

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Астраханский государственный университет имени В. Н. Татищева»
(Астраханский государственный университет им. В. Н. Татищева)

СОГЛАСОВАНО

Руководитель ОПОП

_____ Е.В. Крюкова
от «6» июня 2024г.

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой менеджмента

_____ Е. В. Крюкова
от «6» июня 2024г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)
ЛОГИСТИЧЕСКИЕ СТРАТЕГИИ**

Составитель

**Бережнов Г.В., доцент,
доктор экономических наук,
профессор кафедры менеджмент
38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ**

Направление подготовки

Направленность (профиль) ОПОП

Квалификация (степень)

Форма обучения

Год приёма

Курс

Семестр

Цифровая логистика

магистр

очная

2023

2

3

Астрахань 2024г.

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

1.1. Целями освоения дисциплины (модуля) «Логистические стратегии» являются формирование системы научных знаний и практических навыков в области стратегического управления логистической деятельностью предприятия, а также овладение опытом разработки согласованной операционной стратегии с рынком для цепи поставок.

Задачи освоения дисциплины (модуля):

1. Развитие системного мышления, навыков предвидения стратегических трендов и изменений во внешней, внутренней среде бизнеса.
2. Изучение методологии стратегического синтеза, выдвижения целей и задач организации, определении миссии фирмы, выбора стратегических альтернатив.
3. Освоение методологии прогнозирования из будущего к настоящему.
4. Формирование комплексных знаний о применении основных логистических стратегий, основанных на шести стратегических направлениях логистической деятельности как средства развития предприятия и увеличения конкурентоспособности.
5. Овладение способами решения типических задач и трудностей, возникающих при управлении процессами реализации логистических стратегий.
6. Освоение основными концепциями логистики.
7. Освоение процедурами разработки логистических стратегий фирмы.
8. Развитие навыков анализа логистических издержек и их оптимизации.
9. Овладение опытом разработки согласованной операционной стратегии с рынком для цепи поставок.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОПОП

2.1. Учебная дисциплина (модуль) «Логистические стратегии» относится к обязательной части и осваивается в 3 семестре.

Логически и содержательно-методически дисциплина «Логистические стратегии» взаимосвязана с такими дисциплинами как «Организация исследовательской деятельности», «Современный стратегический анализ», «Информационные системы и технологии в логистике», «Моделирование цепей поставок», «Цифровая логистика», Практики по профилю профессиональной деятельности. Дисциплина (модуль) встраивается в структуру ОПОП ВО как с точки зрения преемственности содержания, так и с точки зрения непрерывности процесса формирования компетенций выпускника.

2.2. Для изучения данной учебной дисциплины (модуля), для которых необходимы знания, умения, навыки, формируемые данной учебной дисциплиной (модулем):

- Организация исследовательской деятельности

Знать: организацию исследовательской деятельности (знание методологии, методов исследования, обобщения и интерпретации результатов проведённого исследования рынка, внутренней среды организации и концепций), общенаучные понятия и термины; методы стратегического менеджмента, проблемы несоответствия организации будущей ситуации (умение моделировать ситуацию и выявлять проблемы несоответствия организации будущей ситуации, разрабатывать стратегии, надёжные методы для реализации стратегии и реализовать стратегию).

Уметь: демонстрировать методы и методики организации исследовательской деятельности, выявлять перспективные направления научных исследований, применять средства исследования, получения, хранения, обработки и предъявления информации, обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость исследуемой проблемы, формулировать гипотезы, проводить эмпирические и прикладные исследования, обрабатывать эмпирические и экспериментальные данные, моделировать

ситуацию и выявлять проблемы несоответствия организации будущей ситуации, разрабатывать стратегии, надёжные методы для реализации стратегии и реализовать стратегию, применять полученные знания в практической деятельности при осуществлении публичных деловых и научных коммуникаций, применять инструменты и приемы количественных и качественных методов при проведении стратегического анализа.

Владеть: методологией и методикой организации научных исследований; навыкам, самостоятельной научной и исследовательской работы, применения инструментов исследования, навыками использования методов для проведения научных исследований и управления функциональными областями деятельности предприятия, теоретическими и практическими вопросами внедрения методов и инструментов стратегического менеджмента на предприятиях разных видов производств и отраслей, опытом самостоятельного исследования конкретных проблем стратегического менеджмента, навыки разработки стратегии и приемами анализа и оптимизации качества стратегического управления производственной инфраструктурой с учетом показателей эффективности бизнеса.

- Информационные системы и технологии в логистике

Знания: базовые информационные технологии на концептуальном, логическом и физическом уровнях, сущность и проблемы развития информационного общества, интернет-технологии как инфраструктуру для ведения электронного бизнеса, особенности организации и хранения мировых информационных ресурсов, базовые информационные процессы и технологии.

Умения: использовать информационные ресурсы для получения необходимой информации, использовать, обобщать и анализировать информацию, создавать и формировать собственные информационные ресурсы, работать с электронными информационными ресурсами в глобальных компьютерных сетях, анализировать профессиональную информацию и получать обоснованные выводы и рекомендации, проектировать состав и движение логистических информационных потоков, формулировать цели и задачи логистической информационной системы, применять логистические информационные системы для управления ресурсами организации, осуществлять исследование информационных потоков в логистических системах.

Навыки: средствами поиска и анализа информации в глобальных компьютерных сетях, опытом постановки целей в условиях формирования и развития информационного общества, навыками формулирования цели и задач логистической информационной системы, навыками поиска и реализации оптимальных путей и способов сбора, обработки, хранения и передачи информации в производственно-хозяйственных системах и их окружении, а также практикой оформления результатов анализа профессиональной информации в виде аналитических обзоров.

2.3. Последующие учебные дисциплины (модули) и практики, для которых необходимы знания, умения, навыки, формируемые данной учебной дисциплиной (модулем):

- Моделирование цепей поставок;
- Цифровая логистика;
- Практики по профилю профессиональной деятельности и др.

3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

Процесс освоения дисциплины (модуля) направлен на формирование элементов следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО и ОПОП ВО по данному направлению подготовки (специальности):

б) общепрофессиональная (ОПК);

ОПК-2- способен применять современные техники и методики сбора данных,

продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач;

ОПК-2.1. -формулирует проблемную ситуацию разработки эффективных подходов сбора, обработки и поиска новых способов хранения и анализа данных и информации;

ОПК-2.3. анализирует качество и своевременность данных, оценивает их влияние на оперативность и результативность принятия решений и предлагает методы повышения доступа к данным в процессе решения управленческих задач.

Таблица 1 -Декомпозиция результатов обучения

Код и наименование компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)		
	Знать (1)	Уметь (2)	Владеть (3)
ОПК-2- способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач;	методы поиска, сбора, обработки, анализа данных логистической информации на основе баз данных и Web, EDI.	обрабатывать, анализировать рыночную и логистическую информацию на основе интеллектуальных информационно-аналитических систем.	методами интерпретации данных логистического контекста, принятия управленческих решений на основе интеллектуальных информационно-аналитических систем.

Код компетенции	Планируемые результаты освоения дисциплины (модуля)		
	Знать (1)	Уметь (2)	Владеть (3)
ОПК-2- способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и	<i>ИОПК-2.1.1- методы анализа и оценки данных для решения логистических стратегических проблем;</i> <i>ИОПК-2.1.3 - логику определения конкурентных стратегических направлений деятельности организации;</i>	<i>ИОПК-2.2.1- выявлять главные факторы исследуемых логистических явлений;</i> <i>ИОПК-2.2.3- разрабатывать надежные методы обеспечения реализации логистических стратегий.</i>	<i>ИОПК-2.3.1- систематизации и оценки полученных практических логистических результатов;</i> <i>ИОПК-2.1.3. - способами и средствами реализации логистических стратегий.</i>

исследовательских задач			
-------------------------	--	--	--

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Объем дисциплины (модуля) составляет 2 зачётные единицы, в том числе 26 часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (из них, 26 часов практические, семинарские занятия), и 46 часов – на самостоятельную работу обучающихся.

Таблица 2 - Структура и содержание дисциплины (модуля)

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Семестр	Контактная работа (в часах)			Самостоят. работа		Формы текущего контроля успеваемости, форма промежуточной аттестации [по семестрам]
		Л	ПЗ	ЛР	КР	СР	
<i>Тема 1. Общая характеристика и задачи стратегического управления в современных условиях.</i>			3			6	Опрос, тестирование, эссе, семинар-дискуссия/доклад. Отчёт о выполнении задания.
<i>Тема 2. Общая характеристика стратегии предприятия.</i>			3			6	Дискуссия/доклад, семинар, эссе. Отчёт о выполнении задания.
<i>Тема 3. Методология развития логистической деятельности предприятия.</i>			4			7	Опрос, тестирование, семинар-дискуссия/доклад. Представление отчета о выполнении задания.
<i>Тема 4. Характеристика и принципы логистической стратегии. Логистические источники конкурентного преимущества.</i>			4			7	Дискуссия/доклад, семинар. Представление отчета о выполнении задания
<i>Тема 5. Методологические основы логистической стратегии. Основные логистические стратегии.</i>			4			7	Опрос, эссе, анализ конкретных ситуаций, представление отчета о выполнении заданий

Тема 6. Логистический аутсорсинг как стратегия развития. Модели и инструменты логистического аутсорсинга.			4			7	Опрос, эссе, анализ конкретных ситуаций, представление отчета о выполнении заданий
Тема 7. Глобальная стратегия как способ обеспечения конкурентного преимущества.			4			6	Опрос, эссе, анализ конкретных ситуаций, представление отчета о выполнении заданий
ИТОГО			26			46	ЭКЗАМЕН

Примечание: Л – лекция; ПЗ – практическое занятие, семинар; ЛР – лабораторная работа; КР – курсовая работа; СР – самостоятельная работа.

Таблица 3-Матрица соотнесения разделов, тем учебной дисциплины (модуля) и формируемых компетенций

Разделы, темы дисциплины (модуля)	Кол-во часов	Код компетенции	Общее количество компетенций
		ОПК-2	
Тема 1. Общая характеристика и задачи стратегического управления в современных условиях	9	+	1
Тема 2. Общая характеристика стратегии предприятия.	9	+	1
Тема 3. Методология развития логистической деятельности предприятия.	11	+	1
Тема 4. Характеристика и принципы логистической стратегии. Логистические источники конкурентного преимущества.	11	+	1
Тема 5. Методологические основы логистической стратегии. Основные логистические стратегии.	11	+	1
Тема 6. Логистический аутсорсинг как стратегия развития. Модели и инструменты логистического аутсорсинга.	11	+	1
Тема 7. Глобальная стратегия как способ обеспечения конкурентного преимущества.	10	+	1
ИТОГО	72		

[Примечание: данная таблица заполняется в соответствии с таблицей 2].

Краткое содержание каждой темы дисциплины (модуля).

Тема 1. Общая характеристика и задачи стратегического управления в современных условиях.

Сущность, предмет, цели и задачи стратегического менеджмента. Методологические основы стратегического менеджмента. Этапы развития стратегического подхода. Содержание и структура стратегического менеджмента. Понятие миссии и целей организации. Требования к формулировке миссии и установлению целей организации. Конкурентные стратегии. Оборонительные и наступательные стратегии. Стратегии вертикальной интеграции. Стратегии в зависимости от ситуации в отрасли и положения компании на рынке. Стратегии диверсификации. Предпосылки возникновения стратегического управления. Теории стратегического менеджмента. Понятие и сущность стратегического управления. Основные категории стратегического менеджмента. Этапы разработки и реализации стратегии организации.

Тема 2. Общая характеристика стратегии предприятия.

Понятие стратегии. Стратегия как процесс. Основные направления логистической стратегии. Два основных компонента логистической стратегии. Функционирование логистической системы. Определение сферы деятельности компании и формулирование миссии. Постановка стратегических целей и задач. Разработка стратегии. Реализация стратегии. Оценка результатов реализации стратегии и внесение корректировок. Основные экономические характеристики отрасли. Анализ конкурентной среды. Движущие силы. Карта стратегических групп. Анализ конкурентов. Ключевые факторы успеха. Привлекательность отрасли. стратегического анализа. Факторы макроокружения организации, их анализ. Общее и ближнее окружение. Анализ общего окружения (среда косвенного воздействия): экономический, правовой, технологический, социокультурный, природно-географический и политический аспекты внешнего окружения.

Тема 3. Методология развития логистической деятельности предприятия.

Применение в производстве некоторых логистических стратегий. Трактовка логистических стратегий. Методологическая основа логистической стратегии. Стратегии, основанные на времени. Содержание стратегии развития логистического предприятия. Концептуальная основа логистической стратегии. в новой экономике. Отраслевой конкурентный анализ положения организации. Оценка уровня привлекательности отрасли. Позиционирование организации в отрасли. Анализ общего окружения (среда косвенного воздействия): экономический, правовой, технологический, социо-культурный, природно-географический и политический аспекты внешнего окружения. PEST-анализ. Основные факторы PEST анализа. Расширенные варианты PEST анализа. Непосредственное (ближнее) окружение организации: клиенты, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы. Анализ непосредственного окружения фирмы. Критерии оценки деятельности предприятий со стороны заинтересованных групп. Причины необходимости учёта заинтересованных групп в стратегическом управлении. Основные показатели анализа отрасли. Структура и масштабы конкуренции. Структура отраслевых издержек. Опытная кривая. Ключевые факторы успеха. Возможность использования информации о ключевых факторах успеха в формировании стратегии предприятия.

Тема 4. Характеристика и принципы логистической стратегии. Логистические источники конкурентного преимущества.

Стратегии, основанные на времени. Содержание стратегии развития логистического предприятия. Концептуальная основа логистической стратегии. в новой экономике. Построение логистической стратегии. Цепочка ценностей. Анализ конкурентной позиции организации. Стратегические проблемы организации. Ключевые преимущества. Определение набора альтернативных стратегий. Основные критерии выбора

стратегических альтернатив. Стратегический выбор. Выбор оптимальной стратегии развития организации для достижения ее целей. Оценка вариантов стратегии. Наиболее значимые критерии оценки альтернативных стратегий. Стратегический план и этапы его разработки. Эталонные (базисные) стратегии развития организации. Методы определения стратегического типа фирмы. Моделирование в системе стратегического анализа. Параметры, влияющие на выбор варианта разработки стратегии. Проблемы выбора, алгоритм разработки элементов стратегии с позиции различных школ, школы дизайна, планирования, позиционирования.

Тема 5. Методологические основы логистической стратегии. Основные логистические стратегии.

Методы анализа конкурентных преимуществ организации. Методика М. Портера. Источники лидерства по издержкам. Условия применения стратегии лидерства по издержкам. Опасности применения стратегии лидерства по издержкам. Этапы процесса дифференциации. Виды дифференциации. Источники уникальности предприятия. Условия применения стратегии дифференциации. Опасности применения стратегии дифференциации. Условия применения стратегии фокусирования. Опасности применения стратегии фокусирования. Условия применения стратегии первопроходца. Стратегия первопроходца. Опасности применения стратегии первопроходца. Стратегия синергизма. Общий конкурентный анализ положения компании и его этапы. Стратегическое сегментирование среды. Позиционирование организации на рынке. Конкурентная оценка управленческой стратегии организации: направления и показатели.

Тема 6. Логистический аутсорсинг как стратегия развития. Модели и инструменты логистического аутсорсинга.

Практическая проблема компромисса в аутсорсинге. Стратегия развития аутсорсинга. Потенциальные преимущества аутсорсинга. Аутсорсинг в новой экономике.

Оценка эффективности действующей стратегии. Сила и слабость организации, возможности и угрозы. Анализ цен и издержек организации. Цепочка ценностей. Анализ конкурентной позиции. Видимые и скрытые элементы стратегии. Сущность, принципы и уровни управленческого анализа. Методологические принципы управленческого анализа и уровни его проведения. Классификация проблем в управленческом анализе. Структура управленческого анализа. Факторы внутренней среды. Организационный, кадровый, производственный, маркетинговый, финансовый аспекты анализа внутренней среды организации. Анализ ресурсного потенциала организации. Стратегия ресурсосбережения. Основные факторы ресурсосбережения. Анализ эффективности использования ресурсов. Классификация ресурсов предприятия (осязаемые и неосязаемые ресурсы). Расширенные маркетинговые стратегии. Модель чистой стоимости. Модель «пяти сил».

Тема 7. Глобальная стратегия как способ обеспечения конкурентного преимущества.

Понятие глобальной стратегии. Общая оценка для глобальной стратегии. Когда и как формируется глобальная стратегия. Конкурентные преимущество и виды деятельности. Цепочка ценности как основа выявления стратегического аспекта. Конфигурация и координация как основа конкурентного успеха. Образцы глобальной стратегии. Новые подходы к конкуренции. Пример глобальной стратегии в различных банковских услугах. Относительные или конкурентные преимущества. Источники местного конкурентного преимущества. Координация и интеграция распределённых видов деятельности. Новая парадигма конкуренции на основе производительности. Интегрирование локальной и глобальной конкуренции.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРЕПОДАВАНИЮ

И ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

5.1. Указания для преподавателей по организации и проведению учебных занятий по дисциплине (модулю)

Освоение дисциплины «Логистические стратегии» обучающимися предполагает посещение и прослушивание лекций, работу на практических занятиях в виде собеседования по вопросам, выполнения практических заданий под руководством преподавателя, как в группах, так и индивидуально. Часть заданий после изучения соответствующей темы обучающиеся выполняют в качестве самостоятельной работы.

5.2. Указания для обучающихся по освоению дисциплины (модулю)

К каждому занятию необходимо готовиться по вопросам для собеседования. Для подготовки используйте материал лекций (в т.ч. в LMS Moodle «Электронное обучение»), учебников и учебных пособий из раздела 8. «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины». Практические задания для самостоятельной работы нужно выполнять после занятия по соответствующей теме. Разъяснения по выполнению данных заданий и примеры их выполнения будут даны на занятии. Выполненные самостоятельно задания необходимо сдать преподавателю на следующем занятии для проверки.

Таблица 4-Содержание самостоятельной работы обучающихся

Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение	Кол-во часов	Формы работы
<i>Тема 1. Общая характеристика и задачи стратегического управления в современных условиях</i>	6	Работа с тестами и вопросами для собеседования, семинара. Написание эссе. Изучения темы по вопросам.
<i>Тема 2. Общая характеристика стратегии предприятия.</i>	6	Работа с вопросами для дискуссии, эссе, семинара. Отчёт о выполнении задания. Изучения темы по вопросам.
<i>Тема 3. Методология развития логистической деятельности предприятия.</i>	7	Работа с тестами, вопросами для коллоквиума, семинара. Отчёт о выполнении задания. Изучения темы по вопросам
<i>Тема 4. Характеристика и принципы логистической стратегии. Логистические источники конкурентного преимущества.</i>	7	Работа с вопросами для дискуссии, семинара. Отчёт о выполнении задания. Изучения темы по вопросам.
<i>Тема 5. Методологические основы логистической стратегии. Основные логистические стратегии.</i>	7	Работа с вопросами для коллоквиума, семинара. Отчёт о выполнении задания. Изучения темы по вопросам
<i>Тема 6. Логистический аутсорсинг как стратегия развития. Модели и инструменты логистического аутсорсинга.</i>	7	Работа с вопросами для коллоквиума, семинара. Отчёт о выполнении задания. Изучения темы по вопросам
<i>Тема 7. Глобальная стратегия как способ обеспечения конкурентного преимущества.</i>	6	Работа с вопросами для коллоквиума, семинара. Отчёт о выполнении задания. Изучения темы по вопросам

[Примечание: данная таблица заполняется в соответствии с таблицей 2].

5.3 Виды и формы письменных работ, предусмотренных при освоении дисциплины (модуля), выполняемые обучающимися самостоятельно

Эссе – это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем соответствующей дисциплины или самостоятельно избранная студентом по проблематике читаемого курса. Цель написания эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого подхода к пониманию и осмыслению проблем научного знания, а также навыков письменного изложения собственных мыслей и отношения к различным проблемам. Также это может быть анализ отечественной или зарубежной литературы по какой-либо проблеме.

Особенности эссе: - наличие конкретной темы или вопроса; - личностный характер восприятия проблемы и её осмысления; - небольшой объём; - свободная композиция; - непринуждённость повествования; - внутреннее смысловое единство; - афористичность, эмоциональность речи.

Выбор темы эссе

Тема эссе выбирается студентом из подготовленного преподавателем списка тем. Допускается, по согласованию с преподавателем, изменить вариант темы или предложить собственную тему, отсутствующую в списке.

Определяя собственную тему эссе, студенту необходимо иметь в виду, что её формулировка должна соответствовать следующим основным требованиям:

- быть ясной (не допускать двойного толкования);
- содержать ключевые слова, которые репрезентируют исследовательскую работу;
- быть конкретной (не включать неопределённых слов, таких как «некоторые», «особые» и т.п.);
- быть актуальной;
- быть компактной.

Требования, предъявляемые к эссе

1. Объём эссе не должен превышать 3–5 страниц
2. Эссе должно восприниматься как единое целое, идея должна быть ясной и понятной.
3. Необходимо писать коротко и ясно. Эссе не должно содержать ничего лишнего, должно включать только ту информацию, которая необходима для раскрытия вашей позиции, идеи.
4. Эссе должно иметь грамотное композиционное построение, быть логичным, четким по структуре.
5. Каждый абзац эссе должен содержать только одну основную мысль.
6. Эссе должно показывать, что его автор знает и осмысленно использует теоретические понятия, термины, обобщения, мировоззренческие идеи.
7. Эссе должно содержать убедительную аргументацию заявленной по проблеме позиции.

Структура эссе в процентном отношении

Элемент структуры	% к общему объёму работы
Начало (актуализация заявленной темы)	20%
Тезис Три аргументированных доказательства (опровержения) тезиса, выражающих ваше личное мнение (вашу позицию) и имеющих в своей основе научный подход Переформулировка тезиса	60%
Вывод, содержащий заключительное суждение (умозаключение)	20%

Алгоритм написания эссе

1. Внимательно прочтите тему.
2. Определите тезис, идею, главную мысль, которую собираетесь доказывать.
3. Подберите аргументы, подтверждающие ваш тезис: а) логические доказательства, доводы; б) примеры, ситуации, случаи, факты из собственной жизни или из литературы; с) мнения авторитетных людей, цитаты.
4. Распределите подобранные аргументы.
5. Придумайте вступление (введение) к рассуждению (опираясь на тему и основную идею текста, возможно, включив высказывания великих людей, крылатые выражения, пословицы или поговорки, отражающие данную проблему. Можно начать эссе с риторического вопроса или восклицания, соответствующих теме.).
6. Изложите свою точку зрения.
7. Сформулируйте общий вывод.

Требования к оформлению Эссе

При оформлении эссе рекомендуется, прежде всего, придерживаться следующих правил:

- работа должна быть написана грамотно, литературным языком;
- язык реферата должен отличаться точностью, краткостью, ясностью и простотой; не следует злоупотреблять наукообразными выражениями;
- сокращение слов в тексте не допускается, кроме общеизвестных сокращений и аббревиатур;
- следует писать лишь то, что касается сущности проблемы;
- писать последовательно и доказательно;
- писать ярко, образно, отражая свою позицию;
- писать осмысленно.

Текст работы оформляется с соблюдением следующих требований:

- формат страницы – А4 (текст размещается на одной стороне листа);
- поле слева – 3 см; поля сверху, снизу – 2 см; поле справа – 1,5 см;
- ориентация – книжная;
- основной шрифт: размер (кегель) – 14 пунктов TimesNewRoman;
- межстрочный интервал – полуторный;
- красная строка (отступ) – 1,25 см;
- выравнивание – по ширине;
- ссылки – в квадратных скобках с указанием номера источника из списка литературы и страниц;
- ориентация рисунков (если есть) – книжная.

Каждая структурная часть Эссе (титальный лист, содержание, введение, основная часть, заключение начинается с новой страницы.

6. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

При реализации различных видов учебной работы по дисциплине могут использоваться электронное обучение и дистанционные образовательные технологии.

6.1. Образовательные технологии

Учебные занятия по дисциплине могут проводиться с применением информационно-телекоммуникационных сетей при опосредованном (на расстоянии) интерактивном взаимодействии обучающихся и преподавателя в режимах on-line и/или off-line в формах: видеолекций, лекций-презентаций, видеоконференции в системе Zoom, собеседования в режиме чат, форума, работа в системе Moodle и др.

Таблица 5 – Образовательные технологии, используемые при реализации учебных занятий

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Форма учебного занятия		
	Лекция	Практическое занятие, семинар	Лабораторная работа
<i>Тема 1. Общая характеристика и задачи стратегического управления в современных условиях</i>	<i>Не предусмотрено</i>	<i>Фронтальный опрос, выполнение практических заданий, тематические дискуссии</i>	<i>Не предусмотрено</i>
<i>Тема 2. Общая характеристика стратегии предприятия.</i>	<i>Не предусмотрено</i>	<i>Фронтальный опрос, выполнение практических заданий, тематические дискуссии</i>	<i>Не предусмотрено</i>
<i>Тема 3. Методология развития логистической деятельности предприятия.</i>	<i>Не предусмотрено</i>	<i>Фронтальный опрос, выполнение практических заданий, тематические дискуссии</i>	<i>Не предусмотрено</i>
<i>Тема 4. Характеристика и принципы логистической стратегии. Логистические источники конкурентного преимущества.</i>	<i>Не предусмотрено</i>	<i>Фронтальный опрос, выполнение практических заданий, тематические дискуссии</i>	<i>Не предусмотрено</i>
<i>Тема 5. Методологические основы логистической стратегии. Основные логистические стратегии.</i>	<i>Не предусмотрено</i>	<i>Фронтальный опрос, выполнение практических заданий, тематические дискуссии</i>	<i>Не предусмотрено</i>
<i>Тема 6. Логистический аутсорсинг как стратегия развития. Модели и инструменты логистического аутсорсинга.</i>	<i>Не предусмотрено</i>	<i>Фронтальный опрос, выполнение практических заданий, тематические дискуссии</i>	<i>Не предусмотрено</i>
<i>Тема 7. Глобальная стратегия как способ обеспечения конкурентного преимущества.</i>	<i>Не предусмотрено</i>	<i>Фронтальный опрос, выполнение практических заданий,</i>	<i>Не предусмотрено</i>

		<i>тематические дискуссии</i>	
--	--	-----------------------------------	--

6.2. Информационные технологии

При реализации различных видов учебной используются следующие информационные технологии:

- использование электронных учебников и различных сайтов (электронные библиотеки, журналы, книги, психологические тесты, находящихся в Интернете в открытом доступе) как источников информации;
- использование как источников информации сайтов, находящихся в Интернете в открытом доступе (электронные библиотеки, журналы, книги, психологические тесты);
- использование возможностей электронной почты преподавателя (рассылка заданий, материалов, ответы на вопросы);
- использование виртуальной обучающей среды (или системы управления обучением LMS Moodle) или иных информационных систем, сервисов и мессенджеров;
- использование платформы дистанционного обучения Moodle университета для размещения электронных образовательных ресурсов;
- использование платформы дистанционного обучения Moodle университета для размещения электронных образовательных ресурсов;
- использование средств представления учебной информации для проведения лекций и семинаров с использованием презентаций.

6.3. Перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

6.3.1. Программное обеспечение

Перечень лицензионного программного обеспечения

Наименование программного обеспечения	Назначение
Платформа дистанционного обучения LMS Moodle	Виртуальная обучающая среда
Mozilla FireFox	Браузер
Adobe Reader	Программа для просмотра электронных документов
MathCad 14	Система компьютерной алгебры из класса систем автоматизированного проектирования, ориентированная на подготовку интерактивных документов с вычислениями и визуальным сопровождением
Microsoft Office 2013, Microsoft Office Project 2013, Microsoft Office Visio 2013	Пакет офисных программ
7-zip	Архиватор
Microsoft Windows 7 Professional	Операционная система
Kaspersky Endpoint Security	Средство антивирусной защиты
Google Chrome	Браузер

6.3.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

№ п/п	Наименование современных профессиональных баз данных, информационных справочных систем
1	Универсальная справочно-информационная полнотекстовая база данных периодических изданий ООО «ИВИС» http://dlib.eastview.com Имя пользователя: AstrGU Пароль: AstrGU
2	Электронные версии периодических изданий, размещённые на сайте информационных ресурсов www.polpred.com
3	Электронный каталог Научной библиотеки АГУ на базе MARK SQL НПО «Информ-систем» https://library.asu.edu.ru/catalog/
4	Электронный каталог «Научные журналы АГУ» https://journal.asu.edu.ru/
5	Корпоративный проект Ассоциации региональных библиотечных консорциумов (АРБИКОН) «Межрегиональная аналитическая роспись статей» (МАРС) – сводная база данных, содержащая полную аналитическую роспись 1800 названий журналов по разным отраслям знаний. Участники проекта предоставляют друг другу электронные копии отсканированных статей из книг, сборников, журналов, содержащихся в фондах их библиотек. http://mars.arbicon.ru
6	Справочная правовая система КонсультантПлюс. Содержится огромный массив справочной правовой информации, российское и региональное законодательство, судебную практику, финансовые и кадровые консультации, консультации для бюджетных организаций, комментарии законодательства, формы документов, проекты нормативных правовых актов, международные правовые акты, правовые акты, технические нормы и правила. http://www.consultant.ru

7. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

7.1. Паспорт фонда оценочных средств.

При проведении текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) «Логистические стратегии» проверяется сформированность у обучающихся компетенций, указанных в разделе 3 настоящей программы. Этапность формирования данных компетенций в процессе освоения образовательной программы определяется последовательным освоением дисциплин (модулей) и прохождением практик, а в процессе освоения дисциплины (модуля) – последовательным достижением результатов освоения содержательно связанных между собой разделов, тем.

Таблица 6-Соответствие разделов, тем дисциплины (модуля), результатов обучения по дисциплине (модулю) и оценочных средств

Контролируемый раздел, тема дисциплины (модуля)	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
--	--------------------------------------	-------------------------------------

<i>Тема 1. Общая характеристика и задачи стратегического управления в современных условиях</i>	ОПК-2	1. Собеседование. 2. Тесты. 3.Эссе. 4. Семинар.
<i>Тема 2. Общая характеристика стратегии предприятия.</i>	ОПК-2	1. Дискуссия. 2. Практическое задание. 3. Эссе. 4. Кейс -задача. 5. Семинар.
<i>Тема 3. Методология развития логистической деятельности предприятия.</i>	ОПК-2	1. Коллоквиум. 2.Тестирование. 3. Семинар. 4. Кейс-задача.
<i>Тема 4. Характеристика и принципы логистической стратегии. Логистические источники конкурентного преимущества.</i>	ОПК-2	1. Дискуссия. 2. Кейс-задача. 3. Семинар.
<i>Тема 5. Методологические основы логистической стратегии. Основные логистические стратегии.</i>	ОПК-2	1. Коллоквиум. 2. Кейс-задача. 3. Эссе 4. Семинар.
<i>Тема 6. Логистический аутсорсинг как стратегия развития. Модели и инструменты логистического аутсорсинга.</i>	ОПК-2	1. Собеседование. 2.Тестирование 3. Эссе 4. Семинар. 5.Практическое задание.
<i>Тема 7. Глобальная стратегия как способ обеспечения конкурентного преимущества.</i>	ОПК-2	1. Коллоквиум. 2. Семинар. 3. Задачи. 4. Кейс-задача.

[Примечание: данная таблица заполняется в соответствии с таблицей 3]

7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания

Таблица 7- Показатели оценивания результатов обучения в виде знаний

Шкала оценивания	Критерии оценивания
5 «отлично»	демонстрирует глубокие знания теоретического материала, умение обоснованно излагать свои мысли по обсуждаемым вопросам, способность правильно и аргументировано отвечать на дополнительные вопросы, умение обоснованно излагать свои мысли, делать необходимые выводы, приводить примеры.
4 «хорошо»	демонстрируются знания теоретического материала и умение их применять, возможны единичные ошибки, исправляемые самим студентом после замечания преподавателя, умение обоснованно излагать свои мысли, делать необходимые выводы.
3 «удовлетворительно»	демонстрирует неполное, фрагментарное знание теоретического материала, требующее наводящих вопросов преподавателя, допускает существенные ошибки в его изложении, затрудняется в

	приведении примеров и формулировке выводов, затруднения в формулировке выводов.
2 «неудовлетворительно»	демонстрирует существенные пробелы в знании теоретического материала, не способен его изложить и ответить на наводящие вопросы преподавателя, не может привести примеры

Таблица 8- Показатели оценивания результатов обучения в виде умений и владений

Шкала оценивания	Критерии оценивания
5 «отлично»	демонстрирует способность применять знание теоретического материала при выполнении заданий, последовательно и правильно выполняет задания, умеет обоснованно излагать свои мысли и делать необходимые выводы
4 «хорошо»	демонстрирует способность применять знание теоретического материала при выполнении заданий, последовательное и правильно выполняет задания, возможны единичные ошибки, исправляемые самим студентом после замечания преподавателя, умение обоснованно излагать свои мысли, делать необходимые выводы.
3 «удовлетворительно»	демонстрирует отдельные, несистематизированные навыки, не способен применить знание теоретического материала при выполнении заданий, испытывает затруднения и допускает ошибки при выполнении заданий, затруднения в формулировке выводов.
2 «неудовлетворительно»	не способен правильно выполнить задание.

7.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Тема 1. Общая характеристика и задачи стратегического управления в современных условиях.

1. Вопросы для собеседования.

1. Назовите факторы, определяющие необходимость стратегического менеджмента, раскройте влияние каждого из них на стратегический менеджмент. Приведите примеры.
2. Назовите и охарактеризуйте основные три этапа эволюции менеджмента как особого рода профессиональной деятельности.
3. Перечислите основные отличия стратегического управления организацией от оперативного управления.
4. Назовите и охарактеризуйте этапы становления стратегического менеджмента.
5. Понятие и характеристики организации.

2. Тесты.

1. Стратегия как принцип поведения подразумевает:
 - a) некий вид сознательно и намеренно разработанной последовательности действий, которого придерживаются в конкретной ситуации;
 - b) последовательность в поведении – заранее продуманная и выстраивающаяся по ходу событий;
 - c) соотношения организации с внешней средой, расположение определённых товаров на конкретных рынках;
 - d) сложившийся способ восприятия мира, основной способ действия организации.

2. Стратегический менеджмент это:
 - a) деятельность по обеспечению реализации целей организации в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды, позволяющая оптимально использовать собственный ресурсный потенциал организации и оставаться восприимчивой к возможностям и угрозам внешнего окружения, в котором она действует;
 - b) деятельность по планированию, контролю и управлению транспортированием, складированием и другими материальными и нематериальными операциями, совершаемыми в процессе доведения сырья и материалов до производственного предприятия, внутризаводской переработки сырья, материалов и полуфабрикатов, доведения готовой продукции до потребителя в соответствии с интересами и требованиями последнего, а также передачи, хранения и обработки соответствующей информации;
 - c) деятельность по эффективному использованию и координации таких ресурсов, как капитал, здания, материалы и труд для достижения заданных целей с максимальной эффективностью;
 - d) деятельность, которая относится к созданию товаров и услуг путем преобразования входов (необходимых ресурсов всех видов) в выходы (готовые товары, услуги).
3. Продуктивно-рыночной стратегией или стратегией бизнеса являются:
 - a) правила, используемые при оценке результатов деятельности организации в настоящем и в перспективе;
 - b) правила, по которым строятся отношения организации с внешней средой;
 - c) правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации;
 - d) правила, по которым организация ведет свою повседневную деятельность.
4. Стратегическая зона хозяйствования это:
 - a) внутриорганизационная единица, отвечающая за выработку стратегических позиций организации в одном или нескольких подразделениях организации;
 - b) отдельный сегмент окружения, на который организация имеет (или хочет получить) выход;
 - c) называется некоторый экономически и (или) функционально обособленный объект, не подлежащий дальнейшей декомпозиции в рамках поставленной задачи анализа, выполняющий свою локальную цель, связанную с определенными операциями или функциями;
 - d) внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегии фирмы в одном или нескольких сегментах целевого рынка.
5. При высоком уровне неопределенности и динамики внешней среды организации, процесс стратегического менеджмента может быть представлен как цикл:
 - a) реализации;
 - b) контроля;
 - c) планирования предпринимательской деятельности;
 - d) экстраполирующего планирования.
6. Модель механизма стратегического менеджмента позволяет:
 - a) осуществить оценку внешней среды относительно формируемой стратегии;
 - b) осуществить оценку внутренней среды относительно формируемой стратегии;
 - c) осуществить оценку потенциала руководства организации относительно формируемой стратегии;
 - d) осуществить оценку позиционирования товар на рынке относительно формируемой стратегии.
7. Появление стратегических бизнес – единиц характерно для:
 - a) линейных (простых) организационных структур;
 - b) функциональных организационных структур;
 - c) дивизиональных (филиальных) организационных структур;

- d) линейно-функциональных организационных структур.
- 8. При идентификации бизнес-единиц в организации не является обязательным наличие следующего критерия их выделения:
 - a) стратегическая единица бизнеса имеет определенный круг клиентов и заказчиков;
 - b) стратегическая единица бизнеса самостоятельно проводит маркетинговые исследования и рекламные кампании;
 - c) бизнес-единица самостоятельно планирует и осуществляет производственно-сбытовую деятельность, материально-техническое снабжение;
 - d) деятельность бизнес-единиц оценивается на основе учета прибылей и убытков.
- 9. Деловая стратегия это:
 - a) стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности;
 - b) стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения;
 - c) стратегия, которая разрабатывается функциональным отделом или службой предприятия;
 - d) стратегия, которая показывает, как управлять различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать корпоративный портфель.
- 10. Миссия организации это:
 - a) конкретное конечное состояние или результат, к которому стремится организация;
 - b) деловое понятие, отражающее предназначение бизнеса, его философию;
 - c) совокупность задач подразделений предприятия;
 - d) сознательно и намеренно разработанная последовательность действий, которой придерживаются в конкретной ситуации.
- 11. Система стратегического менеджмента базируется на допущении, что:
 - a) прошлое повторяется;
 - b) тенденции сохраняются – существует экстраполяция;
 - c) присутствует формирование новых явлений, однако тенденции предсказуемы;
 - d) частичная предсказуемость по слабым сигналам.
- 12. Управленческая система “управление по слабым сигналам” входит в класс управленческих систем:
 - a) управления на основе контроля;
 - b) управления на основе экстраполяции;
 - c) управления на основе предвидения изменений;
 - d) управления на основе экстренных решений.
- 13. На предположении, что будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста, базируется система:
 - a) долгосрочного планирования;
 - b) стратегического планирования;
 - c) стратегического управления;
 - d) антикризисного управления.
- 14. При использовании системы “управления по слабым сигналам”, когда во внешней среде масштабы опасности или новой возможности принимают конкретные очертания, во внутренней среде начинается:
 - a) определение относительной силы или слабости сигналов;
 - b) снижение внешней стратегической уязвимости;
 - c) повышение гибкости внутри организации;
 - d) разработка подготовительных планов и осуществление предварительных мер.
- 15. Факторы, влияющие на организацию из внешней среды, группируются в swot анализе как:
 - a) сильные и слабые стороны;
 - b) угрозы и возможности;

- с) угрозы и сильные стороны;
 - д) возможности и слабые стороны.
- 16. Соотношение потребительских свойств и цены товара, доступность товара, сервис, являются критериями оценки для такой заинтересованной группы как:
 - а) покупатели;
 - б) конкуренты;
 - с) акционеры;
 - д) профсоюзы.
- 17. При проведении efas – анализа такой показатель как “вес стратегического фактора” показывает:
 - а) степень влияния данного фактора на деятельность конкурентов предприятия;
 - б) готовность предприятия к реакции на изменения стратегического фактора внешней среды;
 - с) положительное или отрицательное влияние оказывают изменения данного фактора на предприятие;
 - д) оценку вероятного воздействия данного фактора на стратегическую позицию предприятия
- 18. При повышении уровня концентрации поставщиков в модели анализа конкуренции М. Портера, конкуренция в отрасли:
 - а) возрастает;
 - б) снижается;
 - с) остаётся без изменений;
 - д) становится нестабильной.
- 19. одним из факторов, обуславливающим эффект масштаба производства являются:
 - а) постоянные издержки;
 - б) переменные издержки;
 - с) предельные издержки;
 - д) общие издержки.
- 20. Общие для всех предприятий отрасли управляемые переменные, реализация которых дает возможность улучшить конкурентные позиции предприятия в отрасли, являются:
 - а) возможностями;
 - б) сильными сторонами;
 - с) ключевыми факторами успеха;
 - д) потенциалом компании.

3. Вопросы для семинара.

1. Предпосылки возникновения стратегического управления.
2. Теории стратегического менеджмента.
3. Понятие и сущность стратегического управления.
4. Общая концепция стратегического менеджмента
5. Основные задачи стратегического менеджмента и роль стратегического анализа в управлении.
6. Стратегический менеджмент как управленческая концепция.
7. Стратегическое планирование.
8. Разработка функциональных и операционных стратегий.
9. Стратегические зоны хозяйствования и стратегические хозяйственные центры.
10. Состав, виды и содержание стратегий фирмы.
11. Стратегический менеджмент в условиях спонтанных изменений.
12. Сопrotивление системы изменениям.

Тема 2. Общая характеристика стратегии предприятия.

1. Вопросы для дискуссии.

1. Принципы стратегической деятельности в реальном времени.

2. Стратегическая деятельность предприятия.
3. Основные задачи стратегического менеджмента и роль стратегического анализа в управлении.
4. Типология стратегий в организации.
5. Методы и модели стратегического анализа.
6. Последовательность и содержание основных этапов стратегического анализа состояния организации и действующей стратегии.
7. Алгоритм анализа общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней
8. Формирование стратегии на основе стратегического анализа

2. Практическое задание.

Нужны ли Вашей компании стратегические изменения.

Организационная структура предприятия — системообразующий элемент предприятия как целостного организма, определяющий его функционирование. Это главный инструмент управления, регламентирующий состав, величину, размещение, профиль деятельности, ответственность, подчиненность производственных и обслуживающих подразделений, объединяемых общим аппаратом управления для выполнения всех целевых функций, зафиксированных в уставе компании. Организационная структура означает иерархию подчинения и связи структурных единиц, которые производят бизнес-процессы.

- попытайтесь оценить эффективность организационной структуры Вашей компании. характерны ли для Вашей компании следующие черты:
- чрезмерная замкнутость структурных подразделений на первых руководителей с неизбежным снижением эффективности управления в связи с их перегруженностью;
- наличие множества заместителей директора и директоров с размытыми и пересекающимися диапазонами ответственности;
- неадекватная информационная поддержка деятельности предприятия, прежде всего его коммерческой и финансовой деятельности;
- недостаточная или структурно размытая работа с персоналом (отдел кадров, отдел работы с персоналом, отдел организации труда и заработной платы);
- отсутствие или формальное наличие жизненно необходимых финансово-экономических подразделений и руководителей, ответственных за результаты финансовой деятельности предприятия (финансовый директор);
- отсутствие службы управления изменениями, которая ориентирует организацию в конкретный момент времени на требования внешней среды.
- если Вы обнаружили в предложенном списке хотя бы одну черту, характерную для Вашей компании, то Вам стоит задуматься о необходимости изменений.
- если Вы считаете, что Вашей компании присущи две и более характеристики из предложенного списка, то внести определенные коррективы в деятельность Вашего предприятия жизненно необходимо.

3. Вопросы для эссе.

1. Исторические тенденции развития методов стратегического менеджмента.
2. Классификация методов стратегического менеджмента.
3. Сущность стратегического управления национальной экономикой.
4. Современные концепции стратегического управления экономикой России.
5. Экономическая стратегия государства как наука и научная категория.
6. Национальная экономика как система и объект государственной стратегии.
7. Концепция государственной безопасности.
8. Метод анализа внешней среды организации SCP-анализ.
9. Метод анализа внешней среды организации SWOT- анализ.

10. Приведите пример хорошо работающей фирмы любой отрасли (можно воспользоваться интернет-ресурсами). Что, по Вашему мнению, является факторами успеха данной фирмы.

4. Кейс-задача.

Рассмотрение управленческой ситуации. Определение сильных и слабых сторон различных направлений деятельности компании, определение конкурентных преимуществ, формирование деловой стратегии.

5. Вопросы для семинара.

1. Среда организации: внутренняя, внешняя.
2. Понятие и основное содержание стратегического анализа.
3. Анализ внешней среды: факторы прямого и косвенного воздействия.
4. Анализ внутренней среды: компоненты стратегического потенциала.
5. Методы анализа макроокружения: PEST-анализ, матрица возможностей и угроз.
6. Методы анализа микроокружения: модель 5 сил М. Портера.
7. Методы анализа внутренней среды: SNW-анализ стратегического потенциала.
8. Методы комплексного анализа среды: SWOT- анализ.

Тема 3. Методология развития логистической деятельности предприятия.

1. Коллоквиум.

1. Сформулируйте определение логистики.
2. Раскройте основные элементы системы логистики.
3. Характеристика логистической стратегии.
4. Охарактеризуйте специфику логистической деятельности предприятия.
5. Основные элементы и направления логистической деятельности предприятия.
6. Основные виды логистической стратегии предприятия.
7. Охарактеризовать аутсорсинг как вид логистической стратегии.
8. Общая цель логистикой системы.
9. Содержание логистической деятельности предприятия.
10. В чем выражается взаимодействие логистики и маркетинга.

2. Тесты.

1. Формирование стратегии как соотношения организации с внешней средой, подразумевающего адаптацию внутренних возможностей организации к условиям внешней среды исходя из выбранной миссии, выбранного уникального положения на рынке, а также расположение определённых товаров на конкретных рынках, подразумевает формирование стратегии в первую очередь как:
 - a) плана;
 - b) принципа поведения;
 - c) позиции;
 - d) перспективы.
2. Совокупность всех возможностей организации по выпуску продукции и оказанию услуг охватывающая как внутренние переменные, так и возможности общеорганизационного руководства определяется как:
 - a) конкурентоспособность;
 - b) производственные мощности;
 - c) потенциал организации;
 - d) внутренние переменные.
3. Стратегии, сформированные для подразделений и групп более высокого иерархического уровня в организации, для подразделений и групп более низкого иерархического уровня распадаются на:
 - a) миссии;

- b) подходы;
 - c) цели;
 - d) методы.
4. Определение перспективы, которая открывается перед организацией с точки зрения роста, нормы прибыли, стабильности и технологии; выделение на этой основе стратегических зон хозяйствования и стратегических хозяйственных центров, подразумевает реализацию такого принципа стратегического менеджмента как:
- a) единство направления;
 - b) выделение доминанты развития;
 - c) подчиненность личных интересов общим;
 - d) оптимальные пропорции между централизацией и децентрализацией.
5. Цикл контроля не включает в себя такой элемент процесса стратегического менеджмента как:
- a) миссию и цели;
 - b) выявление возможностей;
 - c) диагноз;
 - d) выявление альтернатив.
6. Оси модели механизма стратегического менеджмента определяются как:
- a) функции стратегического менеджмента, элементы механизма управления, угрозы и возможности внешней среды;
 - b) элементы механизма управления, виды деятельности организации, сильные и слабые стороны организации;
 - c) виды деятельности организации, функции стратегического менеджмента, элементы механизма управления;
 - d) виды деятельности организации, элементы механизма управления, цели организации.
7. Стратегическая единица бизнеса это:
- a) внутриорганизационная единица, отвечающая за выработку стратегических позиций организации в одном или нескольких подразделениях организации;
 - b) отдельный сегмент окружения, на который организация имеет (или хочет получить) выход;
 - c) называется некоторый экономически и (или) функционально обособленный объект, не подлежащий дальнейшей декомпозиции в рамках поставленной задачи анализа, выполняющий свою локальную цель, связанную с определенными операциями или функциями;
 - d) внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегии фирмы в одном или нескольких сегментах целевого рынка.
8. Совокупность бизнес-единиц, принадлежащая одному и тому же владельцу, в стратегическом менеджменте называется:
- a) портфелем ценных бумаг;
 - b) продуктовым портфелем;
 - c) корпоративным портфелем;
 - d) инновационным портфелем.
9. Для корпоративной стратегии характерна:
- a) высокая гибкость;
 - b) средняя гибкость;
 - c) низкая гибкость;
 - d) отсутствие гибкости.
10. Основной причиной эволюции управленческих систем было:
- a) появление концепции маркетинга;
 - b) развитие массового производства и формирование рынка потребителя;
 - c) рост динамики и неопределенности факторов внешней среды;

- d) опыт Второй Мировой войны.
11. Акцент в управлении в системе стратегического менеджмента обращён на:
- творчество;
 - исследование;
 - предвидение;
 - реактивность.
12. Класс управленческих систем “управление на основе предвидения изменений” включает в себя управленческую систему:
- финансовый контроль;
 - стратегическое планирование по периодам;
 - долгосрочное планирование;
 - управление в условиях неожиданных событий.
13. Основным недостатком долгосрочного планирования по сравнению со стратегическим планированием является:
- более высокие затраты на разработку и реализацию долгосрочных программ и проектов;
 - низкая адаптивность к принципиальным изменениям условий внешней среды организации;
 - сложность использования управленческой системы долгосрочного планирования;
 - недостаток релевантной информации.
14. В системе чрезвычайных мер при возникновении новой проблемы стратегической важности в системе управления в условиях стратегических неожиданностей опасность возникновения паники предотвращается главным образом путём:
- формированием центра оценки и распределения информации;
 - путём разделения функций высшего руководства;
 - системой испытаний в не кризисной ситуации;
 - созданием сети оперативных групп для принятия стратегических мер.

3. Вопросы для семинара.

- Содержанием логистической деятельности предприятия.
- Основные направления логистической деятельности предприятия.
- Какие требования формируют оптовики-дистрибьюторы в условиях технологических, финансовых и организационных перемен XXI века.
- Что представляет собой массовое производство на заказ. Что должна обеспечить логистическая деятельность предприятия при массовом производстве на заказ.
- Методология развития логистической деятельности предприятия.

Кейс -задача.

Рассмотрение управленческой ситуации.

Определение вида используемых конкурентных стратегий, определение конкурентных преимуществ, SWOT-анализ судостроительной отрасли Астраханской области.

Тема 4. Характеристика и принципы логистической стратегии. Логистические источники конкурентного преимущества.

1. Вопросы для дискуссии.

- Характеристика логистической стратегии предприятия
- Принципы логистической стратегии.
- Методологическая основа логистической стратегии.
- Концептуальная основа логистической стратегии.
- На чем построены логистические стратегии.
- На что направлены основные логистические стратегии предприятия.

7. Перечислите и охарактеризуйте пять сил, определяющих конкуренцию в бизнесе по М. Портеру.
8. Функциональные логистические системы.

2. Кейс-задача.

Фирма «Мерк» - концентрация на корневых компетенциях.

В 1933 г. Джорж Мерк (Merck) основал в Нью-Джерси лабораторию и нанял выдающихся специалистов в области химии и биологии. Существующие исследовательская и университетская базы в том регионе США (Нью-Джерси, Филадельфия) предоставляли широкие возможности по привлечению и отбору подлинных научных талантов. Исследования на стыке химии и биологии позволили разработать различные медицинские препараты, в том числе витамин B12, кортизон и стрептомицин.

«Мерк» длительное время оставался исследовательской организацией, передавая лицензии на производство разработанных лекарств иным фирмам. Постепенно, приобретая иные фармацевтические фирмы, такие, как Sharp и Dohme, «Мерк» создал сеть маркетинга и сбыта новых фармацевтических продуктов, позволявших быстрее выводить на рынок новые лекарства.

В конце 1980-х гг. главный финансовый менеджер (Chief Financial Officer) «Мерк» Джуди Льюент (Judy Lewent) убедила генерального директора (Chief Executive Officer) Роя Вагклоса (Roy Vagelos) резко увеличить расходы на НИОКР, доказывая, что это приведет к резкому скачку в разработке новых лекарств и увеличит рентабельность фирмы. В результате в конце 1980-х гг. исследовательский бюджет «Мерк» составил 10% общемировых расходов на НИОКР в медицинской промышленности. «Мерк» принял политику приема на работу 10% лучших специалистов в мире и не жалел расходов на привлечение наиболее талантливых ученых. Высочайший статус исследователей в структуре фирмы «Мерк» позволил подбирать и привлекать специалистов нового поколения. Постепенно Мерк создал своеобразную «сеть» привлечения наиболее талантливых выпускников университетов, раскинувшуюся от Калифорнийского технологического института до МГУ им. М.В. Ломоносова. В течение 10 лет опора компании «Мерк» на привлечение «лучших из лучших» позволила увеличить продажи в 2 раза, рентабельность в 3 раза и заработать непререкаемую репутацию в отрасли. На протяжении 1995–2000 гг. «Мерк» - вторая по размерам продаж фармацевтическая компания в мире - была признана «самой восхитительной компанией в Америке».

Помимо системы подбора наиболее талантливых специалистов со всего мира, фирма «Мерк» видит свою корневую компетенцию в надежности процесса разработки новых лекарств. Высококвалифицированные специалисты выработали собственные профессиональные и этические стандарты. В основе этики исследований лежит предельная научная честность и внутренний контроль, предотвращающий выпуск в стадию клинического тестирования «не до конца выверенных лекарств».

На этапе тестирования «Мерк» старается также превосходить установленные стандарты. Так, по требованиям американской администрации по пищевым продуктам и лекарствам (FDA) обычно необходимо привлечение к тестам нового лекарства 1500 пациентов. «Мерк» привлекает к тестам до 5000 пациентов. Это повышает надежность предполагаемых к использованию лекарств и дает лучшее представление о возможных и действительных побочных эффектах от использования лекарства. Самое интересное, что более интенсивное клиническое тестирование не обязательно замедляет процесс вывода лекарств на рынок. Подтвержденная добросовестность фирмы «Мерк» в клинических испытаниях позволяет быстрее добиться разрешения от государственных контролирующих органов на начало производства лекарства, а имеющийся резерв производственных мощностей позволяет начать производство лекарства немедленно после получения официального разрешения.

Вопросы к кейсу:

1. В чем сходство концернов с крупными российскими корпорациями?

2. Как можно «разнести» выделенные корневые компетенции компании по типам «технологические ноу-хау», «надежность процессов», «ключевые отношения»
3. Какие, по вашему мнению, могут быть дальнейшие шаги по развитию концернов?

3. Вопросы для семинара.

1. Методология портфельного анализа: понятие и этапы.
2. Классические модели конкурентного позиционирования:
3. Матрица БКГ. Матрица Джeneral Электрик - Маккинзи.
4. Матрица Хофера- Шенделя. Матрица Ансоффа.
5. Матрица выбора эталонных стратегии Томпсона и Стрикленда.

Тема 5. Методологические основы логистической стратегии. Основные логистические стратегии.

1. Коллоквиум.

1. Факторы, определяющие специфику логистической деятельности предприятия.
2. Логистические источники конкурентного преимущества.
3. Логистическая деятельность предприятия как система операций.
4. Логистическая деятельность предприятия при массовом производстве на заказ.
5. Методология развития логистической деятельности предприятия
6. Специфика логистической деятельности предприятия.
7. Основные виды логистической стратегии предприятия.
8. Концепция маркетинговой логистики.
9. Что обеспечивает маркетинговая логистика.
10. Основные элементы системы логистики.
11. Логистические стратегии генерирующие ценность.

2. Кейс-задача

Задание

На основе алгоритма проведения локальной системной интервенции опишите локальное изменение в Вашей организации. Каким способом целесообразно внедрить рассмотренное Вами изменение.

Таблица

Этапы и шаги алгоритма локальной системной интервенции

Фазы стратегии	Шаги стратегии	Действия, соответствующие каждому из шагов	Используемые техники и методики
Диагностика	1. Начало	изменение - сложный процесс	"затруднение", "беспорядок"
	2. Описание - структурировать изменение и описать в системных терминах	выявить другие точки зрения на проблему и возможности изменения	использование схем и методик (DELPHI) разработать модель текущего состояния

	3. определение целей и ограничений	установить цели для исследуемой системы обдумать цели самого изменения	построить "дерево целей" расставить приоритеты целей изменений
	4. Формулирование критериев достижения целей	принять решение по способам "измерения" достижения целей	SMART, использовать денежные и др. колич. хар-ки, если нет, то методы масштабирования и ранжирования
Проектирование	5. Генерация вариантов	рассмотреть любые варианты рассмотреть широкий круг возможностей новые цели порождают новые варианты	мозговой штурм и техники Де Боно письменная фиксация идей интервью и опросы сравнение с лучшей практикой в других организациях (бенчмаркинг)
	6. Выборочное моделирование вариантов	подробное описание наиболее многообещающих вариантов проверка вариантов "Что повлечет?", "Кого затронет?", "Как будет работать?"	схемы как простейшие модели анализ затрат и прибылей модели потоков денежных средств иммиграционное моделирование
Внедрение	7. Оценка вариантов	Проверка вариантов на основе согласованного набора критериев	матрицы составления вариантов метод попарных сравнений выбор надежных вариантов
	8. Разработка стратегии внедрения	выбрать предпочтительный вариант и спланировать пути реализации изменения спланировать время и распределить задания	согласовать с "покровителем проекта" обеспечить ресурсами (время, кадры, финансы)
	9. Реализация спланированных изменений	управлять процессом мониторинг процесса распределять и делегировать обязанности и полномочия	мероприятия по построению команды при необходимости коррекция планов

3. Деловая игра «Основные логистические стратегии»

Фирма К осуществляет закупки дорогостоящих спиртных напитков в Молдове и последующую доставку их в Москву.

Первоначальная схема товародвижения напитков приведена на рис. 1.

Более десяти заводов, находящихся в разных районах Молдовы, автотранспортом доставляют напитки в ящиках по 12 бутылок в каждом на железнодорожную станцию Кишинева. Промежуточное хранение товара до набора вагонной партии осуществляется в пристанционном складе. Затем происходит загрузка вагонов, прием товара проводниками, оформление таможенных документов, передача вагонов железной дороге.

В дальнейшем вагоны направляются в Россию и поступают на один из таможенных складов Москвы. Здесь происходит выгрузка, таможенный досмотр и выдача товара собственнику, т.е. ручная погрузка товара в автомобили и доставка на склад собственника.

Описанная схема транспортировки и хранения груза признана руководством фирмы нерациональной.

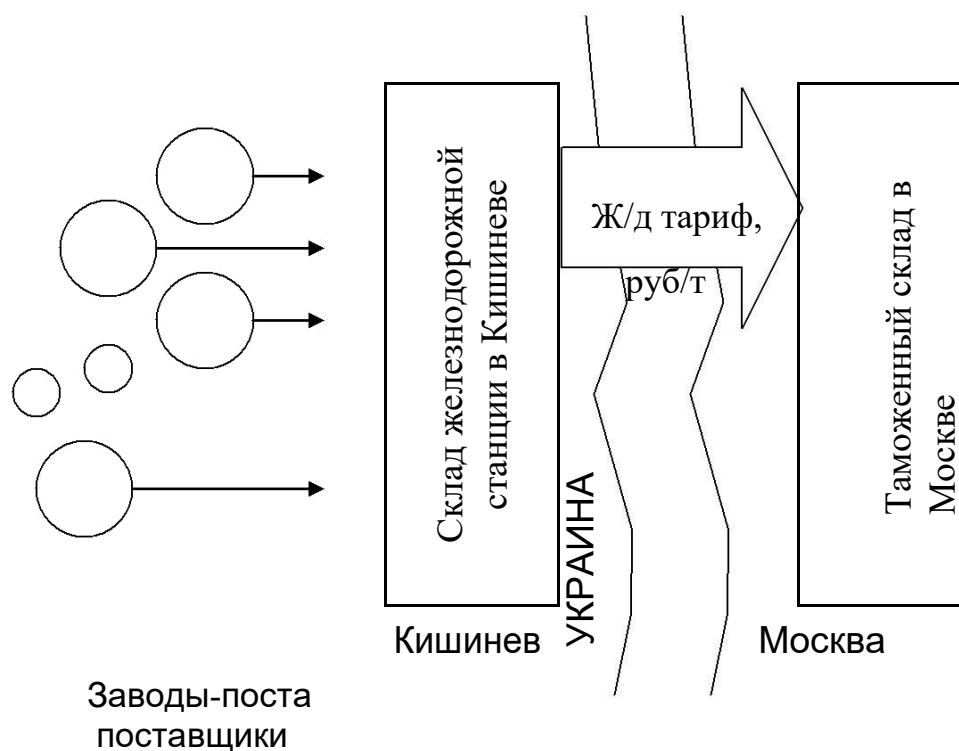
Организацией отгрузки продукции из Молдовы занимается кишиневский представитель фирмы, однако никаких складских мощностей фирмы здесь нет. Большое количество поставщиков не позволяет представителю осуществить действенный контроль ассортимента в сформированных вагонных партиях.

Отсутствие накопительного склада фирмы в Кишиневе не позволяет своевременно осуществлять проверку количества бутылок в отдельных ящиках. В результате недовложения (0,5% от размера партии) обнаруживаются лишь в Москве, когда предъявить претензию сложно.

Технологические процессы отгрузки у разных поставщиков различны: часть поставляют ящики с вином в пакетированном виде на поддонах, однако основная масса продукции поступает на склады железной дороги в отдельных ящиках и загружается в вагоны вручную. В результате по всей дальнейшей цепи возникают потери, связанные с необходимостью ручной перевалки грузов, которых фирма также могла бы избежать, создав в Кишиневе собственный склад и организовав там пакетирование грузов.

Созданный в столице страны поставщика склад фирмы позволил бы осуществлять полный контроль количества и качества продукции, формировать ассортимент. Здесь можно было бы пакетировать груз в стандартные грузовые единицы, а также сосредоточить обратную стеклянную тару и другие расходные материалы и организовать доставку их обратными рейсами на заводы-поставщики.

Рассчитать срок окупаемости капиталовложений, необходимых для реализации предлагаемой схемы товародвижения.



1. Вопросы для семинара.

1. Разработка конкурентной стратегии предприятия на основе анализа его сильных и слабых сторон.
2. Разработка конкурентной стратегии предприятия на основе анализа динамики издержек.
3. Применение портфельных моделей для выбора и анализа стратегии организации.
4. Разработка стратегии для бизнес-единицы компании.
5. Недобросовестные методы реализации конкурентной стратегии.

Тема 6. Логистический аутсорсинг как стратегия развития. Модели и инструменты логистического аутсорсинга.

1. Вопросы для собеседования.

1. Аутсорсинг.
2. Какая практическая проблема лежит в основе аутсорсинга.
3. В что перерастает в новой экономике аутсорсинг.
4. Модель оценивания сорсинга.
5. Стратегический сорсинг.
6. Аутсорсинг услуг в снабжении.
7. Е-сорсинг.
8. В связи с развитием информационных технологий аутсорсинг перерастает?
9. Брэнд-компании построены на основе?

2. Тесты

1. Какое место занимает планирование в управлении бизнесом.
 - а) Самое важное, если вы умеете планировать, то остальное неважно.
 - б) Необязательное, многие вполне могут обойтись и без него.
 - с) Грамотное планирование – 30% успеха предприятия.
 - д) Грамотное планирование- 50% успеха предприятия.
2. Что является первоначальным пунктом при планировании дел.
 - а) Отбросить все неважные дела и заняться только важными.
 - б) Составить полный список дел, которые нужно решить.
 - с) Распределить дела по степени важности.
 - д) Дать задание секретарю или заместителю, чтобы те составили план дел.

3. Что предпринимателю важно помнить при составлении плана.
- a) Необходимо быть оптимистом во всем.
 - b) Необходимо составлять план учитывая долгосрочные перспективы.
 - c) Необходимо пессимистично оценивать ситуацию, чтобы найти лучший выход.
 - d) Необходимо быть уверенным, что выполнишь все дела в срок.
4. Что нужно в первую очередь учитывать при открытии собственного предприятия.
- a) Инфляцию.
 - b) Кредиторскую задолженность.
 - c) Стратегию развития бизнеса.
 - d) Тактику развития бизнеса.
 - e) Арендную плату.
 - f) Количество рабочей силы.
5. Что должно являться своего рода стержнем воплощения мечты в реальность.
- a) Четко поставленная цель.
 - b) Финансовые возможности.
 - c) Сильное желание добиться чего-либо.
 - d) Отсутствие преград.
6. С чего обязательно начинать реализацию поставленной цели.
- a) С устранения препятствий, мешающих этому.
 - b) С определения расстояния, отделяющего вас от цели – С создания финансовой базы.
 - c) С отменой всех остальных дел и всецелого поглощения только этой задачи.
7. Что в первую очередь необходимо чувствовать и ощущать при проделывании шагов к намеченной цели?
- a) Что шагов стало меньше.
 - b) Саму цель еще более четко, что вызовет большую мотивацию.
 - c) Финансовое равновесие.
 - d) Что поставленная цель не мешает другим делам.
8. Какая основная роль бизнес-плана для предприятия.
- a) Это теоретическая формальность, без которой вполне можно обойтись.
 - b) В нем будет храниться вся информация о предприятии.
 - c) Если предприятие большое, то у него должен быть бизнес-план.
 - d) Это своего рода карта по развитию бизнеса.
9. Какой самый эффективный способ сбора данных для бизнес-плана с точки зрения специалистов.
- a) Общение со знающими людьми.
 - b) Посещение аналогичной фирмы в качестве простого клиента.
 - c) Чтение литературы.
 - d) Купить готовый бизнес – план.
10. На какие вопросы должен отвечать бизнес-план (отметьте несколько правильных ответов).
- a) Кто мои конкуренты.
 - b) Какую прибыль обеспечит мое предприятие.
 - c) Как будет необходимо возвращать кредит.
 - d) Кто мои клиенты и где они располагаются.
 - e) Что уникального в моей продукции.
 - f) Почему реклама конкурентов лучше.
11. На какие три основных вопроса по сути отвечает бизнес-планирование? (отметьте несколько правильных ответов)
- Где мы находимся в настоящее время.
 - a) Куда мы хотим двигаться.
 - b) Каковы наши финансовые дела.

- с) Как мы собираемся достичь желаемого.
 д) Какова вероятность «прогореть».
 е) Сколько времени нам потребуется на реализацию наших планов.
12. Каковы основные компоненты стратегического плана? (отметьте несколько правильных ответов)
 - Миссия.
 а) Начальный капитал.
 б) Стратегия.
 в) Подбор рабочей силы.
 г) Цели.
13. Что представляет собой основную причину существования организации, зафиксированную в письменном виде
 а) Цели организации.
 б) Стратегия организации.
 в) Миссия организации.
 г) Бизнес-план организации.

3. Практическое задание

Предприятия А и Б располагают следующими категориями активов:

А	Б
физическая, кадровая, финансовая, политическая, организационная, восприятия	физическая, кадровая, финансовая, организационная, политическая, знания, восприятия.

Какое предприятие имеет больше шансов на успех в постиндустриальной экономике?

4. Практическое задание.

1. Рассмотрение управленческой ситуации. Определение возможных направлений использования приобретенных компанией производственных мощностей, их преимуществ и недостатков, выбор наиболее перспективного направления, определение стратегии его развития, постановка стратегических целей и задач, построение матрицы планирования времени, распределения ресурсов и ответственности.
2. Рассмотрение управленческой ситуации. Определение используемой стратегии, определение преимуществ и недостатков выхода компании на различные рынки, постановка стратегических целей и задач, построение матриц планирования времени, распределения ресурсов и ответственности.

4. Вопросы для семинара.

1. Классификация стратегий по уровням иерархии (корпоративная, бизнес-стратегия, функциональная, операционная).
2. Конкурентные стратегии М. Портера и современные подходы к классификации конкурентных стратегий.
3. Эталонные стратегии: концентрированный рост, интегрированный рост, диверсифицированный рост; стратегии сокращения.

Тема 7. Глобальная стратегия как способ обеспечения конкурентного преимущества.

1. Коллоквиум.

1. Конкурентоспособность товара, товарной массы, предприятия.
2. Методические основы оценки конкурентоспособности различных организаций
3. Методика оценки конкурентоспособности персонала

4. Методика оценки конкурентоспособности товара
5. Методика анализа и оценки конкурентоспособности фирмы
6. Функции и принципы стратегического менеджмента как инструмента повышения конкурентоспособности организаций.
7. Роль стратегических альянсов в современной экономике.
8. Раскройте содержание термина «новая экономика».

2. Вопросы для семинара.

1. Анализ конкурентных преимуществ различных отраслей в международном контексте
2. Современные тенденции стратегического управления
3. Необходимость стратегического управления для государственных структур.
4. Факторы, определяющие конкурентоспособность международной компании на рынке.
5. Особенности конкуренции и конкурентоспособности в международном бизнесе.
6. Конкурентные силы, действующие в международном бизнесе.
7. Развитие концепции конкуренции в трудах А. Смита, Дж. Милля, А. Маршалла, Л. Вальраса.
8. Теория монополистической конкуренции Э. Чемберлина, теория несовершенной конкуренции Дж. Робинсон.
9. Развитие теории конкурентоспособности регионов (Теория промышленных районов А. Маршалла; Теория промышленных округов Дж. Бекаттини; Швейцарская школа территориальных производственных систем GREMI; Американская школа кластеров М. Портера).
10. Теория глобального стратегического соперничества Кругмана и Ланкастера, теория жизненного цикла товара Вернона, теория подобию стран (Linder). Теории конкурентоспособности организации.

3. Вопросы для самостоятельной работы.

1. Управление конкурентными преимуществами международной компании: персонал, товары и услуги, отрасль.
2. Оценка потенциала и качества системы управления международной компанией. Формирование портфеля новшеств и инноваций.
3. Понятие и классификация издержек производства международной компании.
4. Издержки, масштабы производства и конкурентоспособность международной компании.
5. Управление издержками международной компании: проблемы и решения (стратегии развития). Обеспечение конкурентоспособности международной компании на основе стратегии минимизации издержек.
6. Альтернативные модели поведения международной компании и многоцелевая оптимизация ее деятельности. Вознаграждение, основанное на прибыли компании.
7. Стадии экономического роста международной компании.
8. Жизнеспособность международной компании.
9. Принципы быстрого роста международной компании

1. Задачи.

1. Рассчитать индекс концентрации и индекс Линда для трех наиболее крупных организаций, когда на рынке действуют 11 организаций и имеют в общем объеме рынка доли, приведенные в таблице.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
18	14	10	9	7	7	7	7	7	7	7

Определите, возможно ли со стороны государственных органов разрешение на слияние 1, 2 и 3 организации, если их доли в общем объеме продаж составят соответственно 35%, 22%

и 25%. При этом следует иметь в виду, что объединение разрешается если индекс Линда не превышает 200%.

2. Рассмотрим 2 отрасли промышленности – А и В. В каждой отрасли функционирует по 10 фирм. В отрасли А рыночная доля самой крупной фирмы равна 49%. Рыночные доли следующих трех фирм составляют по 7%, а оставшиеся шесть фирм имеют доли по 5%. В отрасли В доля каждой из четырех крупнейших фирм составляет 19%. Доля следующей по величине фирмы насчитывает 14%, а пять самых мелких фирм поровну разделили оставшиеся 10% рынка. Рассчитайте индекс Херфиндаля-Хиршмана для обеих отраслей. Допустим, что три вторые по величине фирмы в отрасли А объединили свои операции, сохранив за собой долю рынка в 21%. Рассчитайте, каким будет индекс Херфиндаля-Хиршмана после объединения операций. Опишите, как изменится уровень концентрации в отрасли А.

3. Объемы продаж организаций отрасли равны соответственно 40, 30, 10, 20, 50, 70.

1). Определите долю концентрации.

2). Определите индекс Херфиндела-Хиршмана.

4. Объемы продаж организаций отрасли равны соответственно 20, 80, 90, 40, 60, 30.

1). Определите долю концентрации.

2). Определите индекс Херфиндела-Хиршмана.

5. В отрасли действует три фирмы, доля каждой соответственно составляет 27%, 23%, 30% и 20%. Найти индекс концентрации власти в этой отрасли (индекс Херфиндаля-Хиршмана).

5. Кейс.

Цель кейса: освоение методов государственного регулирования предприятий.

Характеристика ситуации. В соответствии с письмом Федеральной таможенной службы от 28 мая 2012 г. № 23–20/26488 «О применении решения комиссии Таможенного союза» были разработаны разъяснения Правового управления ФТС России в части контроля за соблюдением ограничений по пользованию и распоряжению условно выпущенными товарами.

Условно выпущенные товары — это товары, помещенные под таможенную процедуру выпуска для внутреннего потребления, в отношении которых предоставлены льготы по уплате ввозных таможенных пошлин, налогов, сопряженные с ограничениями по пользованию и (или) распоряжению товарами. Следовательно, условно выпущенные товары могут использоваться только в целях, соответствующих условиям представления льгот (ст. 200 Таможенного кодекса Таможенного союза - далее ТК ТС).

На основании п. 4 Порядка применения освобождения от уплаты таможенных пошлин при ввозе отдельных категорий товаров на единую таможенную территорию Таможенного союза, утвержденного решением Комиссии Таможенного союза от 15 июля 2011 г. № 728 (далее — Порядок), вступившего в силу 18 августа 2011 г., товары, ввозимые из третьих стран в качестве вклада иностранного учредителя в уставный (складочный) капитал (фонд) в пределах сроков, установленных учредительными документами для формирования этого капитала (фонда), освобождаются от уплаты таможенных пошлин в порядке и на условиях, предусмотренных нормативными правовыми актами государства — члена Таможенного союза.

Нормативным правовым актом Российской Федерации, определяющим порядок и условия предоставления льгот по уплате таможенных платежей, является Постановление Правительства Российской Федерации от 23 июля 1996 г. № 883 «О льготах по уплате ввозной таможенной пошлины и налога на добавленную стоимость в отношении товаров, ввозимых иностранными инвесторами в качестве вклада в уставной (складочный) капитал предприятий с иностранными инвестициями» (Постановление № 883).

В соответствии с п. 1 Постановления № 883 товары, ввозимые на таможенную территорию Российской Федерации в качестве вклада иностранного учредителя в уставный (складочный) капитал, освобождаются от обложения таможенными пошлинами при

условии, что они не являются подакцизными; относятся к основным производственным фондам; ввозятся в сроки, установленные учредительными документами для формирования уставного (складочного) капитала.

При этом согласно п. 2 Постановления № 883 в случае реализации указанных товаров, причитающиеся к уплате на дату условного выпуска таможенные пошлины уплачиваются в соответствии с таможенным законодательством Российской Федерации. Иные случаи нецелевого использования условно выпущенных товаров Постановлением № 883 не были установлены.

Постановление № 883 применяется в части, не противоречащей ТК ТС и Порядку.

Абзацем 3 п. 4 Порядка с 18 августа 2011 г. введены условия (ограничения) целевого использования условно выпущенных товаров, ввозимых иностранными инвесторами в качестве вклада в уставный (складочный) капитал предприятий с иностранными инвестициями, к которым отнесены выход иностранного лица из состава учредителей (участников) организации, воспользовавшейся тарифной льготой в виде освобождения от уплаты таможенных пошлин, а также совершение этой организацией сделок, предусматривающих переход права собственности на товары, ввезенные с освобождением от таможенных пошлин, либо передача таких товаров во временное пользование. В случае несоблюдения таких ограничений в отношении указанных товаров обязательство по уплате таможенных пошлин подлежит исполнению в соответствии с таможенным законодательством Таможенного союза и Федеральным законом от 27 ноября 2010 г. № 311-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации».

Таким образом, если действия, нарушающие ограничения, установленные абз. 3 п. 4 Порядка, имели место после вступления в силу решения Комиссии Таможенного союза от 15 июля 2011 г. № 728 (в том числе в отношении товаров, условно выпущенных до 18 августа 2011 г.), таможенный контроль в отношении условно выпущенных товаров осуществляется с учетом требований, установленных абз. 3 п. 4 Порядка.

Решение Комиссии Таможенного союза от 15 июля 2011 г. № 728 не содержит переходных положений в отношении товаров, выпущенных условно и находящихся под таможенным контролем, в случаях выхода иностранного лица из состава учредителей (участников) организации или передачи таких товаров во временное пользование до вступления в силу указанного решения.

В связи с этим таможенный контроль в отношении таких товаров производится в части выполнения условий, установленных п. 2 Постановления № 883 без учета положений абз. 3 п. 4 Порядка.

Задание. Определите, к каким методам государственного регулирования относятся вышеперечисленные мероприятия.

Перечень вопросов и заданий, выносимых на экзамен

1. Эволюция теории стратегического менеджмента.
2. Современный стратегический анализ организации.
3. Оценка выбранной стратегии развития организации.
4. Анализ и оценка влияния факторов внешней среды на стратегическое развитие организации.
5. Основные виды логистической стратегии предприятия.
6. Определение миссии и целей организации и их роль в выборе эффективной стратегии развития организации.
7. Обоснование преимуществ стратегического управления в обеспечении долгосрочных перспектив развития организации.
8. результатов исследований стратегий российских организаций.
9. Анализ и выбор стратегии развития организации.
10. Сценарное планирование в системе стратегического менеджмента.

11. Стратегическое управление персоналом в организациях.
12. Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами в организациях.
13. Содержание логистической деятельности предприятия.
14. Факторы, определяющие специфику логистической деятельности предприятия.
15. Современная оценка исходных концепций стратегического управления.
16. Стратегическое позиционирование бизнеса в условиях экономического кризиса.
17. Методология развития логистической деятельности предприятия.
18. Принципы стратегической деятельности в реальном времени.
19. Стратегические направления логистической деятельности как средства увеличения конкурентоспособности.
20. Реорганизация как процесс стратегических изменений.
21. Проблема соотношения корпоративной стратегии и стратегии бизнес-единиц.
22. Концептуальная основа логистической стратегии.
23. Влияние интернационализации и глобализации рынков и отраслей на стратегическое управление организацией.
24. Основные логистические стратегии.
25. Аутсорсинг.
26. Принципы логистической стратегии.
27. Проблемы разработки конкурентных стратегий.
28. Логистический аутсорсинг как стратегия развития.
29. Функциональные логистические системы.
30. Модели материального потока.
31. Раскрыть основные элементы системы логистики.
32. Охарактеризовать специфику логистической деятельности предприятия.
33. Охарактеризовать аутсорсинг как вид логистической стратегии.
34. Потенциальные преимущества аутсорсинга.

Таблица 9 – Примеры оценочных средств с ключами правильных ответов

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
<i>ОПК-2- способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач;</i>				
1.	Задание закрытого типа	Какие существуют виды конкурентных стратегий в современных условиях? А. стратегия низких издержек, стратегия дифференциации и стратегия фокусирования В. стратегия низких издержек, стратегия дифференциации, стратегия фокусирования, стратегия оптимальных издержек. С. стратегия дифференциации, стратегия фокусирования и стратегия оптимальных издержек	С	1

2.		Можно ли утверждать, что в ряду функциональных стратегий именно конкурентная стратегия является превалирующей: А. Нет; В. Да, так как суть стратегического менеджмента состоит в поиске источников конкурентных преимуществ и эффективных механизмов их достижения; С. Конкурентная стратегия равноценна с другими функциональными стратегиями	В	1
3.		Для корпоративной стратегии характерна... А. высокая гибкость; В. средняя гибкость; С. низкая гибкость; Д. отсутствие гибкости Е.	А	1
4.		Что такое стратегический процесс... А. стратегический анализ; В. стратегический выбор; С. реализация стратегии и менеджмент	А, В, С	1
5.		Что такое стратегия... А. определение основных долгосрочных целей и задач организации; В. принятие курса действий; С. размещение ресурсов, необходимых для выполнения этих целей	А	1
6.		Что включает процесс разработки стратегии... А. конкретизацию видения перспективы; В. формулировку и реализацию стратегии, направленной на достижение целей; С. определение миссии организации	А, В, С	1
7.		Что такое стратегия организации... А. комплекс принципов деятельности организации и ее отношений с	А	1

		внешней и внутренней средой; В. перспективные цели организации, а также соответствующие решения по выбору инструментов достижения этих целей; С. модель реагирования на изменения внешней среды, в которой действует данная организация		
8.		Что такое стратегическое планирование... А. процесс установления целей организации; В. формулирование политики и выработки стратегий; С. распределение ресурсов, требуемых для наилучшего достижения поставленных целей организации	А, С	1
9.		Целью стратегического менеджмента является... А. процесс изменений для достижения нового качественного состояния предприятия; В. повышение качества деятельности предприятия	А	1
10.		Что представляет собой основную причину существования организации, зафиксированную в письменном виде... А. цели организации; В. стратегия организации; С. миссия организации	С	1
11.		Акцент в управлении в системе стратегического менеджмента обращён на... А. творчество; В. исследование; С. предвидение; Д. реактивность	С	1
12.		Что включает процесс разработки стратегии... А. конкретизацию видения перспективы; В. формулировку и реализацию стратегии, направленной на достижение целей;	А, В, С	11

		С. определение миссии организации		
--	--	-----------------------------------	--	--

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
1.	Задание открытого типа	<i>Ситуационная задача:</i> На сколько известно, что исходной позицией методологии исследования является подход – ракурс исследования, как бы, отправная точка, с которой исследование начинается и которая определяет его направленность относительно цели. Вам предстоит исследовать среду обитания системы. В каком аспекте необходимо проводить исследование?	Коммуникативный аспект, который определяет среду обитания системы и характер субординационных и координационных связей с другими системами, прочности этих связей.	5
2.		<i>Ситуационная задача:</i> Вам необходимо разработать проблему научного исследования. Какую группу действий вы предложили для разработки научной проблемы?	1. Формулирование проблемы, состоящее из следующих операций: – определение центрального вопроса проблемы; – контрадикция – фиксация противоречия, которое стало основой проблемы; – фанчатизация – предположительное описание предполагаемого результата. 2. Построение проблемы, предусматривающее следующие операции: – стратификация – расщепление проблемы на под вопросы, без ответов на которые нельзя получить ответа на основной проблемный вопрос; – композиция – группирование и определение последовательности решения под вопросами, составляющих	5-8

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
			проблему; – локализация – ограничение поля изучения в соответствии с потребностями исследования и отграничение известного от неизвестного в области избранного для изучения объекта; – поиск альтернатив для всех элементов проблемы. 3. Оценка проблемы, характеризующаяся следующими действиями; –кондификация – выявление всех условий, необходимых для решения проблемы, включая методы, средства, приемы фи пр. – инвентаризация – проверка наличных возможностей, позволяющих положительно реагировать на решение проблемы; – когнификация – выяснение степени проблемности, т. е. соотношения известного и неизвестного в информации, которую требуется использовать для решения проблемы.	
3.		<i>Ситуационная задача:</i> необходимо разработать производственную стратегию, согласованную с сетевой структурой цепей поставок. Разработка стратегии предполагает определение ключевых детерминант	Прежде чем переходить к производственной стратегии, компании должны глубоко разобраться в сути конкурентоспособности цепи поставок. Следующие действия:	5-8

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)										
		производственной стратегии, анализа запросов, предъявляемых к цепи поставок и бизнесу в целом. Вы владеете знаниями разработки стратегии организации. Предложенная вам ситуации предполагает дополнительный аспект? Могли бы вы аргументированно представить процесс разработки стратегии.	определение степени согласованности между сетевыми и сегментными запросами; что выбрать: производство на заказ или производство на основе прогнозирования спроса; принятие решений о том, изготавливать или покупать и целесообразно ли наращивать производственные активы; разработка эффективных сетевых партнерств; получение операционных результатов.											
4.		<i>Ситуационная задача:</i> Вам предложены методы познания социальной реальности: Анализ документов; Опрос; Тестирование; Эксперимент. Явления социальной реальности исследуются в контролируемых условиях за счет формирования однотипных групп. Какой метод познания необходимо использовать?	Социальную реальность можно познать на основе эксперимента	5-6										
5.		<i>Ситуационная задача:</i> Установите соответствие: <table> <tr> <td>1. Цель</td> <td>научной деятельности</td> </tr> <tr> <td>2. Результат</td> <td>научной деятельности</td> </tr> <tr> <td>3. Критерий</td> <td>научной деятельности</td> </tr> <tr> <td>4. Объект</td> <td>научной деятельности</td> </tr> <tr> <td>5. Предмет</td> <td>научной деятельности</td> </tr> </table> А. фрагмент объективной реальности, который может изучаться различными методами	1. Цель	научной деятельности	2. Результат	научной деятельности	3. Критерий	научной деятельности	4. Объект	научной деятельности	5. Предмет	научной деятельности	1-Д 2-В 3-Б 4-А 5-Г	5-6
1. Цель	научной деятельности													
2. Результат	научной деятельности													
3. Критерий	научной деятельности													
4. Объект	научной деятельности													
5. Предмет	научной деятельности													

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		Б. Наличие экспериментального метода В. Открытие законов Г. Специфика для данной науки, угол зрения на объект Д. Построение проверяемых моделей реальности		

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
1.	Задание закрытого типа	Функционирование системы управления – это ... а. процесс реализации системой ее функций; б. поддержание ее жизнедеятельности; работа в рамках достигнутого качества	а	1
2.		Основные признаки классификации фактов-это... а. содержание, направленность, организованность, комплексность, системность; б. существования, наличия, ценности факта, соответствие предмету исследования, достаточность фактов; отношение к объекту исследования, время использования, агрегированность, количественная и качественная определенность	б	1
3.		Главный признак концепции исследования-это.... а. наличие всей необходимой информации; б. наличие ресурсов, необходимых для проведения исследования;	с	1

		с. комплекс ключевых положений по методологии и организации следования		
4.		Перечислите этапы проведения экспертизы в порядке их выполнения: а. организация работы экспертов; б. подбор экспертов; с. обработка результатов работы экспертов; д. выбор методологии обработки результатов их работы.	б, а, д, с	1
5.		Методология исследования – это ... а. совокупность методов исследования; б. логическая схема исследования; с. комплекс целей, средств и методов исследования	с	1
6.		Какой показатель является основой для анализа системы логистики? А. Предельные издержки. Б. Общие издержки. В. Постоянные издержки. Г. Переменные издержки. Д. Предельные и постоянные издержки.	А	1
7.		Какая цель логистики? А. Создать материальный запас. Б. Организовать складское хозяйство. В. Доставить продукцию в заданное время, в нужном количестве с заданным уровнем издержек. Г. Обеспечить информацию. Д. Определить оптимальную величину запасов	Г	1
8.		С какими системами взаимодействует логистика? А. Маркетингом. Б. Производством. В. Менеджментом. Г. Ответы: «А», «Б», «В», «Д» Д. Складским хозяйством	Д	1
9.		Методика, применяемая для анализа внешней среды косвенного воздействия, заключающаяся в оценке и прогнозировании изменения наиболее значимых	А	1

		глобальных внешних факторов и степени их воздействия на организацию, называется: А. PEST-анализ; В. SWOT-анализ; С. Анализ стейкхолдеров		
10.		Под стратегическим анализом понимается? А. составление таблицы СВOT-анализа; В. анализ сильных и слабых сторон организации; С. совокупность аналитических подходов к разработке и выполнению стратегии организации, направленной на обеспечение ее конкурентоспособности	С	1
11.		Какие вы знаете методики проведения стратегического анализа организации? А. методику проведения стратегического анализа по выработке успешной стратегии Р.Коха; В. методику М. Портера; С. методику оценки конкурентоспособности организации Р. Гранта.	А	1
12.		Для чего целесообразно проводить стратегический анализ организации? А. он позволяет обеспечить объективную основу для сравнения и оценки возможных стратегических альтернатив развития организации; В. для обеспечения эффективного налогового планирования в организации; С. для оценки эффективности работы высших руководителей организации.	А	1
13.	Задание открытого типа	<i>Ситуационная задача:</i> при разработке согласованной стратегии цепи поставок с бизнес-стратегией, необходимы четыре основных компонента:	Поскольку все компоненты взаимосвязаны, организации необходимо разрабатывать каждый,	5

		– достижение согласования с бизнес-целями на основе видения и руководящих принципов; – достижение согласования с рынком на основе эффективной сегментации потребителей; – определение стратегического ответа, используя для этого соответствующие предложения потребителям в виде предоставляемых услуг, выбранных на основе анализа затрат на обслуживание; – формулирование стратегического ответа в параметрах того, как действует цепь поставок. достижение согласования с бизнес-целями на основе видения и руководящих принципов; Какие необходимо разрабатывать компоненты и о каком важном принципе необходимо постоянно помнить.	постоянно помня о принципах согласования. Она может сделать это, воспользовавшись рынком, показывающим основные точки «крепления», от которых можно отталкиваться, чтобы добиться согласованности.	
14.		<i>Ситуационная задача:</i> Основной целью _____ плана является отражение планируемого объема выручки, стоимости продаж, чистой прибыли и движения финансовых потоков. промышленного; маркетингового; производственного; финансового	финансового	5
15.		<i>Ситуационная задача:</i> Вы проводите анализ внешних факторов логистической компании. На что нацелен анализ? Какая основная задача оценки рынков? Что должна содержать оценка рынка?	Анализ нацелен на определение тенденций рыночного спроса и сервисных запросов потребителей. Основная задача оценки рынков -дать документированное и формализованное описание восприятий и ожиданий потребителей, относящихся к логистическим возможностям фирмы.	5

			Оценка рынка должна содержать анализ тенденций спроса, а также описание рыночных возможностей компании и ее конкурентов.	
16.		<i>Ситуационная задача:</i> Необходимо разработать производственную стратегию, согласованную с сетевой структурой цепей поставок. Разработка стратегии предполагает определение ключевых детерминант производственной стратегии, анализа запросов, предъявляемых к цепи поставок и бизнесу в целом. Вы владеете знаниями разработки стратегии организации. Предложенная вам ситуации предполагает дополнительный аспект? Могли бы вы аргументированно представить процесс разработки стратегии.	Прежде чем переходить к производственной стратегии, компании должны глубоко разобраться в сути конкурентоспособности цепи поставок. Следующие действия: определение степени согласованности между сетевыми и сегментными запросами; выбрать: производство на заказ или производство на основе прогнозирования спроса; принятие решений о том, изготавливать или покупать и целесообразно ли наращивать производственные активы; разработка эффективных сетевых партнерств; получение операционных результатов.	5
17.		<i>Ситуационная задача:</i> В зависимости от горизонта планирования выделяют _____ планирование: непрерывное; долгосрочное; оперативное; тактическое	долгосрочное	5
18.		<i>Ситуационная задача:</i> обоснуйте в чем проявляется содержание планирования на предприятии?	в обосновании целей и задач развития предприятия; в оценке и прогнозировании операционной, инвестиционной и финансовой деятельности на предприятии; в процессе разработки и	5

			координации различных планов на предприятии, организации их выполнения и контроля за их исполнением.	
--	--	--	--	--

1.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Таблица 10 – Технологическая карта рейтинговых баллов по дисциплине (модулю)

№ п/п	Контролируемые мероприятия	Количество мероприятий / баллы	Максимальное количество баллов	Срок представления
Основной блок				
1.	Ответ вопросы	4/5	20	Согласно расписанию
2.	Выполнение практических заданий	4/5	20	до начала зачетно-экзаменационной сессии в LMS Moodle «Электронное обучение»
Всего			40	-
Блок бонусов				
3.	Своевременное выполнение всех заданий – до начала зачетно-экзаменационной сессии в LMS Moodle «Электронное обучение»		10	
	Всего		10	
Дополнительный блок				
4.	Экзамен		50	-
ИТОГО			100	-

Таблица 11 – Система штрафов (для одного занятия)

Показатель	Балл
<i>Неготовность к занятию</i>	4

Таблица 12 – Шкала перевода рейтинговых баллов в итоговую оценку за семестр по дисциплине (модулю)

Сумма баллов	Оценка по 4-балльной шкале
90–100	5 (отлично)

Сумма баллов	Оценка по 4-балльной шкале	
85–89	4 (хорошо)	
75–84		
70–74		
65–69	3 (удовлетворительно)	
60–64		
Ниже 60	2 (неудовлетворительно)	

8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

8.1. Основная литература

1. Учебник / Г. В. Бережнов, В. В. Дергунов. — 2-е изд., доп. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. — 691 с.
2. Блинов А.О. Управление изменениями: Учебник для бакалавров / Блинов А.О., Угрюмова Н.В..- М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2014.- 304 с.
3. Кемерон Э., Управление изменениями: модели, инструменты и технологии организационных изменений. /Пер. с англ.: Учебное пособие. – М.: Добрая книга, 2006. – 360с.
4. Клавсуц И.Л., Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник / Клавсуц И.Л. - Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2014. - 188 с. - ISBN 978-5-7782-2480-3 - Режим доступа: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785778224803.html>
5. Михненко П.А., Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] / Михненко П.А. - М. : Университет "Синергия", 2017. - 304 с. (Серия "Легкий учебник") - ISBN 978-5-4257-0277-7 - Режим доступа: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785425702777.html>
6. Широкова Г.В. Управление организационными изменениями. /Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПб Университета, 2005.- 432 с.
7. Современные проблемы менеджмента : моногр. / под общ. ред. С.Д. Резника. - М. : ИНФРА-М, 2014. - 243 с. - (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-009239-3: 110-00, 308-55 : 110-00, 308-55.
8. Томпсон, А.А., мл. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа : пер. с англ. - 12-е изд. - М. : Вильямс, 2003. - 928 с. - ISBN 5-8459-0407-2: 340-45 : 340-45.

8.2. Дополнительная литература:

1. Джестон Дж, Управление бизнес-процессами: Практическое руководство по успешной реализации проектов [Электронный ресурс] / Джестон Дж. - М. : Альпина Паблишер, 2012. - 644 с. - ISBN 978-5-9614-4350-9 - Режим доступа: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785961443509.html>
2. Москвин С.Н., Управление стратегическими организационными изменениями в условиях экономики, основанной на знаниях [Электронный ресурс] / С.Н. Москвин - Красноярск : СФУ, 2011. - 99 с. - ISBN 978-5-7638-2087-4 - Режим доступа: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785763820874.html>
3. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2006.
4. Шермет М.А., Управление изменениями [Электронный ресурс]: учеб. пособие / Шермет М.А. - М.: Дело, 2015. - 128 с. - ISBN 978-5-7749-1019-9 - Режим доступа: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785774910199.html>

8.3. Интернет-ресурсы, необходимые для освоения дисциплины (модуля)

1. Электронная библиотека «Астраханский государственный университет» собственной генерации на электронной платформе ООО «БИБЛИОТЕХ»: <https://biblio.asu.edu.ru>.
2. Электронно-библиотечная система (ЭБС) ООО «Политехресурс» «Консультант студента». www.studentlibrary.ru. *Регистрация с компьютеров АГУ*.
3. Электронная библиотечная система издательства ЮРАЙТ, раздел «Легендарные книги». www.biblio-online.ru
4. Электронная библиотечная система IPRbooks. www.iprbookshop.ru Интернет-ресурсы
5. Электронно-образовательный ресурс для иностранных студентов «РУССКИЙ ЯЗЫК КАК ИНОСТРАННЫЙ». www.ros-edu.ru
6. Электронно-библиотечная система BOOK.ru

Интернет-ресурсы

<http://slovari.yandex.ru/>
<http://www.management.com.ua/>
<http://infomanagement.ru/>
<http://manorg.ucoz.ru/>
<http://praktikmanager.ru/>
<http://www.management-portal.ru/>
<http://menedzhment.org/>

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Рабочая программа дисциплины при необходимости может быть адаптирована для обучения (в том числе с применением дистанционных образовательных технологий) лиц с ограниченными возможностями здоровья, инвалидов. Для этого требуется заявление обучающихся, являющихся лицами с ограниченными возможностями здоровья, инвалидами, или их законных представителей и рекомендации психолого-медико-педагогической комиссии. Для инвалидов содержание рабочей программы дисциплины (модуля) может определяться также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида (при наличии).