

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное учреждение
высшего профессионального образования
"Казанский (Приволжский) федеральный университет"
Отделение менеджмента



УТВЕРЖДАЮ

Проректор
по образовательной деятельности КФУ
Проф. Минзарипов Р.Г.

"__" _____ 20__ г.

Программа дисциплины
Стратегический менеджмент Б3.Б.5

Направление подготовки: 080200.62 - Менеджмент

Профиль подготовки: Маркетинг

Квалификация выпускника: бакалавр

Форма обучения: очное

Язык обучения: русский

Автор(ы):

Сафина Д.М.

Рецензент(ы):

Киршин И.А.

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий(ая) кафедрой: Киршин И. А.

Протокол заседания кафедры No ___ от "___" _____ 201__ г

Учебно-методическая комиссия Института управления, экономики и финансов (отделение менеджмента):

Протокол заседания УМК No ___ от "___" _____ 201__ г

Регистрационный No

Казань
2014

Содержание

1. Цели освоения дисциплины
2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы
3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины /модуля
4. Структура и содержание дисциплины/ модуля
5. Образовательные технологии, включая интерактивные формы обучения
6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов
7. Литература
8. Интернет-ресурсы
9. Материально-техническое обеспечение дисциплины/модуля согласно утвержденному учебному плану

Программу дисциплины разработал(а)(и) доцент, к.н. (доцент) Сафина Д.М. кафедры финансового менеджмента Отделение менеджмента, Dinara.Safina@kpfu.ru

1. Цели освоения дисциплины

- изучить основные понятия, концепции и модели современного стратегического менеджмента, инновационные подходы к решению ключевых проблем управления стратегическим развитием;
- на основе системного подхода научиться использовать методы стратегического анализа и формирования конкурентоспособных стратегий, стратегического прогнозирования и планирования;
- уметь проводить комплексную оценку эффективности стратегий, обеспечивающие эффективное развитие фирм в условиях глобализации и роста конкуренции;
- привить навыки анализа практических ситуаций, системного и ситуационного подходов в управлении, планирования, организации, руководства, принятия управленческих решений.

2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы высшего профессионального образования

Данная учебная дисциплина включена в раздел " Б3.Б.5 Профессиональный" основной образовательной программы 080200.62 Менеджмент и относится к базовой (общепрофессиональной) части. Осваивается на 3 курсе, 6 семестр.

Данная дисциплина относится к циклу Б.3.: профессиональный цикл, базовая (общепрофессиональная) часть.

Курс "Стратегический менеджмент" является обязательной дисциплиной по специальности "Менеджмент". Его рекомендуется изучать после ознакомления с такими дисциплинами как "Менеджмент", "Теория управления", "Теория организации", "Маркетинг".

3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины /модуля

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ОК-10 (общекультурные компетенции)	стремление к личному и профессиональному саморазвитию
ОК-5 (общекультурные компетенции)	владение культурой мышления, способность к восприятию и анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения
ОК-6 (общекультурные компетенции)	умение логически верно, аргументировано и ясно строить устную и письменную речь
ОК-7 (общекультурные компетенции)	готовность к кооперации с коллегами, работе в коллективе
ОК-8 (общекультурные компетенции)	способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность
ОК-11 (общекультурные компетенции)	умение критически оценивать личные достоинства и недостатки
ОК-20 (общекультурные компетенции)	способность учитывать последствия управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ПК-1 (профессиональные компетенции)	знание основных этапов эволюции управленческой мысли
ПК-10 (профессиональные компетенции)	способность участвовать в разработке маркетинговой стратегии организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию
ПК-15 (профессиональные компетенции)	готовность участвовать в разработке стратегии организации, используя инструментарий стратегического менеджмента
ПК-16 (профессиональные компетенции)	способность учитывать аспекты корпоративной социальной ответственности при разработке и реализации стратегии организации
ПК-24 (профессиональные компетенции)	способность решать управленческие задачи, связанные с операциями на мировых ранках в условиях глобализации
ПК-30 (профессиональные компетенции)	знание экономических основ поведения организаций, представление о различных структурах рынков и способность проводить анализ конкурентной среды отрасли
ПК-48 (профессиональные компетенции)	уметь находить и оценивать новые рыночные возможности и формулировать бизнес-идею
ПК-9 (профессиональные компетенции)	способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений

В результате освоения дисциплины студент:

4. должен демонстрировать способность и готовность:
 1. анализировать внутреннюю и внешнюю среду организации
 2. выражать свое видение, замыслы, идеи и обеспечивать эффективную коммуникацию;
 3. формулировать миссию, видение и цели организации;
 4. обнаруживать воздействие внешнего окружения на определение целей и стратегии развития организации;
 5. анализировать примеры практического применения стратегий на российских и зарубежных предприятиях;
 6. разрабатывать стратегию организации, используя инструментарий стратегического менеджмента;
 7. планировать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии;
 8. оценить эффективность стратегического управления.

4. Структура и содержание дисциплины/ модуля

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных(ые) единиц(ы) 144 часа(ов).

Форма промежуточного контроля дисциплины экзамен в 6 семестре.

Суммарно по дисциплине можно получить 100 баллов, из них текущая работа оценивается в 50 баллов, итоговая форма контроля - в 50 баллов. Минимальное количество для допуска к зачету 28 баллов.

86 баллов и более - "отлично" (отл.);

71-85 баллов - "хорошо" (хор.);

55-70 баллов - "удовлетворительно" (удов.);

54 балла и менее - "неудовлетворительно" (неуд.).

4.1 Структура и содержание аудиторной работы по дисциплине/ модулю

Тематический план дисциплины/модуля

N	Раздел Дисциплины/ Модуля	Семестр	Неделя семестра	Виды и часы аудиторной работы, их трудоемкость (в часах)			Текущие формы контроля
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
1.	Тема 1. Тема 1. Стратегия: инструмент обеспечения победы на рынке	6		2	2	0	дискуссия
2.	Тема 2. Тема 2. Определение миссии и целей стратегического развития.	6		2	2	0	дискуссия
3.	Тема 3. Тема 3. Исходные составляющие разработки стратегии: анализ внешней среды.	6		4	4	0	дискуссия
4.	Тема 4. Тема 4. Исходные составляющие разработки стратегии: анализ внутренней среды.	6		2	2	0	дискуссия
5.	Тема 5. Тема 5: Конкурентные стратегии	6		2	4	0	дискуссия
6.	Тема 6. Тема 6: Стратегии роста	6		2	2	0	дискуссия
7.	Тема 7. Тема 7. Корпоративные стратегии диверсификации	6		2	2	0	контрольная точка
8.	Тема 8. Тема 8. Методы портфельного анализа	6		2	2	0	дискуссия
9.	Тема 9. Тема 9. Стратегии для конкуренции на международных рынках.	6		2	2	0	дискуссия
10.	Тема 10. Тема 10. Инновационные стратегии. Стратегия "голубого океана".	6		2	2	0	дискуссия

N	Раздел Дисциплины/ Модуля	Семестр	Неделя семестра	Виды и часы аудиторной работы, их трудоемкость (в часах)			Текущие формы контроля
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
11.	Тема 11. Тема 11. Реализация стратегии: бюджеты, политики, системы поддержки и вознаграждения	6		2	2	0	дискуссия
12.	Тема 12. Тема 12: Внедрение стратегии: организационная структура, культура и контроль	6		2	2	0	контрольная точка
	Тема . Итоговая форма контроля	6		0	0	0	экзамен
	Итого			26	28	0	

4.2 Содержание дисциплины

Тема 1. Тема 1. Стратегия: инструмент обеспечения победы на рынке

лекционное занятие (2 часа(ов)):

История формирования стратегического управления. Древние памятники стратегической мысли: трактат ?Военное искусство? Сунь-Цзы, ?О войне? К.Клаузевиц, 36 стратегем. Характеристика, предпосылки и эволюция стратегического менеджмента. MBI-MBO- MBL: сравнительный анализ. ?5P? стратегии. Различные подходы к формированию стратегии: 10 школ.

практическое занятие (2 часа(ов)):

Самостоятельная работа ♦1 1.Чтение литературы по теме, подготовка устных выступлений. 2. Тест на самооценку управленческих способностей. 3. Кейс ?Дмитровский трикотаж?

Тема 2. Тема 2. Определение миссии и целей стратегического развития.

лекционное занятие (2 часа(ов)):

Задачи и роль определения миссии организации. Примеры формулировок миссий компаний. Подходы к определению миссии в российских компаниях. Взаимозависимость миссии и целей организации. Базовые цели организации. Классификация целей организации, фирмы по уровням организационной иерархии. Постановка целей: принцип SMART. Сравнение стратегических и оперативных целей. Построение дерева целей. Процесс установления целей организации.

практическое занятие (2 часа(ов)):

Самостоятельная работа ♦2 1. Ли Якокка ?Карьера менеджера? (1984 г.): практический анализ стратегий 2. Чтение литературы по теме, подготовка устных выступлений. 3.Провести сравнительный анализ миссий российских компаний: ритейл, сотовые операторы

Тема 3. Тема 3. Исходные составляющие разработки стратегии: анализ внешней среды.

лекционное занятие (4 часа(ов)):

Структура внешней среды организации. Понятие макроокружения. Основные мировые и российские тренды. PEST анализ и развитие идей PEST анализа. DRETS анализ. Непосредственное окружение. Концепция стейкхолдеров. Методы анализа конкурентной среды: анализ конкурентов, анализ рынка, анализ продукта SWOT-анализ. Матрица возможностей и матрица угроз. Матрица профиля среды. Структурный анализ отрасли по 5-ти силам Портера. Оценка интенсивности конкуренции и степени монополизации рынка: четырехдольный коэффициент рыночной концентрации, индекс Херфиндаля-Хиршмана, коэффициент относительной концентрации, коэффициент энтропии, коэффициент Розенблюта.

практическое занятие (4 часа(ов)):

Самостоятельная работа ♦3 1. Чтение литературы по теме, подготовка устных выступлений. 2. Кейс ?Компания Мерк и ее окружение?. 3. Кейс ?Zara: инновации в мире моды?. 4. Подготовить SWOT-анализ и PEST-анализ одной из российских компаний (можно на примере компании, в которой проходили летнюю практику). 5. Провести оценку интенсивности конкуренции и степени монополизации рынка

Тема 4. Тема 4. Исходные составляющие разработки стратегии: анализ внутренней среды.

лекционное занятие (2 часа(ов)):

Внутренняя среда организации: производство, технологическая база, маркетинг, организационная структура, кадры, финансы. SNW- анализ. Модель 7 S Стратегической оценивание активов организации. Корневые компетенции фирмы. Создание ключевых компетенций и их использование. VRIO анализ. Стратегический анализ цепочки ценностей М.Портера. Теория ограничений: ключ к совершенствованию бизнес-процессов. Бенчмаркинг: понятие и виды.

практическое занятие (2 часа(ов)):

Самостоятельная работа ♦4 1. Кейс ?Охота на голодных в Москве?. 2. Подготовить SNW-анализ одной из российских компаний (можно на примере компании, в которой проходили летнюю практику). 3. Чтение литературы по теме, подготовка устных выступлений. Прочитать Э.Голдат и Дж. Кокс Цель: процесс непрерывного совершенствования

Тема 5. Тема 5: Конкурентные стратегии

лекционное занятие (2 часа(ов)):

5.1 Понятие конкурентного преимущества. Жизненный цикл КП. Стратегии низких издержек: достоинства и недостатки. Стратегии дифференциации: достоинства и недостатки. Стратегии фокусирования: достоинства и недостатки. Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентного преимущества. Использование оборонительных стратегий для защиты конкурентного преимущества. 5.2 Роль компании на рынке и конкурентная стратегия. Стратегии для компаний лидеров, претендентов на лидерства, последователей и обитателей ниш. 5.3 Анализ конкурентоспособности продукта 1111-5555.

практическое занятие (4 часа(ов)):

Самостоятельная работа ♦5 1. Чтение литературы по теме, подготовка устных выступлений. Подготовка к контрольной точке ♦1. 2. Кейс ?Стратегия компании Nike: взлеты и падения? 3. Кейс ?Конкурентная стратегия компании ИКЕА?. 4. Провести сравнительный анализ конкурентных стратегий на примерах (например пивоваренных компаний, производителей молочных продуктов и проч.)

Тема 6. Тема 6: Стратегии роста

лекционное занятие (2 часа(ов)):

Модель ?продукт-рынок? И.Ансоффа. Стратегии роста крупных, средних и малых фирм. Эталонные стратегии развития бизнеса: концентрированного роста (усиление по ?зиций, развитие продукта и рынка, стратегия риска), интегриро?ванного роста (обратная и вперед идущая интеграция), диверси?фицированного роста (центрированная, горизонтальная и конгломератная диверсификация), сокращения (ликвидации, со-кращения, ?сбора урожая?, сокращения расходов). Стратегии роста: масштабирования, тиражирования и гранулирования.

практическое занятие (2 часа(ов)):

Самостоятельная работа ♦8 1. Чтение литературы по теме, подготовка устных выступлений. Подготовка к контрольной точке ♦2. 5.4 2. Провести сравнительный анализ источников роста фирм (примеры выбрать самостоятельно). 3. Кейс ?Стратегии роста компаний Google и Яндекс?

Тема 7. Тема 7. Корпоративные стратегии диверсификации

лекционное занятие (2 часа(ов)):

Общие принципы построения портфеля бизнесов корпорации. Дополнительное условие для включения бизнеса в портфель корпорации ? синергия. Стратегии вхождения в новую отрасль. Стратегии диверсификации в родственные отрасли Стратегии диверсификации в не родственные отрасли. Эффективность корпоративных стратегий

практическое занятие (2 часа(ов)):

Контрольная точка ♦1 по темам 1-5 Самостоятельная работа ♦6 1. Кейс ?Телевизор с колесами и коробкой передач? (о компании RSM, Корея). 2. Чтение литературы по теме, подготовка устных выступлений.

Тема 8. Тема 8. Методы портфельного анализа

лекционное занятие (2 часа(ов)):

Матрицы портфельного анализа: матрица BCG, матрица Мак-Кинси (GE), матрица Hofer / Schendel, матрица Shell / DPM, матрица ADL(стадии жизненного цикла отрасли, относительное положение на рынке), матрица Томпсона ? Стрикленда, матрица дифференциация - относительная эффективность затрат. Недостатки матриц портфельного анализа. Методика PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy). Модель Абея.

практическое занятие (2 часа(ов)):

Самостоятельная работа ♦7 1. Решение задачи на матрицу BCG. 2. Чтение литературы по теме, подготовка устных выступлений

Тема 9. Тема 9. Стратегии для конкуренции на международных рынках.

лекционное занятие (2 часа(ов)):

Четыре основных стратегии фирмы в международном окружении. Глобальная стратегия и конкурентное преимущество. Стратегические альянсы как способ корпоративного развития. Стратегический аутсорсинг. Россия в ВТО: стратегические возможности и угрозы.

практическое занятие (2 часа(ов)):

Самостоятельная работа ♦9 1. Чтение литературы по теме, подготовка устных выступлений. 2. Подготовка рефератов по теме

Тема 10. Тема 10. Инновационные стратегии. Стратегия ?голубого океана?.

лекционное занятие (2 часа(ов)):

Понятие и виды инновационных стратегий. Понятия инновация ценностей. Сравнение стратегии алого и голубого океана. Шест принципов стратегии голубого океана. Аналитические инструменты и модели: стратегическая канва, модель 4 действий: упразднить, снизить, создать, повысить.

практическое занятие (2 часа(ов)):

Самостоятельная работа ♦10 1. Чтение литературы по теме, подготовка устных выступлений. 2. Кейс ?Cirque du Soleil цирк солнца?. 3. Составление стратегической канвы на примерах Cassela Wines и проч.

Тема 11. Тема 11. Реализация стратегии: бюджеты, политики, системы поддержки и вознаграждения

лекционное занятие (2 часа(ов)):

5.5 Понятие реализации стратегии. Корпоративные стратегические программы: принципы разработки корпоративных программ, генерирование сценариев развития, прогнозирование реакции стейкхолдеров. Стратегические программы на уровне бизнеса: конкурентные тактики, функциональные программы. Стратегическое бюджетирование. Эффективность реализации стратегии. GAP анализ. Метод LOTS. Разработка систем материального поощрения, поддерживающих стратегию. BSC: инструмент реализации стратегии. Hoshin планирование. Призма эффективности.

практическое занятие (2 часа(ов)):

Самостоятельная работа ♦11 1. Чтение литературы по теме, подготовка устных выступлений, подготовка к контрольной точке ♦2

Тема 12. Тема 12: Внедрение стратегии: организационная структура, культура и контроль**лекционное занятие (2 часа(ов)):**

Рост бизнеса и кризисы менеджмента по Л. Грейнеру. Структуры организации как фактор стратегического управления. Создание корпоративной культуры, поддерживающей стратегию компании. Осуществление стратегического лидерства. Контрольная точка ♦2 по темам 7-12

практическое занятие (2 часа(ов)):

Самостоятельная работа ♦12 1. Кейс Apple: практический анализ стратегий. 2. Кейс Google: соответствие между стратегией и культурой 3. Чтение литературы по теме, подготовка устных выступлений.

4.3 Структура и содержание самостоятельной работы дисциплины (модуля)

N	Раздел Дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды самостоятельной работы студентов	Трудоемкость (в часах)	Формы контроля самостоятельной работы
1.	Тема 1. Тема 1. Стратегия: инструмент обеспечения победы на рынке	6			4	дискуссия
2.	Тема 2. Тема 2. Определение миссии и целей стратегического развития.	6			4	дискуссия
3.	Тема 3. Тема 3. Исходные составляющие разработки стратегии: анализ внешней среды.	6			4	дискуссия
4.	Тема 4. Тема 4. Исходные составляющие разработки стратегии: анализ внутренней среды.	6			4	дискуссия
5.	Тема 5. Тема 5: Конкурентные стратегии	6			4	дискуссия
6.	Тема 6. Тема 6: Стратегии роста	6			4	дискуссия
7.	Тема 7. Тема 7. Корпоративные стратегии диверсификации	6		подготовка к контрольной точке	4	контрольная точка
8.	Тема 8. Тема 8. Методы портфельного анализа	6			4	дискуссия

N	Раздел Дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды самостоятельной работы студентов	Трудоемкость (в часах)	Формы контроля самостоятельной работы
9.	Тема 9. Тема 9. Стратегии для конкуренции на международных рынках.	6			4	дискуссия
10.	Тема 10. Тема 10. Инновационные стратегии. Стратегия ?голубого океана?.	6			6	дискуссия
11.	Тема 11. Тема 11. Реализация стратегии: бюджеты, политики, системы поддержки и вознаграждения	6			6	дискуссия
12.	Тема 12. Тема 12: Внедрение стратегии: организационная структура, культура и контроль	6		подготовка к контрольной точке	6	контрольная точка
	Итого				54	

5. Образовательные технологии, включая интерактивные формы обучения

В процессе реализации учебной программы по дисциплине "Стратегический менеджмент" используются такие образовательные технологии, как: лекции, семинары, метод кейс-стади (анализ практических ситуаций, кейс от англ. case-случай), обсуждение материалов по темам семинаров, выступления студентов с рефератами с последующим обсуждением.

6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

Тема 1. Тема 1. Стратегия: инструмент обеспечения победы на рынке

дискуссия , примерные вопросы:

1. Когда возникло стратегическое управление? 2. MBI-MBO- MBL: сравнительный анализ. 3. Что стало причиной появления стратегического менеджмента? 4. Дайте определение понятия стратегический менеджмент 5. Почему стратегический менеджмент непрерывный процесс? 6. Кто на предприятии выполняет задачи стратегического управления? 7. В чем преимущества стратегического подхода к управлению? 8. Выстраивание стратегической пирамиды. Дать определение и корпоративной, деловой, функциональной и операционной стратегии. Кто отвечает за выработку каждой из этих стратегий? 9. Древние памятники стратегической мысли: трактат ?Военное искусство? Сунь-Цзы, ?О войне? К.Клаузевиц, 36 стратагем. 10. На основании чего делается выбор стратегии? 11. По каким направлениям происходит принятие решений по стратегическим вопросам? 12. Различные подходы к формированию стратегии: 10 школ. 13. Какие новые подходы к стратегии фирм, обусловленные условиями предпринимательской деятельности, возникли в 80-е гг. Дайте характеристику стилей и принципов современного управления

Тема 2. Тема 2. Определение миссии и целей стратегического развития.

дискуссия , примерные вопросы:

1. Зачем организации миссия? Дайте определение миссии. 2. Чем понятие миссия отличается от долгосрочного плана? 3. Что должна отражать миссия организации? Приведите примеры миссий. 4. Что дает организации хорошо сформулированная миссия. 5. Дайте определение целей организации. По каким признакам классифицируются цели? 6. Перечислите основные направления, по которым в деловых организациях устанавливаются цели. 7. Охарактеризуйте цели роста организации. 8. Какие требования к целям должны учитывать разработчики целей организации? 9. Из каких 3-х стадий состоит процесс установления целей? 10. Постройте дерево целей гипотетической организации. 11. Постановка целей: принцип SMART. Сравнение стратегических и оперативных целей.

Тема 3. Исходные составляющие разработки стратегии: анализ внешней среды.

дискуссия , примерные вопросы:

1. Какие компоненты составляют внутреннюю среду организации, ближайшее окружение, макросреду? 2. Каково влияние каждой компоненты на организацию? 3. В чем сила и слабость компании, какие у нее есть возможности и что ей угрожает? Приведите примеры. 4. Задание: провести SWOT анализ гипотетической организации, предложить стратегии для каждого из полей СИВ, СИУ, СЛВ, СЛУ. 5. Каковы основные показатели, характеризующие отрасль? 6. Какие конкурентные силы действуют в отрасли и каково их влияние? 7. Какие факторы являются ключевыми факторами успеха в конкурентной борьбе? 8. PEST анализ и развитие идей PEST анализа. DRETS анализ. Проведите PEST анализ и представьте результаты на семинаре 9. Концепция стейкхолдеров. Охарактеризуйте различные подходы. Почему так важно современной организации уделять внимание стейкхолдерам? 10. Проведите оценку интенсивности конкуренции и степени монополизации рынка по следующим показателям: четырехдольный коэффициент рыночной концентрации, индекс Херфиндала-Хиршмана, коэффициент относительной концентрации, коэффициент энтропии, коэффициент Розенблюта.

Тема 4. Исходные составляющие разработки стратегии: анализ внутренней среды.

дискуссия , примерные вопросы:

1. Понятие внутренней среды организации. Дайте характеристику компонентам внутренней среды на конкретном примере: производство, технологическая база, маркетинг, организационная структура, кадры, финансы. 2. Проведите SNW- анализ на примере конкретной организации 3. Модель 7 S 4. Стратегическое оценивание активов организации. Корневые компетенции фирмы. Создание ключевых компетенций и их использование. VRIO анализ. 5. Стратегический анализ цепочки ценностей М.Портера. 6. Теория ограничений: ключ к совершенствованию бизнес-процессов. 7. Бенчмаркинг: понятие. Какие существуют виды бенчмаркинга и в чем их отличие?

Тема 5. Конкурентные стратегии

дискуссия , примерные вопросы:

1. Понятие конкурентного преимущества (КП). 2. Жизненный цикл КП. 3. Стратегии низких издержек: достоинства и недостатки. 4. Стратегии дифференциации: достоинства и недостатки. 5. Стратегии фокусирования: достоинства и недостатки. 6. Какие преимущества дают компании использованию стратегии низких издержек, стратегии фокусирования, стратегии дифференциации? 7. Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентного преимущества. 8. Использование оборонительных стратегий для защиты конкурентного преимущества. 9. Роль компании на рынке и конкурентная стратегия. Стратегии для компаний лидеров, претендентов на лидерства, последователей и обитателей ниш. 10. Анализ конкурентоспособности продукта 1111-5555.

Тема 6. Стратегии роста

дискуссия , примерные вопросы:

1. Перечислите основные направления возможного роста организации. 2. Каким образом осуществляется интенсивный рост (глубокое внедрение на рынок, расширение границ рынка, совершенствование товара); интеграционный рост (регрессивная, прогрессивная, горизонтальная интеграция); диверсификационный рост (концентрическая, горизонтальная, конгломеративная)? 3. Охарактеризуйте базовые стратегии роста фирмы в зависимости от типа рынка и товара. 4. В чем преимущества каждой из 4-х стратегий роста малых фирм? 5. Охарактеризуйте 3 стратегии роста крупных фирм с точки зрения роста, прибыли профиля. Приведите примеры этих стратегий. 6. Какие 4 типа стратегий роста средних фирм в зависимости от темпа роста ниши и темпа роста фирмы выделяют? В чем их преимущества? 7. Разбор кейса? Стратегическое развитие компании Nike: взлеты и падения?

Тема 7. Тема 7. Корпоративные стратегии диверсификации

контрольная точка, примерные вопросы:

1. Общие принципы построения портфеля бизнесов корпорации. 2. Дополнительное условие для включения бизнеса в портфель корпорации? синергия. 3. Стратегия вхождения в новую отрасль. 4. Стратегии диверсификации в родственные отрасли. 5. Стратегии диверсификации в не родственные отрасли. 6. Какие факторы влияют на эффективную реализацию корпоративных стратегий?

Тема 8. Тема 8. Методы портфельного анализа

дискуссия, примерные вопросы:

1. Матрица BCG. Задача на формирование продуктовой стратегии предприятия с использованием матрицы БКГ. Виды продукции Объем реализации, тыс. д.е. Доля рынка, %, 2012 г. 2009 2010 2011 2012 предприятия конкурента 1 2400 2900 2900 2500 34 17 2 510 550 590 649 33 21 3 - - 90 130 5 7 4 1650 1700 1850 2405 11 9 5 200 240 280 448 15 10 6 - - 60 100 1 7 7 900 600 580 348 40 18 8 1000 1000 980 686 16 16 9 1600 1200 900 400 2 4 2. матрица Мак-Кинси (GE), 3. матрица Hofer / Schendel, 4. матрица Shell / DPM, 5. матрица ADL (стадии жизненного цикла отрасли, относительное положение на рынке), матрица Томпсона? Стрикленда, 6. матрица дифференциация - относительная эффективность затрат. 7. Недостатки матриц портфельного анализа. 8. Методика PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy). 9. Модель Абеля

Тема 9. Тема 9. Стратегии для конкуренции на международных рынках.

дискуссия, примерные вопросы:

1. Перечислите и охарактеризуйте виды стратегий внешнеэкономической деятельности фирмы. 2. Каким образом культурная среда может препятствовать развитию внешнеэкономической деятельности фирмы. 3. Охарактеризуйте маркетинговые стратегии выхода на зарубежный рынок: экспорт, совместная предпринимательская деятельность, прямое инвестирование. 4. В чем различия между многонациональной и глобальной стратегиями? 5. Стратегические альянсы как способ корпоративного развития. Стратегический аутсорсинг. 6. Россия в ВТО: стратегические возможности и угрозы.

Тема 10. Тема 10. Инновационные стратегии. Стратегия? голубого океана?

дискуссия, примерные вопросы:

1. Содержание понятия инновационная стратегия. 2. Из каких этапов состоит разработка инновационной стратегии организации? 3. Какие цели преследуют разработчики инновационной стратегии? 4. Какие типы инновационных стратегий выделяют? 5. Охарактеризуйте выработку инновационной стратегии с точки зрения жизненного цикла товара. 6. Нарисуйте график циклов выпуска сменяющих друг друга продуктов. 7. Какие направления выбора инновационной стратегии в зависимости от рыночной и технологической позиции выделяют? 8. Когда новшество становится инновацией? 9. Охарактеризуйте основные этапы жизненного цикла инновации. 10. Сравнение стратегии алого и голубого океана. 11. Шест принципов стратегии голубого океана. 12. Аналитические инструменты и модели: стратегическая канва, модель 4 действий: упразднить, снизить, создать, повысить.

Тема 11. Тема 11. Реализация стратегии: бюджеты, политики, системы поддержки и вознаграждения

дискуссия, примерные вопросы:

1. Понятие реализации стратегии. 2. Корпоративные стратегические программы: принципы разработки корпоративных программ, генерирование сценариев развития, прогнозирование реакции стейкхолдеров. Стратегические программы на уровне бизнеса: конкурентные тактики, функциональные программы. 3. Стратегическое бюджетирование. 4. Эффективность реализации стратегии. 5. GAP анализ. 6. Метод LOTS. 7. Разработка систем материального поощрения, поддерживающих стратегию. 8. BSC: инструмент реализации стратегии. 9. Hoshin планирование. 10. Призма эффективности.

Тема 12. Тема 12: Внедрение стратегии: организационная структура, культура и контроль
контрольная точка , примерные вопросы:

1. Взаимосвязь между стратегией организации и ее структурой. Почему структура должна следовать за стратегией? 2. Каким характеристикам должна соответствовать структура организации ориентированная на решение стратегических проблем? 3. Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией. 4. Нарисуйте линейно-функциональную структуру организации и охарактеризуйте плюсы и минусы этой структуры. 5. Нарисуйте дивизиональную структуру организации и охарактеризуйте плюсы и минусы этой структуры. 6. Нарисуйте региональную организационную структуру и охарактеризуйте достоинства и недостатки этой структуры. 7. Нарисуйте матричную структуру организации и охарактеризуйте достоинства и недостатки этой структуры. 8. Сетевые формы организации бизнеса: внутренние сети. 9. Сетевые формы организации бизнеса: структура и характеристика стабильной сети. 10. Сетевые формы организации бизнеса: структура и характеристика динамической сети. 11. Рост бизнеса и кризисы менеджмента по Л. Грейнеру. 12. Создание корпоративной культуры, поддерживающей стратегию компании. 13. Осуществление стратегического лидерства.

Тема . Итоговая форма контроля

Примерные вопросы к экзамену:

Фрагмент тестовых заданий на контрольной точке

1. Кто считается предшественником стратегического управления и первым стратегом?

- а) военные стратеги и мыслители
- б) философы древности и военные стратеги
- в) немецкие военные стратеги
- г) китайские философы

2. В чем состоит базовая концепция модели ADL?

- а) Целеполагание должно быть отделено от стратегического планирования;
- б) Бизнес-портфель корпорации должен быть сбалансированным;
- в) Нужно сравнивать бизнес-области, относящиеся к разным отраслям;
- г) Стратегические решения зависят от того, что находится в центре внимания менеджера;
- д) Стратегия должна быть сформулирована с учетом рассмотрения альтернативных вариантов.

3. Какая стратегия в модели Hofer/Schendel ориентируется на поддержание конкурентоспособности на быстро растущих рынках?

- а) Стратегия роста;
- б) Стратегия прибыли;
- в) Стратегия увеличения доли на рынке;
- г) Стратегия раскрутки;
- д) Стратегия сокращения активов.

4. При постановке какой цели ценообразования устанавливается низкая цена на товар?

- а) максимизация текущей прибыли;
- б) завоевание лидерства по показателям доли рынка;
- в) завоевание лидерства по показателям качества товара;
- г) все перечисленное.

5. Для старого товара ? "книги", создан новый рынок - "книги почтой". Какую стратегию использует фирма?

- а) стратегию глубокого проникновения на рынок;
- б) стратегию диверсификации;
- в) стратегию развития рынка.

6. У фирмы ощущается острая нехватка средств для сохранения своего положения в рамках рыночной ниши. Какую стратегию вы посоветуете выбрать фирме и почему:

- а) стратегию сохранения;
- б) стратегию выхода за рамки ниши;
- в) стратегию поиска захватчика;
- г) что-то другое (предложите свою стратегию).

7. Для фирмы со средней позицией бизнеса и низкой привлекательностью отрасли, какую стратегию вы предложите:

- а) инвестирование и рост
- б) сбор урожая и уход с рынка
- в) диверсификацию в другие отрасли
- г) стратегию избирательности.

8. Конкурентоспособность товара - это:

- а) самый высокий в мире уровень качества
- б) способность товара конкурировать на мировом рынке
- в) способность товара конкурировать с аналогичными видами продукции на мировом рынке
- г) способность товара конкурировать с аналогами на конкретном рынке в определенный период времени
- д) самая низкая себестоимость

9. К какому виду стратегии относятся задачи гибкого приспособления деятельности фирмы к рыночным условиям с учетом позиции товара на рынке?

- а) продуктово-рыночная стратегия
- б) стратегия управления набором отраслей
- в) стратегия маркетинга
- г) стратегия развития

10. Какой стратегией распределения товаров пользуются фирмы, производящие товары массовой спроса?

- а) выборочное распределение;
- б) экстенсивное распределение;
- в) исключительное (эксклюзивное) распределение;
- г) все перечисленные стратегии распределения.

11. В группу стратегий интегрированного роста входят следующие типы стратегий:

- а) развития рынка;
- б) обратной вертикальной интеграции;
- в) горизонтальной интеграции;
- г) вперед идущей вертикальной интеграции.

12. При анализе портфеля продукции методом, разработанным Бостонской консультационной группой с использованием матрицы "Рост - доля рынка", продукты, дающие достаточно денег, чтобы поддерживать свое существование находятся в квадранте матрицы с названием:

- 1) вопросительный знак;
- 2) дойная корова;
- 3) звезда;
- 4) собака.

13. Какой инструмент стратегического и оперативного управления позволяет "связать" стратегические цели компании с бизнес-процессами и повседневными действиями сотрудников на каждом уровне управления?

- 1) проекция;
- 2) прогнозирование;
- 3) сбалансированная система показателей;
- 4) ассортиментный перечень;
- 5) показатель конкурентоспособности продукта.

Вопросы по курсу "Стратегический менеджмент".

1. История формирования стратегического управления. Характеристика, предпосылки и эволюция стратегического менеджмента. Древние памятники стратегической мысли: трактат "Военное искусство" Сунь-Цзы, "О войне" К.Клаузевиц, 36 стратагем.
2. MBI-MBO- MBL: сравнительный анализ. "5P" стратегии.
3. Различные подходы к формированию стратегии: 10 школ.
4. Задачи и роль определения миссии организации. Примеры формулировок миссий компаний. Подходы к определению миссии в российских компаниях. Взаимозависимость миссии и целей организации.
5. Базовые цели организации. Классификация целей организации, фирмы по уровням организационной иерархии. Постановка целей: принцип SMART.
6. Сравнение стратегических и оперативных целей. Построение дерева целей. Процесс установления целей организации
7. Структура внешней среды организации. Понятие макроокружения. Основные мировые и российские тренды.
8. PEST анализ и развитие идей PEST анализа. DRETS анализ.
9. Непосредственное окружение. Концепция стейкхолдеров. Методы анализа конкурентной среды: анализ конкурентов, анализ рынка, анализ продукта S
10. WOT-анализ. Матрица возможностей и матрица угроз. Матрица профиля среды.
11. Структурный анализ отрасли по 5-ти силам Портера.
12. Оценка интенсивности конкуренции и степени монополизации рынка: четырехдольный коэффициент рыночной концентрации, индекс Херфиндаля-Хиршмана, коэффициент относительной концентрации, коэффициент энтропии, коэффициент Розенблюта.
13. Внутренняя среда организации: производство, технологическая база, маркетинг, организационная структура, кадры, финансы.
14. SNW- анализ. Модель 7 S.
15. Стратегическое оценивание активов организации. Корневые компетенции фирмы. Создание ключевых компетенций и их использование. VRIO анализ.
16. Стратегический анализ цепочки ценностей М.Портера. Теория ограничений: ключ к совершенствованию бизнес-процессов.
17. Бенчмаркинг: понятие и виды.
18. Понятие конкурентного преимущества. Жизненный цикл КП.
19. Стратегии низких издержек: когда данная стратегия целесообразна, как ее реализовать, риски стратегии.
20. Стратегии дифференциации: когда данная стратегия целесообразна, как ее реализовать, риски стратегии.
21. Стратегии фокусирования: когда данная стратегия целесообразна, как ее реализовать, риски стратегии.
22. Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентного преимущества. Использование оборонительных стратегий для защиты конкурентного преимущества.
23. Роль компании на рынке и конкурентная стратегия. Стратегии для компаний лидеров, претендентов на лидерства, последователей и обитателей ниш.
24. Анализ конкурентоспособности продукта 1111-5555.

25. Модель "продукт-рынок" И.Ансоффа. Стратеги роста крупных, средних и малых фирм.
26. Эталонные стратегии развития бизнеса: концентрированного роста (усиление по-зиций, развитие продукта и рынка, стратегия риска), интегрированного роста (обратная и вперед идущая интеграция), диверсифицированного роста (центрированная, горизонтальная и конгломератная диверсификация), сокращения (ликвидации, со?кращения, "сбора урожая", сокращения расходов).
27. Стратегии роста: масштабирования, тиражирования и гранулирования.
28. Общие принципы построения портфеля бизнесов
29. корпорации. Дополнительное условие для включения бизнеса в портфель корпорации - синергия.
30. Стратегии вхождения в новую отрасль. Стратегии диверсификации в родственные отрасли Стратегии диверсификации в не родственные отрасли. Эффективность корпоративных стратегий
31. Матрицы портфельного анализа:
32. матрица BCG, матрица Мак-Кинси (GE), матрица Hofer / Schendel, матрица Shell / DPM, матрица ADL(стадии жизненного цикла отрасли, относительное положение на рынке), матрица Томпсона - Стрикленда, матрица дифференциация - относительная эффективность затрат. Недостатки матриц портфельного анализа.
33. Методика PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy). Модель Абеля
34. Четыре основных стратегии фирмы в международном окружении. Глобальная стратегия и конкурентное преимущество. Стратегические альянсы как способ корпоративного развития. Стратегический аутсорсинг.
35. Понятие и виды инновационных стратегий. Понятия инновация ценностей. Сравнение стратегии алого и голубого океана. Шест принципов стратегии голубого океана. Аналитические инструменты и модели: стратегическая канва, модель 4 действий: упразднить, снизить, создать, повысить.
36. Понятие реализации стратегии. Корпоративные стратегические программы: принципы разработки корпоративных программ, генерирование сценариев развития, прогнозирование реакции стейкхолдеров.
37. Стратегические программы на уровне бизнеса: конкурентные тактики, функциональные программы. Стратегическое бюджетирование. Эффективность реализации стратегии. GAP анализ. Метод LOTS.
38. Разработка систем материального поощрения, поддерживающих стратегию.
39. BSC: инструмент реализации стратегии. Hoshin планирование. Призма эффективности.
40. Рост бизнеса и кризисы менеджмента по Л. Грейнеру. Структуры организации как фактор стратегического управления. Создание корпоративной культуры, поддерживающей стратегию компании.
41. Осуществление стратегического лидерства.

7.1. Основная литература:

1. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 320 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=237339>
2. Зайцев Л. Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр, 2013. - 528 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=373808>
3. Баринов В. А. Стратегический менеджмент: Учебник / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 237 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=414317>

4. Харченко, В. Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / В. Л. Харченко. - М.: Московская финансово-промышленная академия, 2012. - (Академия бизнеса). - ISBN 978-5-4257-0014-8. <http://znanium.com/bookread.php?book=451325>
5. Лапыгин Ю. Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : Учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. - 2-е изд. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 208 с.: 60x90 1/16 + (Доп. мат. znanium.com). - (Высшее образование: Бакалавриат). (переплет) ISBN 978-5-16-006592-2, <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=398643>
6. Басовский Л. Е. Современный стратегический анализ: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 256 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=350933>
7. Ларионов И. К. Стратегическое управление [Электронный ресурс] : Учебник для магистров / Под ред. докт. экон. наук, проф. И. К. Ларионова. - М.: Дашков и К, 2014. - 235 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=450821>

7.2. Дополнительная литература:

8. Казакова Н. А. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева; Под ред. проф. Н.А. Казаковой. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 320 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=261613>
9. Гуськов Ю. В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.В. Гуськов. - М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2011. - 192 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=230506>
10. Купцов М. М. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / М.М. Купцов. - 3-е изд. - М.: ИЦ РИОР: ИНФРА-М, 2011. - 184 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=209194>
11. Фомичев А. Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / А.Н. Фомичев. - М.: Дашков и К, 2011. - 468 с.: 60x84 1/16. (переплет) ISBN 978-5-394-00498-8, 2000 экз., <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=318610>

7.3. Интернет-ресурсы:

- Электронный ресурс - www.aup.ru
- Электронный ресурс - www.corpculture.ru
- Электронный ресурс - <http://www.marketopedia.ru/strategy/>
- Электронный ресурс - www.dkvartal.ru
- Электронный ресурс - www.kommersant.ru

8. Материально-техническое обеспечение дисциплины(модуля)

Освоение дисциплины "Стратегический менеджмент" предполагает использование следующего материально-технического обеспечения:

Мультимедийная аудитория, вместимостью более 60 человек. Мультимедийная аудитория состоит из интегрированных инженерных систем с единой системой управления, оснащенная современными средствами воспроизведения и визуализации любой видео и аудио информации, получения и передачи электронных документов. Типовая комплектация мультимедийной аудитории состоит из: мультимедийного проектора, автоматизированного проекционного экрана, акустической системы, а также интерактивной трибуны преподавателя, включающей тач-скрин монитор с диагональю не менее 22 дюймов, персональный компьютер (с техническими характеристиками не ниже Intel Core i3-2100, DDR3 4096Mb, 500Gb), конференц-микрофон, беспроводной микрофон, блок управления оборудованием, интерфейсы подключения: USB, audio, HDMI. Интерактивная трибуна преподавателя является ключевым элементом управления, объединяющим все устройства в единую систему, и служит полноценным рабочим местом преподавателя. Преподаватель имеет возможность легко управлять всей системой, не отходя от трибуны, что позволяет проводить лекции, практические занятия, презентации, вебинары, конференции и другие виды аудиторной нагрузки обучающихся в удобной и доступной для них форме с применением современных интерактивных средств обучения, в том числе с использованием в процессе обучения всех корпоративных ресурсов. Мультимедийная аудитория также оснащена широкополосным доступом в сеть интернет. Компьютерное оборудование имеет соответствующее лицензионное программное обеспечение.

Компьютерный класс, представляющий собой рабочее место преподавателя и не менее 15 рабочих мест студентов, включающих компьютерный стол, стул, персональный компьютер, лицензионное программное обеспечение. Каждый компьютер имеет широкополосный доступ в сеть Интернет. Все компьютеры подключены к корпоративной компьютерной сети КФУ и находятся в едином домене.

Лингафонный кабинет, представляющий собой универсальный лингафонно-программный комплекс на базе компьютерного класса, состоящий из рабочего места преподавателя (стол, стул, монитор, персональный компьютер с программным обеспечением SANAKO Study Tutor, головная гарнитура), и не менее 12 рабочих мест студентов (специальный стол, стул, монитор, персональный компьютер с программным обеспечением SANAKO Study Student, головная гарнитура), сетевого коммутатора для структурированной кабельной системы кабинета.

Лингафонный кабинет представляет собой комплекс мультимедийного оборудования и программного обеспечения для обучения иностранным языкам, включающий программное обеспечение управления классом и SANAKO Study 1200, которые дают возможность использования в учебном процессе интерактивные технологии обучения с использованием современных мультимедийных средств, ресурсов Интернета.

Программный комплекс SANAKO Study 1200 дает возможность инновационного ведения учебного процесса, он предлагает широкий спектр видов деятельности (заданий), поддерживающих как практики слушания, так и тренинги речевой активности: практика чтения, прослушивание, следование образцу, обсуждение, круглый стол, использование Интернета, самообучение, тестирование. Преподаватель является центральной фигурой процесса обучения. Ему предоставляются инструменты управления классом. Он также может использовать многочисленные методы оценки достижений учащихся и следить за их динамикой. SANAKO Study 1200 предоставляет учащимся наилучшие возможности для выполнения речевых упражнений и заданий, основанных на текстах, аудио- и видеоматериалах. Вся аудитория может быть разделена на подгруппы. Это позволяет организовать отдельную траекторию обучения для каждой подгруппы. Учащиеся могут работать самостоятельно, в автономном режиме, при этом преподаватель может контролировать их действия. В состав программного комплекса SANAKO Study 1200 также входит модуль Examination Module - модуль создания и управления тестами для проверки конкретных навыков и способностей учащегося. Гибкость данного модуля позволяет преподавателям легко варьировать типы вопросов в тесте и редактировать существующие тесты.

Также в состав программного комплекса SANAKO Study 1200 также входит модуль обратной связи, с помощью которых можно в процессе занятия провести экспресс-опрос аудитории без подготовки большого теста, а также узнать мнение аудитории по какой-либо теме.

Каждый компьютер лингафонного класса имеет широкополосный доступ к сети Интернет, лицензионное программное обеспечение. Все универсальные лингафонно-программные комплексы подключены к корпоративной компьютерной сети КФУ и находятся в едином домене.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "ZNANIUM.COM", доступ к которой предоставлен студентам. ЭБС "ZNANIUM.COM" содержит произведения крупнейших российских учёных, руководителей государственных органов, преподавателей ведущих вузов страны, высококвалифицированных специалистов в различных сферах бизнеса. Фонд библиотеки сформирован с учетом всех изменений образовательных стандартов и включает учебники, учебные пособия, УМК, монографии, авторефераты, диссертации, энциклопедии, словари и справочники, законодательно-нормативные документы, специальные периодические издания и издания, выпускаемые издательствами вузов. В настоящее время ЭБС ZNANIUM.COM соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) нового поколения.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "Консультант студента", доступ к которой предоставлен студентам. Электронная библиотечная система "Консультант студента" предоставляет полнотекстовый доступ к современной учебной литературе по основным дисциплинам, изучаемым в медицинских вузах (представлены издания как чисто медицинского профиля, так и по естественным, точным и общественным наукам). ЭБС предоставляет вузу наиболее полные комплекты необходимой литературы в соответствии с требованиями государственных образовательных стандартов с соблюдением авторских и смежных прав.

Необходимы:

- проектор с экраном,
- принтер и копировальный аппарат для распечатки текстов.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВПО и учебным планом по направлению 080200.62 "Менеджмент" и профилю подготовки Маркетинг .

Автор(ы):

Сафина Д.М. _____

"__" _____ 201__ г.

Рецензент(ы):

Киршин И.А. _____

"__" _____ 201__ г.