы по теме 1, конспекты, рефераты	Проверка ответов на вопросы самоконтроля, рефераты
2.	Тема 2. Отраслевой анализ 1. Анализ общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней 2. Ключевые факторы конкурентного успеха		1		10	1-6	Вопросы и задания для самостоятельной работы по теме 2, конспекты, рефераты	Проверка ответов на вопросы самоконтроля, рефераты
3.	Тема 3. Анализ конкурентных преимуществ товара и фирмы 1. Конкуренция и конкурентоспособность 2. Конкурентные силы. Конкурентные стратегии 3. Маркетинговые стратегии конкуренции 4. Диагностика стратегии фирмы и выбор стратегических альтернатив по методу		1		10	1-6	Вопросы и задания для самостоятельной работы по теме 3, конспекты, рефераты	Проверка ответов на вопросы самоконтроля, рефераты

	SPASE							
	Модуль 2. Разработка стратегии							
4.	Тема 4. Развитие стратегического видения и формулирование миссии. Постановка стратегических целей. 1. Формирование стратегического видения 2. Целеполагание 3. Миссия организации 4. Концепция	-	1		10	1-6	Вопросы и задания для самостоятельной работы по теме 4, конспекты, рефераты	Проверка ответов на вопросы самоконтроля, рефераты
5.	Тема 5. Стратегическое планирование 1. Дорожная карта. 2. Стратегические карты 3. Стратегический план 4. Программно-целевое планирование. 5. Управленческий проект	1	1		10	1-6	Вопросы и задания для самостоятельной работы по теме 5, конспекты, рефераты	Проверка ответов на вопросы самоконтроля, рефераты
6.	Тема 6. Стратегия конкурентного позиционирования 1. Продуктивно-маркетинговая стратегия как ключевая подсистема стратегии конкурентного позиционирования 2. Разработка функциональных подсистем общей стратегии на основе продуктивно-маркетинговой стратегии 3. Операционная стратегия 4. Стратегия использования и развития персонала 5. Финансовая стратегия	1	-		10	1-6	Вопросы и задания для самостоятельной работы по теме 6, конспекты, рефераты	Проверка ответов на вопросы самоконтроля, рефераты
7.	Тема 7. Портфельный анализ 1. Цели и этапы		1		5,8	1-6	Вопросы и задания для	Проверка ответов на вопросы самоконтроля,

	портфельного анализа. 2. Виды портфельного анализа. 3. Деловой комплексный анализ.						самостоятельной работы по теме 7, конспекты, рефераты	рефераты
	Модуль 3. Реализация стратегии							
8.	Тема 8. Подготовка к реализации стратегии. Реализация стратегии. 3. Выполнение стратегии. 4. Реализация стратегии 3. Завершение стратегии	1	1		10	1-6	Вопросы и задания для самостоятельной работы по теме 8, конспекты, рефераты	Проверка ответов на вопросы самоконтроля, рефераты
9.	Тема 9. Реализация стратегических изменений 1. Система стратегических изменений. Стратегические переходы. Основные области изменений. 2. Ключевые стратегические изменения. 3. Управление ключевыми стратегическими изменениями. 4. Реализация стратегии и конкурентная разведка. 5. Программа управленческих действий.	1	1		10	1-6	Вопросы и задания для самостоятельной работы по теме 9, конспекты, рефераты	Проверка ответов на вопросы самоконтроля, решение кейсов, контрольная работа, тестирование
	Всего часов:	4	8	-	85,8			

4. Фонд оценочных средств по дисциплине

4.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

ПК-2 способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию

Этап (уровень) освоения компетенции	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)	Критерии оценивания результатов обучения			
		2	3	4	5
Первый этап (уровень)	Знать: принципы разработки корпоративной стратегии, программ организационного развития и изменений и обеспечения их реализации; сущностно-содержательные характеристики корпоративной стратегии и теоретические аспекты организационного развития; основные конкурентные стратегии организации	Фрагментарные представления (или их отсутствие) о принципах разработки корпоративной стратегии, программ организационного развития и изменений и обеспечения их реализации; сущностно-содержательных характеристиках корпоративной стратегии и теоретических	Неполные представления о принципах разработки корпоративной стратегии, программ организационного развития и изменений и обеспечения их реализации; сущностно-содержательных характеристиках корпоративной стратегии и теоретических аспектах организационного	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления о принципах разработки корпоративной стратегии, программ организационного развития и изменений и обеспечения их реализации; сущностно-содержательных характеристиках корпоративной стратегии и теоретических	Сформированные систематические представления о принципах разработки корпоративной стратегии, программ организационного развития и изменений и обеспечения их реализации; сущностно-содержательных характеристиках корпоративной стратегии и теоретических аспектах

		аспектах организационного развития; основных конкурентных стратегиях организации	развития; основных конкурентных стратегиях организации	аспектах организационного развития; основных конкурентных стратегиях организации	организационного развития; основных конкурентных стратегиях организации
Второй этап (уровень)	Уметь: проводить анализ внешней и внутренней среды организации; разрабатывать корпоративную стратегию развития и составлять план реализации программы организационного развития	Фрагментарные умения (или их отсутствие) анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации; разрабатывать корпоративную стратегию развития и составлять план реализации программы организационного развития	В целом успешное, но не систематическое использование умения анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации; разрабатывать корпоративную стратегию развития и составлять план реализации программы организационного развития	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение проводить анализ внешней и внутренней среды организации; разрабатывать корпоративную стратегию развития и составлять план реализации программы организационного развития	Сформированное умение проводить анализ внешней и внутренней среды организации; разрабатывать корпоративную стратегию развития и составлять план реализации программы организационного развития
Третий этап (уровень)	Владеть: современными технологиями разработки корпоративной стратегии и навыками обеспечения реализации программ организационного развития	Фрагментарное владение современными технологиями разработки корпоративной стратегии и	В целом успешное, но не систематическое применение современных технологий разработки	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение современных технологий разработки	Успешное и систематическое применение современных технологий разработки корпоративной

		навыками обеспечения реализации программ организационного развития	корпоративной стратегии и навыков обеспечения реализации программ организационного развития	корпоративной стратегии и навыков обеспечения реализации программ организационного развития	стратегии и навыков обеспечения реализации программ организационного развития
--	--	--	---	---	---

ПК-5 владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде

Этап (уровень) освоения компетенции	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)	Критерии оценивания результатов обучения			
		2	3	4	5
Первый этап (уровень)	Знать: методические основы стратегического анализа поведения экономических агентов	Фрагментарные представления (или их отсутствие) о методических основах стратегического анализа поведения экономических агентов	Неполные представления о методических основах стратегического анализа поведения экономических агентов	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления о методических основах стратегического анализа поведения экономических агентов	Сформированные систематические представления о методических основах стратегического анализа поведения экономических агентов
Второй этап (уровень)	Уметь: применять методы стратегического анализа в профессиональной деятельности	Фрагментарные умения (или их отсутствие) применять методы стратегического	В целом успешное, но не систематическое умение применять методы	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умения	Сформированное умение применять методы стратегического анализа в профессиональной

		анализа в профессиональной деятельности	стратегического анализа в профессиональной деятельности	применять методы стратегического анализа в профессиональной деятельности	деятельности
Третий этап (уровень)	Владеть методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов с целью формулирования и реализации стратегических управленческих решений на уровне бизнес-единицы	Фрагментарное владение навыками использования методов экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов с целью формулирования и реализации стратегических управленческих решений на уровне бизнес-единицы	В целом успешное, но не систематическое применение методов экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов с целью формулирования и реализации стратегических управленческих решений на уровне бизнес-единицы	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение методов экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов с целью формулирования и реализации стратегических управленческих решений на уровне бизнес-единицы	Успешное и систематическое применение методов экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов с целью формулирования и реализации стратегических управленческих решений на уровне бизнес-единицы

Показатели сформированности компетенции:

Критерии оценки по дисциплине «Стратегический менеджмент (продвинутый уровень)»:

Оценка «отлично» выставляется, если магистрант свободно оперирует терминологическим аппаратом, свободно разбирается в разделах дисциплины, демонстрирует творческое отношение к предмету и знание учебной литературы.

Оценка «хорошо» выставляется, если магистрант хорошо владеет терминологическим аппаратом (допуская некоторые неточности), хорошо разбирается в темах и разделах дисциплины, проявляет трудолюбие в работе с учебной литературой.

Оценка «удовлетворительно» выставляется: при удовлетворительном оперировании основным терминологическим аппаратом дисциплины (допуская некоторые ошибки в ответе), при посредственном знании разделов и тем дисциплины, при слабом знании учебной литературы по дисциплине.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется: при отсутствии умения оперирования терминологическим аппаратом дисциплины, при отсутствии знаний по разделам и темам дисциплины, при отсутствии знаний учебной литературы по дисциплине.

При оценке степени сформированности компетенции используются следующие критерии:

- оценка «удовлетворительно» (3) – начальный (пороговый) уровень овладения компетенцией;
- оценка «хорошо» (4) – базовый уровень;
- оценка «отлично» (5) – повышенный (продвинутый) уровень сформированности компетенции.

4.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Этапы освоения	Результаты обучения	Компетенция	Оценочное средство
1-й этап Знания	1. Знать: принципы разработки корпоративной стратегии, программ организационного развития и изменений и обеспечения их реализации; сущностно-содержательные характеристики корпоративной стратегии и теоретические аспекты организационного развития; основные конкурентные стратегии организации	ПК-2 способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	Вопросы текущего контроля; тест
	2. Знать: методические основы стратегического анализа поведения экономических агентов	ПК-5 владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде	Вопросы текущего контроля; тест

2-й этап Умения	1. Уметь: проводить анализ внешней и внутренней среды организации; разрабатывать корпоративную стратегию развития и составлять план реализации программы организационного развития	ПК-2 способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	Реферат; экзаменационные вопросы
	2. Уметь: применять методы стратегического анализа в профессиональной деятельности	ПК-5 владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде	Реферат; экзаменационные вопросы
3-й этап Владения (навыки / опыт деятельности)	1. Владеть: современными технологиями разработки корпоративной стратегии и навыками обеспечения реализации программ организационного развития.	ПК-2 способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	Контрольная работа
	2. Владеть: методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов с целью формулирования и реализации стратегических управленческих решений на уровне бизнес-единицы.	ПК-5 владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде	Контрольная работа

Экзаменационные билеты

Структура экзаменационного билета:
Экзаменационный билет содержит 3 вопроса.

Вопросы для экзамена:

1. Необходимость стратегического управления, его роль в современных условиях для организаций России. Взаимосвязь оперативного и стратегического управления.
2. РПСР-анализ.
3. Сущность понятий «стратегия», «стратегическое управление». Концепции стратегического управления.
4. Стратегия диверсифицированного роста. Основные виды стратегии диверсифицированного роста. Область применения.
5. Составляющие стратегического управления. Структура и особенности процесса стратегического управления.
6. Портфельный анализ деятельности организации: технология проведения.
7. Понятие внешней среды организации, структура внешней среды и ее характеристики.
8. Создание стратегии. Технологии разработки стратегии.
9. Миссия как фактор концепции стратегии. Основные аспекты.

10. Выбор стратегии на основе матрицы Бостонской консультационной группы («рост/доля»).
11. Методические основы формирования целей деловой организации. Виды целей и их приоритетность.
12. Выбор стратегии в зависимости от динамики рынка.
13. Виды стратегий, их основные характеристики, области применения.
14. Выбор стратегии на основе матрицы Джeneral Электрик/МакКинси («экран бизнеса»)
15. Система стратегических изменений. Стратегические переходы. Основные области изменений.
16. Выбор стратегии на основе матрицы «жизненный цикл отрасли/конкурентная позиция» (модель стратегических альтернатив Хофера-Шенделя).
17. Анализ отрасли и конкуренции. Цель изучения, основные проблемы.
18. Стратегическая зона хозяйствования (СЗХ). Отбор СЗХ, соответствующих профилю организации.
19. Мезосреда организации: основные направления стратегического анализа.
20. Дорожная карта. Этапы дорожного картирования.
21. Анализ сил конкуренции.
22. Стратегический план. Основные этапы стратегического планирования.
23. Оценка конкурентных позиций соперников.
24. Реализация стратегии: конкур управления реализацией стратегии.
25. Выявление ключевых факторов успеха. Виды ключевых факторов успеха.
26. Маркетинговые стратегии конкуренции.
27. Управленческий проект: сущность, состав. Разработка и реализация управленческого проекта.
28. Ключевые стратегические изменения. Управление ключевыми стратегическими изменениями.
29. Анализ текущего состояния компании. Этапы анализа.
30. Форсайт. Основные этапы разработки Форсайта. Методы, используемые в Форсайте.
31. Диагностика стратегии фирмы и выбор стратегических альтернатив по методу SPASE.
32. SWOT-анализ. Экономическое содержание метода. Области эффективного использования. Матрица SWOT-анализа.
33. Оценка эффективности управленческой деятельности.
34. Содержание сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз для организации.
35. Управленческий контроль.
36. Стратегический анализ затрат.
37. Структура оценки конкурентных позиций фирмы.
38. Анализ кадрового аспекта внутренней среды и кадрового потенциала организации. Мотивация труда.
39. Реализация решений в условиях неопределенности и риска.
40. Выполнение и реализация стратегии.
41. Общие конкурентные стратегии. Матрица стратегий бизнеса М. Портера.

42. Стратегия лидерства и снижения издержек. Понятие и ее содержание, основные риски.
43. Стратегия дифференциации (специализации). Понятие, содержание, основные риски.
44. Стратегия фокусирования (особого внимания). Понятие, содержание, основные риски.
45. Стратегии защиты позиций на рынке.
46. Стратегия роста ее виды. Основные характеристики, области эффективного применения.
47. Стратегии сокращения.
48. Операционная стратегия.
49. Финансовая стратегия.
50. Ситуационный анализ.

Образец экзаменационного билета:

Башкирский государственный университет	Направление подготовки 38.04.02«Менеджмент»
Институт экономики, финансов и бизнеса	Программа подготовки: Маркетинговое управление
Кафедра менеджмента и маркетинга	Дисциплина «Стратегический менеджмент (продвинутый уровень)»

Экзаменационный билет № 1

1. Ситуационный анализ.
2. Выявление ключевых факторов успеха. Виды ключевых факторов успеха.
3. Практическое задание.

Зав. кафедрой

Е.И. Беглова

Критерии оценки по дисциплине «Стратегический менеджмент (продвинутый уровень)»:

Оценка «отлично» выставляется, если магистрант свободно оперирует терминологическим аппаратом, свободно разбирается в разделах дисциплины, демонстрирует творческое отношение к предмету и знание учебной литературы.

Оценка «хорошо» выставляется, если магистрант хорошо владеет терминологическим аппаратом (допуская некоторые неточности), хорошо разбирается в темах и разделах дисциплины, проявляет трудолюбие в работе с учебной литературой.

Оценка «удовлетворительно» выставляется: при удовлетворительном оперировании основным терминологическим аппаратом дисциплины (допуская некоторые ошибки в ответе), при посредственном знании разделов и тем дисциплины, при слабом знании учебной литературы по дисциплине.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется: при отсутствии умения оперирования терминологическим аппаратом дисциплины, при отсутствии знаний по разделам и темам дисциплины, при отсутствии знаний учебной литературы по дисциплине.

Вопросы и задания для текущего контроля

Тема 1. Анализ текущего состояния компании

Проработать и обосновать основные вопросы темы:

1. Что характеризует среду принятия управленческого решения для субъекта управления? Опишите структурную схему внешней (дальней и ближней) и внутренней среды типового коммерческого предприятия.
2. Что характеризует внешнюю среду? Опишите модель ситуационного подхода Г. Минцберга.
3. Анализ состояния компании концентрируется на пяти вопросах. Какие это вопросы (метод А.Х. Мескона «5х5»)?
4. Что характеризует внутреннюю среду? Раскройте модель внутренней среды организации Г. Минцберга.
5. Что такое стратегический анализ? Что такое универсальные и специальные технологии управленческого анализа?
6. Каковы основные характеристики SWOT-анализа? Охарактеризуйте основные этапы SWOT-анализа.
7. Что такое матрица SWOT? Как учитываются возможности и угрозы в SWOT-анализе?
8. Охарактеризуйте основные этапы ситуационного анализа. Какова роль анализа информации и анализа ситуации в ситуационном анализе. Как осуществляется организация и проведение ситуационного анализа?
9. Охарактеризуйте РПСР-анализ. Каковы основные этапы РПСР-анализа?
10. Как определяются сигналы о возможностях и угрозах? Как формируются рекомендации на основе РПСР-анализа?
11. Что такое модель объекта управления? Приведите примеры моделей организации.
12. Опишите модели процесса принятия управленческих решений.
13. Как формируется адекватная модель процесса управления? Как используются решающие правила при принятии управленческого решения?
14. Каковы основные этапы экспертного прогнозирования?
15. Что такое Форсайт? Каковы основные этапы разработки Форсайта? Охарактеризуйте основные методы, используемые при разработке Форсайта.
16. В чем суть ситуационного подхода? Что такое ситуационный центр? Охарактеризуйте технологии определения факторов, используемые в работе ситуационных центров.
17. Как проводится «мозговая атака»? Как используется метод сценариев в работе ситуационных центров?

Тема 2. Отраслевой анализ

Проработать и обосновать основные вопросы темы:

1. Что понимается под отраслью? Раскройте стратегическую важность ключевых экономических характеристик отрасли.

2. Что может являться целью отраслевого анализа? Какие основные элементы отражаются в анализе общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней? Какие существуют основные показатели анализа отрасли?

3. В чем состоит сущность модели анализа конкурентоспособности по факторам «4Р» (М. Портер)?

4. Что такое движущие силы, в чем их значение для организации?

5. Ключевые факторы конкурентного успеха: типы и их составляющие. Зачем фирме выявлять КФУ на профильном рынке?

6. От чего зависит интенсивность конкуренции среди существующих предприятий? Раскройте те ключевые факторы успеха, которые позволяют сфокусироваться на удовлетворении запросов потребителей.

Тема 3. Анализ конкурентных преимуществ товара и фирмы

Проработать и обосновать основные вопросы темы:

1. Что понимается под конкуренцией, конкурентным преимуществом, конкурентоспособностью? В чем сложность конкурентоспособности? Каковы основные стадии конкурентоспособности страны?

2. Какие факторы влияют на формирование конкурентного преимущества? Охарактеризуйте основные типовые факторы конкурентного преимущества товара, конкурентного преимущества персонала, конкурентного преимущества организации.

3. Раскройте систему ценностей и цепочку ценностей фирмы М. Портера. Какие фирмы, по мнению М. Портера, получают конкурентное преимущество?

4. Каковы типичные причины новаций (новшеств и инноваций), дающие конкурентные преимущества фирме? Охарактеризуйте методы конкурентных инноваций.

5. В чем особенности конкурентной стратегии? Какие пять сил, по мнению М. Портера, определяют конкуренцию в отрасли? Каковы основные причины существования барьеров на входе в отрасль?

6. Какие вы можете привести стратегии поведения фирмы по А.А. Томпсону и А.Дж. Стрикленду? С чем ассоциируются риски, связанные с каждой из них?

7. При каких условиях предприятие выбирает стратегию лидерства в издержках? В чем сильные стороны данной стратегии? В чем заключаются опасности лидерства в издержках? Когда уместно применять стратегию рыночной ниши (фокусирования)?

8. Всегда ли возможна дифференциация продукции? Почему? Приведите примеры дифференцированных и недифференцированных товаров. Когда уместно применение стратегии дифференциации?

9. Какие факторы влияют на выбор конкурентной стратегии фирмы?

10. Дайте характеристику маркетинговым стратегиям конкуренции.

11. Как проводится диагностика стратегии фирмы по методу SPASE? Каковы ключевые индикаторы стратегии положения фирмы? Какие показатели используются для оценки конкурентных преимуществ фирмы?

12. Какие показатели используются для оценки финансового положения фирмы согласно методу SPASE? Каковы факторы, определяющие ее привлекательность отрасли?

и факторы, определяющие стабильность внешнего окружения?

13. Как проводится выбор стратегических альтернатив по методу SPASE?

Тема 4. Развитие стратегического видения и формулирование миссии. Постановка стратегических целей.

Проработать и обосновать основные вопросы темы:

1. Что такое видение управленческой ситуации? Какие факторы позволяют сформировать видение? Почему видение должно носить системный характер? Почему видение многослойно?

2. Как формируется видение с учетом изменений? Как оцениваются факторы неопределенности и риска при формировании видения?

3. Каковы основные этапы формирования стратегического видения управленческой ситуации?

4. Укажите основные принципы формирования видения.

5. Что такое стратегическая цель? Охарактеризуйте процесс целеполагания.

6. Каковы основные виды целей? Укажите основные свойства целей.

7. Охарактеризуйте основные технологии, используемые при целеполагании. Как формируется дерево целей?

8. Каковы основные принципы целеполагания? В чем состоит SMART-принцип целеполагания?

9. Как оценивается степень достижения целей? Какие требования должны выполняться при формировании целей?

10. Что такое миссия организации? Что включает укрупненная и детализированная миссия?

11. Каковы основные принципы формирования миссии? Приведите примеры миссии и детализированной миссии.

12. Что такое концепция? Что входит в состав укрупненной концепции? В чем различие траекторной и точечной концепции.

13. Охарактеризуйте уровни разработки концепции. Приведите пример разработки концепции. Что является основной целью разработки концепции?

Тема 5. Стратегическое планирование

Проработать и обосновать основные вопросы темы:

1. Что такое дорожная карта? Какова роль дорожного картирования при стратегическом управлении? Как используется экспертная информация при разработке дорожной карты? Назовите причины, по которым использование инструментария дорожного картирования оправдано.

2. Охарактеризуйте основные виды дорожных карт. Приведите примеры продуктовой и технологической дорожных карт.

3. Охарактеризуйте основные этапы подготовки к разработке дорожной карты, разработки и реализации дорожной карты. Почему дорожная карта является креативным инструментом стратегического управления?

4. Что такое стратегическая карта? Укажите основные свойства стратегической карты. Как используется в стратегических картах сбалансированная система показателей?

5. Какие возможности открывает использование дорожных карт. Что включает стратегическая карта?
6. Что такое стратегический план? Какие виды моделей планирования вы знаете?
7. Охарактеризуйте сетевое планирование. Что такое календарный план?
8. Из каких этапов состоит процесс стратегического планирования?
9. Что включает развернутый стратегический план? А бизнес-план?
10. Что такое программно-целевое планирование? С чего начинается программно-целевое планирование? Как строится дерево целей? Как на основании дерева целей формируется целевая программа?
11. Охарактеризуйте основные принципы программно-целевого планирования. Какова роль показателей при реализации целевой программы?
12. Охарактеризуйте риски использования программно-целевого планирования. Какова роль экспертных знаний при программно-целевом планировании?
13. Из каких этапов состоит процесс программно-целевого планирования? Какие виды целевых программ вы знаете?
14. Что такое управленческий проект? Как используется управленческий проект при стратегическом управлении? Что входит в состав управленческого проекта?
15. Укажите основные этапы процесса разработки и реализации управленческого проекта.
16. Какие разновидности управленческого проекта вы знаете? Что включают модели управленческого проекта?
17. Охарактеризуйте систему управления реализацией управленческого проекта. Что лежит в основе конструктивного подхода к стратегическому управлению.

Тема 6. Стратегия конкурентного позиционирования

Проработать и обосновать основные вопросы темы:

1. Продуктивно-маркетинговая стратегия как ключевая подсистема стратегии конкурентного позиционирования
2. Разработка функциональных подсистем общей стратегии на основе продуктивно-маркетинговой стратегии
3. Операционная стратегия
4. Стратегия использования и развития персонала
5. Финансовая стратегия

Тема 7. Портфельный анализ

Проработать и обосновать основные вопросы темы:

1. Для чего предназначен портфельный анализ? Какие можно выделить проблемы портфельного анализа?
2. В чем заключаются трудности проведения портфельного анализа на российских предприятиях?
3. Опишите основные подходы к построению матрицы БКГ.
4. В чем суть модификации Бостонской матрицы? Опишите основные показатели, применяемые для построения модифицированной матрицы БКГ. Приведите примеры из российской практики для каждой клетки модифицированной Бостонской матрицы.
5. Является ли матрица McKinsey- GeneralElectric просто более сложным вариантом матрицы БКГ? Если нет, то почему?
6. Проанализируйте основные теоретические послышки матрицы фирмы Arthur D. Little.

В чем различия и сходство рассмотренных портфельных матриц разных консультационных фирм?

7. Охарактеризуйте подход Хофера-Шенделя.

Тема 8. Подготовка к реализации стратегии. Реализация стратегии.

Проработать и обосновать основные вопросы темы:

1. В чем суть приведения структуры организации в соответствие выбранной стратегии?
2. Как производится согласование бюджетов?
3. Зачем нужны политики, процедуры, правила?
4. В чем значение систем поддержки принятия административных решений?
5. В чем состоит кадровый вопрос реализации стратегии?
6. Какие цели решает создание системы вознаграждений?
7. Зачем фирме нужна корпоративная культура?
8. Что необходимо предусмотреть при разработке системы лидерства в компании?
9. В чем состоят трудности в осуществлении стратегического плана? Каковы их основные причины?
10. Охарактеризуйте процесс завершения стратегии.

Тема 9. Реализация стратегических изменений

Проработать и обосновать основные вопросы темы:

1. Система стратегических изменений. Стратегические переходы. Основные области изменений.
2. Ключевые стратегические изменения.
3. Управление ключевыми стратегическими изменениями.
4. Реализация стратегии и конкурентная разведка.
5. Программа управленческих действий.

Описание методики оценивания:

Критерии оценки ответов на контрольный вопрос

Критерии оценивания	Оценка
Дан полный, развернутый, обоснованный ответ, в соответствии с правилом ТАП («тезис» - «аргумент» - «поддержка»): ответ содержит верный тезис или формулировку определения, логически верное обоснование, пример из практики, или описание решения в конкретной ситуации	Отлично
Дан в целом верный ответ, однако один из элементов ТАП в структуре ответа отсутствует, неверен или противоречит верному ответу («тезису»): в логическом рассуждении наличествуют ошибки, противоречия	Хорошо
Дан неполный ответ, два элемента ТАП в структуре ответа отсутствуют, пример из практики в конкретной ситуации отсутствует	Удовлетворительно
Ответ отсутствует.	Неудовлетворительно

Тематика рефератов (эссе)

1. GAP-анализ в разработке стратегии организации
2. SMART-принципы в разработке стратегических целей организации
3. SWOT-анализ внешней и внутренней среды организации
4. Агрессивная и наступательная конкурентные стратегии: проблемы выбора.
5. Анализ сильных и слабых сторон организации.
6. Анализ факторов конкурентного преимущества по М. Портеру.
7. Анализ факторов удержания конкурентных преимуществ фирмы.
8. Базовые стратегии коммерческих и некоммерческих организаций.
9. Базовые стратегии роста организации
10. Бизнес - планирование в стратегии стабилизации продаж современного предприятия.
11. Влияние государственной инвестиционной политики на стратегии фирм.
12. Влияние интернационализации и глобализации рынков и отраслей на стратегическое управление организацией.
13. Влияние интернационализации и глобализации рынков и отраслей на стратегическое управление организацией.
14. Внутренняя структура и организационные изменения, обеспечивающие чувствительность организации к переменам во внешней среде.
15. Внутриотраслевая конкуренция в условиях рынка России
16. Глобализация и стратегический менеджмент.
17. Динамическое моделирование стратегий развития компании.
18. Инвестиционные стратегии российских и зарубежных компаний: сравнительный анализ.
19. Использование бюджетирования в стратегическом управлении организацией.
20. Использование консалтинга в стратегическом управлении организацией.
21. Компьютерное моделирование в стратегическом менеджменте.
22. Малый бизнес: перспективные стратегии развития.
23. Методика построения матрицы BCG и ее анализа и модификации.
24. Методическое, ресурсное, информационное и правовое обеспечение разработки стратегических планов.
25. Методы диагностирования кризисов в стратегическом управлении предприятием.
26. Моделирование организационных стратегий.
27. Основные задачи, принципы и методы прогнозирования стратегического управленческого решения.
28. Парадоксы формирования и реализации стратегий.
29. Подходы к формированию стратегии.
30. Понятие портфеля предприятия. Цели и основные этапы портфельного анализа.
31. Практические аспекты стратегического управления через призму опыта крупнейших компаний.
32. Принципы и система стратегического управления
33. Причины возникновения методологии стратегического управления и этапы ее развития.
34. Процесс разработки стратегии: уяснение текущей стратегии, проведение анализа портфеля бизнесов, выбор стратегии и оценка выбранной стратегии.
35. Разработка бизнес-плана открытия нового предприятия
36. Реализация стратегий концентрированного, интегрированного, диверсифицированного роста.
37. Рисковая стратегия в системе управления предприятием.

38. Секреты стратегий глобальных компаний.
39. Синергический эффект и рыночные условия использования стратегии синергизма.
40. Система стратегического контроллинга
41. Состав и содержание стратегии организации. Принципы стратегического планирования.
сравнительный анализ.
42. Стратегии Internet- экономики.
43. Стратегии карьерного роста персонала.
44. Стратегии повышения качества.
45. Стратегии ресурсосбережения. Факторы ресурсосбережения.
46. Стратегические подходы к использованию финансовых результатов предприятия
47. Стратегические резервы и ресурсы предприятий. Подходы к оценке.
48. Стратегический и тактический контролинг.
49. Стратегическое управление в российских и зарубежных компаниях:
50. Стратегическое управление внешнеэкономической деятельностью предприятия.
51. Стратегия первопроходца. Особенности конкурентного преимущества, связанного со стратегией первопроходца, основные характеристики стратегии первопроходца.
52. Стратегия управления обязательствами предприятия.
53. Управление ассортиментной политикой с учетом жизненного цикла продукции.
54. Управление инновационными стратегиями в предпринимательской деятельности фирмы.
55. Управление реализацией стратегии.
56. Факторы успеха японских компаний
57. Формирование инновационного портфеля организации.

Критерии оценивания рефератов	Оценка
Задание выполнено полностью: цель выполнения реферата успешно достигнута; основные понятия определены; работа выполнена в полном объёме.	5
Задание выполнено: цель выполнения реферата достигнута; однако работа выполнена не в полном объёме.	4
Задание выполнено частично: цель выполнения реферата не полностью достигнута, решены лишь отдельные задачи	3
Задание не выполнено, цель выполнения реферата не достигнута.	2

Темы контрольных работ

Выбор контрольного задания студентом осуществляется самостоятельно по последней цифре его зачетной книжки на основе следующей таблицы.

Выбор заданий контрольной работы

Последняя цифра зачетной книжки	Вариант задания	
	Номера теоретических вопросов	Номера практического задания
1	1, 11	1
2	2, 12	2
3	3, 13	3

4	4, 14	4
5	5, 15	5
6	6, 16	6
7	7, 17	7
8	8, 18	8
9	9, 19	9
0	10, 20	10

СПИСОК КОНТРОЛЬНЫХ ЗАДАНИЙ

Теоретические вопросы

1. Эволюция проблем производства и эволюция систем управления: переход к стратегическому менеджменту. Содержание основных понятий, характеризующих эволюцию систем управления.
2. Стратегическое управление и стратегия: ключевые черты (признаки). Оценка нестабильности внешней среды и выбор системы управления фирмой.
3. Системный, организационный, процессный, ситуационный подходы к фирме как объекту стратегического управления. Фирма как производственная система. Стратегический потенциал и стратегические ресурсы фирмы.
4. Процесс и функции стратегического управления. Внутренняя и внешняя среда фирмы, микро- и макросреда.
5. Конкурентоспособность и конкурентное преимущество фирмы. Конкурентный статус фирмы и его оценка по И. Ансоффу.
6. Факторы формирования конкурентоспособности фирмы: внешние (национальный ромб) и внутренние (стратегический потенциал и стратегические ресурсы). Международная конкуренция и конкурентоспособность страны, региона.
7. Задачи и этапы стратегического управления: их краткая характеристика. Модель и основные результаты стратегического управления.
8. Стратегический анализ внешней среды фирмы.
9. Стратегический анализ внутренней среды фирмы.
10. Структуризация стратегических целей организации. Программно-целевой метод управления: этапы и оценка целей.
11. Система стратегий и их классификация. Пирамида стратегий Томпсона – Стрикленда. Краткая характеристика цепочки стратегий: общая стратегия – корпоративная стратегия – деловая (конкурентная) стратегия – функциональные стратегии – операционные стратегии.
12. Общая стратегия компании. Корпоративная стратегия компании.
13. Конкурентная стратегия. Функциональные и операционные стратегии.
14. Стратегический маркетинг и корпоративная стратегия: цели и задачи.
15. Выбор стратегии на основе матричного анализа: матрицы БКГ и Мак-Кинзи. Управление корпоративным портфелем.
16. Стратегия инвестиционной деятельности и стратегия обновления.
17. Многонациональная и глобальная стратегии. Основные виды международных стратегий.
18. Глобальная стратегия и конкурентные преимущества. Международные стратегические альянсы.
19. Основы выполнения стратегии. Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией.
20. Проектирование систем управления. Стратегические преимущества и недостатки организационных структур: функциональной, региональной, децентрализованной и др.

Практические задания

(выполняются на примере конкретной компании, отрасли, ситуации)

1. Оценка нестабильности внешней среды и выбор типа системы управления конкретной компании.
2. Анализ основных экономических показателей отрасли, перспектив ее развития и привлекательности (на примере отрасли, в которой работает фирма или собирается работать).
3. Анализ конкуренции в отрасли на основе моделей пяти сил конкуренции и стратегических групп (на примере конкретной отрасли, где работает или будет работать компания).
4. Анализ стратегических показателей фирмы SWOT-анализ.
5. Оценка конкурентной силы (конкурентоспособности) фирмы (региона, страны: – по выбору студента).
6. Разработка и оценка «дерева целей» конкретной компании.
7. Разработка видения, миссии, целей, общей и деловой стратегии фирмы.
8. Разработка матриц БКГ и Мак-Кинзи и выбор корпоративной стратегии компании.
9. Выбор стратегий бизнеса фирмы на основе одного или нескольких (по выбору студента) методов: анализа разрывов, анализа стратегических кривых (эффекта масштаба, безубыточности и др.).
10. Разработка и обоснование функциональной стратегии конкретной фирмы: маркетинговой, ценовой, товарной, производственной и др. (по выбору студента).

Описание методики оценивания:

Критерии оценивания	Оценка
Контрольная работа подготовлена к выполнению, обучаемый знает цель контрольной работы; задания решены без ошибок с первого раза, правильно выбраны решения заданий; правильно выполнены расчёты и даны обоснования, обучающийся понимает, что они значат; полно даны ответы на контрольные вопросы; отчёт оформлен аккуратно, сделаны выводы.	5
Контрольная работа подготовлена к выполнению, обучаемый знает цель контрольной работы; задания решены с ошибками, потребовалась дополнительная помощь преподавателя, правильно выбраны методики решения заданий; расчёты выполнены с консультацией преподавателя; полно даны ответы на контрольные вопросы; отчёт оформлен аккуратно, сделаны выводы	4
Контрольная работа подготовлена к выполнению, обучаемый знает цель контрольной работы; задания (кейсы) выполнены с ошибками, потребовалась дополнительная помощь преподавателя, правильно выбраны методики решения заданий; с ошибками выполнены расчёты, даже с консультацией преподавателя или обучающийся не может обосновать ответ; расчеты; даны ответы на контрольные вопросы	3
Контрольная работа подготовлена к выполнению, обучаемый не знает цель контрольной работы; задачи (кейсы) решены с	2

ошибками, потребовалась дополнительная помощь преподавателя, неверно выбраны методы решения задач; не выполнены расчёты; не даны ответы на устные контрольные вопросы; отчёт оформлен небрежно, выводы не сделаны	
---	--

Тестовые задания

Пример заданий для тестового контроля уровня усвоения учебного материала

1. В теории стратегического менеджмента философия фирмы – это форма выражения _____, совокупность важнейших принципов и качественных целей организации.

- а) образа;
- б) миссии;
- в) стратегии.

2. _____ является документом, на основании которого предприниматель может аргументировано убедить финансово-кредитное учреждение в необходимости и целесообразности представления ему финансовых средств.

- а) бизнес-проект;
- б) технико-экономическое обоснование;
- в) бизнес-план.

3. С точки зрения стратегического менеджмента стратегия _____ состоит в концентрации усилий организации в определенных приоритетных направлениях, где она пытается достичь превосходства над другими

- а) лидерства в снижении издержек;
- б) фокусирования;
- в) умеренного роста.

4. Под стратегией организации в стратегическом менеджменте понимается:

- а) бизнес-план внедрения нового продукта, технологии производства или социально-экономического метода управления;
- б) комплексный план, предназначенный для осуществления миссии и достижения целей организации;
- в) технико-экономическое обоснование ближайшего будущего организации.

5. Процесс анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем - это

- а) SWOT-анализ;
- б) управленческий анализ;
- в) проблемный анализ.

6. Что из ниже перечисленного принято считать элементами внутренней среды организации?

- а) цели;
- б) персонал;
- в) методы решения управленческих задач.

7. Назовите исходный процесс стратегического управления?

- а) анализ среды;

- б) выбор стратегии;
- в) определение миссии и целей.

8. Какая характеристика подхода « Стратегические изменения» является наиболее точной?

- а) суть подхода заключается в управлении стратегическими изменениями посредством методов эффективного обучения персонала;
- б) выделение стратегических изменений в систему; обеспечение этой системы необходимыми ресурсами; контроль и обратная взаимосвязь;
- в) приоритетное обеспечение стратегических изменений необходимыми ресурсами; управление реализацией стратегических изменений менеджерами организации.

9. Какими особенностями характеризуются стратегические решения:

- а) инновационные по своей природе;
- б) направлены на задачи;
- в) неопределенные по своей природе;
- г) субъективные по своей природе;
- д) объективные по своей природе?

10. Стратегия глобализма основана:

- а) на стандартизации товара и стандартизации рекламы;
- б) на стандартизации товара и использовании мирового маркетинга;
- в) на фрагментарной деятельности предприятий отрасли;
- г) на полностью тождественной стратегии внешнеэкономической деятельности.

11. Функция планирования отвечает на три вопроса. Какой из данных вопросов лишний:

- а) для чего нам это надо;
- б) куда мы хотим двигаться;
- в) где мы находимся.

12. Для выбора роста компании существуют такие стратегии, как:

- а) организационная, экономическая, деловая;
- б) портфельная, деловая, функциональная;
- в) портфельная, деловая.

13. Генеральной целью стратегического планирования являются:

- а) прибыль;
- б) рост величины стоимости капитала фирмы;
- в) объем реализации.

14. Какие показатели используются в качестве основных целей в финансовом планировании:

- а) показатели маневренности;
- б) финансовой устойчивости;
- в) все варианты верны.

15. Управленческое обследование это:

- а) методическая оценка функциональных задач предприятия, предназначенная для выявления ее сильных и слабых сторон;
- б) совокупность системы классификации информации, информационного фонда необходимого для выполнения функциональных задач;
- в) совокупность средств и форм юридического воздействия.

16. Исходной базой для постановки целей планирования являются:

- а) цели верхнего уровня управления предприятием;

- б) тактические цели;
- в) оперативные цели.

17. Существует три этапа управления контролем. Какой из них лишний?

- а) точное определение целей;
- б) установление стандартов;
- в) реализация действий;
- г) изменение того, что было в действительности.

18. Наиболее распространенной формой текущего планирования является:

- а) бизнес – план предприятия;
- б) оперативный план;
- в) годовой план.

19. Какая ошибка наиболее часто повторяется при реализации новой стратегии?

- а) отсутствие необходимых ресурсов;
- б) неспособность и отсутствие желания осуществлять стратегическое планирование;
- в) плохое знание внешнего рынка;
- г) новая стратегия автоматически налагается на старую структуру.

20. По отношению к сфере бизнеса стратегический менеджмент предполагает:

- а) выбор структуры организации;
- б) поиск сферы деятельности;
- в) выбор стратегии выживания.

21. Портфельный анализ – это:

- а) инструмент, с помощью которого руководство компании выявляет и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные ее направления;
- б) совокупность относительно самостоятельных финансовых подразделений, принадлежащих к структурам по выявлению привлекательных направлений функционирования;
- в) инструмент для создания, понятия ясной картины по формированию плана затрат и прибылей в диверсифицированной компании.

22. Получаемая отраслью прибыль по модели Портера зависит:

- а) от ценности товара для покупателя, которая определяется важностью потребности и наличием товаров-заменителей;
- б) уровня конкуренции между соперничающими производителями;
- в) способности фирм, находящихся на различных стадиях производства и распределения, взаимно договариваться;
- г) всего вышеперечисленного.

23. Лидерство по затратам достигается за счет:

- а) жесткого контроля над затратами;
- б) контроля над накладными расходами;
- в) снижения расходов на исследования и разработки;
- г) снижения расходов на рекламу;
- д) всего вышеперечисленного.

24. В модифицированной матрице БКГ все виды деятельности делятся на:

- а) два вида;
- б) три вида;
- в) четыре вида.

25. Разработка стратегии в основном связана:

- а) с рыночной предпринимательской деятельностью;
- б) политической обстановкой;
- в) психологическим окружением;
- г) финансовыми кризисами.

На оценку степени сформированности знаковой компоненты компетенции при рубежном контроле отводится не менее 10 вопросов теста. Число правильных ответов теста от 45 до 74% соответствует начальному (пороговому) уровню овладения компетенцией, от 75 до 94 % - базовому уровню, от 95 до 100 % - повышенному (продвинутому) уровню сформированности компетенции.

Критерии оценки:

Процент правильных ответов	Оценка
95 - 100 %	Отлично
75 - 94 %	Хорошо
45 - 74%	Удовлетворительно
менее 44%	Неудовлетворительно

5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

5.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Основная литература:

1. Маркетинговое управление: учебное пособие / Башкирский государственный университет ; Е.И. Беглова [и др.]; под ред. Е.И. Бегловой .— Уфа : РИЦ БашГУ, 2018 .— Электрон. версия печ. публикации .— [Электронный ресурс] Доступ возможен через Электронную библиотеку БашГУ .—
[URL:https://elib.bashedu.ru/dl/read/Beglovaidr_Marketingovoeupravlenie_up_2018.pdf](https://elib.bashedu.ru/dl/read/Beglovaidr_Marketingovoeupravlenie_up_2018.pdf)
2. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Башкирский государственный университет; Е.И. Беглова [и др] .— Уфа : РИЦ БашГУ, 2017 .— Электрон. версия печ. публикации .— [Электронный ресурс] Доступ возможен через Электронную библиотеку БашГУ .— <[URL:https://elib.bashedu.ru/dl/read/Beglova_dr_Strategicheskij_menedzment_up_2017.pdf](https://elib.bashedu.ru/dl/read/Beglova_dr_Strategicheskij_menedzment_up_2017.pdf)>.
3. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент. Учебник для вузов / Фомичев А.Н. - М.: Дашков и Ко, 2014.- 468.- [URL:http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=253802&sr=1](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=253802&sr=1)

Дополнительная литература:

4. Долгов, А.И. Стратегический менеджмент. Учебное пособие / Долгов А. И. — М. : Флинта, 2011 .— 278с. — (Экономика и управление) .— [Электронный ресурс] Доступ к тексту электронного издания возможен через Электронно-библиотечную систему "Университетская библиотека online" .— ISBN 978-5-9765-0146-1 .—
[URL:http://www.biblioclub.ru/book/83145/](http://www.biblioclub.ru/book/83145/)
5. [Кузнецов, Б.Т.](#) Стратегический менеджмент: учеб.пособие / Кузнецов Б. Т. — М. : Юнити-Дана, 2012 .— 624 с. — [Электронный ресурс] Доступ к тексту электронного издания возможен через Электронно-библиотечную систему «Университетская библиотека online» .— ISBN 978-5-238-01209-4 .— <[URL:http://www.biblioclub.ru/book/117473/](http://www.biblioclub.ru/book/117473/)>
6. [Панов, А.И.](#) Стратегический менеджмент: учеб.пособие / Панов А. И. — М. : Юнити-Дана, 2012 .— 303 с. — [Электронный ресурс] Доступ к тексту электронного издания возможен через Электронно-библиотечную систему «Университетская библиотека online» .— ISBN 5-238-01052-4 .— <[URL:http://www.biblioclub.ru/book/117341/](http://www.biblioclub.ru/book/117341/)>

5.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и программного обеспечения, необходимых для освоения дисциплины

№	Наименование Интернет-ресурса	Ссылка (URL) на Интернет ресурс
1.	Федеральная служба государственной статистики	www.gks.ru
2.	Административно-управленческий портал	www.aup.ru/books/i002.htm .
3.	Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент»	www.ecsocman.edu.ru
4.	Министерство экономического развития и торговли Российской Федерации	www.economy.gov.ru
5.	Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по РБ	www.bashstat.ru

6.	Министерство регионального развития Российской Федерации	www.minregion.ru
7.	«Российский журнал менеджмента»	www.rjm.ru
8.	Вестник Ассоциации менеджеров	www.vam.amr.ru
9.	Менеджмент в России и за рубежом	http://www.mevriz.ru
10.	Клуб менеджеров: профессиональное бизнес-сообщество топ-менеджеров и руководителей среднего звена	http://www.executive.ru
11.	Реинжиниринг бизнеса, бизнес-процессов, предприятий, организаций	http://www.reengine.ru
12.	Практика рыночных исследований	www.marketing.spb.ru

1. База данных периодических изданий на платформе EastView: «Вестники Московского университета», «Издания по общественным и гуманитарным наукам» - <https://dlib.eastview.com/>

2. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» - <http://window.edu.ru>

3. Научная электронная библиотека eLibrary.ru - <http://elibrary.ru/defaultx.asp>

4. Справочно-правовая система Консультант Плюс - <http://www.consultant.ru/>

5. Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» - <https://biblioclub.ru/>

6. Электронная библиотечная система «ЭБ БашГУ» – <https://elib.bashedu.ru/>

7. Электронная библиотечная система издательства «Лань» – <https://e.lanbook.com/>

8. Электронный каталог Библиотеки БашГУ – <http://www.bashlib.ru/catalogi>.

9. Архивы научных журналов на платформе НЭИКОН (Cambridge University Press, SAGE Publications, Oxford University Press) - <https://archive.neicon.ru/xmlui/>

10. Издательство «Annual Reviews» - <https://www.annualreviews.org/>

11. Издательство «Taylor&Francis» - <https://www.tandfonline.com/>

12. Windows 8 Russian. Windows Professional 8 Russian Upgrade Договор №104 от 17.06.2013 г. Лицензии бессрочные.

13. Microsoft Office Standard 2013 Russian. Договор №114 от 12.11.2014 г. Лицензии бессрочные.

14. Windows 8 Russian. Windows Professional 8 Russian Upgrade. Договор № 104 от 17.06.2013 г. Лицензии бессрочные

6. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине

№ Наименование специальных* помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения. Реквизиты подтверждающих документов
1. Стратегичес	<p>1. учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа: лаборатория социально-экономического моделирования №107 (помещение, ул. Карла Маркса, д.3, корп.4), лаборатория анализа данных №108 (помещение, ул. Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория №110 (помещение, ул. Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория №111 (помещение, ул. Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория №114 (помещение, ул. Карла Маркса, д.3, корп.4), аудито</p>	<p>лаборатория социально-экономического моделирования №107: учебная мебель, доска, проекционный экран с электродиодом lumienmastercontrol, проек</p> <p>1. Windows 8</p>

<p>ки й ме нед жм ент (пр одв ин ут ый уро вен ь)</p>	<p>рия№122(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),аудитория№204(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),аудитория№207(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),аудитория№208(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),аудитория№209(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),аудитория№210(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),аудитория№212(гуманитарныйкорпус),аудитория№213(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),аудитория№218(гуманитарныйкорпус),аудитория№220(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),аудитория№221(гуманитарныйкорпус),аудитория№222(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),аудитория№301(гуманитарныйкорпус),аудитория№305(гуманитарныйкорпус),аудитория№307(гуманитарныйкорпус),аудитория№308(гуманитарныйкорпус),аудитория№309(гуманитарныйкорпус),лабораторияисследованияпроцессоввэкономикеиуправлении№311а(гуманитарныйкорпус),лабораторияинформационныхтехнологийвэкономикеиуправлении№311в(гуманитарныйкорпус).</p> <p>2.учебнаяаудиториядляпроведениязанятийсеминарскоготипа:лабораториясоциально-экономическогомоделирования№107(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),лабораторияанализазаданных№108(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),аудитория№110(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),аудитория№111(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),аудитория№114(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),аудитория№122(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),аудитория№204(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),аудитория№207(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),аудитория№208(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),аудитория№209(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),аудитория№210(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),аудитория№212(гуманитарныйкорпус),аудитория№213(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),аудитория№218(гуманитарныйкорпус),аудитория№220(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),аудитория№221(гуманитарныйкорпус),аудитория№222(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),аудитория№301(гуманитарныйкорпус),аудитория№305(гуманитарныйкорпус),аудитория№307(гуманитарныйкорпус),аудитория№308(гуманитарныйкорпус),аудитория№309(гуманитарныйкорпус),лабораторияисследованияпроцессоввэкономикеиуправлении№311а(гуманитарныйкорпус),лабораторияинформационныхтехнологийвэкономикеиуправлении№311в(гуманитарныйкорпус).</p> <p>3.учебнаяаудиториядляпроведениягрупповыхиииндивидуальныхконсультаций:лабораториясоциально-экономическогомоделирования№107(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),лабораторияанализазаданных№108(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),аудитория№110(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),аудитория№111(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),аудитория№114(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),аудитория№122(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),аудитория№204(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),аудитория№207(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),аудитория№208(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),аудитория№209(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),аудитория№210(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),аудитория№212(гуманитарныйкорпус),аудитория№213(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),аудитория№218(гуманитарныйкорпус),аудитория№220(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),аудитория№221(гуманитарныйкорпус),аудитория№222(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),аудитория№301(гуманитарныйкорпус),аудитория№305(гуманитарныйкорпус),аудитория№307(гуманитарныйкорпус),аудитория№308(гуманитарныйкорпус),аудитория№309(гуманитарныйкорпус),лабораторияисследованияпроцессоввэкономикеиуправлении№311а(гуманитарныйкорпус),лабораторияинформационныхтехнологийвэкономикеиуправлении№311в(гуманитарныйкорпус).</p>	<p>торcasio,персональныйкомпьютерпэвмкламасвкомплекте–18шт.</p> <p>лабораторияанализазаданных№108:учебнаямебель,доска,персональныйкомпьютерпэвмкламасвкомплекте–17шт.</p> <p>аудитория№110:учебнаямебель,доска,телевизорpled.</p> <p>аудитория№111:учебнаямебель,доска,телевизорpled.</p> <p>аудитория№114:учебнаямебель,доска.</p> <p>аудитория№115:учебнаямебель,колонки(2шт.),динамики,dvdплеерtochiba,магнитоласony(4шт.)</p> <p>аудитория№118:учебнаямебель,проекторbenq,колонки(2шт.),музыкальныйцентрlg,флипчартмагнитно-маркерныйнатреноге</p> <p>аудитория№122:учебнаямебель,доска.</p> <p>аудитория№204:учебнаямебель,доска,проекторныйэкрансэлектродиодомlumienmastercontrol,проекторcasio.</p> <p>аудитория№207:учебнаямебель,доска,телевизорledtcl.</p> <p>аудитория№208:учебнаямебель,доска,телевизорledtcl.</p> <p>аудитория№209:учебнаямебель,доска.</p> <p>аудитория№210:учебнаямебель,доска.</p> <p>аудитория№212:учебнаямебель,доска,проекторinfocus.</p> <p>аудитория№213:учебнаямебель,доска,проекторныйэкрансэлектродиодомlumienmastercontrol,проекторcasio.</p>	<p>Russian. Windows Professional 8 Russian Upgrade. Договор №104 от 17.06.2013 г. Лицензия – бесплатные. 2.Microsoft Office Standard 201</p>
---	---	--	--

	<p>4. учебная аудитория для текущего контроля и промежуточной аттестации: лаборатория социально-экономического моделирования №107 (помещение, ул. Карла Маркса, д. 3, корп. 4), лаборатория анализа данных №108 (помещение, ул. Карла Маркса, д. 3, корп. 4), аудитория №110 (помещение, ул. Карла Маркса, д. 3, корп. 4), аудитория №111 (помещение, ул. Карла Маркса, д. 3, корп. 4), аудитория №114 (помещение, ул. Карла Маркса, д. 3, корп. 4), аудитория №122 (помещение, ул. Карла Маркса, д. 3, корп. 4), аудитория №204 (помещение, ул. Карла Маркса, д. 3, корп. 4), аудитория №207 (помещение, ул. Карла Маркса, д. 3, корп. 4), аудитория №208 (помещение, ул. Карла Маркса, д. 3, корп. 4), аудитория №209 (помещение, ул. Карла Маркса, д. 3, корп. 4), аудитория №210 (помещение, ул. Карла Маркса, д. 3, корп. 4), аудитория №212 (гуманитарный корпус), аудитория №213 (помещение, ул. Карла Маркса, д. 3, корп. 4), аудитория №218 (гуманитарный корпус), аудитория №220 (помещение, ул. Карла Маркса, д. 3, корп. 4), аудитория №221 (гуманитарный корпус), аудитория №222 (помещение, ул. Карла Маркса, д. 3, корп. 4), аудитория №301 (гуманитарный корпус), аудитория №305 (гуманитарный корпус), аудитория №307 (гуманитарный корпус), аудитория №308 (гуманитарный корпус), аудитория №309 (гуманитарный корпус), лаборатория исследования процессов в экономике и управлении №311а (гуманитарный корпус), лаборатория информационных технологий в экономике и управлении №311в (гуманитарный корпус).</p> <p>5. помещения для самостоятельной работы: аудитория №302 читальный зал (гуманитарный корпус).</p> <p>6. помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования: аудитория №115 (помещение, ул. Карла Маркса, д. 3, корп. 4), 118 (помещение, ул. Карла Маркса, д. 3, корп. 4)</p>	<p>аудитория №218: учебная мебель, доска, мультимедиа-проектор infocus.</p> <p>аудитория №220: учебная мебель, доска.</p> <p>аудитория №221 учебная мебель, доска.</p> <p>аудитория №222 учебная мебель, доска.</p> <p>аудитория №301 учебная мебель, экранная таблица, проектор aser.</p> <p>аудитория №302 учебная мебель, персональный компьютер в комплекте hp, моноблок, персональный компьютер в комплекте моноблок igu.</p> <p>аудитория №305 учебная мебель, доска, проектор infocus.</p> <p>аудитория №307 учебная мебель, доска.</p> <p>аудитория №308 учебная мебель, доска.</p> <p>аудитория №309 учебная мебель, доска.</p> <p>лаборатория исследования процессов в экономике и управлении №311а учебная мебель, доска, персональный компьютер lenovo thinkcentre – 1 шт.</p> <p>лаборатория информационных технологий в экономике и управлении №311в учебная мебель, доска, персональный компьютер в комплекте №1 игу corp 510 – 14 шт.</p> <p>аудитория №312 учебная мебель, доска.</p>	<p>3 Russian. Договор № 114 от 12.11.2014 г. Лицензия – бессрочные.</p>
--	--	---	---

