



**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО МОРСКОГО И РЕЧНОГО ТРАНСПОРТА**  
**ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова»**  
**Воронежский филиал**  
**Федерального государственного бюджетного**  
**образовательного учреждения высшего образования**  
**«Государственный университет морского и речного флота**  
**имени адмирала С.О. Макарова»**  
**(Воронежский филиал ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова»)**

Кафедра Экономики и менеджмента

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**  
**методические рекомендации для самостоятельной работы обучающихся**  
**очной, очно-заочной, заочной форм обучения**  
**по направлению подготовки бакалавриата**  
**38.03.01 Экономика**  
**38.03.02 Менеджмент**

Воронеж 2023

Составители: к.э.н, доцент Зацепина А.В.

Рецензент:

Золотарев И.И., к.э.н., доцент ФГБОУ ВО ВГАУ

Стратегический менеджмент: методические рекомендации для самостоятельной работы обучающихся очной, очно-заочной, заочной форм обучения по направлению подготовки бакалавриата 38.03.01 Экономика, 38.03.02 Менеджмент / сост. Зацепина А.В.– Воронеж: Воронежский филиал ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова, 2023. – 31 с.

Методические рекомендации для самостоятельной работы составлены в соответствии с программой учебного курса «Стратегический менеджмент», изучаемого в Воронежском филиале ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова.

Рекомендации предназначены для организации работы на семинарских занятиях по курсу «Стратегический менеджмент», а также для самостоятельной внеаудиторной работы студентов.

Методические рекомендации утверждены на заседании кафедры публичного и частного права Воронежского филиала ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова» 30 июня 2023г., протокол № 10

## Содержание

Введение.....	4
1. Содержание разделов учебной дисциплины .....	5
2. Методические указания по изучению дисциплины.....	9
2.1. Методические рекомендации по подготовке к лекциям.....	9
2.2. Методические рекомендации по подготовке к семинарским занятиям .....	14
3. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	22
3.1 Общие методические рекомендации по самостоятельной работе.....	22
3.2. Методические рекомендации по написанию доклада .....	23
3.3. Методические рекомендации по написанию реферата .....	24
3.4. Методические рекомендации по подготовке и выполнению контрольной работы	26
3.5. Методические рекомендации по подготовке к устному опросу.....	34
4. Перечень основной, дополнительной учебной литературы и учебно-методической литературы для самостоятельной работы обучающихся, необходимой для освоения дисциплины.....	37
5. Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем	38
6. Перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения	38

## Введение

Для успешного освоения учебной дисциплины обучающимся необходимо изучить лекционный материал и рекомендуемую литературу, отработать изученный материал на практических занятиях, выполнить задания для самостоятельной работы. Практические занятия проводятся с целью закрепления лекционного материала, овладения понятийным аппаратом предмета, методами работы, изучаемыми в рамках учебной дисциплины.

Все формы практических занятий (семинары – практикумы, практические) направлены на практическое усвоение теоретических знаний, полученных на лекциях. Главной целью такого рода занятий является: научить студентов применению теоретических знаний на практике. С этой целью на занятиях моделируются фрагменты их будущей деятельности в виде учебных ситуационных задач, при решении которых студенты отрабатывают различные действия по применению соответствующих психологических знаний.

На практическом занятии обсуждаются теоретические положения изучаемого материала, уточняются позиции авторов научных концепций, ведется работа по осознанию обучающимися категориального аппарата психологической науки, определяется и формулируется отношение учащихся к теоретическим проблемам науки, оформляется собственная позиция будущего специалиста.

Самостоятельная работа студента – это планируемая учебная, учебно-исследовательская, научно-исследовательская работа студентов, выполняемая во внеаудиторное (аудиторное) время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия (при частичном непосредственном участии преподавателя, оставляющем ведущую роль за работой студентов).

Самостоятельная работа в современном образовательном процессе рассматривается как форма организации обучения, которая способна обеспечивать самостоятельный поиск необходимой информации, творческое восприятие и осмысление учебного материала в ходе аудиторных занятий, разнообразные формы познавательной деятельности студентов на занятиях и во внеаудиторное время, развитие аналитических способностей, навыков контроля и планирования учебного времени, выработку умений и навыков рациональной организации учебного труда. Таким образом, самостоятельная работа – форма организации образовательного процесса, стимулирующая активность, самостоятельность, познавательный интерес студентов.

Самостоятельная работа обучающихся является важным видом учебной и научной деятельности студента.

Самостоятельная работа студентов является одной из основных форм внеаудиторной работы при реализации учебных планов и программ.

Самостоятельная работа – это познавательная учебная деятельность, когда последовательность мышления ученика, его умственных и практических операций и действий зависит и определяется самим студентом.

Студент в процессе обучения должен не только освоить учебную программу, но и приобрести навыки самостоятельной работы. Студенту предоставляется возможность работать во время учебы более самостоятельно, чем учащимся в средней школе. Студент должен уметь планировать и выполнять свою работу.

Целью самостоятельной работы студентов является овладение фундаментальными знаниями, профессиональными умениями и навыками деятельности по профилю, опытом творческой, исследовательской деятельности.

## 1. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ «Стратегический менеджмент»

№ п/п	Наименование раздела (темы) дисциплины	Содержание раздела (темы) дисциплины
1	Тема 1. Основные понятия стратегического менеджмента	Основные характеристики (признаки) стратегического менеджмента. Стратегическое видение, миссия и цели. Стратегический успех и стратегический потенциал. Стратегия и её связь с методами конкуренции и конкурентоспособностью, и цепями поставок
2	Тема 2. Стратегии развития транспортной системы, отрасли и её подразделений	Стратегия развития транспортной системы Российской Федерации. Стратегия развития Водного транспорта России. Стратегия развития инфраструктуры морских портов. Стратегия развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года
3	Тема 3. Функциональные и конкурентные стратегии компании	Корпоративные стратегии. Стратегии развития видов производственно-хозяйственной деятельности компании. Производственная стратегия, как стратегия развития структуры транспортных средств и портового комплекса. Маркетинговые стратегии - основа создания комплекса конкурентных преимуществ и эффективного использования возможностей фрахового рынка. Финансово-экономическая стратегия как план стратегических и тактических действий по обеспечению компании финансовыми средствами. Инновационная стратегия как комплекс мероприятий по эффективному использованию инновационного потенциала компании. Базовые конкурентные стратегии. Основные факторы классификации. Конкурентная стратегия лидерства по издержкам. Конкурентная стратегия сфокусированных низких логистических издержек. Конкурентная стратегия оптимальных издержек. Конкурентная стратегия сфокусированной дифференциации. Конкурентная стратегия широкой дифференциации
4	Тема 4. Конкурентоспособность	Основные понятия. Принципы оценки конкурентоспособности. Методы оценки конкурентоспособности. Внутренние и внешние конкурентные преимущества, обеспечивающие конкурентоспособность. Конкурентоспособность транспортных судов и судоходных компаний. Особенности определения показателей конкурентоспособности транспортных судов и судоходных компаний. Тактическая и стратегическая конкурентоспособность транспортных судов
5	Тема 5. Стратегическое и бизнес-планирование судоходной компании	Основные понятия цели и задачи стратегического планирования. Принципы бизнес-планирования. Этапы бизнес-планирования. Отличия и структура долгосрочного и стратегического планирования. Этапы стратегического планирования. Процесс стратегического планирования. Модель SCM. Стратегический план как проектное планирование развития судоходной компании. Показатели оценки экономической эффективности стратегического плана. Взаимодействие тактического и стратегического планирования в составе бизнес-планирования



## 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

### «Стратегический менеджмент»

Основными формами обучения дисциплине «Стратегический менеджмент» являются:

- 1) лекции,
- 2) семинарские занятия,
- 3) самостоятельная работа.

#### 2.1. Методические рекомендации по подготовке к лекциям

Лекция – логическое изложение материала в соответствии с планом лекции, который сообщается в начале каждой лекции, и имеет законченную форму, т.е. содержит пункты, позволяющие охватить весь материал, который необходимо довести до студентов.

Главной задачей лектора является организация процесса познания студентами материала изучаемой дисциплины на всех этапах ее освоения, предусмотренных федеральным государственным образовательным стандартом.

На лекциях особое внимание уделяется не только усвоению изучаемых проблем, но и стимулированию Вашей активной познавательной деятельности, творческого мышления, развитию научного мировоззрения, профессионально-значимых свойств и качеств. Лекции по учебной дисциплине проводятся, как правило, как проблемные в форме диалога (интерактивные).

Излагаемый материал может показаться Вам сложным, поскольку включает знания, почерпнутые преподавателем из различных отраслей психологии – общей психологии, психологии познавательных процессов, психологии личности, социальной психологии и т.д. Вот почему необходимо добросовестно и упорно работать на лекциях. Осуществляя учебные действия на лекционных занятиях, Вы должны внимательно воспринимать действия преподавателя, запоминать складывающиеся образы, мыслить, добиваться понимания изучаемого предмета, применения знаний на практике, при решении учебно-профессиональных задач. В ходе лекционных занятий необходимо вести конспектирование учебного материала, обращая внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации.

#### Правила конспектирования:

1. Конспектирование лекций ведется в специально отведенной для этого тетради, каждый лист которой должен иметь поля (4-5 см) для дополнительных записей.

2. Необходимо записывать тему и план лекций, рекомендуемую литературу к теме. Записи разделов лекции должны иметь заголовки, подзаголовки, красные строки. Для выделения разделов, выводов, определений, основных идей можно использовать цветные карандаши и фломастеры.

3. Названные в лекции ссылки на первоисточники надо пометить на полях, чтобы при самостоятельной работе найти и вписать их.

4. В конспекте дословно записываются определения понятий, категорий и законов. Остальное должно быть записано своими словами.

5. Каждому студенту необходимо выработать и использовать допустимые сокращения наиболее распространенных терминов и понятий. Однако чрезмерное увлечение сокращениями может привести к тому, что со временем в них будет трудно разобраться.

6. В конспект следует заносить всё, что преподаватель пишет на доске, а также рекомендуемые схемы, таблицы, диаграммы и т.д. Надо иметь в виду, что изучение и обработка прослушанных лекций без промедления значительно экономит время и способствует лучшему усвоению материала.

Перед очередной лекцией необходимо просмотреть по конспекту материал предыдущей лекции. При затруднениях в восприятии материала следует обратиться к основным литературным источникам. Если разобраться в материале опять не удалось, то обратитесь к лектору (по графику его консультаций) или к преподавателю на семинарских занятиях.

## **Тематика лекций по дисциплине «Стратегический менеджмент»**

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

#### **Учебные вопросы:**

1. Основные характеристики (признаки) стратегического менеджмента.
2. Стратегическое видение, миссия и цели.
3. Стратегический успех и стратегический потенциал.
4. Стратегия и её связь с методами конкуренции и конкурентоспособностью, и цепями поставок

### **Тема 2. Стратегии развития транспортной системы, отрасли и её подразделений**

#### **Учебные вопросы:**

1. Стратегия развития транспортной системы Российской Федерации.
2. Стратегия развития Водного транспорта России.
3. Стратегия развития инфраструктуры морских портов.
4. Стратегия развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года

### **Тема 3. Функциональные и конкурентные стратегии компании**

#### **Учебные вопросы:**

1. Корпоративные стратегии.
2. Стратегии развития видов производственно-хозяйственной деятельности компании.
3. Производственная стратегия, как стратегия развития структуры транспортных средств и портового комплекса.
4. Маркетинговые стратегии - основа создания комплекса конкурентных преимуществ и эффективного использования возможностей фрахтового рынка.
5. Финансово-экономическая стратегия как план стратегических и тактических действий по обеспечению компании финансовыми средствами.
6. Инновационная стратегия как комплекс мероприятий по эффективному использованию инновационного потенциала компании.
7. Базовые конкурентные стратегии.
8. Основные факторы классификации.
9. Конкурентная стратегия лидерства по издержкам.
10. Конкурентная стратегия сфокусированных низких логистических издержек.
11. Конкурентная стратегия оптимальных издержек
12. Конкурентная стратегия сфокусированной дифференциации.
13. Конкурентная стратегия широкой дифференциации

### **Тема 4. Конкурентоспособность**

#### **Учебные вопросы:**

1. Основные понятия.
2. Принципы оценки конкурентоспособности.
3. Методы оценки конкурентоспособности.
4. Внутренние и внешние конкурентные преимущества, обеспечивающие конкурентоспособность.



5. Конкурентоспособность транспортных судов и судоходных компаний.
6. Особенности определения показателей конкурентоспособности транспортных судов и судоходных компаний.
7. Тактическая и стратегическая конкурентоспособность транспортных судов

## **Тема 5. Стратегическое и бизнес-планирование судоходной компании**

### **Учебные вопросы:**

1. Основные понятия цели и задачи стратегического планирования.
2. Принципы бизнес-планирования.
3. Этапы бизнес-планирования.
4. Отличия и структура долгосрочного и стратегического планирования.
5. Этапы стратегического планирования.
6. Процесс стратегического планирования.
7. Модель SCM.
8. Стратегический план как проектное планирование развития судоходной компании.
9. Показатели оценки экономической эффективности стратегического плана.
10. Взаимодействие тактического и стратегического планирования в составе бизнес-планирования

## **2.2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К СЕМИНАРСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Семинар – это один из наиболее сложных и в то же время плодотворных видов (форм) вузовского обучения и воспитания. В условиях высшей школы семинар – вид практической работы, проводимой под руководством преподавателя, ведущего научные исследования по тематике семинара и в данной отрасли научного знания.

Семинар предназначен: для углубленного изучения той или иной дисциплины и овладения методологией применительно к особенностям изучаемой отрасли науки; для активной самостоятельной групповой работы, когда студенты могут подготовить, обдумать поставленные перед ними проблемы, проверить свою позицию, услышать и обсудить другие.

Целесообразно готовиться к семинарским занятиям за 1- 2 недели до их начала. Начинать надо с изучения рекомендованной литературы, так как на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы вы должны стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале.

Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

На семинаре каждый из Вас должен быть готовым к выступлению по всем поставленным в плане вопросам, проявлять максимальную активность при их рассмотрении. Выступление должно строиться свободно, убедительно и аргументировано. Необходимо, чтобы выступающий проявлял собственное отношение к тому, о чем он говорит, высказывал свое личное мнение, понимание, обосновывал его и мог сделать правильные выводы из сказанного. При этом Вы можете обращаться к записям конспекта и лекций, непосредственно к первоисточникам, использовать знание художественной литературы и искус-

ства, факты и наблюдения современной жизни и т.д. Вокруг такого выступления могут разгореться споры, дискуссии, к участию в которых должен стремиться каждый.

При подготовке к семинару вам следует:

- приносить с собой рекомендованную преподавателем литературу к конкретному занятию;
- до очередного практического занятия по рекомендованным литературным источникам проработать теоретический материал, соответствующей темы занятия;
- при подготовке к семинарским занятиям следует обязательно использовать не только лекции, но учебную, методическую литературу;
- в начале занятий задать преподавателю вопросы по материалу, вызвавшему затруднения в его понимании и освоении при решении задач, заданных для самостоятельного решения;
- в ходе семинара давать конкретные, четкие ответы по существу вопросов; - на занятии демонстрировать понимание проведенных анализов, ситуаций, в случае затруднений обращаться к преподавателю. Если Вы пропустили занятие (независимо от причин) или не подготовились к занятию, рекомендуется не позже, чем в 2-недельный срок явиться на консультацию к преподавателю и отчитаться по теме, изученной на занятии. Студенты, не отчитавшиеся по каждой не проработанной ими на занятиях теме к началу зачетной сессии, упускают возможность получить положительную оценку в соответствующем семестре. При такой подготовке семинарское занятие пройдет на необходимом методическом уровне и принесет интеллектуальное удовлетворение всей группе.

## **Перечень и содержание тем семинарских занятий дисциплины**

### **«Стратегический менеджмент»**

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

##### **Вопросы контроля знаний:**

1. Основные характеристики (признаки) стратегического менеджмента.
2. Стратегическое видение, миссия и цели.
3. Стратегический успех и стратегический потенциал.
4. Стратегия и её связь с методами конкуренции и конкурентоспособностью, и цепями поставок

##### **Практические задания**

Комбинат «Северсталь» — одно из крупнейших в России предприятий черной металлургии. Среди комбинатов с полным металлургическим циклом и производственными мощностями более 1 млн. т в год он занимает второе место после Магнитогорского.

Среднемесячная заработная плата значительно выше среднеотраслевой. «Северсталь» участвует в АО «Карельский окатыш» (бывший Костомукшский горно-обогатительный комбинат) – ему принадлежит 31% акций комбината. С одной стороны, такое вложение кажется невыгодным: Костомукшский комбинат испытывает большие финансовые затруднения. С другой – г. Костомукша является основной сырьевой, базой череповецких металлургов, и владение крупным пакетом акций позволяет «Северстали» влиять на стоимость закупаемого сырья. Кроме того, «Северсталь» имеет долевое участие в 19 акционерных обществах.

Основная продукция предприятия – сталь, чугун, прокат, гнутые профили, стальное литье, продукты коксохимического производства и товары народного потребления (эмалированная посуда, миксеры, кофемолки, стиральные машины, сельскохозяйственная продукция). Основной объем стали производится на мартеновских установках, что обуславливает недостаточно высокое качество продукции.

АО «Северсталь» планирует переоборудовать мартеновские установки в двухванные прямоточные агрегаты с более низким удельным расходом топлива и огнеупоров. Сооружаются также установки непрерывной разливки стали, что позволит комбинату получить до 5,8 млн. т годной

литой заготовки в год. Энергозатраты на 1 т готового проката на 20–30% превышают аналогичный показатель металлургических предприятий Японии и Германии.

Структура затрат на производство продукции российской черной металлургии, в отличие от развитых стран, характеризуется низкой долей заработной платы (она в 2,5 раза ниже, чем в Японии и Германии, в 3 раза ниже, чем в США).

Транспортные расходы, наоборот, занимают все больший удельный вес. Себестоимость производства стали комбинату удается поддерживать пока на приемлемом уровне за счет наибольшего в отрасли удельного расхода металлолома на 1 т стали. Металлургический комплекс России работает в условиях сокращения потребления на внутреннем рынке черных металлов. Объем поставок металлопродукции в страны СНГ уменьшился вдвое. Безусловно, экспорт в ближайшее время останется основной статьей доходов металлургических предприятий, но по мере выхода страны из кризиса недозагруженные мощности металлургических комбинатов будут задействованы в целях удовлетворения внутренних потребностей. Структура спроса претерпела определенные изменения.

Наибольшим спросом стала пользоваться листовая, в том числе оцинкованная сталь. Одна из вероятных причин – значительная эффективность экспорта именно этого вида продукции. Уменьшился спрос на некоторые высококачественные виды проката и инструментальную сталь в связи с сокращением заказов оборонной и авиакосмической промышленности. В последний год наблюдался устойчивый спрос на все виды строительного металла, причем в большей мере на мелкие партии товара.

Сбыт готовой продукции осуществляется двумя способами: через посреднические торговые организации и путем установления прямых связей с потребителями. Комбинату более выгодны прямые связи, обеспечивающие более быстрый сбыт и нередко предоплату поставок. Торговцы же, наоборот, предпочитают работать с комбинатами через посреднические фирмы, стремясь обеспечить стабильность поставок и более низкие цены (посредникам предусматриваются скидки до 10–15%). С учетом технической оснащенности лидером в отрасли выступает Новолипецкий комбинат, не использующий в производстве мартеновские установки. Наибольшее количество мартеновских печей имеет Магнитогорский комбинат. По техническому развитию АО «Северсталь» находится на среднеотраслевом уровне, однако по объемам производства лидирует среди других металлургических предприятий, уступая в производстве кокса только Магнитогорскому и Липецкому комбинатам.

Магнитогорский комбинат, несмотря на свои размеры, теряет лидирующее положение в отрасли. На первое место выходит АО «Северсталь». Его реальными конкурентами могут стать лишь Нижнетагильский и Новолипецкий комбинаты, быстро наращивающие объемы реализации и повышающие качество продукции. В то же время, если сравнить финансовое состояние компании с Нижнетагильским и Новолипецким комбинатами, то оно более предпочтительно. Если в результате проводимой модернизации производства удастся понизить себестоимость продукции, сохранив при этом объемы продаж, то предприятие можно будет с уверенностью назвать «флагман отрасли». Черная металлургия отличается высокой капиталоемкостью и длительными сроками окупаемости проектов. Хронический дефицит капиталовложений сдерживает реализацию программы реконструкции и модернизации отрасли. В рамках Федеральной программы технического перевооружения и развития металлургии в России предусматривалось привлечь в металлургию 24 млрд руб. и 10,6 млрд долл. В 2004 г. расчетная потребность отрасли в капитальных вложениях составляла 9,6 млрд руб. Валютные кредиты предприятий в основном будут оплачиваться за счет выручки от внешнеторговой деятельности. Данная программа предусматривала и значительное повышение качества продукции.

Вопросы к ситуации №3:

1. Определите цели Комбината «Северсталь».
2. Проанализируйте факторы внешней и внутренней среды, оказавшие влияние на развитие комбината.
3. Проведите анализ стратегических альтернатив развития деятельности Комбината «Северсталь».
4. Выберите стратегии и тактики перспективного развития предприятия по основным видам деятельности.

## **Тема 2. Стратегии развития транспортной системы, отрасли и её подразделений**

### **Вопросы контроля знаний:**

1. Стратегия развития транспортной системы Российской Федерации.
2. Стратегия развития Водного транспорта России.
3. Стратегия развития инфраструктуры морских портов.
4. Стратегия развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года

### **Практические задания**

Сформулируйте цели подразделений компании, в которой Вы проходили управленческую практику.

## **Тема 3. Функциональные и конкурентные стратегии компании**

### **Вопросы контроля знаний:**

1. Корпоративные стратегии.
2. Стратегии развития видов производственно-хозяйственной деятельности компании.
3. Производственная стратегия, как стратегия развития структуры транспортных средств и портового комплекса.
4. Маркетинговые стратегии - основа создания комплекса конкурентных преимуществ и эффективного использования возможностей фрахтового рынка.
5. Финансово-экономическая стратегия как план стратегических и тактических действий по обеспечению компании финансовыми средствами.
6. Инновационная стратегия как комплекс мероприятий по эффективному использованию инновационного потенциала компании.
7. Базовые конкурентные стратегии.
8. Основные факторы классификации.
9. Конкурентная стратегия лидерства по издержкам.
10. Конкурентная стратегия сфокусированных низких логистических издержек.
11. Конкурентная стратегия оптимальных издержек
12. Конкурентная стратегия сфокусированной дифференциации.
13. Конкурентная стратегия широкой дифференциации

### **Практические задания**

Представьте, что Вы создаете фирму, которая будет работать на российском рынке. Выпишите в произвольной форме ключевые моменты Вашей будущей миссии. Примеры организаций:

- Строительно-монтажный трест, занимающий лидирующее положение на рынке строительных предприятий.
- Оптовая фирма, действующая в областном центре.
- Мастерская по ремонту иномарок, являющаяся филиалом зарубежной фирмы в Москве.
- Круглосуточный магазин в новом районе города.
- Магазин в центре города, специализирующийся на продаже фирменной джинсовой одежды.
- Сеть ресторанов для богатых слоев населения.
- Организация, занимающаяся продажей аудио- и видеотехники на российском рынке.

## **Тема 4. Конкурентоспособность**

### **Вопросы контроля знаний:**

1. Основные понятия.
2. Принципы оценки конкурентоспособности.
3. Методы оценки конкурентоспособности.

4. Внутренние и внешние конкурентные преимущества, обеспечивающие конкурентоспособность.
5. Конкурентоспособность транспортных судов и судоходных компаний.
6. Особенности определения показателей конкурентоспособности транспортных судов и судоходных компаний.
7. Тактическая и стратегическая конкурентоспособность транспортных судов

#### **Практические задания**

Придумайте идею и напишите миссию так, чтобы и другим захотелось обратиться в данную компанию. Сфера деятельности:

- парикмахерская и другие услуги – ресторан;
- гостиница;
- экономический журнал;
- оптовый магазин;
- высшее учебное заведение;
- автозаправочная станция;
- стоянка машин;
- ремонтная мастерская;
- ателье;
- круглосуточный магазин;
- аптека или зубная поликлиника.

#### **Тема 5. Стратегическое и бизнес-планирование судоходной компании**

##### **Вопросы контроля знаний:**

1. Основные понятия цели и задачи стратегического планирования.
2. Принципы бизнес-планирования.
3. Этапы бизнес-планирования.
4. Отличия и структура долгосрочного и стратегического планирования.
5. Этапы стратегического планирования.
6. Процесс стратегического планирования.
7. Модель SCM.
8. Стратегический план как проектное планирование развития судоходной компании.
9. Показатели оценки экономической эффективности стратегического плана.
10. Взаимодействие тактического и стратегического планирования в составе бизнес-планирования

#### **Практические задания**

Стратегическое видение компании Delta Airlines. Рональд У. Аллен, директор-распорядитель компании Delta, следующим образом объяснил видение компании и её миссию: «...Мы хотели бы, чтобы Delta стала лучшей мировой авиакомпанией. Мировой, потому что мы являемся и намерены впредь оставаться творческим, агрессивным, добросовестным и успешным конкурентом, предоставляющий пассажирам доступ ко всему миру при самом высоком стандарте обслуживания. Мы продолжим поиск возможностей расширения числа доступных нам регионов мира путём введения новых маршрутов и повышения эффективности международного сотрудничества. Авиакомпанией, потому что мы намерены остаться в том бизнесе, который мы лучше всего знаем: воздушные перевозки и связанное с ними обслуживание. Мы не намерены сбиваться с давно проложенного пути. Мы верим в долгосрочные перспективы прибыльности авиационных перевозок и продолжим концентрировать наше внимание и наши капиталовложения в направлении увеличения нашей доли в этой области бизнеса. Лучшей, потому что мы верим в преданность наших клиентов, работников и инвесторов. Пассажирам и грузоотправителям мы

будем продолжать предлагать наилучшее обслуживание по низкой цене. К нашему персоналу мы будем продолжать предъявлять всё более высокие требования и предлагать ему всё более высокое вознаграждение и сориентированные на достижение результата рабочие места, которые будут соответствовать справедливой оценке их вклада в общее дело. Для наших акционеров мы получим устойчивый и высокий доход».

Вопросы:

1. Интересы каких стейкхолдеров учтены в миссии компании Delta Airlines?
2. Что Вы могли бы порекомендовать для улучшения миссии компании Delta Airlines?

### **3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

#### **3.1. Общие методические рекомендации по самостоятельной работе**

Самостоятельная работа – это планируемая работа студентов, выполняемая по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия. Целью самостоятельной работы студентов являются: обучение навыкам работы с научной литературой и практическими материалами, необходимыми для углубленного изучения дисциплины, а также развитие у них устойчивых способностей к самостоятельному (без помощи преподавателя) изучению и изложению полученной информации. В связи с этим основными задачами самостоятельной работы студентов, изучающих дисциплину, являются:

во-первых, продолжение изучения учебной дисциплины в домашних условиях по программе, предложенной преподавателем;

во-вторых, привитие студентам интереса к психологической литературе;

в-третьих, развитие познавательных способностей.

Изучение и изложение информации, полученной в результате изучения научной литературы и практических материалов, предполагают развитие у студентов как владения навыками устной речи, так и способностей к четкому письменному изложению материала.

Основными формами самостоятельной работы студентов являются:

1. Изучение теоретического материала во внеаудиторных условиях при подготовке к аудиторным занятиям (семинарам), к зачету, экзамену.

2. Подготовка устных сообщений (докладов) к семинарским занятиям. Целью подготовки докладов является выделение проблемных вопросов по изучаемой теме. Доклад представляется устно перед студенческой группой, оформляется письменно в виде плана-конспекта и сдается преподавателю. Регламент одного доклада не может превышать 7-10 мин. Темы докладов указываются в планах семинарских занятий.

3. Подготовка рефератов по отдельным темам программы учебной дисциплины. Целью написания рефератов является привитие студентам навыков самостоятельной работы над литературными источниками, чтобы на основе их анализа и обобщения студенты могли делать собственные выводы теоретического и практического характера, обосновывая их соответствующим образом. Темы рефератов указаны к темам, предназначенным для самостоятельного изучения. Методические рекомендации по написанию рефератов содержатся в соответствующем разделе методического пособия.

4. Иные формы самостоятельной работы. По усмотрению преподавателя студенты могут выполнять и другие виды самостоятельной работы. В частности:

- обзор новейших научных работ (монографий, статей) по психологии;
- подбор материалов периодической печати по изучаемой теме.

Соответственно конкретным темам семинарских занятий студентам могут быть даны иные рекомендации.

Самостоятельная работа студентов должна быть организована с учетом времени изучения той или иной темы по учебному плану. Работа студента в аудиторных и во внеаудиторных условиях по проблематике должна максимально совпадать.

Самостоятельную работу, указанную в пунктах 2-4, не должны выполнять все без исключения студенты. Преподаватель, ведущий практические и семинарские занятия, определяет конкретных студентов, которые будут выполнять задания (доклады, рефераты и др.).

Основной формой контроля за самостоятельной работой студентов являются семинарские (практические) занятия, промежуточная аттестация, а также еженедельные консультации преподавателя. При подведении итогов самостоятельной работы (в частности, написания рефератов, подготовки докладов) преподавателем основное внимание должно

уделяться разбору и оценке лучших работ, анализу недостатков. По предложению преподавателя студент может изложить содержание выполненной им письменной работы на практических и семинарских занятиях.

### **3.2.Методические рекомендации по написанию доклада**

Доклад – публичное сообщение, представляющее собой развернутое изложение на определенную тему, вид самостоятельной работы, который используется в учебных и внеаудиторных занятиях и способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить.

При написании доклада по заданной теме обучающийся составляет план, подбирает основные источники. В процессе работы с источниками систематизирует полученные сведения, делает выводы и обобщения. К докладу по крупной теме могут привлекать несколько обучающихся, между которыми распределяются вопросы выступления.

Тематика доклада обычно определяется преподавателем, но в определении темы инициативу может проявить и обучающийся. Прежде чем выбрать тему доклада, автору необходимо выявить свой интерес, определить, над какой проблемой он хотел бы поработать, более глубоко ее изучить.

Этапы работы над докладом включают в себя: формулирование темы, причем она должна быть не только актуальной по своему значению, но и оригинальной, интересной по содержанию; подбор и изучение основных источников по теме (как правильно, при разработке доклада используется не менее 8-10 различных источников); составление списка использованных источников; обработка и систематизация информации; разработка плана доклада; написание доклада и публичное выступление с результатами исследования.

Структура доклада: 1) титульный лист; 2) оглавление (в нем последовательно излагаются названия пунктов доклада, указываются страницы, с которых начинается каждый пункт); 3) введение (формулирует суть исследуемой проблемы, обосновывается выбор темы, определяются ее значимость и актуальность, указываются цель и задачи доклада, дается характеристика используемой литературы); 4) основная часть (каждый раздел ее, доказательно раскрывая отдельную проблему или одну из ее сторон, логически является продолжением предыдущего; в основной части могут быть представлены таблицы, графики, схемы); 5) заключение (подводятся итоги или дается обобщенный вывод по теме доклада, предлагаются рекомендации); 6) список использованных источников.

**Структура и содержание доклада**

Введение – это вступительная часть научно-исследовательской работы. Автор должен приложить все усилия, чтобы в этом небольшом по объему разделе показать актуальность темы, раскрыть практическую значимость ее, определить цели и задачи эксперимента или его фрагмента.

Основная часть. В ней раскрывается содержание доклада. Как правило, основная часть состоит из теоретического и практического разделов. В теоретическом разделе раскрываются история и теория исследуемой проблемы, дается критический анализ литературы и показывается позиция автора. В практическом разделе излагаются методы, ход, и результаты самостоятельно проведенного эксперимента или фрагмента. В основной части могут быть также представлены схемы, диаграммы, таблицы, рисунки и т.д.

В заключении содержатся итоги работы, выводы, к которым пришел автор, и рекомендации. Заключение должно быть кратким, обязательным и соответствовать поставленным задачам.

Список использованных источников представляет собой перечень использованных книг, статей, фамилии авторов приводятся в алфавитном порядке, при этом все источники даются под общей нумерацией литературы. В исходных данных источника указываются фамилия и инициалы автора, название работы, место и год издания.



Приложение к докладу оформляются на отдельных листах, причем каждое должно иметь свой тематический заголовок и номер, который пишется в правом верхнем углу, например: «Приложение 1».

Требования к оформлению доклада. Объем доклада может колебаться в пределах 5-15 печатных страниц; все приложения к работе не входят в ее объем. Доклад должен быть выполнен грамотно, с соблюдением культуры изложения. Обязательно должны иметься ссылки на используемую литературу. Должна быть соблюдена последовательность написания библиографического аппарата

### **3.3.Методические рекомендации по написанию реферата**

Написание рефератов является одной из форм самостоятельной работы студентов и направлено на организацию и повышение уровня выполнения самостоятельной работы, а также на усиление контроля за этой работой.

Целью написания рефератов является привитие студентам навыков самостоятельной работы над литературными источниками с тем, чтобы на основе их анализа и обобщения студенты могли делать собственные выводы теоретического и практического характера, обосновывая их соответствующим образом.

В отличие от семинарских занятий, при проведении которых студент приобретает, в частности, навыки высказывания своих суждений и изложения мнений других авторов в устной форме, написание рефератов даст ему навыки лучше делать то же самое, но уже в письменной форме, хорошем стиле.

Рефераты должны носить научно-проблемный характер. При написании такого реферата студент должен изучить и кратко изложить имеющиеся в литературе суждения по определенному, спорному в теории, вопросу (проблеме) по изучаемой теме, высказать по этому вопросу (проблеме) собственную точку зрения с соответствующим ее обоснованием.

Объем реферата должен быть в пределах 15 – 20 страниц (шрифт Times New Roman, полуторный интервал). Титульный лист должен содержать следующие сведения: наименование учебного заведения, наименование кафедры, тема, фамилия и инициалы студента, факультет, курс, номер группы, год выполнения. Реферат должен включать список использованной литературы.

Реферат сдается преподавателю. Как правило, на основании написанного реферата студент готовит небольшое (5 – 10 мин.) выступление на занятии, в ходе которого он должен изложить основные положения своего реферата.

Оформление печатного текста реферата:

1) Текст доклада должен быть набран в редакторе Microsoft Word версий 97-2007 и позднее и распечатан на компьютере на одной стороне стандартного листа белой бумаги форматом А4 (210 на 297мм).

2) Основной текст: шрифт Times New Roman - 14, без переноса слов, междустрочный интервал полуторный, выравнивание по ширине.

3) Поля: слева - 3 см, сверху – 2 см, справа - 2 см, внизу - 2 см, абзацный отступ – 1,25 см.

4) Заголовки первого порядка: обозначаются римскими цифрами, набираются все заглавными буквами, по центру, без отступа и точки на конце; шрифт 18, полужирный.

5) Заголовки второго порядка по центру, без отступа, арабские цифры, без точки, с заглавной буквы, далее строчными буквами; шрифт 16, полужирный

#### **Рекомендуемые темы докладов, рефератов:**

1. Сущность понятия «Стратегический менеджмент».

2. Главная задача стратегического менеджмента.
3. Основные признаки, характеризующие стратегические решения.
4. Характеристика понятия «стратегия организации».
5. Основные типы стратегии в зависимости от времени их возникновения
6. Основные элементы внутренней и внешней среды функционирования организации.
7. Особенности применения стратегического менеджмента как управленческой концепции в современных российских условиях
8. Объекты стратегического управления и их взаимосвязь в цикле стратегического управления
9. Понятие стратегической бизнес-единицы.
10. Концепция сегментации рынка
11. Основные отличия стратегического управления от оперативного
12. Эволюция стратегического менеджмента: основные этапы и предпосылки эволюции систем корпоративного управления
13. Сравнительная характеристика различных систем корпоративного управления.
14. Основные управленческие стили стратегического управления
15. Основные подходы к разработке стратегии (управленческий аспект).
16. Зависимость используемых предприятием видов стратегий от его конкурентной позиции на рынке.
17. Виолентные, патиентные, комутантные и эксплерентные стратегии.
18. Конкурентное преимущество организации, его кратко- и долгосрочная составляющие. Оценка конкурентной позиции фирмы.
19. Способы увеличения конкурентного преимущества организации.
20. Основные принципы стратегического управления.
21. Характеристика основных задач стратегического менеджмента
22. Основные этапы цикла стратегического менеджмента.
23. Модели стратегического менеджмента
24. Общая характеристика основных этапов цикла стратегического менеджмента
25. Миссия и видение организации
26. Целеполагание.
27. Построение дерева целей организации.
28. Основные требования, предъявляемые к целям
29. Базовые конкурентные стратегии компании и основные предпосылки их использования. Матрица конкуренции М. Портера
30. Основные преимущества и риски использования различных базовых конкурентных стратегий
31. Цепочка стоимости компании и система стоимости
32. Основные направления и инструменты анализа внешней среды организации
33. Анализ движущих сил конкуренции и ключевые факторы успеха в отрасли
34. Концепции жизненного цикла отрасли и жизненного цикла товара
35. Основные направления и инструменты анализа внутренней среды организации.
36. Понятие ключевых компетенций организации.
37. Методика проведения SWOT-анализа
38. Принцип стратегических кривых в теории стратегического управления.
39. Стратегические кривые 1 и 2 порядка
40. Основные инструменты портфельного анализа деятельности компании
41. Понятие продуктивно-маркетинговой стратегии организации.
42. Основы управления товарным ассортиментом: продуктовый профиль организации
43. Конкурентоспособность товара: сущность понятия и методика расчета
44. Корпоративные стратегии и их основные характеристики
45. Особенности стратегического управления диверсифицированной организацией
46. Стратегии одиночного бизнеса и их основные характеристики

47. Функциональные стратегии и их основные характеристики
48. Основные виды наступательных и оборонительных стратегий
49. Стратегии для фирм, занимающих различные отраслевые позиции
50. Особенности стратегического управления организацией, ведущей международную деятельность
51. Система рисков предприятия, оценка вероятности риска и основные приемы управления рисками
52. Финансовая оценка стратегических планов
53. Формирование и анализ стратегических альтернатив
54. Бизнес-план как форма представления разработанной стратегии.
55. Структура и содержание бизнес-плана
56. Инвестиционная стратегия организации.
57. Инвестиционный меморандум
58. Организация реализации стратегии
59. Взаимосвязь контура стратегического и оперативного планирования
60. Виды стратегического управления
61. Формирование организационной структуры и системы управления
62. Основные типы организационных структур
63. Формирование организационной культуры и системы мотивации персонала
64. Организация контроля исполнения стратегии: анализ результатов и внесение корректировок
65. Организация процесса стратегического управления
66. Основные характеристики различных школ стратегий
67. Использование принципов стратегического менеджмента в государственном управлении.
68. Конкурентное преимущество страны.
69. Модель «национального ромба М. Портера.

### **Критерии и шкала оценивания выполнения реферата**

Критерии оценивания:

- знание правовых действий в соответствии с законодательством Российской Федерации и международными договорами– умение правильно определять нормативный правовой акт, подлежащий применению к соответствующим правовым отношениям;
- знание анализа и дачи оценку различных источников права и юридических документов
- умение разъяснять смысл правовых норм в целях правильной реализации и их применения, установление взаимосвязи между объектами и субъектами права;
- умение подготовить проекты нормативных правовых актов в рамках осуществления профессиональной деятельности
- владение анализом, оценкой и толкованием законодательной и правоприменительной практики при осуществлении профессиональной деятельности;
- владение анализом юридически- значимых ситуаций на практике, требующих применения правовых норм.

### **3.4. Методические рекомендации по подготовке и выполнению контрольной работы**

Контрольная работа является одной из составляющих учебной деятельности студента по овладению знаниями в области физиологии и биохимии растений. К ее выполнению необходимо приступить только после изучения тем дисциплины.

Целью контрольной работы является определения качества усвоения лекционного материала и части дисциплины, предназначенной для самостоятельного изучения.

Задачи, стоящие перед студентом при подготовке и написании контрольной работы:

- 1) закрепление полученных ранее теоретических знаний;
- 2) выработка навыков самостоятельной работы;
- 3) выяснение подготовленности студента к будущей практической работе.

Контрольные выполняются обучающимися в аудитории, под наблюдением преподавателя. Тема контрольной работы известна и проводится она по сравнительно недавно изученному материалу. Преподаватель готовит задания либо по вариантам, либо индивидуально для каждого студента. По содержанию работа может включать теоретический материал, задачи, тесты, расчеты и т.п. выполнению контрольной работы предшествует инструктаж преподавателя.

Ключевым требованием при подготовке контрольной работы выступает творческий подход, умение обрабатывать и анализировать информацию, делать самостоятельные выводы, обосновывать целесообразность и эффективность предлагаемых рекомендаций и решений проблем, четко и логично излагать свои мысли. Подготовку контрольной работы следует начинать с повторения соответствующего раздела учебника, учебных пособий по данной теме и конспектов лекций.

Контрольная работа назначается после изучения определенного раздела (разделов) дисциплины и представляет собой совокупность развернутых письменных ответов студентов на вопросы, которые они заранее получают от преподавателя.

Самостоятельная подготовка к контрольной работе включает в себя: – изучение конспектов лекций, раскрывающих материал, знание которого проверяется контрольной работой; – повторение учебного материала, полученного при подготовке к семинарским, практическим занятиям и во время их проведения; – изучение дополнительной литературы, в которой конкретизируется содержание проверяемых знаний; – составление в мысленной форме ответов на поставленные в контрольной работе вопросы; – формирование психологической установки на успешное выполнение всех заданий.

## **Примерные варианты контрольной работы по дисциплине**

### **Вариант 1.**

**Задание 1. Ответить письменно на поставленные вопросы**

### **Задание 2. Решить практические задачи**

Миссия компании Samsung Electronics: Мы используем человеческие и технологические ресурсы компании для создания товаров и услуг превосходящего качества, осуществляя тем самым свой вклад в улучшение глобального состояния общества. Видение компании Samsung Electronics на 2020 год: Новое видение роли компании Samsung Electronics а мире на ближайшее десятилетие отражено в девизе компании "Inspire the World, Create the Future." (Дать миру надежду. Построить новое будущее).

Это новое видение основного направления деятельности компании Samsung Electronics отражает стремление руководства компании сконцентрировать свои усилия на трех ключевых направлениях: “Новые технологии”, “Инновационные продукты” и “Креативные решения” и воплотить свои достижения в Индустрии, среди партнеров и персонала компании. Реализация этих усилий, по мнению руководства Samsung, поможет сделать жизнь людей в мире более комфортной и интересной. Частью нового видения перспектив развития компании Samsung является реализация двух целей: увеличение прибыли к 2020 г. до 400 млрд. долл. США и включение компании в пятерку ведущих мировых брендов. Для достижения этих целей Samsung разработал три стратегических подхода в области менеджмента: "Креативность", "Партнерство" и «Талант». Samsung с энтузиазмом смотрит в будущее. Развивая и совершенствуя наши прежние достижения, мы будем осваивать такие новые области деятельности, как здоровье, медицина и биотехнология.

Вопросы:

1. Проанализируйте миссию компании Samsung Electronics с точки зрения удовлетворения потребностей различных стейкхолдеров.
2. Как Вы понимаете разработанные стратегические подходы: "Креативность", "Партнерство" и «Талант» к развитию компании?

## **Вариант 2.**

### **Задание 1. Ответить письменно на поставленные вопросы**

#### **Задание 2. Решить практические задачи**

Вечером 30 декабря генеральный директор Сургутского газоперерабатывающего завода Александр Рязанов после поздравления трудового коллектива с наступающим Новым годом никак не мог забыть тишины, которая сопутствовала его поздравлению. Никто из присутствующих на собрании, как обычно, не шутил, не чувствовалось ожидания праздника. Александр Рязанов понимал, что тому были веские причины. В новый год завод входил с крайне серьезными проблемами. Построенный 10 лет назад и оборудованный на основе поставок технологических линий японской компании «Джапан стил уорккс».

Сургутский газоперерабатывающий завод первую половину периода своей деятельности был передовым в отрасли. Основной продукт – сухой отбензиненный газ – имел надежного потребителя – крупнейшую в мире, работающую на попутном газе Сургутскую ГРЭС. В продукции завода нуждались многочисленные нефтехимические предприятия, в том числе из Уфы, Нижнекамска, Перми, а также из Белоруссии, Украины. Однако период легкой жизни закончился. Старение ханты-мансийских месторождений, на которые традиционно был ориентирован завод, вынудило нефтяников применять сложные химические способы увеличения отдачи пласта.

Получаемый заводом попутный газ стал поступать с сероводородом, что увеличило стоимость его переработки и главное резко усилило коррозию основного технологического оборудования. «При таких темпах износа, – думал Рязанов, – через 5–6 летнужно полностью заменять основные фонды завода. А это как минимум – 100 млн долл.». К технологическим добавились и финансовые проблемы. В отсутствии нормальных финансовых взаимоотношений с покупателями продукции завода трудно было винить самих этих покупателей, ту же Сургутскую ГРЭС. Она сама оказалась в таком же положении и не получала денег за реализуемую электроэнергию от своих клиентов.

Рост железнодорожных тарифов ударил по второй основной номенклатурной позиции завода – производстве и продаже сжиженных газов. Доставка их, например, в Уфу по железной дороге более чем в 2,5 раза увеличивала исходную цену продукции завода. А что говорить о возможных продажах в Белоруссию или на Украину? Удорожание транспортировки сжиженного газа практически закрыло европейский рынок для Сургутского завода.

Вопросы:

1. Проведите анализ существующей управленческой стратегии завода.
2. Какую новую стратегию выбрал генеральный директор А. Рязанов?

## **Вариант 3.**

### **Задание 1. Ответить письменно на поставленные вопросы**

#### **Задание 2. Решить практические задачи**

Известный специалист в области стратегического менеджмента И. Ансофф утверждает, что «стратегия-понятие трудно уловимое и несколько абстрактное. Её выработка

обычно не приносит фирме никакой непосредственной пользы. Кроме того, она дорого обходится как по 18 денежным расходам, так и по затратам времени управляющих».

Почему же тогда предприятия занимаются разработкой стратегии?

#### **Вариант 4.**

##### **Задание 1. Ответить письменно на поставленные вопросы**

##### **Задание 2. Решить практические задачи**

Сравните два подхода к организации управления: производственный и маркетинговый (рыночный) подход. Сравнение проведите по следующим параметрам:

- Какие специалисты, как правило, стоят во главе предприятия?
- Какие цели преобладают (внутренние или внешние)?
- Каков горизонт планирования?
- Как осуществляется обновление продукции?
- Дайте характеристику ассортимента выпускаемой продукции.
- Какой преобладающий тип структуры управления?

#### **Вариант 5.**

##### **Задание 1. Ответить письменно на поставленные вопросы**

##### **Задание 2. Решить практические задачи**

Пензенская фирма «Ваши двери» существует всего 7 лет, тем не менее за это время она завоевала доброе имя у потребителей. Основным видом деятельности предприятия является производство, реализация и установка деревянных и металлических дверей. Конкурентами «Ваши двери» являются «Мир дверей» и «Дверной альянс». «Дверной альянс» занимает лидирующие позиции на рынке Приволжского региона России, активизируя свою деятельность на всех территориальных сегментах. «Мир дверей» акцентирует свое присутствие на рынке Пенза и Пензенской области. На рынке Пензенской области емкость рынка существенно больше, чем представленная на нем продукция конкурентов. Поэтому сегодня фирма «Ваши двери» работает в Пензе. В перспективе она предполагает выйти на рынки Приволжского региона за пределами Пензенской области, поскольку даже однократный выход на потребителей за пределами области был для фирмы весьма удачным. Деятельность «Ваши двери» за последние три года характеризуется такими цифрами. Выручка от реализации товаров и услуг в 2013 г. составила 13 млн 510 тыс. руб., в 2014 г. — 10 млн 371 тыс. руб., в 2015 г. — 16 млн 266 тыс. руб. Прибыль соответственно по годам — 3 млн 665 тыс. руб., 1 млн 383 тыс. руб. и 830 тыс. руб. Рост объема продаж в 2015 г. был достигнут за счет снижения реализационных цен, что сказалось на себестоимости. Ее уровень имеет тенденцию к увеличению: в 2013 г. доля себестоимости в объеме продаж составляла 72,9%, в 2014 г. — 86,7%, а в 2015 г. — 84,9%. Именно этим, прежде всего, объясняется снижение прибыли. Такое положение не может устроить руководство фирмы. Перед ним стоит задача изменить сложившуюся ситуацию. Для того чтобы осуществить процесс формулировки стратегии фирмы «Ваши двери», необходимо проанализировать выявленные стратегические факторы с учетом текущей ситуации и возможных действий конкурентов.

Вопросы:

1. Какая стратегия использовалась фирмой «Ваши двери» и почему она оказалась неудачной?

2. В настоящее время фирма имеет линейную производственную структуру. Основными звеньями управления являются: директор, его заместители по коммерческим вопросам и по производству, главный технолог, главный бухгалтер и начальник производственного участка. Какие изменения организационной структуры необходимо произвести прежде всего?

3. Какие стратегии должны быть разработаны руководством фирмы для того, чтобы не потерять финансовую устойчивость и выдержать конкуренцию на рынке?

### **3.5. Методические рекомендации по подготовке к устному опросу**

Подготовка к опросу проводится в ходе самостоятельной работы студентов и включает в себя повторение пройденного материала по вопросам предстоящего опроса. Помимо основного материала студент должен изучить дополнительную рекомендованную литературу и информацию по теме, в том числе с использованием Интернет-ресурсов. В среднем, подготовка к устному опросу по одному семинарскому занятию занимает от 2 до 3 часов в зависимости от сложности темы и особенностей организации студентом своей самостоятельной работы. Опрос предполагает устный ответ студента на один основной и несколько дополнительных вопросов преподавателя. Ответ студента должен представлять собой развёрнутое, связанное, логически выстроенное сообщение. При выставлении оценки преподаватель учитывает правильность ответа по содержанию, его последовательность, самостоятельность суждений и выводов, умение связывать теоретические положения с практикой, в том числе и с будущей профессиональной деятельностью.

Устный опрос является одним из основных способов учета знаний учащихся. Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на определенную тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях.

Устный опрос – метод контроля, позволяющий не только опрашивать и контролировать знания обучающихся, но и сразу же поправлять, повторять и закреплять знания, умения и навыки. Устный опрос позволяет поддерживать контакт с обучающимися, корректировать их мысли; развивает устную речь (монологическую, диалогическую); развивает навыки выступления перед аудиторией. Именно в ходе текущего устного опроса происходит основная отработка учебного материала, закрепление знаний, отбирается материал по теме, подчёркивается главное, решающее, вырабатывается последовательность изложения.

#### **Примерный перечень вопросов для устного опроса по дисциплине**

1. Стратегия компании.
2. Сущность СМ и основные теоретические подходы СМ
3. Основные задачи СМ
4. Основные составляющие описания миссии компании и детерминанты стратегического видения компании.
5. Соотношение между стратегическим видением и миссией
6. Типы целей организации и уровни стратегического управления
7. Ключевые составляющие стратегического анализа для выбора оптимальной стратегии организации.
8. Основные экономические характеристики отрасли
9. Пятифакторная модель конкуренции М. Портера.
10. Карты стратегических групп
11. Основные движущие силы в отрасли.
12. Ключевые факторы успеха в отрасли
13. Мотивы выхода компаний на международные рынки.
14. Мультинациональная и глобальная стратегии конкуренции
15. Основные стратегии вхождения и конкуренции на международных рынках.
16. Стимулы для глобализации бизнеса
17. Ключевые составляющие анализа положения компании.
18. Качественная и количественная оценки эффективности действующей стратегии

19. SWOT – анализ
20. Стратегический анализ издержек и цепочка ценности компании
21. Сравнительная устойчивость конкурентной позиции. Количественная оценка конкурентной силы
22. Факторы, подлежащие изучению при анализе стратегических проблем компании.
23. Сущность и категории стейкхолдеров.
24. Составляющие стратегического взаимодействия организации со стейкхолдерами.
25. Методы управления внешними и внутренними стейкхолдерами
26. Стратегическое партнерство: сущность, преимущества и недостатки
27. Бриджинг и формирование сетевых структур
28. Сущность и источники власти внешних и внутренних стейкхолдеров в стратегическом процессе
29. Цели и основные этапы портфельного анализа.
30. Матрица БКГ. 22. Матрицы McKinsey – GM и ADL/LC
31. Матрица Ансоффа и трехмерная схема Абея
32. Деловой комплексный анализ (проект PIMS)
33. Сущность и основные принципы диверсификации
34. Предпосылки, критерии целесообразности и типы диверсификации
35. Родственная и неродственная диверсификация.
36. Стратегическое соответствие и эффект межфирменной кооперации
37. Механизмы реализации диверсификации и стратегии диверсифицированных компаний.
38. Сущность конкурентных преимуществ и основные направления их достижения.
39. Базовые конкурентные стратегии по М. Портеру.
40. Факторы, определяющие возможность сохранения конкурентных преимуществ.
41. Конкурентные преимущества на основе стратегии низких издержек.
42. Необходимые рыночные условия и риски использования стратегии лидерства в издержках.
43. Конкурентные преимущества на основе стратегии дифференциации продукции.
44. Типы дифференциации.
45. Необходимые рыночные условия и риски использования стратегии дифференциации.
46. Конкурентные преимущества на основе сфокусированных (нишевых) стратегий.
47. Необходимые рыночные условия и риски использования стратегии фокусирования.
48. Конкурентные преимущества на основе стратегий первопроходца и синергизма.
49. Необходимые рыночные условия и риски использования стратегий первопроходца и синергизма
50. Использование наступательных стратегий для создания конкурентного преимущества.
51. Цели, достоинства и недостатки наступательных стратегий
52. Сущность и основные типы наступательных стратегий
53. Использование оборонительных стратегий для создания конкурентного преимущества. Цели, достоинства и недостатки оборонительных стратегий
54. Сущность и основные типы оборонительных стратегий
55. Факторы, определяющие стратегию фирмы.
56. Разработка стратегии фирмы в зависимости от ситуации в отрасли
57. Жизненный цикл отрасли и варианты отраслевой ситуации, определяющей стратегию фирмы
58. Разработка стратегии фирмы в зависимости от позиции фирмы.

### **1.6. Методические рекомендации по выполнению курсовых работ**

Курсовая работа – самостоятельная учебная работа обучающихся, выполняемая в течение учебного года (семестра) по одной из актуальных проблем соответствующей дисциплины.



Целью выполнения курсовой работы является закрепление и углубление теоретических знаний, полученных при изучении учебной дисциплины, формирование у обучающихся общепрофессиональных и/или профессиональных компетенций, самостоятельное решение профессиональных задач. Выполнение курсовой работы направлено на углубление теоретических и прикладных знаний, полученных обучающимися в процессе прослушивания лекционных курсов, на практических занятиях, овладение навыками исследовательской работы и получение первого опыта подготовки публикаций.

В процессе выполнения курсовой работы решаются следующие задачи:

- систематизация и конкретизация теоретических знаний по соответствующим дисциплинам;
- приобретение навыков ведения самостоятельной исследовательской работы, включая поиск и анализ необходимой информации;
- формирование у обучающихся системного мышления через определение целей и постановку задач и навыков ведения научно-исследовательской работы;
- самостоятельное исследование актуальных вопросов в соответствующей предметной области;
- развитие у обучающихся логического мышления и умения аргументировать свои суждения и выводы при анализе теоретических проблем и практических примеров, умения формулировать выводы и предложения. Выполнение курсовой работы позволяет обучающимся приобрести навыки самостоятельного научного исследования, творческой работы с литературой, подбора и использования фактического и статистического материалов, анализа фактов реальной экономической жизни, формирования своего отношения к научной проблеме.

Количество курсовых работ и перечень дисциплин, по которым предусмотрено их написание, определяется учебным планом.

Выполнение курсовой работы включает в себя следующие этапы:

- 1) выбор темы курсовой работы;
- 2) подбор источников информации по теме курсовой работы;
- 3) составление плана курсовой работы;
- 4) систематизация и логическое изложение материала в соответствии с планом работы;
- 5) заключение (выводы);
- 6) оформление курсовой работы;
- 7) получение рецензии научного руководителя на курсовую работу и ее допуск к защите;
- 8) защита курсовой работы.

Научный руководитель курсовой работы определяется в соответствии с утвержденной нагрузкой НПП на текущий учебный год.

Научный руководитель выполняет следующие функции:

- согласовывает с обучающимся тему работы;
- оказывает помощь в составлении плана;
- рекомендует научную литературу и другие источники информации по выбранной теме;
- проводит регулярные консультации по выбранной теме;
- осуществляет контроль за выполнением курсовой работы;
- оценивает содержание курсовой работы;
- дает рецензию на курсовую работу

Тематика курсовых работ ежегодно рассматривается кафедрой, утверждается Методическим советом филиала и доводится до сведения обучающихся.

При выборе темы курсовой работы обучающемуся необходимо учесть возможности ее дальнейшего развития и использования собранного материала при выполнении выпускной квалификационной работы.

Обучающийся может предложить свою тему с обоснованием целесообразности ее разработки, согласовав ее с заведующим кафедрой и научным руководителем.

При выборе темы курсовой работы необходимо учитывать следующие условия:

– соответствие темы курсовой работы содержанию дисциплины, по которой выполняется курсовая работа;

– актуальность проблемы;

– наличие специальной литературы и возможность получения фактических данных, необходимых для анализа; – собственные научные интересы и способности обучающегося;

– преемственность исследований, начатых в предыдущих курсовых работах и в период учебных практик;

– исключение дословного совпадения формулировок тем курсовых работ, выполняемых обучающимися одной группы.

Нескольким студентам, обучающимся в одной группе, разрешается выполнять курсовые работы по одинаковой тематике только при условии отражения в работе разных аспектов проблемы, использования несовпадающего практического материала. Задание на выполнение курсовой работы обучающемуся выдает научный руководитель. Закрепление темы и научного руководителя за конкретным обучающимся осуществляется распоряжением по факультету.

Курсовая работа должна содержать следующие структурные элементы:

– титульный лист;

– содержание (оглавление);

– введение; – основную часть, состоящую из трех глав;

– заключение, включающее выводы и, по возможности, рекомендации;

– список использованных источников;

– приложения (при необходимости).

Курсовая работа должна быть написана литературным и профессиональным языком, с грамотным использованием категориального аппарата. Содержание курсовой работы должно соответствовать названию темы и раскрывать ее в логичной последовательности. Объем курсовой работы должен быть не менее 25-30 страниц

Содержание включает введение, наименование всех разделов и подразделов, заключение, список использованных источников и приложения (без их наименований) с указанием номеров страниц, с которых начинаются эти элементы

Введение должно отражать:

– актуальность темы исследования;

– цель и задачи курсовой работы;

– объект и предмет исследования;

– методы исследования;

– структуру работы (краткое содержание глав и параграфов основной части работы).

Актуальность темы исследования можно обосновать путем пояснения теоретической и практической значимости изучаемых проблем.

Цель должна быть сформулирована кратко и отражать то, что обучающийся хочет достичь в процессе своего исследования. Задачи должны обозначать конкретные шаги, посредством которых указанная цель может быть достигнута. Результаты выполнения задач обязательно должны быть отражены в заключении.

Объект – это заданная область исследования.

Предмет - это наиболее существенные процессы в заданной области исследования. Предмет выступает по отношению к объекту более узким понятием и определяет будущие результаты исследования. Например, объект – система налогообложения в РФ; предмет – реформирование и совершенствование системы налогообложения в РФ. Введение должно быть кратким (1-2 страницы).

Заключение - краткое изложение основных, наиболее существенных результатов проведенного анализа, сформулированных в виде выводов, соответствующих цели и задачам исследования, обозначенным во введении.

Объем заключения – 2-3 страницы. Список использованных источников В списке использованных источников должны быть представлены нормативно-правовые акты, учебная литература, монографические исследования, научные статьи, статистические издания, справочники и интернет-источники. Список должен содержать не менее 15 современных источников, изученных обучающимися (преимущественно даты издания не более 10 лет относительно года написания курсовой работы, кроме исторических тем). На основные приведенные в списке источники должны быть ссылки в тексте курсовой работы.

Курсовая работа, законченная и оформленная в соответствии с установленными требованиями, должна быть сдана в бумажном сброшюрованном виде на кафедру (для обучающихся очной формы обучения) или в деканат (для обучающихся других форм обучения) до начала экзаменационной сессии, согласно графику учебного процесса.

Кроме того, обучающийся должен подготовить электронный вариант курсовой работы в формате PDF, включающий два файла:

- 1) текст курсовой работы;
- 2) справка о результатах проверки на наличие плагиата.

Электронный вариант курсовой работы обучающийся обязан самостоятельно разместить в электронной информационной образовательной среде, а также предоставить своему научному руководителю. Курсовая работа предоставляется научному руководителю для ее рецензирования и допуска к защите.

Основанием для отрицательной рецензии может быть следующее:

- несоответствие содержания избранной теме;
- использование утратившей актуальность информации;
- отсутствие последовательности изложения материала;
- ошибки в расчетах;
- отсутствие выводов;
- несоблюдение требований, предъявляемых к оформлению курсовой работы;
- недостаточный объем курсовой работы;
- недостаточный перечень использованных источников;
- отсутствие ссылок на источники.

Курсовая работа допускается к защите при наличии положительной рецензии научного руководителя и выполнении требований проверки текста курсовой работы на наличие заимствований в системе «Антиплагиат». Защита курсовой работы принимается двумя преподавателями, включая научного руководителя. Защита состоит из доклада обучающегося по теме курсовой работы в течение 5-7 минут и ответов на вопросы комиссии по защите. Обучающийся должен: логично построить сообщение о выполненной работе, обосновать выводы и предложения; показать понимание теоретических положений, на основе которых выполнена работа; показать самостоятельность выполнения работы; дать правильные ответы на вопросы. Решение об оценке курсовой работы принимается по результатам анализа представленной курсовой работы, доклада обучающегося на защите и его ответов на вопросы.

Курсовая работа оценивается дифференцированной отметкой: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»: При оценке курсовой работы учитываются следующие показатели:

- степень раскрытия темы;
- полнота охвата научной литературы, в т.ч. нормативных актов;
- творческий подход к написанию курсовой работы;
- последовательность и логика изложения материала;
- качество оформления, язык, стиль и грамматический уровень работы;
- использование иллюстративного материала (рисунки, таблицы).

### **1.7.Примерный перечень тем курсовых работ**

1. Научные школы современного стратегического менеджмента
2. Исторические предпосылки возникновения и этапы развития стратегического менеджмента
3. Управленческая стратегия: формирование и реализация
4. Стратегические управленческие решения в системе стратегического менеджмента
5. Организация стратегического планирования
6. Проекты как форма оперативно-стратегического планирования, нацеленного на реализацию корпоративной стратегии
7. Стратегическое планирование как разработка системы стратегических плановых документов
8. Бизнес–планирование как форма оперативно-стратегического планирования реализации стратегии
9. Программно-целевое планирование как форма оперативно-стратегического планирования реализации стратегии
10. Понятие, виды, типы и источники конкурентных преимуществ компании.
11. Ключевые факторы успеха, стратегические способности и конкурентоспособность компании
12. Стратегии корпоративных организаций и образований как результат развития концентрации, централизации и структуризации бизнеса и эволюции корпоративных структур
13. Стратегическое управление и конкурентоспособность компании.
14. Особенности стратегического менеджмента в малом, среднем и крупном бизнесе
15. Стратегический позиционный анализ компании. Виды, типы и общая характеристика конкурентных позиций
16. Алгоритм оценки конкурентной позиции компании в рыночной экономике. 15. Стратегическая позиционная оценка компании
17. Стратегический анализ основных компонентов внутренней и внешней среды фирмы
18. Основные стратегические позиции компании в зависимости от ее положения на рынке
19. Алгоритм проведения комплексного ситуационного анализа внутренней и внешней среды компании методом PEST-анализа
20. Алгоритм проведения комплексного ситуационного анализа внутренней и внешней среды компании методом SWOT-анализа
21. Стратегическое позиционирование компании относительно жизненных циклов товара (матрица Артур Литтл)
22. Сильные и слабые стороны матрицы Артур Литтл
23. Стратегическое позиционирование компании относительно жизненных циклов отраслей (матрица Хофера-Шендела)
24. Сильные и слабые стороны матрицы Хофера-Шендела
25. Стратегический анализ перспектив рыночной позиции компании посредством матрицы БКГ
26. Стратегический анализ перспектив рыночной позиции компании посредством матриц Мак-Кинси
27. Портфельная матрица направленной политики компании «Шелл» и ее основные стратегические альтернативы
28. Корпоративные (базовые) стратегии компании

29. Конкурентные (деловые) стратегии организации
30. Ролевые (инновационно-поведенческие) стратегии компании
31. Производственные функциональные стратегии компании
32. Финансовые функциональные стратегии компании
33. Стратегии защиты компании от финансовых рисков
34. Инвестиционные финансовые функциональные стратегии компании
35. Маркетинговые функциональные стратегии компании.
36. Стратегическое управление качеством в системе менеджмента организации (компания).
37. Управление рисками в системе стратегического менеджмента организации (компания)
38. Логистическое управление в системе стратегического менеджмента организации (компания)
39. Стратегический международный менеджмент организации (компания)
40. Кадровые функциональные стратегии компании
41. Стратегическое управление компанией в развивающейся отрасли экономики
42. Стратегическое управление компанией в стабильной отрасли экономики
43. Стратегическое управление компанией в сокращающейся отрасли экономики
44. Базовые стратегии антикризисного управления организации (компания)
45. Стратегии управления качеством в системе менеджмента организации (компания)
46. Стратегическое управление компанией в глобальной отрасли мировой экономики
47. Стратегическое управление компанией в региональной экономике
48. Стратегии управления стоимостью компанией
49. Стратегии управления ценообразованием организации (компания)
50. Стратегическое управление организационным развитием организации (компания)
51. Стратегическое управление корпоративными финансами организации (компания)
52. Стратегическое управление корпоративными слияниями и поглощениями
53. Становление и особенности развития стратегического управления в современных российских корпорациях.

#### **4. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ, ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЙ ЛИТЕРАТУРЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

##### **1. Основная литература**

1. Голубков, Е.П. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 278 с.
2. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 507 с.
3. Коргова, М. А. Менеджмент организации: учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 197 с.

##### **Дополнительная литература**

1. Тебекин, А.В. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А. В. Тебекин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 333 с.

##### **Учебно-методическая литература**

1. Стратегический менеджмент: методические рекомендации для самостоятельной работы обучающихся очной, очно-заочной, заочной форм обучения по направлению подготовки бакалавриата 38.03.01 Экономика, 38.03.02 Менеджмент / сост. Зацепина А.В.— Воронеж: Воронежский филиал ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова, 2023. — 28 с.

## 5. ПЕРЕЧЕНЬ СОВРЕМЕННЫХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ БАЗ ДАННЫХ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ

№ п/п	Наименование профессиональной базы данных/информационной справочной системы	Ссылка на информационный ресурс
1.	Научная электронная библиотека КиберЛенинка	[Электронный ресурс] <a href="https://cyberleninka.ru">https://cyberleninka.ru</a>
2.	Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам»	[Электронный ресурс] <a href="http://window.edu.ru">window.edu.ru</a>
3.	Научная электронная библиотека	[Электронный ресурс] <a href="http://elibrary.ru">elibrary.ru</a>
4.	Электронно-библиотечная система IPRbooks	<a href="http://www.iprbooks.ru">http://www.iprbooks.ru</a>
5.	Бесплатная электронная библиотека онлайн «Единое окно к образовательным ресурсам»	<a href="http://www.window.edu.ru">http://www.window.edu.ru</a>
6.	Информационно-правовой портал Гарант.ру	<a href="http://www.garant.ru/">http://www.garant.ru/</a>
7.	Справочная правовая система Консультант Плюс	<a href="http://www.consultant.ru">www.consultant.ru</a>
8.	Электронная библиотека журналов	<a href="http://elibrary.ru">http://elibrary.ru</a>
9.	Центральная библиотека образовательных ресурсов	<a href="http://www.edulib.ru">http://www.edulib.ru</a>
10.	Энциклопедии, словари, справочники «Рубрикон»	<a href="http://www.rubricon.com/">http://www.rubricon.com/</a>
11.	Сайт «Российской газеты»	<a href="http://www.rg.ru">www.rg.ru</a>
12.	Научная электронная библиотека.	<a href="http://elibrary.ru/eLIBRARY.RU">http://elibrary.ru/eLIBRARY.RU</a>

## 6. ПЕРЕЧЕНЬ ЛИЦЕНЗИОННОГО И СВОБОДНО РАСПРОСТРАНЯЕМОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

№ п/п	Наименование программного продукта	Тип продукта (полная лицензионная версия, учебная версия, распространяется свободно)
1.	Система дистанционного обучения «СДО» на базе платформы Moodle	GNU GPL
2.	MicrosoftOffice	(государственный контракт №080207 от 08.02.2007г., ООО Фирма «РИАН»)
3.	Операционная система Microsoft Windows	(государственный контракт №080207 от 08.02.2007г., ООО Фирма «РИАН»);
4.	MicrosoftOffice 2007	(государственный контракт №080207 от 08.02.2007г., ООО Фирма «РИАН»)
5.	Справочная правовая система Консультант плюс	(ООО «Воронежское информационное агентство «Консультант»)
6.	Kaspersky Endpoint Security для бизнеса	(сублицензионный договор №ЮС-2017-00603 от 14.08.2017, ООО «Южная Софтверная Компания»);
7.	Media Player Classic	(распространяется свободно, лицензия GNUGeneralPublicLicense);
8.	AdobeAcrobatReader	распространяется свободно, лицензия ADOBEPCSLA, правообладатель AdobeSystemsInc.);
9.	Chrome	(распространяется свободно, лицензия Chrome EULA, правообладатель GoogleInc);
10.	Система дистанционного обучения на базе платформы Moodle	GNU GPL





Издается в авторской редакции  
Подписано в печать (30.06.2023). Формат 60x80 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>  
Бумага кн.-журн. П.л. (3,3) Гарнитура Таймс.  
Тираж (40).

Воронежский филиал Федерального государственного образовательного учреждения  
высшего образования  
«Государственный университет морского и речного флота имени адмирала С.О. Макарова»  
Типография Воронежского филиала ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова»,  
Воронеж, Ленинский проспект, 174л.

---

Отпечатано с оригинал-макета заказчика. Ответственность за содержание  
представленного оригинал-макета типография не несет.  
Требования и пожелания направлять авторам данного издания