

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Щербакова Елена Сергеевна  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 30.12.2020 16:08:41  
Уникальный программный ключ:  
28049405e27773754b421c0f7cbfa26b49543c95674999bee5f5fb252f9443c4



**Частное образовательное учреждение высшего образования  
Тульский институт управления и бизнеса имени Никиты Демидовича  
Демидова**

**Кафедра  
«Экономика и управление»**

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой «Экономика и управление»

Тарасова И.В.  
«30» января 2019 г.

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ПРОЕКТЕ**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Укрупненная группа и направлений специальностей	38.00.00 Экономика и управление
Направление	38.03.02 Менеджмент
Профиль	Управление проектом
Форма обучения	заочная

Тула  
2019 год

При разработке рабочей программы учебной дисциплины в основу положены:

1. ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденный Министерством образования и науки РФ 12.01.2016 г № 7

2. Учебный план по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Разработчики:

Пилукова С.Н., старший преподаватель  
(Ф.И.О., ученая степень, ученое звание, должность)  
подпись



Рабочая программа дисциплины рассмотрена и одобрена на заседании кафедры «Экономика и управление», протокол № 6 от «30» января 2019 г.

Заведующий кафедрой  /Тарасова И.В./

Согласовано от Библиотеки  Минайчева Г.В./  
(подпись)

## 1. ХАРАКТЕРИСТИКА ДИСЦИПЛИНЫ ПО ФГОС ВО

В соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата) утвержденным приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 января 2016 г. N 7 дисциплина «Стратегический менеджмент в проекте» входит в состав вариативной части блока 1 «Дисциплины (модули)». Данная дисциплина, в соответствии с учебным планом института, является дисциплиной по выбору.

## 2. ЦЕЛЬ ДИСЦИПЛИНЫ

**Цель дисциплины** - приобретение студентами навыков стратегического планирования и управления, а также стратегического менеджмента как самостоятельных видов деятельности, которые используются коммерческими и некоммерческими организациями, работающими в рыночной экономике, при планировании, прогнозировании хозяйственной деятельности, а также управлении целенаправленным развитием таких организаций в условиях неопределенности и при нестабильном внешнем окружении.

## 3. ТРЕБОВАНИЯ К УРОВНЮ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

В ходе изучения дисциплины студент должен:

**знать:**

- о целях и задачах использования стратегического менеджмента в организации;
- о принципиальных различиях оперативного и долгосрочного планирования, стратегического управления;
- принципы разработки и создания миссии компании, определения ее целей и задач;
- основные приемы выявления и оценки факторов влияния в долгосрочной и среднесрочной перспективах;
- принципы формирования и управления стратегическим портфелем;
- основные формы и приемы стратегического контроля.

**уметь:**

- использовать количественные и качественные методы исследования;
- применять анализ факторов, конкурентный и отраслевой анализ;
- эффективно использовать приемы матричного анализа.

**владеть:**

- методами формирования эффективной структуры организации;
- технологиями совершенствования политики компании, процедур принятия решений, внедрения прогрессивных технологий работы

В результате изучения дисциплины у студента формируется следующие **компетенции:**

- владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности (ПК-3);
- способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-5);

способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных

изменений (ПК-6);

способностью оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли (ПК-9).

#### 4. ТЕМАТИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

№ ДЕ	Наименование дидактической единицы	№ п.п	Тема	Вырабатываемая компетенция
1.	Концепции и принципы формирования системы стратегией фирмы	1.	Основные понятия стратегического менеджмента	ПК-3 ,
		2.	Система стратегического менеджмента.	ПК-3, ПК-5
		3.	Основные принципы практической реализации стратегического менеджмента в организации	ПК-3, ПК-5
2.	Корпоративная стратегия	4.	Содержание и факторы, определяющие корпоративную стратегию	ПК-9, ПК-5
		5.	Группа внешних факторов, влияющих на корпоративную стратегию	ПК-9
		6.	Группа внутренних факторов, влияющих на корпоративную стратегию	ПК-9, ПК-5
		7.	Стратегия одиночного бизнеса	ПК-9
3.	Построение системы управления компанией	8.	Вертикальная интеграция и диверсификация как части корпоративной стратегии	ПК-3, ПК-5
		9.	Анализ и управление портфелем диверсифицированной компании	ПК-3, ПК-5
		10.	Проектирование организации, нацеленной на реализацию стратегии	ПК-3, ПК-5, ПК-6
		11.	Организация стратегического контроля	ПК-3, ПК-5,

#### 5. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРНО-ЛОГИЧЕСКОЙ СХЕМЕ

Знания и умения, приобретаемые студентами после изучения дисциплины будут использоваться в организационно-экономической, финансово-экономической, аналитической, внешнеэкономической, предпринимательской, научно-исследовательской, образовательной деятельности. Полученный объем знаний и практических навыков позволит осознать стратегический маркетинг как комплексную систему организации производства, распределения и продвижения товаров, осуществлять управление организацией на его принципах.

## 6. ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ И ИХ ТРУДОЕМКОСТЬ

Заочная форма обучения – 4,6 лет

Вид учебной работы	Всего часов (Зачетных единиц), 7 семестр
1	2
Общая трудоемкость дисциплины	252(7)
Аудиторные занятия*	24
Лекции	12
Практические занятия	12
Самостоятельная работа	219
Вид итогового контроля	Экзамен(9), реферат

## 7. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 7.1. Содержание разделов дисциплины

#### **Тема 1. Основные понятия стратегического менеджмента**

Основные понятия курса. Эволюция систем планирования и управления. Управление в условиях нестабильной внешней среды. Шкала нестабильности. Цели и задачи стратегического менеджмента. Общая схема функционирования стратегического менеджмента в компании. Миссия компании. Представление о компании как субъекте предпринимательской деятельности и как части системы хозяйствующих субъектов. Влияние агентской проблемы между собственниками и менеджерами на стратегическое видение перспектив компании.

#### **Тема 2. Система стратегического менеджмента.**

Управление развитием – долгосрочная стратегия компании. Основные этапы реализации стратегического планирования в компании. Управление преобразованиями. Управление стратегическими изменениями. Основные организационные уровни разработки стратегии. Принципы выделения стратегических хозяйственных зон. Горизонты оперативного и долгосрочного планирования.

#### **Тема 3. Основные принципы практической реализации стратегического менеджмента в организации**

Зависимость поведения организации от выбранного стиля управления. Определение условий, позволяющих организации успешно реализовать стратегический подход к планированию и развитию. Проектирование организационных структур, направленных на реализацию стратегии. Распределение обязанностей по процедурам стратегического управления между организационными подразделениями. Роль информационных систем в обеспечении стратегического менеджмента.

#### **Тема 4. Содержание и факторы, определяющие корпоративную стратегию**

Общее содержание стратегии. Составляющие стратегии в стратегической хозяйственной зоне. Составляющие стратегии диверсифицированной компании. Факторы, определяющие стратегию компании.

#### **Тема 5. Группа внешних факторов, влияющих на корпоративную стратегию**

Влияние социальных, политических факторов и законодательства. Отраслевой и конкурентный анализ. Определение доминирующих в отрасли экономических характеристик. Основные движущие силы рынка. Карты стратегической группировки. Ключевые факторы успеха. Принципы анализа факторов. Анализ стратегических позиций.

## **Тема 6. Группа внутренних факторов, влияющих на корпоративную стратегию**

Анализ эффективности существующей стратегии компании. Роль корпоративной культуры, философии бизнеса, личных амбиций. Роль предпринимательского начала в компании. Информационное обеспечение, необходимое для исследования внутренних факторов. SWOT – анализ. Группировка издержек с точки зрения управленческого учета. Стратегический стоимостной анализ. Оценка конкурентной позиции.

## **Тема 7. Стратегия одиночного бизнеса**

Продуктово-рыночные стратегии. Выбор базовой стратегии одиночного бизнеса. Выбор стратегии инвестиций. Стратегии конкурентной борьбы для бизнеса в одной стратегической хозяйственной зоне. Стратегические ошибки.

## **Тема 8. Вертикальная интеграция и диверсификация как части корпоративной стратегии**

Рост и развитие корпорации. Вертикальная интеграция. Диверсификация. Формы интеграции на практике. Влияние поглощений, слияний и интеграции на миссию, стратегию и организационную структуру. Основные ошибки при интеграции и диверсификации.

## **Тема 9. Анализ и управление портфелем диверсифицированной компании**

Использование матричного анализа. Матрицы БКГ, МАККИНСЕИ. Матрица эволюции (Хофера). Признаки дисбаланса и устойчивого развития. Стратегия входа на рынок. Стратегия ухода с рынка. Создание портфеля СЗХ. Выбор оптимального портфеля СЗХ. Корректировка стратегии.

## **Тема 10. Проектирование организации, нацеленной на реализацию стратегии**

Ключевые задачи реализации стратегии. Принципы организации эффективной компании. Регулярный менеджмент. Корпоративная культура, обеспечивающая эффективную реализацию стратегии. Политика руководства компании.

## **Тема 11. Организация стратегического контроля**

Роль контроля в реализации стратегии. Типы систем контроля. Уровни управления и системы контроля.

## **7.2. Распределение разделов дисциплины по видам занятий Заочная форма обучения – 4,6 лет**

№ п.п.	Темы дисциплины	Трудоемкость	ЛК	ПЗ	СРС
1	Основные понятия стратегического менеджмента	22	1	1	20
2	Система стратегического менеджмента.	22	1	1	20
3	Основные принципы практической реализации стратегического менеджмента в организации	22	1	1	20
4	Содержание и факторы, определяющие корпоративную стратегию	22	1	1	20
5	Группа внешних факторов, влияющих на корпоративную стратегию	22	1	1	20
6	Группа внутренних факторов, влияющих на корпоративную стратегию	22	1	1	20
7	Стратегия одиночного бизнеса	22	1	1	20
8	Вертикальная интеграция и	22	1	1	20

	диверсификация как части корпоративной стратегии				
9	Анализ и управление портфелем диверсифицированной компании	22	1	1	20
10	Проектирование организации, нацеленной на реализацию стратегии	22	1	1	20
11	Организация стратегического контроля	32	2	2	28
	<b>Итого:</b>	<b>252</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>228</b>

## 7. ЛАБОРАТОРНЫЕ РАБОТЫ

Учебным планом не предусмотрены.

## 8. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ ДЛЯ ОЧНОЙ, ОЧНО-ЗАОЧНОЙ И ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ

Учебным планом предусмотрено проведение практических занятий по дисциплине. Практические занятия предназначены для отработки теоретических положений на практике. Операционно-деятельностная доминанта ПЗ обуславливает необходимость не только вербальных методов обучения, но и деловых и ролевых игр, тренингов, «мозгового штурма» и т. д.

Рекомендуемые темы для проведения практических занятий:

1. Основные понятия стратегического менеджмента
2. Система стратегического менеджмента.
3. Основные принципы практической реализации стратегического менеджмента в организации
4. Содержание и факторы, определяющие корпоративную стратегию
5. Группа внешних факторов, влияющих на корпоративную стратегию
6. Группа внутренних факторов, влияющих на корпоративную стратегию
7. Стратегия одиночного бизнеса
8. Вертикальная интеграция и диверсификация как части корпоративной стратегии
9. Анализ и управление портфелем диверсифицированной компании
10. Проектирование организации, нацеленной на реализацию стратегии
11. Организация стратегического контроля

## 9. СЕМИНАРСКИЕ ЗАНЯТИЯ

Учебным планом не предусмотрено.

## 10. САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА ДЛЯ ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ

### 10.1. Общий перечень самостоятельной работы

Самостоятельная работа студентов предполагает выбор из предложенного списка источников для изучения и конспектирования. Основное назначение данной формы обучения – углубленное самостоятельное ознакомление с альтернативными идеями, теориями, концепциями, технологиями по принятию управленческих решений, что позволяет студентам аргументировать свои профессиональные позиции на практических занятиях.

**Рекомендуется следующие виды самостоятельной работы:**

- выполнение заданий для самостоятельной работы;
- задания для самостоятельной работы;
- написание рефератов;
- заучивание терминологии;
- работа над тестами.

**Заочная форма обучения – 4,6 лет**

<b>№ п.п.</b>	<b>Темы</b>	<b>Содержание самостоятельной работы</b>	<b>Формы контроля</b>	<b>Объем, час.</b>
1	Основные понятия стратегического менеджмента	Написание рефератов, заучивание терминологии, работа над тестами, выполнение заданий для самостоятельной работы	Устный опрос, проверка тестов, проверка рефератов	20
2	Система стратегического менеджмента.	Написание рефератов, заучивание терминологии, работа над тестами, выполнение заданий для самостоятельной работы	Устный опрос, проверка тестов, проверка рефератов	20
3	Основные принципы практической реализации стратегического менеджмента в организации	Написание рефератов, заучивание терминологии, работа над тестами, выполнение заданий для самостоятельной работы	Устный опрос, проверка тестов, проверка рефератов	20
4	Содержание и факторы, определяющие корпоративную стратегию	Написание рефератов, заучивание терминологии, работа над тестами, выполнение заданий для самостоятельной работы	Устный опрос, проверка тестов, проверка рефератов	20
5	Группа внешних факторов, влияющих на корпоративную стратегию	Написание рефератов, заучивание терминологии, работа над тестами, выполнение заданий для самостоятельной работы	Устный опрос, проверка тестов, проверка рефератов	20
6	Группа внутренних факторов, влияющих на корпоративную стратегию	Написание рефератов, заучивание терминологии, работа над тестами, выполнение заданий для самостоятельной работы	Устный опрос, проверка тестов, проверка рефератов	20
7	Стратегия одиночного бизнеса	Написание рефератов, заучивание терминологии, работа над тестами, выполнение заданий для самостоятельной работы	Устный опрос, проверка тестов, проверка рефератов	20
8	Вертикальная интеграция и диверсификация как части корпоративной стратегии	Написание рефератов, заучивание терминологии, работа над тестами, выполнение заданий для самостоятельной работы	Устный опрос, проверка тестов, проверка рефератов	20



			рефератов	
9	Анализ и управление портфелем диверсифицированной компании	Написание рефератов, заучивание терминологии, работа над тестами, выполнение заданий для самостоятельной работы	Устный опрос, проверка тестов, проверка рефератов	20
10	Проектирование организации, нацеленной на реализацию стратегии	Написание рефератов, заучивание терминологии, работа над тестами, выполнение заданий для самостоятельной работы	Устный опрос, проверка тестов, проверка рефератов	20
11	Организация стратегического контроля	Написание рефератов, заучивание терминологии, работа над тестами, выполнение заданий для самостоятельной работы	Устный опрос, проверка тестов, проверка рефератов	28
	<b>Итого:</b>			<b>228</b>

### 10.2. Курсовой проект

Учебным планом не предусмотрен курсовой проект.

### 10.3. Примерная тематика рефератов для заочной формы обучения

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

22. Роль организационной структуры с позиции выполнения стратегии фирмы.
23. Роль организационной культуры в реализации стратегии.
24. Позиционирование фирмы на рынке.
25. Видимые и скрытые элементы стратегии фирмы.
26. Цели фирмы как способ объединения людей и важнейшая задача стратегического менеджмента.
27. Стратегический менеджмент в проекте как непрерывный процесс.
28. Эффективность стратегического менеджмента и лидеры стратегических изменений.
29. Формулирование миссии для функциональных служб.
30. Значение целевых установок для деятельности организации.
31. Корпоративная стратегия.
32. Основная концепция формирования стратегии на каждом организационном уровне.
33. Стратегии маркетинга и роста фирмы.
34. Схема включения маркетинга в стратегическое управление фирмой.
35. Стратегический контроль маркетинговой деятельности и содержание плана ревизии.
36. Выбор стратегии роста фирмы.
37. Особенности стратегии роста малых фирм.
38. Особенности стратегии роста средних фирм.
39. Особенности стратегии роста крупных фирм.
40. Стратегии разработки новых товаров.
41. Зависимость стратегии товара от стратегии фирмы.
42. Основные направления анализа конкурентов и их будущие цели.
43. Важность мобилизации ресурсов для выполнения стратегии.
44. Факторы, определяющие успех фирмы.
45. Качество трудовых ресурсов – залог выполнения стратегии фирмой.
46. Рыночная власть покупателей.
47. Стратегия фирмы как единство миссии фирмы и иерархии целей фирмы.
48. Прогнозирование стратегических последствий принимаемых решений.
49. Стратегическое видение и предвидение.
50. PEST -анализ тенденций, имеющих существенное значение для стратегии организации.

#### **10.4. Вопросы и задания для экзамена при заочной форме обучения**

1. Этапы развития планирования и управления производством в мировом сообществе.
2. Назначение и технология построения матриц возможностей при проведении SWOT-анализа.
3. Фирма как социально-экономическая система. Основные законы и свойства системы.
4. Назначение и технология построения матриц угроз при проведении SWOT-анализа.
5. Сущность стратегического управления организацией.
6. Жизненный цикл продукта. Стратегия продукта на отдельных фазах жизненного цикла.
7. Содержание и структура стратегического управления организацией.
8. Эталонные стратегии развития: стратегии концентрированного роста.
9. Анализ макроокружения в стратегическом менеджменте организации.

- Компоненты анализа. Система отслеживания внешней среды.
10. Эталонные стратегии развития: стратегии интегрированного роста.
  11. Анализ непосредственного окружения в стратегическом менеджменте.
  12. Эталонные стратегии развития: стратегии диверсифицированного роста.
  13. Конкурентоспособность продукта. Конкурентные преимущества. Виды конкурентных преимуществ.
  14. Эталонные стратегии развития: стратегии сокращения.
  15. Характеристики систем. Конкурентная среда. Концепция движущих сил рыночных отношений.
  16. Цены и стратегии ценообразования.
  17. Конкуренция между производителями аналогичной продукции.
  18. Области выработки рыночной стратегии фирмы.
  19. Стратегии конкуренции.
  20. Уяснение текущей стратегии фирмы. Анализ портфеля продукции.
  21. Составление карт стратегических групп.
  22. Выработка стратегии развития бизнеса организации. Матрица Томпсона и Стрикленда. Оценка выбранной стратегии.
  23. Исследование конкурентной позиции фирмы.
  24. Выполнение стратегии организации. Стратегические изменения в организации. Стили проведения изменений.
  25. Методы анализа конкурентной среды.
  26. Стратегия международной деятельности фирмы: стратегические цели экспортера, импортера.
  27. Анализ внутренней среды организации в стратегическом менеджменте.
  28. Стратегия международной деятельности фирмы: стратегии входа на международный рынок.
  29. Понятие предприятия как системы. Миссия организации. Носители интересов. Факторы выработки миссии. Цели формирования миссии.
  30. Стратегия международной деятельности фирмы. Эволюция входа на международный рынок по Ж.-Ж. Ламбену.
  31. Цели организации. Направления установления целей. Иерархия целей. Цели роста организации. Требования к целям.
  32. Система показателей качества товара. Прогнозирование стратегии повышения качества товара.
  33. Назначение, цель и методология проведения SWOT-анализа.
  34. Организационная культура как объект стратегических изменений. Факторы, влияющие на организационную культуру.
  35. Организационная структура как объект стратегических изменений. Типы организационных структур фирм. Особенности организационных структур.
  36. Современные проблемы управления развитием организаций и предприятий.

## **10.5. ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ**

### Задание 1

Что такое корпоративная стратегия?

1. Стратегия для диверсифицированной компании
2. Стратегия для специализированной фирмы
3. Стратегия для нескольких подразделений компании
4. Стратегия интегрированной компании

## Задание 2

Что такое «миссия организации»?

1. Это хорошее средство мотивации сотрудников
2. Создает чувство перспективы
3. Дает четкое определение целей деятельности фирмы
4. Отражает специфику деятельности фирмы

## Задание 3

Кто влияет на формирование миссии фирмы?

1. Собственники фирмы
2. Сотрудники фирмы
3. Потребители
4. Поставщики

## Задание 4

Назовите критерии установления целей деятельности фирмы?

1. Измеримость и конкретность
2. Глобальность
3. Обязательная разбивка на подцели
4. Гибкость

## Задание 5

Общенаучные принципы изучения стратегического менеджмента:

1. развития
2. всеобщей связи
3. соблюдения законов диалектики
4. детерминизма
5. междисциплинарности

## Задание 6

Какие факторы характеризуют привлекательность отрасли?

1. Небольшой размер рынка
2. Замедленные темпы роста рынка
3. Малое число конкурентов
4. Быстрая возобновляемость ассортимента

## Задание 7

На какие сроки обычно разрабатывается стратегия?

1. На 1 год
2. 5 – 10 лет
3. 20 – 30 лет
4. 5 – 15 лет

## Задание 8

Объектами стратегического управления являются:

1. Организации, стратегические хозяйственные подразделения, функциональные зоны предприятия
2. Персонал
3. Неконтролируемые внешние факторы
4. Производство

#### Задание 9

Стратегическое управление на основе гибких экстренных решений подразделяется на следующие виды управления:

1. Управление путем ранжирования стратегических задач
2. Управление в условиях слабых сигналов
3. Управление в условиях стратегических неожиданностей
4. Все вышеперечисленное

#### Задание 10

К какому уровню стратегии относится создание и управление портфелем СЗХ:

1. Корпоративная стратегия
2. Стратегия СЗХ
3. Функциональная стратегия
4. Все вышеперечисленное

#### Задание 11

Как правило, малые рынки:

1. Не имеют тенденции привлекать больших (новых) конкурентов
2. Привлекают интересы корпораций, приобретая компании с целью укрепления позиций на рынке
3. Имеет замедленные темпы роста рынка
4. Все вышеперечисленное

#### Задание 12

SWOT-анализ предусматривает выявление и подробное рассмотрение:

1. Сильных сторон фирмы
2. Слабых сторон организации
3. Угроз
4. Все вышеперечисленное

#### Задание 13

Матрица Бостонской консультационной группы основана на анализе характеристик:

1. Привлекательность отрасли, интенсивность соперничества
2. Благоприятные возможности для бизнеса
3. Числа конкурентов
4. Наличия сырьевых источников

#### Задание 14

Среди причин конфликтности отношений руководителя и подчиненного в период коренных организационных изменений выделяют:

1. объективные
2. субъективные
3. социальные
4. экономические

#### Задание 15

Среди сил Портера присутствуют:

1. Товары-заменители
2. Сила потребителей в торговле
3. Менеджмента компании, сила государственного регулирования

#### 4. Все вышеперечисленное

#### Задание 16

Преимуществами функциональной структуры управления являются:

1. Возможность углубленной деловой и профессиональной специализации персонала, ясность в распределении полномочий и ответственности
2. Хорошие условия для внедрения внутриорганизационного хозрасчета
3. Возможность адекватного учета региональных условий бизнеса
4. Создание условий для децентрализации в структуре управления

## 12. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

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

В результате изучения дисциплины у студента формируется следующие компетенции:

- владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности (ПК-3);
- способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-5);

способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений (ПК-6);

способностью оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли (ПК-9).

В ходе изучения дисциплины студент должен:

#### **знать:**

- о целях и задачах использования стратегического менеджмента в организации;
- о принципиальных различиях оперативного и долгосрочного планирования, стратегического управления;
- принципы разработки и создания миссии компании, определения ее целей и задач;
- основные приемы выявления и оценки факторов влияния в долгосрочной и среднесрочной перспективах;
- принципы формирования и управления стратегическим портфелем;
- основные формы и приемы стратегического контроля.

#### **уметь:**

- использовать количественные и качественные методы исследования;
- применять анализ факторов, конкурентный и отраслевой анализ;
- эффективно использовать приемы матричного анализа.

#### **владеть:**

- методами формирования эффективной структуры организации;
- технологиями совершенствования политики компании, процедур принятия решений, внедрения прогрессивных технологий работы

### ТЕМАТИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

№ ДЕ	Наименование дидактической единицы	№ п.п	Тема	Вырабатываемая компетенция
1.	Концепции и принципы формирования системы стратегией фирмы	1.	Основные понятия стратегического менеджмента	ПК-3
		2.	Система стратегического менеджмента.	ПК-3, ПК-5
		3.	Основные принципы практической реализации стратегического менеджмента в организации	ПК-3, ПК-5
2.	Корпоративная стратегия	4.	Содержание и факторы, определяющие корпоративную стратегию	ПК-9, ПК-5
		5.	Группа внешних факторов, влияющих на корпоративную стратегию	ПК-9
		6.	Группа внутренних факторов, влияющих на корпоративную стратегию	ПК-9, ПК-5
		7.	Стратегия одиночного бизнеса	ПК-9
3.	Построение системы управления компанией	8.	Вертикальная интеграция и диверсификация как части корпоративной стратегии	ПК-3, ПК-5
		9.	Анализ и управление портфелем диверсифицированной компании	ПК-3, ПК-5
		10.	Проектирование организации, нацеленной на реализацию стратегии	ПК-3, ПК-5, ПК-6
		11.	Организация стратегического контроля	ПК-3, ПК-5

### Этапы формирования компетенций дисциплины «Стратегический менеджмент в проекте»

ПК-3 - владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности					
Знать (З.3)		Уметь (У.3)		Владеть (В.3)	
Описание	Формы, методы, технологии	Описание	Формы, методы, технологии	Описание	Формы, методы, технологии
содержание маркетинговой концепции управления; методы маркетинговых исследований; основы маркетинговых коммуникаций; теоретические и практические подходы к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества организации; методы исследования рыночных структур, анализ структуры рынка, факторы, определяющие структуру рынка	Лекции по теме № 1-3,8-11. Темы рефератов № 1-50 Вопросы для экзамена № 1-36 Тестирование по темам № 1-16 Темы практических работ № 1-3,8-11.	использовать информацию, полученную в результате маркетинговых исследований; ставить и решать задачи операционного маркетинга; калькулировать и анализировать себестоимость продукции и принимать обоснованные решения на основе данных управленческого учета; анализировать систему барьеров входа, выхода на рынке, разбираться в формах рынков, определять структуру функционирующего рынка	Лекции по теме № 1-3,8-11. Темы рефератов № 1-50 Вопросы для экзамена № 1-36 Тестирование по темам № 1-16 Темы практических работ № 1-3,8-11.	методами разработки и реализации маркетинговых программ; методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы; проводить маркетинговые исследования в проекте;	Лекции по теме № 1-3,8-11. Темы рефератов № 1-50 Вопросы для экзамена № 1-36 Тестирование по темам № 1-16 Темы практических работ № 1-3,8-11.
– ПК-5 - способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений					
Знать (З.5)		Уметь (У.5)		Владеть (В.5)	
Описание	Формы, методы, технологии	Описание	Формы, методы, технологии	Описание	Формы, методы, технологии
содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления; основные теории стратегического менеджмента; сущность и функции планирования в управлении, основные принципы и методы планирования, плановые расчеты и показатели	Лекции по теме № 2-4,6,8-11 Темы рефератов №1-50 Вопросы для экзамена № 1-36 Тестирование по темам № 1-16 Темы практических работ № 2-4,6,8-11	разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации; принимать оптимальные управленческие решения в условиях неопределенности, экстремальных ситуаций и неплатежеспособности предприятий; анализировать ситуацию для принятия решений по разработке и внедрению	Лекции по теме № 2-4,6,8-11 Темы рефератов №1-50 Вопросы для экзамена № 1-36 Тестирование по темам № 1-16 Темы практических работ № 2-4,6,8-11	методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы;	Лекции по теме № 2-4,6,8-11 Темы рефератов №1-50 Вопросы для экзамена № 1-36 Тестирование по темам № 1-16 Темы практических работ № 2-4,6,8-11



		инноваций на рынке			
ПК-9 - способностью оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли					
Знать (З.9)		Уметь (У.9)		Владеть (В.9)	
Описание	Формы, методы, технологии	Описание	Формы, методы, технологии	Описание	Формы, методы, технологии
роли, функции и задачи менеджера в современной организации; основные бизнес-процессы в организации; содержание маркетинговой концепции управления; современные методы экономических измерений, принципы и методы анализа хозяйственной деятельности организации	Лекции по теме № 4-7 Темы рефератов №1-50 Вопросы для экзамена № 1-36 Тестирование по темам № 1-16 Темы практических работ № 4-7	ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций; анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию; использовать информацию, полученную в результате маркетинговых исследований; разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации	Лекции по теме № 4-7 Темы рефератов №1-50 Вопросы для экзамена № 1-36 Тестирование по темам № 1-16 Темы практических работ № 4-7	методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы; методами инвестиционного анализа и анализа финансовых рынков	Лекции по теме № 4-7 Темы рефератов №1-50 Вопросы для экзамена № 1-36 Тестирование по темам № 1-16 Темы практических работ № 4-7
ПК-6 - способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений					
Знать (З.6)		Уметь (У.6)		Владеть (В.6)	
Описание	Формы, методы, технологии	Описание	Формы, методы, технологии	Описание	Формы, методы, технологии
структуру инновационных процессов, функции и методы инновационного менеджмента; теоретические основы управления инновациями, типы и особенности разработки и реализации инновационных проектов; особенности рекламного и PR-сопровождения проекта	Лекции по теме № 10 Темы рефератов №1-50 Вопросы для экзамена № 1-36 Тестирование по темам № 1-16 Темы практических работ № 10	анализировать ситуацию для принятия решений по разработке и внедрению инноваций на рынке; определять цели, функции и задачи управления проектом; использовать инструменты и методы маркетинга для продвижения продукта проекта и формирования имиджа проекта; оценивать финансовую и экономическую эффективность	Лекции по теме № 10 Темы рефератов №1-50 Вопросы для экзамена № 1-36 Тестирование по темам № 1-16 Темы практических работ № 10	навыками анализа инновационных процессов и их эффективности навыками создания системы регламентирующих проектных документов; навыками планирования и организации выполнения работ по проекту	Лекции по теме № 10 Темы рефератов №1-50 Вопросы для экзамена № 1-36 Тестирование по темам № 1-16 Темы практических работ № 10

		проекта; разрабатывать проекты реструктуризации предприятий и организаций, реорганизации систем управления, организационного развития, реинжиниринга бизнес процессов; использовать информационные системы правовой поддержки проектной деятельности			
--	--	--	--	--	--

**11.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания; для каждого результата обучения по дисциплине (модулю) показатели и критерии оценивания сформированности компетенций на различных этапах их формирования, шкалы и процедуры оценивания**

**11.2.1. Вопросы и задания для экзамена и практических работ для заочной формы обучения**

1. Уровень сформированности компетенций.
2. Уровень усвоения теоретических положений дисциплины, правильность формулировки основных понятий и закономерностей.
3. Уровень знания фактического материала в объеме программы.
4. Логика, структура и грамотность изложения вопроса.
5. Умение связать теорию с практикой.
6. Умение делать обобщения, выводы.

№ пп	Оценка	Шкала
1	Отлично	<p>Студент должен:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- продемонстрировать глубокое и прочное усвоение знаний программного материала;</li> <li>- исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно изложить теоретический материал;</li> <li>- правильно формулировать определения;</li> <li>- продемонстрировать умения самостоятельной работы с литературой;</li> <li>- уметь сделать выводы по излагаемому материалу.</li> </ul>
2	Хорошо	<p>Студент должен:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- продемонстрировать достаточно полное знание программного материала;</li> <li>- продемонстрировать знание основных теоретических понятий;</li> <li>- достаточно последовательно, грамотно и логически стройно излагать материал;</li> <li>- продемонстрировать умение ориентироваться в литературе;</li> <li>- уметь сделать достаточно обоснованные выводы по излагаемому материалу.</li> </ul>
3	Удовлетворительно	<p>Студент должен:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- продемонстрировать общее знание изучаемого материала;</li> <li>- показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины;</li> <li>- уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса;</li> <li>- знать основную рекомендуемую программой учебную литературу.</li> </ul>
4	Неудовлетворительно	<p>Студент демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- незнание значительной части программного материала;</li> <li>- не владение понятийным аппаратом дисциплины;</li> <li>- существенные ошибки при изложении учебного материала;</li> <li>- неумение строить ответ в соответствии со</li> </ul>

		структурой излагаемого вопроса; - неумение делать выводы по излагаемому материалу.
5	Зачтено	Выставляется при соответствии параметрам экзаменационной шкалы на уровнях «отлично», «хорошо», «удовлетворительно».
6	Незачтено	Выставляется при соответствии параметрам экзаменационной шкалы на уровне «неудовлетворительно».

### 11.2.2. Тестирование

№ пп	Оценка	Шкала
1	Отлично	Количество верных ответов в интервале: 71-100%
2	Хорошо	Количество верных ответов в интервале: 56-70%
3	Удовлетворительно	Количество верных ответов в интервале: 41-55%
4	Неудовлетворительно	Количество верных ответов в интервале: 0-40%
5	Зачтено	Количество верных ответов в интервале: 41-100%
6	Не зачтено	Количество верных ответов в интервале: 0-40%

### 11.2.3. Критерии и показатели, используемые при оценивании учебного реферата

Критерии	Показатели
1. Новизна реферированного текста Макс. - 20 баллов	- актуальность проблемы и темы; - новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в формулировании нового аспекта выбранной для анализа проблемы; - наличие авторской позиции, самостоятельность суждений.
2. Степень раскрытия сущности проблемы Макс. - 30 баллов	- соответствие плана теме реферата; - соответствие содержания теме и плану реферата; - полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; - обоснованность способов и методов работы с материалом; - умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; - умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы.
3. Обоснованность выбора источников Макс. - 20 баллов	- круг, полнота использования литературных источников по проблеме; - привлечение новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.).
4. Соблюдение требований к оформлению Макс. - 15 баллов	- правильное оформление ссылок на используемую литературу; - грамотность и культура изложения; - владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы; - соблюдение требований к объему реферата; - культура оформления: выделение абзацев.
5. Грамотность Макс. - 15 баллов	- отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей; - отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых; - литературный стиль.

## **Оценивание реферата для заочной формы обучения**

Реферат оценивается по 100 балльной шкале, баллы переводятся в оценки успеваемости следующим образом:

- 86 – 100 баллов – «отлично»;
- 70 – 75 баллов – «хорошо»;
- 51 – 69 баллов – «удовлетворительно»;
- мене 51 балла – «неудовлетворительно».

Баллы учитываются в процессе текущей оценки знаний программного материала.

### **Или**

**Оценка 5 ставится**, если выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.

**Оценка 4** – основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.

**Оценка 3** – имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы; во время защиты отсутствует вывод.

**Оценка 2** – тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.

**Оценка 1** – реферат обучающимся не представлен.

### **11.3. 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**

#### **11.3.1 ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ ЭКЗАМЕНА ДЛЯ ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ**

1. Этапы развития планирования и управления производством в мировом сообществе.
2. Назначение и технология построения матриц возможностей при проведении SWOT-анализа.
3. Фирма как социально-экономическая система. Основные законы и свойства системы.
4. Назначение и технология построения матриц угроз при проведении SWOT-анализа.
5. Сущность стратегического управления организацией.
6. Жизненный цикл продукта. Стратегия продукта на отдельных фазах жизненного цикла.
7. Содержание и структура стратегического управления организацией.
8. Эталонные стратегии развития: стратегии концентрированного роста.
9. Анализ макроокружения в стратегическом менеджменте организации. Компоненты анализа. Система отслеживания внешней среды.
10. Эталонные стратегии развития: стратегии интегрированного роста.
11. Анализ непосредственного окружения в стратегическом менеджменте.
12. Эталонные стратегии развития: стратегии диверсифицированного роста.
13. Конкурентоспособность продукта. Конкурентные преимущества. Виды конкурентных преимуществ.

14. Эталонные стратегии развития: стратегии сокращения.
15. Характеристики систем. Конкурентная среда. Концепция движущих сил рыночных отношений.
16. Цены и стратегии ценообразования.
17. Конкуренция между производителями аналогичной продукции.
18. Области выработки рыночной стратегии фирмы.
19. Стратегии конкуренции.
20. Уяснение текущей стратегии фирмы. Анализ портфеля продукции.
21. Составление карт стратегических групп.
22. Выработка стратегии развития бизнеса организации. Матрица Томпсона и Стрикленда. Оценка выбранной стратегии.
23. Исследование конкурентной позиции фирмы.
24. Выполнение стратегии организации. Стратегические изменения в организации. Стили проведения изменений.
25. Методы анализа конкурентной среды.
26. Стратегия международной деятельности фирмы: стратегические цели экспортера, импортера.
27. Анализ внутренней среды организации в стратегическом менеджменте.
28. Стратегия международной деятельности фирмы: стратегии входа на международный рынок.
29. Понятие предприятия как системы. Миссия организации. Носители интересов. Факторы выработки миссии. Цели формирования миссии.
30. Стратегия международной деятельности фирмы. Эволюция входа на международный рынок по Ж.-Ж. Ламбену.
31. Цели организации. Направления установления целей. Иерархия целей. Цели роста организации. Требования к целям.
32. Система показателей качества товара. Прогнозирование стратегии повышения качества товара.
33. Назначение, цель и методология проведения SWOT-анализа.
34. Организационная культура как объект стратегических изменений. Факторы, влияющие на организационную культуру.
35. Организационная структура как объект стратегических изменений. Типы организационных структур фирм. Особенности организационных структур.
36. Современные проблемы управления развитием организаций и предприятий.

### **11.3.2. ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ**

#### Задание 1

Что такое корпоративная стратегия?

5. Стратегия для диверсифицированной компании
6. Стратегия для специализированной фирмы
7. Стратегия для нескольких подразделений компании
8. Стратегия интегрированной компании

#### Задание 2

Что такое «миссия организации»?

5. Это хорошее средство мотивации сотрудников
6. Создает чувство перспективы
7. Дает четкое определение целей деятельности фирмы
8. Отражает специфику деятельности фирмы

#### Задание 3

Кто влияет на формирование миссии фирмы?

5. Собственники фирмы
6. Сотрудники фирмы
7. Потребители
8. Поставщики

#### Задание 4

Назовите критерии установления целей деятельности фирмы?

5. Измеримость и конкретность
6. Глобальность
7. Обязательная разбивка на подцели
8. Гибкость

#### Задание 5

Общенаучные принципы изучения стратегического менеджмента:

6. развития
7. всеобщей связи
8. соблюдения законов диалектики
9. детерминизма
10. междисциплинарности

#### Задание 6

Какие факторы характеризуют привлекательность отрасли?

5. Небольшой размер рынка
6. Замедленные темпы роста рынка
7. Малое число конкурентов
8. Быстрая возобновляемость ассортимента

#### Задание 7

На какие сроки обычно разрабатывается стратегия?

5. На 1 год
6. 5 – 10 лет
7. 20 – 30 лет
8. 5 – 15 лет

#### Задание 8

Объектами стратегического управления являются:

5. Организации, стратегические хозяйственные подразделения, функциональные зоны предприятия
6. Персонал
7. Неконтролируемые внешние факторы
8. Производство

#### Задание 9

Стратегическое управление на основе гибких экстренных решений подразделяются на следующие виды управления:

5. Управление путем ранжирования стратегических задач
6. Управление в условиях слабых сигналов
7. Управление в условиях стратегических неожиданностей
8. Все вышеперечисленное

#### Задание 10

К какому уровню стратегии относится создание и управление портфелем СЗХ:

5. Корпоративная стратегия
6. Стратегия СЗХ
7. Функциональная стратегия
8. Все вышеперечисленное

#### Задание 11

Как правило, малые рынки:

5. Не имеют тенденции привлекать больших (новых) конкурентов
6. Привлекают интересы корпораций, приобретая компании с целью укрепления позиций на рынке
7. Имеет замедленные темпы роста рынка
8. Все вышеперечисленное

#### Задание 12

SWOT-анализ предусматривает выявление и подробное рассмотрение:

5. Сильных сторон фирмы
6. Слабых сторон организации
7. Угроз
8. Все вышеперечисленное

#### Задание 13

Матрица Бостонской консультационной группы основана на анализе характеристик:

5. Привлекательность отрасли, интенсивность соперничества
6. Благоприятные возможности для бизнеса
7. Числа конкурентов
8. Наличия сырьевых источников

#### Задание 14

Среди причин конфликтности отношений руководителя и подчиненного в период коренных организационных изменений выделяют:

5. объективные
6. субъективные
7. социальные
8. экономические

#### Задание 15

Среди сил Портера присутствуют:

5. Товары-заменители
6. Сила потребителей в торговле
7. Менеджмента компании, сила государственного регулирования
8. Все вышеперечисленное

#### Задание 16

Преимуществами функциональной структуры управления являются:

5. Возможность углубленной деловой и профессиональной специализации персонала, ясность в распределении полномочий и ответственности
6. Хорошие условия для внедрения внутриорганизационного хозрасчета
7. Возможность адекватного учета региональных условий бизнеса
8. Создание условий для децентрализации в структуре управления

### **11.3.3. ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ ДЛЯ ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ**



1. Особенности оперативного и стратегического управления фирмой.
2. Необходимость стратегического менеджмента.
3. Проблемы и трудности стратегического управления.
4. Стратегическое управление как совокупность взаимосвязанных управленческих процессов.
5. Анализ и выбор стратегии поведения как сердцевина стратегического управления.
6. Выполнение стратегии – залог успеха и достижения поставленных целей.
7. Определяющая роль высшего руководства в выполнении стратегии фирмы.
8. Оценка и контроль выполнения стратегии.
9. Определение миссий и целей стратегического управления.
10. Необходимость проведения анализа среды при стратегическом планировании деятельности фирмы.
11. Необходимость поддержания баланса между организацией и внешней средой.
12. Ситуационный анализ, его особенности и содержание.
13. Анализ сильных и слабых сторон фирмы.
14. Широкое и узкое понимание миссии организации.
15. Факторы, оказывающие влияние на определение миссии.
16. Требования, предъявляемые к целям при их формировании.
17. Лидерство в минимизации издержек производства.
18. Базисные (эталонные) стратегии развития бизнеса.
19. Основные действия и шаги при выборе стратегии фирмы.
20. Основные стадии выполнения стратегии.
21. Анализ организационной структуры с позиции выполнения стратегии фирмы.
22. Роль организационной структуры с позиции выполнения стратегии фирмы.
23. Роль организационной культуры в реализации стратегии.
24. Позиционирование фирмы на рынке.
25. Видимые и скрытые элементы стратегии фирмы.
26. Цели фирмы как способ объединения людей и важнейшая задача стратегического менеджмента.
27. Стратегический менеджмент в проекте как непрерывный процесс.
28. Эффективность стратегического менеджмента и лидеры стратегических изменений.
29. Формулирование миссии для функциональных служб.
30. Значение целевых установок для деятельности организации.
31. Корпоративная стратегия.
32. Основная концепция формирования стратегии на каждом организационном уровне.
33. Стратегии маркетинга и роста фирмы.
34. Схема включения маркетинга в стратегическое управление фирмой.
35. Стратегический контроль маркетинговой деятельности и содержание плана ревизии.
36. Выбор стратегии роста фирмы.
37. Особенности стратегии роста малых фирм.
38. Особенности стратегии роста средних фирм.
39. Особенности стратегии роста крупных фирм.
40. Стратегии разработки новых товаров.
41. Зависимость стратегии товара от стратегии фирмы.
42. Основные направления анализа конкурентов и их будущие цели.
43. Важность мобилизации ресурсов для выполнения стратегии.
44. Факторы, определяющие успех фирмы.
45. Качество трудовых ресурсов – залог выполнения стратегии фирмой.
46. Рыночная власть покупателей.
47. Стратегия фирмы как единство миссии фирмы и иерархии целей фирмы.
48. Прогнозирование стратегических последствий принимаемых решений.

49. Стратегическое видение и предвидение.
50. PEST -анализ тенденций, имеющих существенное значение для стратегии организации.

#### **11.3.4. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ ДЛЯ ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ**

Учебным планом предусмотрено проведение практических занятий по дисциплине. Практические занятия предназначены для отработки теоретических положений на практике. Операционно-деятельностная доминанта ПЗ обуславливает необходимость не только вербальных методов обучения, но и деловых и ролевых игр, тренингов, «мозгового штурма» и т. д.

Рекомендуемые темы для проведения практических занятий:

1. Основные понятия стратегического менеджмента
2. Система стратегического менеджмента.
3. Основные принципы практической реализации стратегического менеджмента в организации
4. Содержание и факторы, определяющие корпоративную стратегию
5. Группа внешних факторов, влияющих на корпоративную стратегию
6. Группа внутренних факторов, влияющих на корпоративную стратегию
7. Стратегия одиночного бизнеса
8. Вертикальная интеграция и диверсификация как части корпоративной стратегии
9. Анализ и управление портфелем диверсифицированной компании
10. Проектирование организации, нацеленной на реализацию стратегии
11. Организация стратегического контроля

#### **11.4. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ**

*Качество знаний* характеризуется способностью обучающегося точно, структурированно и уместно воспроизводить информацию, полученную в процессе освоения дисциплины, в том виде, в котором она была изложена в учебном издании или преподавателем.

*Умения*, как правило, формируются на практических (семинарских) занятиях, а также при выполнении лабораторных работ. Задания, направленные на оценку умений, в значительной степени требуют от студента проявления стереотипности мышления, т.е. способности выполнить работу по образцам, с которыми он работал в процессе обучения. Преподаватель же оценивает своевременность и правильность выполнения задания.

*Навыки* - это умения, развитые и закрепленные осознанным самостоятельным трудом. Навыки формируются при самостоятельном выполнении студентом практико - ориентированных заданий, моделирующих решение им производственных и социокультурных задач в соответствующей области профессиональной деятельности, как правило, при выполнении домашних заданий, курсовых проектов (работ), научно-исследовательских работ, прохождении практик, при работе индивидуально или в составе группы на тренажерах, симуляторах, лабораторном оборудовании и т.д. При этом студент поставлен в условия, когда он вынужден самостоятельно (творчески) искать пути и средства для разрешения поставленных задач, самостоятельно планировать свою работу и анализировать ее результаты, принимать определенные решения в рамках своих полномочий, самостоятельно выбирать аргументацию и

нести ответственность за проделанную работу, т.е. проявить владение навыками. Взаимодействие с преподавателем осуществляется периодически по завершению определенных этапов работы и проходит в виде консультаций. При оценке владения навыками преподавателем оценивается не только правильность решения выполненного задания, но и способность (готовность) студента решать подобные практико-ориентированные задания самостоятельно (в перспективе за стенами вуза) и, главным образом, способность студента обосновывать и аргументировать свои решения и предложения.

В таблице приведены процедуры оценивания знаний, умений и навыков, характеризующих этапы формирования компетенций.

Виды учебных занятий и контрольных мероприятий	Оцениваемые результаты обучения	Процедуры оценивания
Посещение студентом аудиторных занятий	ЗНАНИЕ теоретического материала по пройденным темам (модулям)	Проверка конспектов лекций, устный опрос на занятиях
Выполнение практических заданий	УМЕНИЯ и НАВЫКИ, соответствующие теме работы	Проверка отчёта, защита выполненной работы
Реферат	ЗНАНИЯ, УМЕНИЯ и НАВЫКИ по пройденным темам (модулям)	Проверка ответов, предоставленных обучающимся в письменном виде
Тестирование	ЗНАНИЯ, УМЕНИЯ по пройденным темам (модулям)	Проверка тестов
Промежуточная аттестация	ЗНАНИЯ, УМЕНИЯ и НАВЫКИ, соответствующие изученной дисциплине	Экзамена

**Устный опрос** - это процедура, организованная как специальная беседа преподавателя с группой студентов (фронтальный опрос) или с отдельными студентами (индивидуальный опрос) с целью оценки результативности посещения студентами аудиторных занятий путем выяснения сформированности у них основных понятий и усвоения нового учебного материала, который был только что разобран на занятии.

**Тесты** являются простейшей формой контроля, направленная на проверку владения терминологическим аппаратом, современными информационными технологиями и конкретными знаниями в области фундаментальных и прикладных дисциплин. Тест состоит из небольшого количества элементарных задач; может предоставлять возможность выбора из перечня ответов; занимает часть учебного занятия (10–30 минут); правильные решения разбираются на том же или следующем занятии; частота тестирования определяется преподавателем.

**Реферат** - это процедура определения освоенных студентом знаний, умений и навыков, в ходе реализации которой студент дает ответы на вопросы из теоретической части дисциплины и выполняет ряд заданий, связанных с решением практических задач. Вопросы для контрольных работ оформляются в виде «Контрольных заданий». Контрольная работа выполняется в присутствии преподавателя, ответы на вопросы и задания сдаются в письменном виде лично преподавателю. Контрольная работа является основным видом контрольных мероприятий по завершению дисциплинарного модуля.

**Экзамен** - процедура оценивания результатов обучения по учебным дисциплинам по окончании семестра, основанная на суммировании баллов, полученных студентом при текущем контроле освоения модулей (семестровая составляющая), а также баллов за качество выполнения экзаменационных заданий (экзаменационная составляющая, - характеризующая способность студента обобщать и систематизировать теоретические и практические знания по дисциплине и решать практико-ориентированные задачи). Полученная балльная оценка по дисциплине переводится в дифференцированную оценку. Экзамены проводятся в устной форме с письменной фиксацией ответов студентов.

Вид, место и количество реализуемых по дисциплине процедур оценивания определено в рабочей программе дисциплины и годовых рабочих учебных планах.

Описание показателей, критериев и шкал оценивания по всем видам учебных работ и контрольных мероприятий приведено в разделе 3 фонда оценочных средств по дисциплине.

Разработка оценочных средств и реализация процедур оценивания регламентируются локальными нормативными актами:

- Положение о рабочей программе дисциплины (РПД) (утверждено решением Ученого совета Протокол № 4 от 29.08.2017г.)
- Положение о текущем контроле знаний и промежуточной аттестации студентов ЧОУ ВО ТИУБ им. Н.Д.Демидова (утверждено решением Ученого совета Протокол № 4 от 29.08.2017г.)
- Положение о контактной работе обучающегося с преподавателем в ЧОУ ВО ТИУБ им. Н.Д.Демидова (утверждено решением Ученого совета Протокол № 1 от 27.01.2015г.)
- Положение о проведении итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры в ЧОУ ВО ТИУБ им. Н.Д.Демидова (утверждено решением Ученого совета Протокол № 11 от 25.12.2015г.)
- Инструкция по проведению тестирования (доступны в учебных кабинетах с компьютерной техникой и на сайте вуза).

## **12. РЕКОМЕНДУЕМОЕ ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ**

### **12.1. Нормативное сопровождение**

Основой нормативного сопровождения дисциплины являются: ФГОС ВО по направлению 38.03.02 Менеджмент, основная образовательная программа по направлению 38.03.02 Менеджмент, учебный план, рабочая программы дисциплины, курс лекций, методические указания по освоению дисциплины, методические указания для аудиторных занятий.

### **12.2. Основная литература**

1. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент в проекте [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Кузнецов Б.Т.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 624 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10511>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Харченко В.Л. Стратегический менеджмент в проекте [Электронный ресурс]: учебник/ Харченко В.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2017.— 384 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/17046>.— ЭБС «IPRbooks»
3. Клавсуц И.Л. Стратегический менеджмент в проекте [Электронный ресурс]: учебник/ Клавсуц И.Л., Русин Г.Л., Цомаева И.В.— Электрон. текстовые данные.—

Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2016.— 188 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/45034>.— ЭБС «IPRbooks»

### 12.3. Дополнительная литература

1. Стратегический менеджмент в проекте [Электронный ресурс]: методические указания к практическим занятиям для студентов бакалавриата, обучающихся по специальности 080507 «Менеджмент организации» по направлениям подготовки 080500, 080200 «Менеджмент»/ — Электрон. текстовые данные.— М.: Московский государственный строительный университет, ЭБС АСВ, 2014.— 60 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/30362>.— ЭБС «IPRbooks»

2. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент в проекте [Электронный ресурс]: учебник для вузов/ Фомичев А.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2014.— 468 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24817>.— ЭБС «IPRbooks»

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

### 12.4. Ресурсы сети «Интернет»

1. Электронно-библиотечная система «IPRbooks» - <http://www.iprbookshop.ru>;
2. Научная электронная библиотека – <http://www.elibrary.ru>;
3. СДО Прометей 5.0 - <http://78.25.114.161:8001/auth/default.asp>.

#### Ресурсы открытого доступа:

1. Библиотека менеджмента  
<http://www.management-rus.ru>
2. Корпоративный менеджмент.  
<http://www.cfin.ru>  
Новости, публикации, Библиотека управления.
3. Энциклопедия маркетинга. Библиотека маркетолога.  
<http://www.marketing.spb.ru>
4. Электронная библиотека HR-специалистов  
<http://www.hrm.ru>  
Книги по управлению персоналом: статьи по обучению, управлению персоналом, аттестацию и др.
5. Федеральный образовательный портал "Экономика, Социология, Менеджмент"  
<http://www.ecsocman.hse.ru>
6. Административно-управленческий портал "Менеджмент и маркетинг в бизнесе".  
<http://www.aup.ru>  
Книги, статьи, документы по актуальным вопросам менеджмента и маркетинга и пр.
7. Единое окно доступа к образовательным ресурсам по экономике, социологии, менеджменту  
<http://ecsocman.edu.ru/>

## 14. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

**Лекция** – форма обучения студентов, при которой преподаватель последовательно излагает основной материал темы учебной дисциплины. Лекция – это важный источник информации по каждой учебной дисциплине. Она ориентирует студента в основных

проблемах изучаемого курса, направляет самостоятельную работу над ним. Для лекций по каждому предмету должна быть отдельная тетрадь для лекций. Прежде всего, запишите имя, отчество и фамилию лектора, оставьте место для списка рекомендованной литературы, пособий, справочников.

Будьте внимательны, когда лектор объявляет тему лекции, объясняет Вам место, которое занимает новый предмет в Вашей подготовке и чему новому Вы сможете научиться. Опытный студент знает, что, как правило, на первой лекции преподаватель обосновывает свои требования, раскрывает особенности чтения курса и способы сдачи зачета или экзамена.

Отступите поля, которые понадобятся для различных пометок, замечаний и вопросов.

Запись содержания лекций очень индивидуальна, именно поэтому трудно пользоваться чужими конспектами.

Не стесняйтесь задавать вопросы преподавателю! Чем больше у Вас будет информации, тем свободнее и увереннее Вы будете себя чувствовать!

#### **Базовые рекомендации:**

- не старайтесь дословно конспектировать лекции, выделяйте основные положения, старайтесь понять логику лектора;

- точно записывайте определения, законы, понятия, формулы, теоремы и т.д.;

- передавайте излагаемый материал лектором своими словами;

- наиболее важные положения лекции выделяйте подчеркиванием;

- создайте свою систему сокращения слов;

- привыкайте просматривать, перечитывать перед новой лекцией предыдущую информацию;

- дополняйте материал лекции информацией;

- задавайте вопросы лектору;

- обязательно вовремя пополняйте возникшие пробелы.

#### **Правила тактичного поведения и эффективного слушания на лекциях:**

- Слушать (и слышать) другого человека - это настоящее искусство, которое очень пригодится в будущей профессиональной деятельности психолога.

- Если преподаватель «скучный», но Вы чувствуете, что он действительно владеет материалом, то скука - это уже Ваша личная проблема (стоит вообще спросить себя, а настоящий ли Вы студент, если Вам не интересна лекция специалиста?).

Существует очень полезный прием, позволяющий студенту-психологу оставаться в творческом напряжении даже на лекциях заведомо «неинтересных» преподавателях. Представьте, что перед Вами клиент, который что-то знает, но ему трудно это сказать (а в консультативной практике с такими ситуациями постоянно приходится сталкиваться). Очень многое здесь зависит от того, поможет ли слушающий говорящему лучше изложить свои мысли (или сообщить свои знания). Но как может помочь «скучному» преподавателю студент, да еще в большой аудитории, когда даже вопросы задавать неприлично?

Прием прост – постарайтесь всем своим видом показать, что Вам «все-таки интересно» и Вы «все-таки верите», что преподаватель вот-вот скажет что-то очень важное. И если в аудитории найдутся хотя бы несколько таких студентов, внимательно и уважительно слушающих преподавателя, то может произойти «маленькое чудо», когда преподаватель «вдруг» заговорит с увлечением, начнет рассуждать смело и с озорством (иногда преподаватели сами ищут в аудитории внимательные и заинтересованные лица и начинают читать свои лекции, частенько поглядывая на таких студентов, как бы «вдохновляясь» их доброжелательным вниманием). Если это кажется невероятным (типа того, что «чудес не бывает»), просто вспомните себя в подобных ситуациях, когда с приятным собеседником-слушателем Вы вдруг обнаруживаете, что говорите намного увереннее и даже интереснее для самого себя. Но «маленького чуда» может и не произойти, и тогда главное - не обижаться на преподавателя (как не обижается на своего «так и не разговорившегося» клиента опытный психолог-консультант). Считайте, что Вам не удалось

«заинтересовать» преподавателя своим вниманием (он просто не поверил в то, что Вам действительно интересно).

- Чтобы быть более «естественным» и чтобы преподаватель все-таки поверил в вашу заинтересованность его лекцией, можно использовать еще один прием. Постарайтесь молча к чему-то «придаться» в его высказываниях. И когда вы найдете слабое звено в рассуждениях преподавателя (а при желании это несложно сделать даже на лекциях признанных психологических авторитетов), попробуйте «про себя» поспорить с преподавателем или хотя бы послушайте, не станет ли сам преподаватель «опровергать себя» (иногда опытные преподаватели сначала подбрасывают провокационные идеи, а затем как бы сами с собой спорят). В любом случае, несогласие с преподавателем - это прекрасная основа для диалога (в данном случае - для «внутреннего диалога»), который уже после лекции, на семинаре может превратиться в диалог реальный. Естественно, не следует извращать данный прием и всем своим видом показывать преподавателю, что Вы его «презираете», что он «ничтожество» и т. п. Критика (особенно критика преподавателя) должна быть конструктивной и доброжелательной. Будущему психологу вообще противопоказано «демонстративное презрение» к кому бы то ни было (с соответствующими «вытаращенными глазами» и «фыркающим ротиком») - это скорее, признак «пациента», чем специалиста-человековеда...

- Если Вы в чем-то не согласны (или не понимаете) с преподавателем, то совсем не обязательно тут же перебивать его и, тем более, высказывать свои представления, даже если они и кажутся Вам верными. Перебивание преподавателя на полуслове - это верный признак невоспитанности. А вопросы следует задавать либо после занятий (для этого их надо кратко записать, чтобы не забыть), либо выбрав момент, когда преподаватель сделал хотя бы небольшую паузу, и обязательно извинившись. Неужели не приятно самому почувствовать себя воспитанным человеком, да еще на глазах у целой аудитории?

#### **Правила конспектирования на лекциях:**

- Не следует пытаться записывать подряд все то, о чем говорит преподаватель. Даже если студент владеет стенографией, записывать все высказывания просто не имеет смысла: важно уловить главную мысль и основные факты.

- Желательно оставлять на страницах поля для своих заметок (и делать эти заметки либо во время самой лекции, либо при подготовке к семинарам и экзаменам).

- Естественно, желательно использовать при конспектировании сокращения, которые каждый может «разработать» для себя самостоятельно (лишь бы самому легко было потом разобраться с этими сокращениями).

- Стараться поменьше использовать на лекциях диктофоны, поскольку потом трудно будет «декодировать» неразборчивый голос преподавателя, все равно потом придется переписывать лекцию (а с голоса очень трудно готовиться к ответственным экзаменам), наконец, диктофоны часто отвлекают преподавателя тем, что студент ничего не делает на лекции (за него, якобы «работает» техника) и обычно просто сидит, глядя на преподавателя немигающими глазами (взглядом немного скучающего «удава»), а преподаватель чувствует себя неуютно и вместо того, чтобы свободно размышлять над проблемой, читает лекцию намного хуже, чем он мог бы это сделать (и это не только наши личные впечатления: очень многие преподаватели рассказывают о подобных случаях). Особенно все это забавно (и печально, одновременно) в аудиториях будущих психологов, которые все-таки должны учиться чувствовать ситуацию и как-то положительно влиять на общую психологическую атмосферу занятия...

Для проведения практических занятий предлагается следующая тематика, в соответствии с 7 разделом рабочей программы дисциплины:

**Практическое занятие** – это одна из форм учебной работы, которая ориентирована на закрепление изученного теоретического материала, его более глубокое усвоение и формирование умения применять теоретические знания в практических, прикладных целях.

Особое внимание на семинарских занятиях уделяется выработке учебных или

профессиональных навыков. Такие навыки формируются в процессе выполнения конкретных заданий – упражнений, задач и т.п. – под руководством и контролем преподавателя.

Готовясь к семинарскому занятию, тема которого всегда заранее известна, студент должен освежить в памяти теоретические сведения, полученные на лекциях и в процессе самостоятельной работы, подобрать необходимую учебную и справочную литературу. Только это обеспечит высокую эффективность учебных занятий.

Отличительной особенностью семинарских занятий является активное участие самих студентов в объяснении вынесенных на рассмотрение проблем, вопросов; преподаватель, давая студентам возможность свободно высказаться по обсуждаемому вопросу, только помогает им правильно построить обсуждение. Такая учебная цель занятия требует, чтобы учащиеся были хорошо подготовлены к нему. В противном случае занятие не будет действенным и может превратиться в скучный обмен вопросами и ответами между преподавателем и студентами.

#### **При подготовке к практическому занятию:**

- проанализируйте тему занятия, подумайте о цели и основных проблемах, вынесенных на обсуждение;
- внимательно прочитайте материал, данный преподавателем по этой теме на лекции;
- изучите рекомендованную литературу, делая при этом конспекты прочитанного или выписки, которые понадобятся при обсуждении на занятии;
- постарайтесь сформулировать свое мнение по каждому вопросу и аргументировать его обосновать;
- запишите возникшие во время самостоятельной работы с учебниками и научной литературой вопросы, чтобы затем на практическом занятии получить на них ответы.

#### **В процессе работы на практическом занятии:**

- внимательно слушайте выступления других участников занятия, старайтесь соотносить, сопоставить их высказывания со своим мнением;
- активно участвуйте в обсуждении рассматриваемых вопросов, не бойтесь высказывать свое мнение, но старайтесь, чтобы оно было подкреплено убедительными доводами;
- если вы не согласны с чьим-то мнением, смело критикуйте его, но помните, что критика должна быть обоснованной и конструктивной, т.е. нести в себе какое-то конкретное предложение в качестве альтернативы;
- после семинарского занятия кратко сформулируйте окончательный правильный ответ на вопросы, которые были рассмотрены.

Практическое занятие помогает студентам глубоко овладеть предметом, способствует развитию у них умения самостоятельно работать с учебной литературой и первоисточниками, освоению ими методов научной работы и приобретению навыков научной аргументации, научного мышления. Преподавателю же работа студента на практическом занятии позволяет судить о том, насколько успешно и с каким желанием он осваивает материал курса.

## **15. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА**

### **15.1. СОВРЕМЕННЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ БАЗЫ ДАННЫХ И ИНФОРМАЦИОННО-СПРАВОЧНЫЕ СИСТЕМЫ**

Для осуществления образовательного процесса по дисциплине необходимы следующие программное обеспечение и информационные справочные системы:

1. Информационно-правовая система Гарант <http://www.garant.ru/>
2. Справочная правовая система Консультант Плюс <http://www.consultant.ru/>



На рабочих местах используется операционная система Microsoft Windows, пакет Microsoft Office, а также другое специализированное программное обеспечение. В вузе есть два современных конференц-зала, оборудованных системами Video Port, Skype для проведения видео-конференций, три компьютерных класса, оснащенных лицензионным программным обеспечением – MS office, MS Project, Консультант + агент, 1С 8.2, Visual Studio, Adobe Finereader, Project Expert. Большинство аудиторий оборудовано современной мультимедийной техникой.

## **15.2. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА**

Реализация образовательного процесса по дисциплине «**Стратегический менеджмент в проекте**» осуществляется в следующих аудиториях:

№ 201 Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа (1 доска ученическая, 1 рабочее место преподавателя, 14 столов ученических, 14 стульев ученических, 1 персональный компьютер, пакет Microsoft Office, 1 телевизор, 2 микрофона, 2 колонки компьютерные);

№ 201 Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа (1 доска ученическая, 1 рабочее место преподавателя, 14 столов ученических, 14 стульев ученических, 1 персональный компьютер, пакет Microsoft Office, 1 телевизор, 2 микрофона, 2 колонки компьютерные).

## **15.3. ПЕРЕЧЕНЬ ЛИЦЕНЗИОННОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ**

1. Microsoft office
2. Microsoft Windows 7
3. Kaspersky Endpoint Security