

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костровец Лариса Борисовна
Должность: директор
Дата подписания: 16.05.2026 10:39:46
Уникальный программный ключ:
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ДЭ.02.02 Школы стратегий

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент

(код, наименование направления подготовки)

Стратегическое управление

(наименование образовательной программы)

очная форма обучения

(форма обучения)

Год набора – 2026

Донецк

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Гурий Петр Степанович, канд. гос. упр., доцент, доцент кафедры менеджмента непроизводственной сферы

Заведующий кафедрой:

Тарасова Елена Владимировна, канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента непроизводственной сферы

Рабочая программа дисциплины Б1.В.ДЭ.02.02 Школы стратегий одобрена на заседании кафедры менеджмента непроизводственной сферы Донецкого филиала РАНХиГС

протокол № 11 от «18» марта 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания
5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

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

Дисциплина Б1.В.ДЭ.02.02 Школы стратегий обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

| ОТФ/ТФ и реквизиты ПС <i>(при наличии)</i> | Код компетенции | Наименование компетенции | Код индикатора достижения компетенций | Наименование индикатора достижения компетенций | Образовательный результат |
|---|------------------------|--|--|---|---|
| В/03.7 Управление рисками инвестиционного проекта 08.036 Специалист по работе с инвестиционными проектами, утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 23 сентября 2024 года №497н. | ПК-1. | Способен осуществлять управление рисками инвестиционного проекта | ПК-1.4. | Разрабатывает мероприятия по управлению рисками в рамках реализации инвестиционного проекта | <i>ПК-1.4. У-10 Умеет: анализировать данные о факторах, ценах и тенденциях рынка в рамках реализации инвестиционного проекта</i> <i>ПК-1.4. У-11 Умеет: использовать эконометрические методы прогнозирования развития рынка на краткосрочную, среднесрочную и долгосрочную перспективу</i> |

| | | | | | |
|--|--------------|--|----------------|---|--|
| <p>07. АДМИНИСТРАТИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ И ОФИСНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</p> <p>07.007. СПЕЦИАЛИСТ ПО ПРОЦЕССНОМУ УПРАВЛЕНИЮ,</p> <p>утв. Приказом Минтруда и социальной защиты Российской Федерации</p> | <p>ПК-2.</p> | <p>Способен разрабатывать предложения по устранению и (или) предупреждению выявленных причин отклонений в системе процессного управления</p> | <p>ПК-2.3.</p> | <p><i>Разрабатывает и обосновывает финансово-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов, и методик их расчета</i></p> | <p><i>ПК-2.3. У-8 Умеет: разрабатывать стратегии поведения экономических агентов на различных рынках</i></p> |
|--|--------------|--|----------------|---|--|

| | | | | | |
|---|--|--|----------------|---|--|
| <p>и от 17 апреля 2018 года №248н</p> <p>С/05.7 Разработка предложений по устранению и (или) предупреждению выявленных причин отклонений в системе процессного управления</p> | | | <p>ПК-2.9.</p> | <p><i>Разрабатывает варианты управленческих решений и обосновывает их выбор</i></p> | <p><i>ПК-2.9. У-13 Умеет: разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать их выбор на основе критериев финансово-экономической эффективности деятельности организации</i></p> |
|---|--|--|----------------|---|--|

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины:

2,00 з.е., 72 ак.час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 16 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 8 ак. час на лекции и 8 ак. час на практические занятия. 52 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.В.ДЭ.02.02 Школы стратегий реализуется на 1-ом курсе в 2-м семестре после изучения дисциплин:

- Теория организаций и организационное поведение.
- Управленческое консультирование.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)

Очная форма обучения

| № п/п | Наименование тем и (или) разделов | Объем дисциплины, ак.час | | | | | | | | | | Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации | | | |
|--|--|--------------------------|---|----|---------------------------|----|--|-----|------------------------|------|----|--|----|---------|-----------------|
| | | ВСЕГО | Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий | | | | | | Самостоятельная работа | | | | | | |
| | | | Период теоретического обучения | | | | Период промежуточной аттестации (сессия) | | СРкр | СРэк | СР | | | | |
| | | | Занятия лекционного типа | | Занятия семинарского типа | | ИК | КСР | | | | | КЭ | Кат тэк | К о н т р о л ь |
| | | | Л | ВЛ | ЛР | ПЗ | | | | | | | | | |
| РАЗДЕЛ 1. ШКОЛЫ СТРАТЕГИЙ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ | | | | | | | | | | | | | | | |
| Тема 1.1. | Классификация школ стратегического менеджмента | 17 | 2 | | 2 | | | | | | 13 | Доклад, Тестирование | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------|---------------------------|----|---|--|--|---|--|--|--|---|--|--|----|-----------------------------------|
| Тема 1.2. | Школа планирования | 17 | 2 | | | 2 | | | | | | | 13 | Тестирование, Контрольное задание |
| Тема 1.3. | Школа предпринимательства | 17 | 2 | | | 2 | | | | | | | 13 | Тестирование, Контрольное задание |
| Тема 1.4. | Школа конфигурации | 17 | 2 | | | 2 | | | | | | | 13 | Тестирование, Контрольное задание |
| <i>Промежуточная аттестация</i> | | | | | | | | | | 4 | | | 0 | Зачет |
| Итого | | 72 | 8 | | | 8 | | | | 4 | | | 52 | |

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2. Содержание дисциплины

Раздел 1. Школы стратегий совершенствования организаций

Тема 1.1. Классификация школ стратегического менеджмента. ПК-1.4, ПК-2.3, ПК-2.9

Пять «П» стратегии. Генри Минцберг. Что называют научными школами. Школы предписывающего характера. Школы, рассматривающие специфические аспекты процесса формулирования стратегии. Школы конфигурации

Тема 1.2. Школа планирования. ПК-1.4, ПК-2.3, ПК-2.9

Основные идеи школы планирования. Основные шаги стратегического планирования. Исходные положения школы планирования. Основные ошибки Школы планирования.

Тема 1.3. Школа предпринимательства. ПК-1.4, ПК-2.3, ПК-2.9

Смысл создания школы предпринимательства. Предпосылки предпринимательского взгляда на процесс построения стратегии. Основные достоинства Школы предпринимательства. Ограничения применения достижений Школы предпринимательства.

Тема 1.4. Школа конфигурации. ПК-1.4, ПК-2.3, ПК-2.9

Концептуальное отличие школы. Основные положения школы конфигурации. Три основных подхода к осуществлению перемен основных трансформационных стратегий. Критика результатов школы конфигурации.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

| ТИП ЗАДАНИЯ | ИНСТРУКЦИЯ | СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ | КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ |
|---|--|---|---|
| Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных | Прочитайте текст, выберите правильный ответ | <ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В). | Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква |
| Задание закрытого типа на установление соответствия | Прочитайте текст и установите соответствие | <ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4). | Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы |
| Задание закрытого типа с выбором нескольких | Прочитайте текст, выберите правильные ответы | <ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. | Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из |

| | | | |
|--|--|---|--|
| <p>правильных ответов из нескольких вариантов предложенных</p> | | <ol style="list-style-type: none"> 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г). | <p>одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)</p> |
| <p>Задание закрытого типа на установление последовательности</p> | <p>Прочитайте текст и установите последовательность</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БАА или 135). | <p>Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр</p> |
| <p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p> | <p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. | <p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p> |

| | | | |
|--|--|--|---|
| | | 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования). | |
| Задание открытого типа с развернутым ответом | Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ | <ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ | <p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3. Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала. |

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС Донецкого филиала РАНХиГС.

| Итоговая балльная оценка | Традиционная система | Бинарная система | ECTS | |
|--------------------------|----------------------|------------------|--------------------------|----------------------|
| | | | Для традиционной системы | Для бинарной системы |
| 90-100 | Отлично | Зачтено | A | P/ Passed |
| 80-89 | Хорошо | | B | P/ Passed |
| 75-79 | | | C | P/ Passed |
| 70-74 | | | B | P/ Passed |
| 60-69 | Удовлетворительно | | E | P/ Passed |
| 0-59 | Неудовлетворительно | Не зачтено | F | F/Failed |

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

| Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости | Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию | Максимальная итоговая балльная оценка | Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию |
|--|---|---------------------------------------|---|
| 100 баллов | 100 баллов | 100 баллов | 100 баллов |

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.ДЭ.02.02 Школы стратегий используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, контрольные задания по разделам): доклад, опрос, тестирование, контрольное задание.

Система оценивания знаний по видам учебной деятельности

Критерии оценивания опроса:

| Баллы | Описание критерия |
|-------|--|
| 3 | Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка. |
| 2 | Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого. |

| | |
|---|---|
| 1 | Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого. |
| 0 | Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. |

Критерии оценивания тестовых заданий:

| Баллы | Описание критерия | |
|-------|-------------------------------|---|
| 4 | Свыше 80% правильных ответов. | Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале. |
| 3 | Свыше 70% правильных ответов. | Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок. |
| 2 | Свыше 50% правильных ответов. | Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях. |
| 0 | Менее 50% правильных ответов. | Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня. |

Критерии оценивания доклада:

| Критерии оценки | Диапазон баллов | Описание критерия |
|-----------------------------|-----------------|---|
| Содержание и раскрытие темы | 1 | Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами |
| Грамотность изложения | 1 | Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации |
| Стилистика | 1 | Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность |
| Логика изложения | 0,5 | Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы |
| Оригинальность | 0,5 | Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора |
| Итого максимально: | 4 | |

Критерии оценивания контрольных заданий:

| Баллы | Описание критерия |
|-------|---|
| 4 | Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме. |
| 3 | Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок. |
| 2 | Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания |
| 0-1 | У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно. |

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контроля знаний по разделу):

РАЗДЕЛ 1. ШКОЛЫ СТРАТЕГИЙ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

Тема 1.1. Классификация школ стратегического менеджмента. ПК-1.4, ПК-2.3, ПК-2.9

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

К какой группе относится школа стратегического менеджмента, рассматривающая стратегию как заранее разработанный план?

- а) школа обучения;
- б) школа планирования;
- в) школа культуры;
- г) школа конфигурации.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие школы стратегического менеджмента относятся к предписывающим (нормативным)?

- а) школа планирования;
- б) школа позиционирования;
- в) школа обучения;
- г) школа дизайна;
- д) школа конфигурации.

Что включает концепция «5Р стратегии» Генри Минцберга?

- а) план (Plan);
- б) позиция (Position);
- в) производство (Production);
- г) паттерн (Pattern);
- д) перспектива (Perspective);
- е) прибыль (Profit).

Какие школы стратегий рассматривают процесс формирования стратегии как возникающий постепенно?

- а) школа обучения;

- б) школа планирования;
- в) школа предпринимательства;
- г) школа конфигурации;
- д) школа позиционирования.

Тест 3.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Определите последовательность формирования стратегии в школе планирования:

- а) анализ внешней и внутренней среды;
- б) формулирование целей организации;
- в) разработка стратегического плана;
- г) реализация стратегии;
- д) контроль и корректировка стратегии.

Установите последовательность развития стратегических школ по логике эволюции управления:

- а) школа дизайна;
- б) школа позиционирования;
- в) школа обучения;
- г) школа конфигурации;
- д) школа планирования.

Доклад:

Подготовка докладов «Классификация школ стратегического менеджмента: подходы и концепции».

Шесть групповых докладов с обсуждением авторской классификации школ стратегий Г. Минцберга, анализом предписывающих школ, школ, рассматривающих специфические аспекты формулирования стратегии, а также школы конфигурации как интегрирующего направления.

Тематика докладов:

1. Авторская классификация школ стратегий Г. Минцберга: логика построения, принципы выделения школ, место в истории развития стратегического менеджмента

2. Пять «П» стратегии по Г. Минцбергу: подробный анализ каждого значения (план, прием, паттерн, позиция, перспектива), примеры проявления в деятельности современных организаций

3. Школа дизайна как предписывающая школа стратегий: основные идеи, этапы формирования стратегии, SWOT-анализ как ключевой инструмент, критика и ограничения

4. Школа планирования и школа позиционирования: сравнительный анализ, роль формальных процедур и аналитических методов, вклад в развитие стратегического менеджмента

5. Школы, описывающие специфические аспекты формирования стратегии: школа предпринимательства, школа обучения, школа власти, школа культуры и школа внешней среды — ключевые идеи и представители

6. Школа конфигурации как интегративная школа стратегий: концептуальное отличие от других школ, процесс организационных изменений (трансформации), роль жизненных циклов организации, практическая применимость

Методические рекомендации по подготовке доклада:

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников и т.п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т.п.

Тема 1.2. Школа планирования. ПК-1.4, ПК-2.3, ПК-2.9

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. В чем заключаются основные идеи школы планирования? Когда и кем была сформирована данная школа стратегического менеджмента?

Вопрос 2. Каковы основные шаги стратегического планирования в рамках школы планирования? Опишите последовательность этапов.

Вопрос 3. Какие исходные положения (базовые постулаты) лежат в основе школы планирования? Перечислите не менее четырех.

Вопрос 4. Какую роль в школе планирования играют формальные процедуры и плановые отделы? В чем отличие от школы дизайна?

Вопрос 5. Каковы основные преимущества и сильные стороны школы планирования? В каких условиях она наиболее эффективна?

Вопрос 6. Какие основные ошибки и недостатки характерны для школы планирования? Перечислите критику со стороны Г. Минцберга и других авторов.

Вопрос 7. Как в школе планирования соотносятся процессы формулирования и реализации стратегии? В чем проявляется разрыв между стратегией и действием?

Вопрос 8. Какие инструменты и методы стратегического анализа активно используются в рамках школы планирования (бюджетирование, сценарное планирование, портфельный анализ и др.)?

Вопрос 9. Как проблема неопределенности внешней среды учитывается (или не учитывается) в школе планирования? В чем заключается критика «планового детерминизма»?

Вопрос 10. Какое влияние школа планирования оказала на развитие стратегического менеджмента в крупных корпорациях? Приведите примеры практического применения.

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что является ключевой особенностью школы планирования?

- а) стратегия формируется случайно в процессе деятельности;
- б) стратегия создаётся как формализованный и поэтапный процесс;
- в) стратегия определяется только руководителем интуитивно;
- г) стратегия не требует анализа внешней среды.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие элементы относятся к основным шагам стратегического планирования?

- а) анализ внешней и внутренней среды;
- б) формирование миссии и целей организации;
- в) случайное принятие решений без анализа;
- г) разработка стратегических альтернатив;
- д) реализация и контроль стратегии;
- е) игнорирование конкурентной среды.

Какие положения характерны для школы планирования?

- а) формализация процесса разработки стратегии;
- б) чёткая последовательность этапов;
- в) спонтанное формирование стратегии;
- г) использование аналитических методов;
- д) отказ от долгосрочного планирования.

Какие ошибки характерны для школы планирования?

- а) излишняя бюрократизация процесса;
- б) чрезмерная вера в прогнозирование;
- в) полное отсутствие структуры планирования;
- г) игнорирование изменений внешней среды;
- д) гибкость и адаптивность стратегии.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Установите правильную последовательность этапов стратегического планирования:

- а) формирование миссии и целей;
- б) анализ внешней и внутренней среды;
- в) разработка стратегических альтернатив;
- г) выбор стратегии;
- д) реализация и контроль стратегии.

Определите последовательность логики школы планирования:

- а) формулирование целей;
- б) анализ ситуации;
- в) контроль выполнения стратегии;
- г) разработка плана;
- д) реализация стратегии.

Контрольные задания:

Задание 1.

Ниже приведены утверждения, характеризующие различные школы стратегического менеджмента. Определите, какие из них относятся к школе планирования, а какие — к школе дизайна. Заполните таблицу, поставив «+» в соответствующей колонке.

| № | Утверждение | Школа планирования | Школа дизайна |
|----|---|--------------------|---------------|
| 1 | Стратегия разрабатывается формальными плановыми отделами | | |
| 2 | Стратегия формулируется высшим руководителем как уникальное видение | | |
| 3 | Основной инструмент — SWOT-анализ | | |
| 4 | Процесс включает детальное бюджетирование и сценарии | | |
| 5 | Стратегия должна быть явной и сформулированной до ее реализации | | |
| 6 | Акцент на формальные процедуры, контроль, разбивку на подцели | | |
| 7 | Руководитель выступает как аналитик, а не как дизайнер | | |
| 8 | Процесс простой и неформальный | | |
| 9 | Используются методы портфельного анализа (матрица БКГ) | | |
| 10 | Основной акцент на оценке внешних угроз и возможностей | | |

Дополнительные вопросы:

- 1. Какая из двух школ (планирования или дизайна) более критикуется Г. Минцбергом? Почему?
- 2. В чем главное различие в понимании роли руководителя между этими школами?

Задание 2.

Прочитайте описание практической ситуации и выполните задания.

Ситуация: Крупная производственная компания «Альфа» внедрила систему стратегического планирования по всем правилам школы планирования. Было создано плановое управление из 15 человек, разработан 5-летний стратегический план с детальными показателями по годам, кварталам и месяцам. План включал бюджеты всех подразделений, КРІ для каждого сотрудника, сценарии развития. Однако через 2 года компания столкнулась с проблемами: рынок изменился быстрее, чем корректировались планы; сотрудники перестали проявлять инициативу, так как «всё уже запланировано»; руководители подразделений жаловались на бюрократию; несколько важных

возможностей были упущены, потому что они не были предусмотрены планом.

Задания:

1. Какие преимущества получила компания «Альфа» от внедрения школы планирования? (Укажите не менее 2-х)

2. Какие недостатки и ошибки школы планирования проявились в данной ситуации? (Укажите не менее 4-х)

3. Заполните таблицу анализа ошибок:

| Выявленная ошибка/недостаток | Какое положение школы планирования ее породило | Как можно было избежать |
|------------------------------|--|-------------------------|
| 1 | | |
| 2 | | |
| 3 | | |
| 4 | | |

4. Какой совет вы дали бы генеральному директору компании «Альфа» по совершенствованию системы стратегического управления? Сформулируйте 3 конкретные рекомендации.

Тема 1.3. Школа предпринимательства. ПК-1.4, ПК-2.3, ПК-2.9

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Каков смысл создания школы предпринимательства? Когда и под влиянием каких факторов сформировалась данная школа стратегического менеджмента?

Вопрос 2. Какие предпосылки (условия) способствуют формированию предпринимательского взгляда на процесс построения стратегии? Перечислите не менее четырёх.

Вопрос 3. Какую роль в школе предпринимательства играет личность руководителя-предпринимателя? Какие качества и компетенции ему необходимы?

Вопрос 4. Чем стратегия в рамках школы предпринимательства отличается от стратегии в школе планирования? В чем проявляется роль интуиции и «видения» (vision)?

Вопрос 5. Каковы основные достоинства и преимущества школы предпринимательства? В каких условиях она наиболее эффективна?

Вопрос 6. Каковы основные ограничения и недостатки применения достижений школы предпринимательства? В каких ситуациях она неэффективна или опасна?

Вопрос 7. Как в школе предпринимательства соотносятся процессы формулирования и реализации стратегии? В чем проявляется гибкость и адаптивность предпринимательского подхода?

Вопрос 8. Какую роль играют риск и неопределенность в школе предпринимательства? Как предприниматель принимает решения в условиях неполной информации?

Вопрос 9. Какие примеры известных предпринимателей-стратегов (реальных или из кейсов) иллюстрируют принципы школы предпринимательства? Чем их подход уникален?

Вопрос 10. Как школа предпринимательства соотносится с современными концепциями управления, такими как agile, lean startup, дизайн-мышление? В чем сходство и различия?

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
Выбрать один верный ответ.
Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что является ключевой особенностью школы предпринимательства?

- а) стратегия формируется исключительно через формальные процедуры планирования;
- б) стратегия строится на интуиции, видении и личной роли лидера;
- в) стратегия определяется только внешней средой без участия руководителя;
- г) стратегия не требует участия руководства организации.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
Выбрать несколько правильных ответов.
Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие предпосылки характерны для предпринимательского подхода к стратегии?

- а) высокая неопределённость внешней среды;
- б) сильная роль лидера в принятии решений;
- в) стабильность и предсказуемость рынка;
- г) необходимость быстрого реагирования на изменения;
- д) отсутствие необходимости в стратегическом видении.

Какие преимущества характерны для школы предпринимательства?

- а) высокая гибкость и адаптивность;
- б) быстрое принятие стратегических решений;
- в) строгая регламентация всех процессов;
- г) ориентация на лидерское видение;
- д) полное отсутствие риска в принятии решений.

Какие ограничения применения школы предпринимательства являются характерными?

- а) зависимость от личности лидера;
- б) слабая формализация процессов;
- в) высокая устойчивость к изменениям;
- г) риск субъективных ошибок руководителя;
- д) невозможность масштабирования стратегии.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
Построить верную последовательность из предложенных элементов.
Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Определите последовательность формирования стратегии в школе предпринимательства:

- а) формирование видения лидером;
- б) принятие ключевых стратегических решений;
- в) реализация стратегии через организацию;

- г) адаптация стратегии под изменения среды;
- д) оценка результатов и корректировка курса.

Установите логическую последовательность развития предпринимательской стратегии:

- а) выявление возможностей рынка;
- б) формирование идеи и видения;
- в) принятие риска и решений;
- г) реализация возможностей;
- д) получение и анализ результатов.

Контрольные задания:

Задание 1.

Ниже приведены утверждения, характеризующие школу предпринимательства, школу планирования и школу дизайна. Определите, к какой школе относится каждое утверждение. Заполните таблицу, поставив «+» в соответствующей колонке.

| № | Утверждение | Школа предпринимательства | Школа планирования | Школа дизайна |
|----|--|---------------------------|--------------------|---------------|
| 1 | Стратегия существует в сознании руководителя как видение (vision) | | | |
| 2 | Стратегия разрабатывается формальными плановыми отделами | | | |
| 3 | Процесс стратегии основан на интуиции, опыте и чутье предпринимателя | | | |
| 4 | Основной инструмент — SWOT-анализ | | | |
| 5 | Стратегия возникает как спонтанный ответ на рыночные возможности | | | |
| 6 | Ключевая роль принадлежит основателю или харизматическому лидеру | | | |
| 7 | Процесс включает детальное бюджетирование и сценарии | | | |
| 8 | Стратегия подвержена частым корректировкам и изменениям | | | |
| 9 | Организация рассматривается как продолжение личности предпринимателя | | | |
| 10 | Акцент на формальные процедуры, контроль и разбивку на подцели | | | |

Дополнительные вопросы:

1. Какая из трех школ наиболее ориентирована на быстрые изменения внешней среды? Почему?
2. Какая из трех школ наиболее уязвима в кризис из-за ухода ключевого лидера? Аргументируйте.

Задание 2.

Прочитайте описание практической ситуации и выполните задания.

Ситуация: Молодая компания «ТехноСтарт» занимается разработкой мобильных приложений. Компанию основал предприниматель Смирнов — энергичный, харизматичный лидер с отличной интуицией на рынке. В первые два года Смирнов сам принимал все стратегические решения: какой продукт разрабатывать, когда выходить на рынок, с кем заключать партнерства. Он не писал длинных стратегических планов, не проводил формального анализа. Компания быстро росла, выпустила два успешных продукта, привлекла инвестиции. Однако через три года Смирнов столкнулся с проблемами: рынок стал более конкурентным, появилось много аналогичных приложений. Смирнов по привычке продолжал действовать интуитивно, игнорируя аналитику. Он уволил менеджеров, которые предлагали формализовать процессы. В итоге компания начала терять долю рынка, инвесторы обеспокоены.

Задания:

1. Какие преимущества и достоинства школы предпринимательства проявились на первых двух годах работы компании «ТехноСтарт»? (Укажите не менее 3-х)
2. Какие ограничения и недостатки школы предпринимательства проявились на третьем году работы компании? (Укажите не менее 3-х)
3. Заполните таблицу анализа проблем:

| Проблема/ограничение школы предпринимательства | Как она проявилась в компании «ТехноСтарт» | Какие изменения необходимо внести |
|--|--|-----------------------------------|
| 1 | | |
| 2 | | |
| 3 | | |

4. Сформулируйте 3 конкретные рекомендации для предпринимателя Смирнова по совершенствованию стратегического управления в компании. Какие элементы других школ (планирования, дизайна, обучения) стоит перенять?

5. Дискуссионный вопрос: Стоит ли Смирнову уйти с поста генерального директора и нанять профессионального управленца (наемного CEO)? Обоснуйте свою позицию (2-3 аргумента «за» и «против»).

Тема 1.4. Школа конфигурации. ПК-1.4, ПК-2.3, ПК-2.9

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. В чем заключается концептуальное отличие школы конфигурации от других школ стратегического менеджмента? Какое место она занимает в классификации Г. Минцберга?

Вопрос 2. Каковы основные положения школы конфигурации? Перечислите и кратко охарактеризуйте не менее четырех положений.

Вопрос 3. Что означает понятие «конфигурация» в контексте стратегического менеджмента? Как связаны конфигурация и трансформация?

Вопрос 4. Какие три основных подхода к осуществлению перемен (трансформационных стратегий) выделяются в школе конфигурации? Охарактеризуйте каждый подход.

Вопрос 5. Как школа конфигурации объясняет процесс организационных изменений? Что такое «периоды стабильности» и «периоды трансформации»?

Вопрос 6. Как школа конфигурации интегрирует положения других школ стратегий? Почему ее называют «интегративной» или «объединяющей» школой?

Вопрос 7. Какова роль жизненных циклов организации в школе конфигурации? Какие этапы жизненного цикла выделяются и как меняется стратегия на каждом этапе?

Вопрос 8. Каковы основные достоинства и сильные стороны школы конфигурации? В чем заключается ее практическая ценность для руководителей?

Вопрос 9. Каковы основные недостатки и критика результатов школы конфигурации? Что ставится в вину данной школе со стороны других исследователей?

Вопрос 10. Какое практическое значение имеют выводы школы конфигурации для диагностики состояния организации и выбора стратегии изменений? Приведите примеры применения.

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что является ключевой особенностью школы конфигурации?

- а) стратегия рассматривается как случайный процесс без структуры;
- б) стратегия формируется как переход организации из одного устойчивого состояния в другое;
- в) стратегия определяется только интуицией руководителя;
- г) стратегия полностью игнорирует изменения внешней среды.

Что является основным положением школы конфигурации?

- а) организация всегда находится в стабильном состоянии;
- б) стратегия не зависит от структуры организации;
- в) организация проходит циклы стабильности и трансформации;
- г) стратегия не требует анализа изменений.

Какой подход относится к трансформационным стратегиям школы конфигурации?

- а) постепенные изменения;
- б) случайные изменения без анализа;
- в) радикальные преобразования (скачкообразные изменения);
- г) отказ от изменений.

Тест 2

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие положения относятся к школе конфигурации?

- а) организация проходит стадии устойчивости;
- б) стратегия связана с изменением структуры;
- в) стратегия всегда статична;
- г) переходы между состояниями происходят через трансформации;
- д) игнорирование внешней среды.

Какие подходы относятся к осуществлению организационных изменений?

- а) эволюционный (постепенный) подход;
- б) революционный (скачкообразный) подход;
- в) хаотический подход без управления;
- г) циклический подход перехода состояний;
- д) отказ от изменений.

Какие критические замечания относятся к школе конфигурации?

- а) излишняя упрощённость переходов между состояниями;
- б) недостаточная универсальность модели;
- в) полное игнорирование структуры организации;
- г) сложность практического применения в динамичной среде;
- д) чрезмерная детализация процессов.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответа в нужной последовательности.

Определите последовательность трансформации организации в школе конфигурации:

- а) анализ текущего состояния организации;
- б) выявление необходимости изменений;
- в) разработка трансформационной стратегии;
- г) реализация изменений (переход в новое состояние);
- д) закрепление нового организационного состояния.

Установите последовательность прохождения организационного цикла в школе конфигурации:

- а) стабильное состояние;
- б) накопление изменений;
- в) трансформация;
- г) новое стабильное состояние;
- д) адаптация.

Тест 4.

Установите соответствие между термином, приведенным в левом столбце, и определением из правого столбца.

| № | Термин | | Определение |
|---|--------------------|---|-------------------------|
| 1 | Школа конфигурации | А | Подход, рассматривающий |

| | | | |
|----|-----------------------------|---|--|
| | | | организацию как чередование устойчивых состояний и периодов изменений |
| 2 | Конфигурация организации | Б | Совокупность устойчивых характеристик организации (структура, стратегия, стиль управления) |
| 3 | Трансформационная стратегия | В | Стратегия радикального перехода организации в новое состояние |
| 4 | Эволюционный подход | Г | Постепенные, непрерывные изменения в организации |
| 5 | Революционный подход | Д | Скачкообразные, радикальные изменения организационного состояния |
| 6 | Период стабильности | Е | Этап, при котором организация функционирует без существенных изменений |
| 7 | Критика школы конфигурации | Ж | Указание на ограниченность модели, её упрощённость и трудности практического применения |
| 8 | Организационные изменения | З | Процесс изменения структуры, стратегии и поведения организации |
| 9 | Адаптация организации | И | Способность организации приспосабливаться к изменениям среды |
| 10 | Стратегический переход | К | Переход организации из одного состояния в другое в рамках стратегического развития |

Контрольные задания:

Задание 1.

Ниже приведены утверждения, характеризующие различные школы стратегического менеджмента. Определите, какие из них относятся к школе конфигурации, какие — к другим школам. Заполните таблицу, указав школу (конфигурации, планирования, дизайна, предпринимательства).

| № | Утверждение | Утверждение |
|---|--|-------------|
| 1 | Стратегия может быть план, прием, паттерн, позиция или перспектива в зависимости от конфигурации | |
| 2 | Стратегия разрабатывается формальными плановыми отделами | |
| 3 | Организация проходит через сменяющие друг друга периоды стабильности и трансформации | |
| 4 | Основной инструмент — SWOT-анализ | |
| 5 | Стратегия существует в сознании руководителя как видение (vision) | |
| 6 | Стратегия должна соответствовать текущей | |

| | | |
|----|---|--|
| | конфигурации организации (структуре, культуре, среде) | |
| 7 | Процесс включает детальное бюджетирование и сценарии | |
| 8 | Ключевая роль принадлежит основателю или харизматическому лидеру | |
| 9 | Организация может быть описана через набор взаимосвязанных элементов (конфигурацию) | |
| 10 | Этапы жизненного цикла организации определяют тип необходимой стратегии | |

Дополнительный вопрос: Почему школу конфигурации называют «интегративной»? Какие элементы других школ она объединяет?

Задание 2.

Прочитайте описание практической ситуации и выполните задания.

Ситуация: Компания «СтройИнвест» существует на рынке 25 лет. За это время она прошла несколько этапов: стартап (первые 3 года) — агрессивный рост, активное освоение рынка; зрелость (с 4 по 15 год) — стабильное лидерство в сегменте, отлаженные процессы; стагнация (16-22 год) — снижение темпов роста, бюрократизация, потеря гибкости; кризис (23-25 год) — падение прибыли, уход ключевых клиентов, текучка кадров. Владельцы компании наняли консультантов для разработки стратегии выхода из кризиса. Консультанты предложили провести реструктуризацию, сменить топ-менеджмент, внедрить проектное управление, выйти на новые рынки.

Задания:

1. Как школа конфигурации объясняет развитие компании «СтройИнвест» на каждом из этапов? Заполните таблицу:

| Этап жизненного цикла | Годы | Характеристика компании в этот период | Какой тип стратегии необходим |
|-----------------------|-------|---------------------------------------|-------------------------------|
| Стартап | 1-3 | | |
| Зрелость | 4-15 | | |
| Стагнация | 16-22 | | |
| Кризис | 23-25 | | |

2. Какие три основных подхода к осуществлению перемен (по школе конфигурации) могут быть использованы для вывода компании из кризиса? Заполните таблицу:

| Подход к переменам | Суть подхода | Как применить к «СтройИнвест» |
|--------------------|--------------|-------------------------------|
| 1 | | |
| 2 | | |
| 3 | | |

3. Какой из трех подходов вы рекомендуете владельцам «СтройИнвест» и почему?

4. Какие ошибки школы конфигурации (критика в адрес школы) могут проявиться при реализации данной стратегии изменений? Перечислите не менее 3-х и предложите способы их минимизации.

| Потенциальная ошибка/ограничение | Как минимизировать |
|----------------------------------|--------------------|
| 1 | |
| 2 | |

| | |
|---|--|
| 3 | |
|---|--|

5. Дискуссионный вопрос: Может ли компания «СтройИнвест» избежать этапа стагнации и кризиса, если бы она использовала принципы школы предпринимательства или школы планирования? Обоснуйте (2-3 аргумента).

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ – 1.

Раздел 1.

Опрос:

Вопросы для письменного опроса:

| № п.п. | Содержание вопроса |
|--------|--|
| 1. | Дайте развернутое определение понятию «школа стратегий» в контексте классификации Г.Минцберга. |
| 2. | Перечислите три базовые группы, на которые принято разделять десять школ стратегического менеджмента, и объясните ключевой критерий, лежащий в основе этого разделения. |
| 3. | Почему «Школа конфигурации» занимает особое, обособленное место среди всех десяти школ? |
| 4. | Кратко сформируйте основную «посылку» школы планирования и оцените, какую роль в этой модели играет высшее руководство, а какую – плановый отдел. |
| 5. | Перечислите основные этапы классической модели стратегического планирования и объясните, почему эту модель называют строго формализованной и детерминированной. |
| 6. | Детально опишите понятие «иерархии стратегий» в рамках школы планирования. |
| 7. | Какое центральное понятие является смысловым ядром школы предпринимательства? |
| 8. | Сравните понятие термина «стратегия» в школе планирования и в школе предпринимательства. В чем заключается принципиальная разница между «стратегией как планом» и «стратегией как перспективой»? |
| 9. | Объясните суть дуализма школы конфигурации: понятия «конфигурация» и «трансформация». |
| 10. | Перечислите и кратко охарактеризуйте основные стадии жизненного цикла организации, которым, согласно школе конфигурации, могут соответствовать различные школы стратегий. |

Критерии оценивания опроса:

| Диапазон баллов | Описание критерия |
|-----------------|--|
| 5 | Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка. |

| | |
|-----|---|
| 4 | Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого. |
| 2-3 | Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого. |
| 0-1 | Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. |

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (зачет) проводится в письменной форме. Обучающийся получает тесты с вариантами задач. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей решения задач, затем приступает к решению. Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

| № п/п | Вопрос |
|-------|---|
| 1. | Раскройте понятие «школа стратегического менеджмента» и причины возникновения различных подходов к стратегии. |
| 2. | Какова классификация 10 школ стратегий по Г. Минцбергу? На какие две большие группы они делятся? |
| 3. | В чем заключается основная идея «школы дизайна»? Приведите примеры инструментов (например, SWOT-анализ). |
| 4. | Охарактеризуйте «школу планирования». В чем её отличие от «школы дизайна»? |
| 5. | Каковы ключевые положения «школы позиционирования»? Какую роль в ней играют идеи М. Портера? |
| 6. | Раскройте сущность дескриптивных (описательных) школ. Почему они ориентированы на процесс, а не на результат? |
| 7. | В чем специфика «предпринимательской школы»? Какую роль в ней играет |

| | |
|-----|---|
| | видение лидера? |
| 8. | Дайте характеристику «школы власти». Как политические процессы внутри организации влияют на формирование стратегии? |
| 9. | Опишите «школу конфигурации». Почему её считают попыткой синтеза всех предыдущих подходов? |
| 10. | Какие современные подходы (например, ресурсная теория) дополняют классическую классификацию школ? |

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

Задание 1. Компания «Техно-Лидер» на протяжении 10 лет работает на рынке электроники. Процесс разработки стратегии в компании строго формализован: ежегодно в сентябре финансовый отдел и отдел маркетинга готовят детальные графики, бюджеты и прогнозы на 5 лет вперед. Все цели оцифрованы и каскадированы до каждого подразделения. Однако в условиях резкого появления новой технологии конкурентов компания не смогла быстро перестроиться, так как «план не предусматривал таких отклонений».

1. К какой школе стратегического менеджмента (согласно классификации Г. Минцберга) можно отнести подход данной компании?
2. В чем заключаются главные недостатки данной школы, проявившиеся в описанной ситуации?
3. Какую школу (или элементы какой школы) вы бы порекомендовали внедрить руководству для повышения гибкости компании?

Задание 2

Заполните таблицу, указав для каждой школы её основную характеристику и ключевой инструмент или понятие.

| Школа стратегии | Основная характеристика (суть подхода) | Ключевой инструмент / понятие |
|------------------------|--|-------------------------------|
| Школа дизайна | | |
| Школа планирования | | |
| Школа позиционирования | | |
| Школа конфигурации | | |

Краткие ключи к заданиям

- **Задание 1:** 1) Школа планирования. 2) Излишняя формализация, негибкость, неспособность учитывать резкие изменения среды (стратегия как «набор инструкций»). 3) Школу обучения (learning school) или школу конфигурации.
- **Задание 2:**
 - *Дизайна:* Стратегия как процесс осмысления; SWOT-анализ.
 - *Планирования:* Стратегия как формальный процесс; Сценарное планирование, бюджеты.
 - *Позиционирования:* Стратегия как аналитический процесс; Пять сил Портера, матрица BCG.

- *Конфигурации*: Стратегия как процесс трансформации; Жизненный цикл организации, реинжиниринг.

Тема 1.2. Школа планирования

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

| № п/п | Вопрос |
|-------|--|
| 1. | Раскройте концепцию «стратегии как формального процесса» в рамках школы планирования. |
| 2. | Какова роль Игоря Ансоффа в становлении и развитии школы планирования? |
| 3. | Опишите иерархическую структуру целей и планов (от корпоративных до операционных) в данной школе. |
| 4. | В чем заключается принцип «декомпозиции» стратегии на отдельные программы и бюджеты? |
| 5. | Какие специфические инструменты анализа (например, GAP-анализ) характерны для школы планирования? |
| 6. | Какова роль профессиональных плановиков (штабных специалистов) в процессе разработки стратегии? |
| 7. | Сравните роль высшего руководства в школе дизайна и в школе планирования. В чем ключевое отличие? |
| 8. | Каковы основные постулаты модели планирования по Г. Минцбергу (аудит, прогнозирование, программирование)? |
| 9. | Перечислите основные «заблуждения» (критику) школы планирования, выделенные Г. Минцбергом. |
| 10. | В каких отраслях и при каких условиях внешней среды методы школы планирования остаются эффективными сегодня? |

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

Задание 1. Крупная производственная корпорация «ПромСинтез» имеет департамент стратегического планирования, состоящий из 15 аналитиков. Ежегодно они готовят 200-страничный документ «Стратегия развития», который содержит детальные графики производства, финансовые сметы и планы закупок на 3 года. Руководители цехов получают этот документ как обязательную инструкцию к исполнению. Однако в прошлом году из-за резкого роста цен на электроэнергию (форс-мажор) все планы оказались неактуальными, а механизм их оперативной корректировки в системе не был предусмотрен.

1. Какие характерные черты школы планирования прослеживаются в деятельности «ПромСинтез»?
2. К каким негативным последствиям привела чрезмерная формализация процесса в условиях нестабильности?
3. Почему в данной модели произошло отделение «мыслительной деятельности» (планирования) от «действия» (исполнения)?

Задание 2. Заполните таблицу, указав для каждого элемента процесса планирования его характеристику и результат в рамках данной школы.

| Элемент процесса планирования | Характеристика (суть деятельности) | Результирующий документ / инструмент |
|-------------------------------|-------------------------------------|--|
| Стратегический аудит | Оценка внешних и внутренних условий | Списки угроз, возможностей, сильных сторон |
| Прогнозирование | | Сценарии будущего развития |
| Программирование | Детализация стратегии по этапам | |
| Бюджетирование | | Финансовые планы и лимиты затрат |

Ключи:

- **Задание 1:** 1) Наличие штабных специалистов, высокая степень детализации, стратегия как набор инструкций. 2) Негибкость, неспособность реагировать на внешние шоки, отрыв плана от реальности. 3) Плановики (штаб) планируют, а линейные руководители лишь исполняют, что снижает личную ответственность и творческий подход последних.
- **Задание 2:**
 - *Прогнозирование:* Анализ трендов и экстраполяция данных.
 - *Программирование:* Календарные графики, планы мероприятий.
 - *Бюджетирование:* Распределение ресурсов по конкретным статьям.

Тема 1.3. Школа предпринимательства

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

| № п/п | Вопрос |
|-------|---|
| 1. | Раскройте сущность школы предпринимательства: почему стратегия здесь рассматривается как «индивидуальное видение»? |
| 2. | Какова роль лидера-предпринимателя в процессе формирования стратегии согласно данной школе? |
| 3. | В чем заключается принципиальное различие между «планом» (школа планирования) и «стратегическим видением» (vision)? |
| 4. | Охарактеризуйте концепцию «созидательного разрушения» Й. Шумпетера и её связь с предпринимательской стратегией. |
| 5. | Почему для школы предпринимательства характерна высокая степень централизации власти в руках одного человека? |
| 6. | В каких типах организаций (стартапы, малый бизнес, кризисные компании) данная школа проявляется наиболее ярко? |

| | |
|-----|--|
| 7. | Какова роль интуиции и личного опыта руководителя в принятии стратегических решений в рамках этой школы? |
| 8. | Опишите процесс адаптации стратегии: почему предпринимательские стратегии считаются гибкими и «полусформированными»? |
| 9. | Назовите основные риски школы предпринимательства (зависимость от личности, риск «замыленного глаза»). |
| 10. | Как современный имидж «лидера-визионера» (на примере И. Маска или С Джобса) соотносится с постулатами этой школы? |

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

Задание 1. Основатель инновационного ИТ-стартапа «НейроСеть» лично принимает все ключевые решения. В компании нет формальных стратегических документов и отделов планирования. Стратегия существует в голове лидера как образ будущего продукта, который должен перевернуть рынок. Благодаря личной харизме и интуиции руководителя, компания мгновенно меняет курс при появлении новых рыночных ниш, игнорируя традиционные методы анализа. Однако инвесторы обеспокоены тем, что в случае ухода основателя компания потеряет вектор развития.

1. К какой школе стратегического менеджмента относится подход компании «НейроСеть»?
2. Какие ключевые преимущества (индикаторы успеха) данной школы проявляются в ситуации?
3. В чем заключается главный системный риск для организации при таком подходе к управлению?

Задание 2. Заполните таблицу, указав основные характеристики школы предпринимательства для каждого ключевого элемента.

| Элемент системы | Характеристика в школе предпринимательства | Роль в стратегическом процессе |
|------------------------|--|--|
| Лидер (Стратег) | Харизматичная личность с интуицией | Главный и единственный архитектор стратегии |
| Стратегическое видение | | Направляет развитие, не ограничивая деталями |
| Организация | Гибкая, простая структура | |
| Среда (Рынок) | Изменчивая, полная возможностей | |

Ключи

- **Задание 1:** 1) Школа предпринимательства. 2) Высокая скорость принятия решений, гибкость, инновационность, наличие четкого образа будущего (видения). 3) Критическая зависимость бизнеса от одного человека (персонификация стратегии); отсутствие формализованных процедур, что затрудняет масштабирование.
- **Задание 2:**

- *Видение*: Ментальный образ, перспектива будущего состояния компании.
- *Организация*: Инструмент в руках лидера, легко подстраивающийся под его идеи (отсутствие бюрократии).
- *Среда*: Воспринимается как пространство для маневра и захвата ниш, а не как набор жестких ограничений.

Тема 1.4. Школа конфигурации

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

| № п/п | Вопрос |
|-------|---|
| 1. | Раскройте суть школы конфигурации как синтеза всех предыдущих подходов. Почему её называют «интегративной»? |
| 2. | Поясните два ключевых аспекта этой школы: «конфигурация» (состояние) и «трансформация» (процесс перемен). |
| 3. | Какова роль Г. Минцберга в разработке типологии организационных конфигураций (простая структура, бюрократия и др.)? |
| 4. | Что такое «жизненный цикл организации» в контексте школы конфигурации? Опишите основные стадии. |
| 5. | Объясните концепцию «квантовых скачков» (радикальных изменений) в стратегии организации. |
| 6. | В чем заключается задача стратега согласно этой школе (поддержание стабильности vs управление переменами)? |
| 7. | Какие внутренние и внешние факторы определяют переход организации из одной конфигурации в другую? |
| 8. | Охарактеризуйте понятие «адхократия» как одну из наиболее гибких конфигураций для инновационной деятельности. |
| 9. | Почему школа конфигурации утверждает, что «время для каждой стратегии свое»? Приведите примеры. |
| 10. | Назовите основные критические замечания в адрес этой школы (сложность классификации, риск чрезмерного упрощения). |

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

Задание 1. Крупная производственная компания «Глобал-Авто» десятилетиями работала в состоянии стабильной «машинной бюрократии»: жесткая иерархия, стандартизированные процессы, ориентация на массовое производство. Однако с приходом эпохи

электромобилей и цифровизации спроса, старые методы перестали работать. Продажи упали на 30%. Руководство приняло решение о полной трансформации: переходе к дивизиональной структуре с элементами адхократии для разработки ИТ-решений.

1. Какие признаки смены конфигурации наблюдаются в данной ситуации?
2. На какой стадии жизненного цикла (согласно школе конфигурации) находилась компания до кризиса и к какому состоянию она стремится?
3. Является ли планируемое изменение «эволюционным» (плавным) или «революционным» (трансформационным)? Обоснуйте ответ.

Задание 2. Заполните таблицу, указав для каждой конфигурации её ключевую характеристику и наиболее подходящий ей тип стратегии.

| Тип конфигурации | Характеристика структуры и управления | Типичная стратегия |
|-----------------------------|--|--|
| Простая структура | Малая фирма, власть в руках собственника | |
| Машинная бюрократия | | Лидерство по издержкам, стандартизация |
| Профессиональная бюрократия | Власть экспертов (клиники, вузы) | |
| Адхократия | | Инновационная, проектная стратегия |

Ключи

- **Задание 1:** 1) Отказ от жесткой иерархии в пользу гибкости, радикальное изменение бизнес-модели. 2) До кризиса — стадия зрелости (стабильности); стремится к стадии обновления/ревитализации. 3) Революционным, так как требуется полная трансформация всех элементов системы (структуры, культуры, стратегии) в ответ на вызов среды.
- **Задание 2:**
 - *Простая структура:* Предпринимательская стратегия (интуиция лидера).
 - *Машинная бюрократия:* Высокая формализация, жесткий контроль.
 - *Профессиональная бюрократия:* Стратегия индивидуальных стандартов и качества услуг.
 - *Адхократия:* Высокая гибкость, отсутствие формализации, работа в проектных группах.

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

| КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ | РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ |
|---|--------------------|
| Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, | 90-100 |

| | |
|--|-------|
| достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок | |
| Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями. | 75-89 |
| Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий. | 60-74 |
| Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя. | 1-59 |

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В

конец каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных

результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.

5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность – до 15 минут. Вторая часть – выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность – 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность – 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Минцберг, Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел ; пер. с англ. — Санкт-Петербург : Питер, 2000. — 336 с. — (Теория и практика менеджмента). — ISBN 5-272-00210-5. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com> (дата обращения: 12.05.2026)

2. Попов, С. А. Стратегический менеджмент: актуальный курс : учебник для вузов / С. А. Попов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2025. — 481 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09665-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт. — URL: <https://urait.ru/bcode/560244> (дата обращения: 12.05.2026)

3. Романов, Е. В. Стратегическое управление : учебник для вузов / Е. В. Романов, Е. В. Романова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Санкт-Петербург : Лань, 2025. — 360 с. —

ISBN 978-5-507-51579-0. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/450899> (дата обращения: 12.05.2026)

4. Лапыгин, Ю. Н. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Ю. Н. Лапыгин. — 2-е изд. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 208 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — ISBN 978-5-16-006592-2. — Текст : электронный // Znanium. — URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=461039> (дата обращения: 12.05.2026)

8.2. Дополнительная литература

1. Ансофф, И. Стратегическое управление : пер. с англ. / И. Ансофф. — Москва : Экономика, 1989. — 519 с. — ISBN 5-282-00723-5.

2. Портер, М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов : пер. с англ. / М. Портер. — 4-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 453 с. — ISBN 978-5-9614-3743-7.

3. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа : пер. с англ. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. — 12-е изд. — Москва : Вильямс, 2009. — 928 с. — ISBN 978-5-8459-1118-4.

4. Грант, Р. М. Современный стратегический анализ : пер. с англ. / Р. М. Грант. — 7-е изд. — Санкт-Петербург : Питер, 2012. — 544 с. — ISBN 978-5-459-01017-6.

5. Комаров, Е. И. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Е. И. Комаров. — Москва : РИОР, 2010. — 233 с. — (Президентская программа подготовки управленческих кадров). — ISBN 978-5-369-00716-3. — Текст : электронный // Znanium. — URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=53570> (дата обращения: 12.05.2026)

6. Каплан, Р. С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты : пер. с англ. / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. — Москва : Олимп-Бизнес, 2005. — 512 с. — ISBN 5-9693-0006-5.

7. Кристенсен, К. М. Дилемма инноватора: как из-за новых технологий погибают сильные компании : пер. с англ. / К. М. Кристенсен. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 239 с. — ISBN 978-5-9614-6702-0.

8. Кукушкина, В. В. Стратегический менеджмент : учебное пособие / В. В. Кукушкина. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 146 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — ISBN 978-5-16-015372-6. — Текст : электронный // Znanium. — URL: <https://znanium.com> (дата обращения: 12.05.2026)

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

Консультант Плюс: справочная правовая система <http://www.consultant.ru/>
- бесплатный доступ к основным актам

8.4. Интернет-ресурсы

ЭБС «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com>

ЭБС «ЗНАНИУМ» <https://znanium.ru>

ЭБС «ЮРАЙТ» <https://sochum.ru>

Справочно-правовая система «ГАРАНТ» <http://www.garant.ru>

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, закреплены аудитории согласно расписанию учебных занятий:

рабочее место преподавателя, посадочные места по количеству обучающихся, доска меловая, персональный компьютер с лицензированным программным обеспечением общего назначения, мультимедийный проектор, экран, интерактивная панель.

Перечень программного обеспечения:

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства:

- МТС-link

Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем:

База данных Ассоциации менеджеров России www.amr.ru

Портал профессионального сообщества менеджеров www.e-executive.ru