

Частное образовательное учреждение высшего образования
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГИЙ
УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ»

РАССМОТРЕНО И ОДОБРЕНО

УТВЕРЖДАЮ

На заседании кафедры менеджмента
и государственного и
муниципального управления
Протокол № 10 от 24.05.2023 г.

Первый проректор
С.В. Авдашкевич
28.06.2023

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина:	Б1.В.07 Стратегический менеджмент
Направление подготовки:	38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль):	Проектный менеджмент
Уровень высшего образования:	Бакалавриат
Форма обучения:	очная, заочная, очно-заочная
Разработчики:	Кандидат экономических наук, доцент Левенцов А.Н.

Санкт-Петербург
2023

1. Цели и задачи дисциплины:*Цель освоения дисциплины:*

формирование у студентов представления об особенностях и механизмах управления современной организацией в долгосрочной перспективе и способности использовать в профессиональной деятельности приобретенную совокупность знаний, умений и навыков для осуществления профессиональной деятельности

Задачи дисциплины:

сформировать у студентов систему знаний об особенностях и механизмах управления современной организацией в долгосрочной перспективе и способности приобретенную совокупность знаний, умений и навыков для осуществления профессиональной деятельности;

добиться прочного усвоения значения основных терминов и понятий, используемых в традиционном и современном понимании стратегического управления;

выработать у студентов навыки по составлению стратегических документов и применению методов стратегического анализа;

развить навыки применения методов стратегического анализа и методов реализации стратегии.

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы высшего образования

Планируемые результаты освоения ОП ВО (код и содержание компетенций)	Планируемые результаты обучения по ОП ВО (индикаторы достижения компетенций)	Примечание
ПК-1 Способен анализировать и оценивать эффективность инвестиционных проектов	ПК-1.1 Знает основы экономического анализа при реализации инвестиционного проекта; методы оценки экономической эффективности отрасли и технологические процессы в рамках реализации инвестиционного проекта ПК-1.2 Умеет оценивать эффективность различных сценариев проекта, разрабатывать сценарии реализации проекта в зависимости от различных условий внутренней и внешней среды ПК-1.3 Способен разрабатывать предложения по инвестиционным проектам в соответствии с критериями их рыночной привлекательности, а также целями проекта и критериями отбора продукции, полученными от заказчика; способен разрабатывать производственный план и проводить предварительную оценку эффективности инвестиционного проекта	08.036 Профессиональный стандарт «Специалист по работе с инвестиционными проектами»
ПК-3 Способен анализировать возможные риски, принимать стратегические решения в рамках реализации инвестиционного проекта в зависимости от факторов внешней и внутренней среды	ПК-3.1 Знает основы стратегического менеджмента, основные факторы риска, их количественную оценку в рамках реализации инвестиционного проекта ПК-3.2 Умеет разрабатывать меры по снижению воздействия основных факторов риска на результаты эффективности проекта, выбирать вариант инвестиционного проекта, принимать инвестиционное решение ПК-3.3 Способен проводить оценку рисков проекта, оценку устойчивости инвестиционного проекта к изменяющимся ключевым параметрам внешней и внутренней среды.	08.036 Профессиональный стандарт «Специалист по работе с инвестиционными проектами»

Планируемые результаты обучения по ОП ВО (индикаторы достижения компетенций)	Планируемые результаты обучения по дисциплине
ПК-1.1. Знает основы экономического анализа при реализации инвестиционного проекта; методы оценки экономической эффективности отрасли и технологические процессы в рамках реализации инвестиционного проекта	Знать основы стратегического анализа при реализации проектов; методы оценки их экономической эффективности.
ПК-1.2. Умеет оценивать эффективность различных сценариев проекта, разрабатывать сценарии реализации проекта в зависимости от различных условий внутренней и внешней среды	Уметь выявлять и формулировать основы реализации различных проектов, оценивать эффективность их реализации.
ПК-1.3. Способен разрабатывать предложения по инвестиционным проектам в соответствии с критериями их рыночной привлекательности, а также целями проекта и критериями отбора продукции, полученными от заказчика; способен разрабатывать производственный план и проводить предварительную оценку эффективности инвестиционного проекта	Владеть основными методами разработки инвестиционных проектов в соответствии с их рыночной привлекательностью, основами проведения предварительной оценки эффективности инвестиционных проектов.
ПК-3.1. Знает основы стратегического менеджмента, основные факторы риска, их количественную оценку в рамках реализации инвестиционного проекта	Знать основы стратегического менеджмента, а так же основные факторы риска при реализации инвестиционного проекта.
ПК-3.2. Умеет разрабатывать меры по снижению воздействия основных факторов риска на результаты эффективности проекта, выбирать вариант инвестиционного проекта, принимать инвестиционное решение	Уметь выбирать наиболее эффективный вариант инвестиционного проекта, принимать инвестиционное решение, разрабатывать меры по снижению воздействия рисков на результаты эффективности проекта.
ПК-3.3. Способен проводить оценку рисков проекта, оценку устойчивости инвестиционного проекта к изменяющимся ключевым параметрам внешней и внутренней среды.	Владеть основами проведения оценки рисков проекта, оценки его устойчивости к изменяющимся ключевым параметрам внешней и внутренней среды.

3. Содержание, объем дисциплины и формы проведения занятий

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Компетенции	Оценочные средства текущего контроля		
			ЗНАТЬ	УМЕТЬ	ВЛАДЕТЬ
			ПК-1.1 ПК-3.1	ПК-1.2 ПК-3.2	ПК-1.3 ПК-3.3
1	Понимание стратегического управления.	ПК-1 ПК-3	Доклад, сообщение/ Реферат №1 (10)	Коллоквиум/ Проект (групповой проект) №1 (20)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №1 (20)
2	Стратегические установки.	ПК-1 ПК-3	Доклад, сообщение/ Реферат №1 (10)	Коллоквиум/ Проект (групповой проект) №1 (20)	Задания творческого уровня №2 (20)
3	Стратегический анализ.	ПК-1 ПК-3	Коллоквиум/ Проект (групповой проект) №1 (20)	Доклад, сообщение/ Реферат №2 (10)	Задания творческого уровня №2 (20)
4	Разработка стратегии.	ПК-1 ПК-3	Задания творческого уровня №1 (20)	Доклад, сообщение/ Реферат №2 (10)	Задания творческого уровня №2 (20)
5	Реализация стратегии.	ПК-1 ПК-3	Задания творческого уровня №1 (20)	Доклад, сообщение/ Реферат №2 (10)	Задания творческого уровня №2 (20)
Количество баллов (100 баллов):			100		

Содержание учебного материала, лабораторные работы и практические занятия, курсовая работа	
Тема 1: Понимание стратегического управления. Понятия стратегии и долгосрочной перспективы. Традиционное понимание стратегического управления. Современное понимание стратегического управления. Роль и значение стратегического управления. Стратегическое мышление. Процесс стратегического управления. Практические занятия/самостоятельная работа: Понимание стратегического управления. Лабораторная работа: -	
Тема 2: Стратегические установки. Понятия миссии и видения. Генеральная цель организации. Стратегическое целеполагание. Понимание проблемы и обоснование стратегических намерений. Принципы и ценности организации. Практические занятия/самостоятельная работа: Формулирование стратегических установок. Лабораторная работа: -	
Тема 3: Стратегический анализ. Сущность стратегического анализа. Понимание среды организации. Содержание внешней среды организации. Методы анализа внешней среды. Содержание внутренней среды организации. Методы анализа внутренней среды. Конкурентный анализ. Практические занятия/самостоятельная работа: Характерные особенности стратегического анализа. Внешняя и внутренняя среда организации. Лабораторная работа: -	
Тема 4: Разработка стратегии. Содержание основных компонентов стратегии. Система стратегий организации. Особенности и виды корпоративной стратегии. Особенности функциональных стратегий. Понимание конкурентной стратегии. Практические занятия/самостоятельная работа: Содержание основных компонентов стратегии. Лабораторная работа: -	
Тема 5: Реализация стратегии. Система стратегического управления. Имидж в системе стратегического управления. Персонал как инструмент стратегического управления. Управление стратегическими изменениями. Стратегический контроль. Практические занятия/самостоятельная работа: Стратегическая система управления. Инструменты стратегического управления. Лабораторная работа: -	
Курсовая работа: примерный перечень тем курсовой работы представлен в п.9.	

Очная форма обучения

Вид учебной работы		Всего часов	Семестр 6
Аудиторные занятия (АЗ):		80	80
Лекционные занятия (Лек)		32	32
Лабораторные занятия (Лаб)		0	0
Практические занятия (Пр)		48	48
Самостоятельная работа студента (СР)		132	132
Курсовая работа		18	18
Другие виды самостоятельной работы*		114	114
Контроль самостоятельной работы (КСР)		13	13
Контактная работа (КоР)		93	93
Форма промежуточной аттестации		0	Экзамен
Подготовка к экзамену и сдача экзамена (СР, КоР)		27	27
Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ		252/7	252/7

* Подготовка к аудиторным занятиям, подготовка к зачету (при наличии)

№	Наименование темы дисциплины	Семестр/ Курс	Количество учебных часов				Практическая подготовка
			В том числе по видам аудиторных занятий			СР	
			Лек	Пр	Лаб		
1	Понимание стратегического управления.	6	6	8	0	16	8
2	Стратегические установки.	6	6	10	0	18	10

№	Наименование темы дисциплины	Семестр/ Курс	Количество учебных часов				Практическая подготовка
			В том числе по видам аудиторных занятий			СР	
			Лек	Пр	Лаб		
3	Стратегический анализ.	6	6	10	0	26	10
4	Разработка стратегии.	6	6	10	0	28	10
5	Реализация стратегии.	6	8	10	0	26	10
Итого:			32	48	0	114	48
Курсовая работа:			-	-	-	18	18
Итого (с учётом курсовой работы):			32	48	0	132	66

* Практическая подготовка при реализации дисциплин организована путем проведения практических занятий и (или) выполнения лабораторных и (или) курсовых работ и предусматривает выполнение работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Заочная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр 7
Аудиторные занятия (АЗ):	20	20
Лекционные занятия (Лек)	8	8
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	12	12
Самостоятельная работа студента (СР)	212	212
Курсовая работа	18	18
Другие виды самостоятельной работы*	194	194
Контроль самостоятельной работы (КСР)	11	11
Контактная работа (КоР)	31	31
Форма промежуточной аттестации	0	Экзамен
Подготовка к экзамену/зачету и сдача экзамена/зачета (СР, КоР)	9	9
Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ	252/7	252/7

* Подготовка к аудиторным занятиям

№	Наименование темы дисциплины	Семестр/ Курс	Количество учебных часов				Практическая подготовка
			В том числе по видам аудиторных занятий			СР	
			Лек	Пр	Лаб		
1	Понимание стратегического управления.	7	2	2	0	36	8
2	Стратегические установки.	7	0	2	0	38	10
3	Стратегический анализ.	7	2	2	0	40	10
4	Разработка стратегии.	7	2	2	0	40	10
5	Реализация стратегии.	7	2	4	0	40	10
Итого:			8	12	0	194	48
Курсовая работа:			-	-	-	18	18
Итого (с учётом курсовой работы):			8	12	0	212	66

* Практическая подготовка при реализации дисциплин организована путем проведения практических занятий и (или) выполнения лабораторных и (или) курсовых работ и (или) путем выделения часов из часов, отведенных на самостоятельную работу, и предусматривает выполнение работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Очно-заочная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр 6
Аудиторные занятия (АЗ):	36	36
Лекционные занятия (Лек)	18	18
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	18	18
Самостоятельная работа студента (СР)	171	171
Курсовая работа	18	18
Другие виды самостоятельной работы*	153	153
Контроль самостоятельной работы (КСР)	9	9
Контактная работа (КоР)	45	45

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр 6
Форма промежуточной аттестации	0	Экзамен
Подготовка к экзамену и сдача экзамена (СР, КоР)	36	36
Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ	252/7	252/7

* Подготовка к аудиторным занятиям, подготовка к зачету (при наличии)

№	Наименование темы дисциплины	Семестр/ Курс	Количество учебных часов				СР	Практическая подготовка
			В том числе по видам аудиторных занятий			СР		
			Лек	Пр	Лаб			
1	Понимание стратегического управления.	6	2	2	0	26	8	
2	Стратегические установки.	6	4	4	0	26	10	
3	Стратегический анализ.	6	4	4	0	30	10	
4	Разработка стратегии.	6	4	4	0	32	10	
5	Реализация стратегии.	6	4	4	0	39	10	
Итого:			18	18	0	153	48	
Курсовая работа:			-	-	-	18	18	
Итого (с учётом курсовой работы):			18	18	0	171	66	

* Практическая подготовка при реализации дисциплин организована путем проведения практических занятий и (или) выполнения лабораторных и (или) курсовых работ и (или) путем выделения часов из часов, отведенных на самостоятельную работу, и предусматривает выполнение работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

4. Способ реализации дисциплины

Без использования онлайн-курса.

5. Учебно-методическое обеспечение дисциплины:

Основная литература:

1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: АКТУАЛЬНЫЙ КУРС 2-е изд., пер. и доп. Учебник для вузов / Попов С. А. - Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (г. Москва), 2022 г. - 481 с. - ISBN 978-5-534-09665-1 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/strategicheskij-menedzhment-aktualnyy-kurs-489044>

2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ 2-е изд., пер. и доп. Учебник для вузов / Тебекин А. В., 2022 г. - 333 с. - ISBN 978-5-534-14644-8 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/strategicheskij-menedzhment-488821>

3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ. Учебник и практикум для вузов / Голубков Е. П. - Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (г. Москва), 2022 г. - 278 с. - ISBN 978-5-534-15505-1 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/strategicheskij-menedzhment-508037>

4. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ 3-е изд., испр. и доп. Учебник для вузов / Шифрин М. Б., 2022 г. - 321 с. - ISBN 978-5-534-03440-0 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/strategicheskij-menedzhment-492421>

Дополнительная литература:

1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ 4-е изд., пер. и доп. Учебник и практикум для вузов / Зуб А. Т. - Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова (г. Москва), 2022 г. - 375 с. - ISBN 978-5-534-03013-6 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/strategicheskij-menedzhment-488958>

2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ. Учебник и практикум для вузов / Отварухина Н. С., Веснин В. Р. - МИРЭА — Российский технологический университет (г. Москва), 2022 г. - 336 с. - ISBN 978-5-534-02841-6 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/strategicheskij-menedzhment-488374>

3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ 2-е изд., испр. и доп. Учебник для вузов / Сидоров

М. Н. - Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова (г. Москва), 2022 г.
- 158 с. - ISBN 978-5-534-08723-9 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/strategicheskij-menedzhment-490397>

6. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения

1. Операционная система
2. Пакет прикладных офисных программ
3. Антивирусное программное обеспечение
4. LMS Moodle
5. Вебинарная платформа

7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», информационных справочных систем и профессиональных баз данных, необходимых для освоения дисциплины

1. ibooks.ru : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://ibooks.ru>. - Текст: электронный
2. Электронно-библиотечная система СПбУТУиЭ : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://libume.ru>. - Текст: электронный
3. Юрайт : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://urait.ru>. - Текст: электронный
4. [eLibrary.ru](http://elibrary.ru) : научная электронная библиотека [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://elibrary.ru>. - Текст: электронный
5. Архив научных журналов НЭИКОН [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: arhiv.neicon.ru. - Текст: электронный
6. КиберЛенинка : научная электронная библиотека [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <http://cyberleninka.ru>. - Текст: электронный
7. Лань : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://e.lanbook.com>. - Текст: электронный
8. Экономический портал [Электронный ресурс] : информационная справочная система . - Режим доступа: <http://instituciones.com>. - Текст: электронный
9. Цифровая экономика [Электронный ресурс] : информационная справочная система . - Режим доступа: <https://data-economy.ru/2024>. - Текст: электронный
10. Молодежный Союз Экономистов и Финансистов [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <http://www.msef.ru>. - Текст: электронный
11. Министерство экономического развития Российской Федерации: профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://economy.gov.ru>. - Текст: электронный
12. Министерство финансов Российской Федерации: профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://minfin.gov.ru/ru>. - Текст: электронный
13. Экономика. Социология. Менеджмент: федеральный образовательный портал: профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/>. - Текст: электронный

8. Материально-техническое обеспечение дисциплины

1. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа – практических занятий, для групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, выполнения курсового проекта, оборудованная: рабочими местами для обучающихся, оснащенными специальной мебелью; рабочим местом преподавателя, оснащенным специальной мебелью, персональным компьютером с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде

Университета; техническими средствами обучения - мультимедийным оборудованием (проектор, экран, колонки) и маркерной доской; лицензионным программным обеспечением

2. При применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий используются: виртуальные аналоги учебных аудиторий - вебинарные комнаты на вебинарных платформах, рабочее место преподавателя, оснащенное персональным компьютером (планшет, мобильное устройство) с возможностью подключения к сети «Интернет», доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета и к информационно-образовательному portalу Университета imeos.ru, веб-камерой, микрофоном и гарнитурой (в т.ч. интегрированными в устройства), программным обеспечением; рабочее место обучающегося оснащено персональным компьютером (планшет, мобильное устройство) с возможностью подключения к сети «Интернет», доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета и к информационно-образовательному portalу Университета imeos.ru, веб-камерой, микрофоном и гарнитурой (в т.ч. интегрированными в устройства). Авторизация на информационно-образовательном portalе Университета imeos.ru и начало работы осуществляются с использованием персональной учетной записи (логина и пароля). Лицензионное программное обеспечение

3. Помещение для самостоятельной работы, оборудованное специальной мебелью, персональными компьютерами с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета, лицензионным программным обеспечением

9. Оценочные материалы по дисциплине

Описание оценочных средств (показатели и критерии оценивания, шкалы оценивания) представлено в приложении к основной профессиональной образовательной программе «Каталог оценочных средств текущего контроля и промежуточной аттестации».

Процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности приводятся в соответствующих методических материалах и локальных нормативных актах Университета.

Для оценивания учебных достижений студентов в Университете действует балльно-рейтинговая система.

Если оценка, соответствующая набранной в семестре сумме рейтинговых баллов, удовлетворяет студента, то она является итоговой оценкой по дисциплине при проведении промежуточной аттестации в форме экзамена/зачета с оценкой/зачета.

Условием сдачи экзамена/зачета с оценкой/зачета с целью повышения итоговой оценки по дисциплине является сдача студентом экзамена, за который он получает экзаменационные баллы без учета баллов, полученных за текущий контроль:

Шкала оценивания учебных достижений по дисциплине, завершающейся зачетом без оценки

Баллы по дисциплине	60 и менее		61-73		74-90		91-100	
Итоговая оценка по дисциплине	Незачет		Зачет					
Баллы в международной шкале ECTS с буквенным обозначением уровня	50 и менее	51-60	61-67	68-73	74-83	84-90	91-100	
	F	Fx	E	D	C	B	A	
Уровень сформированности компетенций	Не сформированы		Пороговый		Высокий		Повышенный	

Шкала оценивания учебных достижений по дисциплине, завершающейся экзаменом/зачетом с оценкой

Баллы по дисциплине	60 и менее		61-73		74-90		91-100	
Итоговая оценка по дисциплине	Неудовлетворительно		Удовлетворительно		Хорошо		Отлично	

Баллы в международной шкале ECTS с буквенным обозначением уровня	<50	51-60	61-67	68-73	74-83	84-90	91-100
	F	Fx	E	D	C	B	A
Уровень сформированности компетенций	Не сформированы		Пороговый		Высокий		Повышенный

9.1. Типовые контрольные задания для текущего контроля

Доклад, сообщение/Реферат №1

1. Понятие стратегии.
2. Классификация стратегий организации.
3. Особенности стратегического планирования.
4. Эволюция стратегического управления.
5. Роль и значение стратегического управления в современном мире.
6. Подходы к пониманию стратегического управления.
7. Подходы к пониманию процесса стратегического управления.
8. Миссия и видение организации.
9. Внешняя среда организации.
10. Особенности современных экономических условий.
11. Подходы к пониманию внутренней среды организации.
12. Модель 7S McKinsey.
13. Эффективность деятельности организации.
14. Ресурсный подход в стратегическом управлении.
15. Методы стратегического анализа.
16. Понятие конкуренции.
17. Особенности PEST-анализа.
18. Особенности SWOT-анализа.
19. Понимание стратегических инициатив.

Доклад, сообщение/Реферат №2

1. Особенности PEST-анализа.
2. Особенности SWOT-анализа.
3. Понимание стратегических инициатив.
4. Система сбалансированных показателей.
5. Организационная культура как инструмент стратегического управления.
5. Персонал как инструмент стратегического управления.
7. Имидж как инструмент стратегического управления.
8. Стратегия и организационная структура.
9. Особенности стратегического контроля.
10. Практика применения SWOT-анализа.
11. Оценка эффективности методов стратегического анализа.
12. Отечественный опыт стратегического управления.
13. Зарубежный опыт стратегического управления.
14. Оценка эффективности стратегического управления.
15. Стратегические установки организации.
16. Практика стратегического планирования в отечественном предпринимательстве.
17. Характерные проблемы стратегического управления на практике.
18. Формализованный подход к стратегическому управлению.
19. Особенности реализации конкурентных стратегий.

Задания творческого уровня №1

1. Придумайте видение выбранной организации. Для этого рекомендуется использовать тезисы или развернутые предложения (не менее 10), которые позволят сформировать представление о желаемом состоянии компании.

Для простоты выполнения задания рекомендуется представить организацию в виде отдельных функциональных направлений (производство, финансы, маркетинг, персонал и т.п.), а затем определить желаемое состояние в каждом из этих элементов.

2. Сформулируйте миссию выбранной организации. Результат закрепите в виде сформулированного тезиса, перечня принципов или рекламного сообщения. Укажите, как и на каких носителях, вы рекомендуете использовать миссию организации. Поясните свою рекомендацию.

3. Сформулируйте генеральную цель выбранной организации. Определите и сформулируйте основную цель, на которую будет направлено действие стратегических преобразований в компании. Генеральная цель так или иначе должна соотноситься с видением и миссией организации.

Укажите не менее 5 целей, обеспечивающих достижение генеральной цели.

Задания творческого уровня №2

1. Раскройте содержание внешней среды выбранной организации. Выделите микроокружение, макроокружение в составе внешней среды. При этом в каждом из основных разделов (PESTEL) выделите не менее 3 ключевых компонентов, важных для организации. По возможности, укажите основных поставщиков и сегменты клиентов.

2. Раскройте содержание внутренней среды выбранной организации. Укажите основные компоненты организации на основе модели 7S. Дайте развернутую характеристику каждому элементу с учетом специфики выбранной компании.

3. Выделите основных заинтересованных лиц организации (stakeholders). Распределите их в порядке убывания их влияние на принятие важных стратегических решений в организации.

4. Проведите SWOT-анализ данной организации. Укажите не менее 7 компонентов для каждого раздела.

Коллоквиум/Проект (групповой проект) №1

Концепция группового творческого проекта по дисциплине «Стратегический менеджмент» заключается в разработке и составлении стратегии организации. Данная стратегия может быть представлена в виде стратегии достижения целей или стратегической политики. Вид представления стратегии зависит от формулирования исполнителями стратегических установок и особенностей функционирования организации.

Для выбора организации и стратегической проблемы предлагается 12 вариантов. По желанию студентом может быть выбрана иная организация, для которой необходимо будет сформулировать стратегическую проблему.

Итоговым результатом работы является документ, содержащий следующие разделы:

1. Характеристика организации — описание деятельности организации, еще особенностей функционирования и истории. Также в данном разделе детально раскрывается выбранная

стратегическая проблема.

2. Стратегические установки — разработка видения и миссии организации. При необходимости формулируется генеральная цель.

3. Стратегический анализ — проведение стратегического анализа организации на основе подробного анализа внешней среды и детального анализа ресурсов и состояния организации. Результаты стратегического анализа оформляются в виде SWOT-анализа.

4. Стратегические направления — формулировка основных направлений деятельности, на которые будет направлено воздействие в рамках данной стратегии. Стратегические направления должны четко соответствовать стратегическим установкам и опираться на установленные параметры организации (сферу деятельности, текущее состояние и т.п.). Другими словами, стратегические направления описывают то, что и как необходимо исправить, достичь, создать в рамках представленной стратегии.

В стратегии достижения цели данный раздел представляется разработкой системы стратегий (дерева целей) для соответствующего направления.

В стратегической политике данный раздел представляется перечнем ориентиров и системой инструментов (носителей) ее выполнения.

Также в разделе стратегических направлений необходимо установить показатели эффективности (качественные и количественные индикаторы, по которым можно будет оценить степень выполнения) стратегии.

5. Ресурсное обеспечение стратегических направлений — данный раздел предполагает детальное распределение ресурсов организации по установленным стратегическим направлениям. Для направления устанавливается перечень тех ресурсов, который необходим для его реализации. Также указывается то, что отсутствует и необходимо получить.

6. Механизм реализации стратегических направлений — представляет собой план-график реализации стратегических направлений, состоящий из конкретных задач. Указываются сроки выполнения и ответственные лица. Для оформления механизма реализации можно использовать таблицы (в т.ч. матрицу ответственности) и диаграммы (диаграмма Ганта).

7. Заключительные положения — обоснование стратегических направлений с точки зрения стратегических установок, обобщенное представление результатов при реализации стратегических направлений. Возможно представление трех сценариев реализации стратегии: оптимистичный, пессимистичный, вероятный.

Варианты ситуаций для группового творческого проекта

Организация	Стратегическая проблема
1. Авиакомпания. Бюджетные рейсы по Европе.	Постепенное снижение количества пассажиров.
2. Сеть кондитерских. Санкт-Петербург.	Слабое позиционирование для клиента. Слабая идентификация в городской среде.
3. Завод полимерных изделий.	Разрозненность представлений руководства и персонала о будущем компании. Отсутствие системы планирования.
4. Типографский холдинг. Санкт-Петербург.	Отсутствие понимания будущего продукта. Проблема диверсификации производства.
5. Молочный комбинат. Московская область.	Проблема вертикальной интеграции.
6. IT-компания. Информационные системы безопасности.	Необходимость укрепления конкурентных позиций.
7. Компания по предоставлению услуг связи. Мобильный интернет.	Необходимость укрепления конкурентных позиций.
8. Дистрибьютор FMCG.	Репутация ненадежного поставщика.
9. Фабрика канцелярских изделий. Шариковые ручки.	Отсутствие представлений о перспективах развития.
10. Семейная кондитерская фабрика. Вафли и вафельные торты. Санкт-Петербург.	Необходимость укрепления конкурентных позиций.

11.	Издательство деловой литературы. Москва.	Отсутствие понимания будущего продукта.
12.	Интернет-магазин. Туристическое снаряжение.	Отсутствие представлений о перспективах развития.

Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №1

«Ошибки Хегох».

Одна из крупнейших мировых корпораций по производству копировальной техники Хегох потерпела ощутимые убытки в конце 70-х годов, которые едва не привели к разорению этого гиганта. Еще за три года до стремительного падения прибылей компании, ни один менеджер Хегох не подозревал о такой возможности. Компания господствовала на рынке являясь монополистом в своей области. Первоначально Хегох сдавал в аренду копировальные аппараты, зарабатывая на каждой копии произведенной на своем оборудовании. Высокие затраты на бумагу, заправку картриджей, ремонт машин, а также выбранная стратегия привели к тому, что клиенты не понимали почему они должны нести существенные издержки за оборудование которое постоянно ломается и выдает некачественные копии. Вместо того чтобы изменить свою стратегию, менеджеры Хегох продолжали увеличивать свои финансовые результаты не обращая внимание на формирующееся недовольство клиентов.

Руководством компании было принято решение о переходе на новую стратегию связанную с продажей техники и организацией множества сервисных центров, что естественно привело к существенному увеличению затрат. Данная стратегия содействовала достижению корпоративных целей связанных с увеличением прибыли и повышением рентабельности капитала, но только в краткосрочном периоде. Вследствие того, что сервисные центры не успевали обслуживать клиентов, многим из них приходилось покупать несколько машин тем самым, преумножая финансовые результаты Хегох.

Естественно такая ситуация не могла удовлетворить большинство клиентов компании - они хотели иметь относительно недорогие аппараты, более надежные в эксплуатации, производящие более качественные копии. С приходом на рынок американских и японских компаний, Хегох начал стремительно терять свои позиции. Со стороны новичков данного рынка большое внимание уделялось качеству копий, их машины были более надежными и менее дорогостоящими. Таким образом, Хегох полностью потерял былые преимущества и был вытеснен с рынка. Только в начале 80-х годов, с приходом нового руководства, поставившем во главу угла корпоративной стратегии улучшение качества продукции и повышение удовлетворенности клиентов, компании постепенно удалось частично восстановить свои позиции.

Задачи:

1. Сформулируйте основные ошибки компании, обусловившие кризис 70-х годов.
2. Как, на ваш взгляд, следовало выстраивать корпоративную стратегию для того, чтобы избежать подобных результатов?

«Ecover»

Ecover, бельгийская компания — производитель экологически чистых чистящих и моющих средств, открыла свой бизнес, начало которому положил в 1979 г. предприниматель Франс Богертс, продавая и распространяя безопасные моющие средства. В 1982 г. фирма получила название Ecover, а в 1988 г. на предприятии начался выпуск собственных жидких моющих средств. Ecover ставит перед собой четкую цель: «как можно меньше воздействовать на окружающую среду» на каждой стадии производства и использования продукции. Компания старается по мере возможности приобретать только натуральные материалы и избегает

синтетических нефтехимических продуктов, ставших основой современных моющих средств. Например, в производстве используются поверхностно-активные вещества на основе мыла и сахара — это возобновляемые ресурсы, а сами вещества в отличие от их нефтехимических аналогов быстро биodeградируют. Для минимизации загрязнения и отходов на стадии использования компания до минимума сократила упаковочные средства; она применяет модульный подход (отбеливатель помещается отдельно от основного порошка, чтобы его можно было не использовать при стирке цветного белья) и даже предостерегает потребителей от чрезмерного потребления своих продуктов.

В своем видении экологической безопасности Ecover выходит далеко за рамки концепции «зеленой» продукции. Компания рассматривает свой ассортимент товаров как нечто гораздо большее, чем просто номенклатура экологически безопасных изделий. Это символ, заявление, точка зрения: так больше продолжаться не может. Мы хотим иметь возможность купаться в реках, без опасения пить водопроводную воду, с уверенностью думать о будущем наших детей. Единственную сложность при разработке стратегии минимального ущерба для окружающей среды, не ограничивающейся одной лишь продукцией, представляют традиционные производственные процессы и оборудование в целом, не обеспечивавшие необходимую для Ecover экологическую безопасность. По этой причине решено было создать первую в мире «экологическую фабрику», в основу которой был положен ряд «зеленых» принципов. На ней применяются «замкнутые» процессы и нет ни дымовой, ни сточной трубы. 1,5 млн литров воды, используемых в производстве в течение года, поступает обратно во внешнюю среду в очищенном виде. Твердые отходы сортируются, что обеспечивает максимальный процент переработки. Даже здание фабрики представляет собой продукт «органической архитектуры». Оно построено из полностью биodeградируемых материалов, включая сберегающий тепло и эстетически приятный газон на крыше, держащейся, кстати, на деревянных стропилах, а его внешние стены являются переработанным угольным шламом. При выборе строительных материалов компания руководствовалась не только традиционными нормами и правилами, но и особыми критериями экологической чистоты, разработанными в Техническом университете Эйндрховена. Архитекторы позаботились и о здоровье работников, предусмотрев хорошую тепло- и звукоизоляцию, естественную вентиляцию и освещение.

Политика компании предусматривает использование служебного автотранспорта, предоставление сотрудникам велосипедов и оплату проезда на общественном транспорте либо переключение на более экономичные автомобили. (Перевод работников на общественный транспорт может показаться не слишком эффективным средством борьбы с глобальным потеплением, однако в Ecover подсчитали, что при поездках сотрудников в атмосферу выбрасывается столько же углерода, сколько поглощается травяной крышей фабрики.) Офисные компьютеры объединены в единую сеть — это уменьшает объем потребления канцелярских товаров. Не занятые на производстве сотрудники имеют гибкий рабочий график и могут работать на дому с помощью портативных компьютеров. Строительство экологической фабрики обошлось в сумму примерно на 30% больше той, что пришлось бы потратить на создание обыкновенного завода. Однако учитывая, что многие материалы могут быть использованы повторно, переработаны или легко утилизированы, вывод предприятия из эксплуатации обойдется в 10 раз дешевле, чем вывод «традиционных аналогов».

Задачи:

1. Оцените содержание внешней и внутренней среды компании. Какие ресурсы внутренней среды являются ее сильными сторонами?
2. Предложите конкурентную стратегию для наиболее эффективного управления производимым продуктом на рынке.
3. Изложите свое понимание подобного подхода к формированию производственной деятельности.

«Почта страны».

К главной почтовой службе России накопилось много претензий, это одна из самых критикуемых отраслей. Проблемы есть и в финансовом положении компании: низкие зарплаты, устаревшая инфраструктура и отсутствие денег для инвестиций. Почтовые услуги, какими мы их знали, исчезают, и сейчас у компании, возможно, есть последний шанс найти свое место в новой жизни. Среди основных угроз традиционному почтовому рынку в стране можно выделить следующие три направления:

1. Электронная почта и подобные технологии, которые делают традиционную почту бессмысленной. Множество IT разработчиков видят стратегическое преимущество электронной корреспонденции и непрерывно выводят на рынок новые и новые продукты, которые должны заменить бумажные документы. Их поддерживают общественные организации, от бизнес-ассоциаций до экологических движений. Государство охотно идет им навстречу.

2. Электронная коммерция, создающая масштабные изменения на рынке доставки посылок. Основные клиенты почты — это интернет-магазины. Они требовательны, ждут высокого качества сервиса, а их аппетиты в отношении скорости и надежности доставки практически безграничны. Почта России теряет рынок. Она работает слишком медленно для того, чтобы удовлетворять лидеров интернет-коммерции. Надежность доставки тоже слишком низкая, а ведь каждый оплаченный и недоставленный вовремя заказ – это удар по имиджу интернет-магазина и проблема, требующая решения.

3. Снижающаяся важность почтовых отделений для почтовой службы. Урбанизация сокращает население деревень и почтовые отделения в них становятся нерентабельными. По данным Росстата, только между 2002 и 2010 годами в России полностью исчезли с карты 6 353 населенных пункта. Эффективность сельских почтовых отделений падает, а их закрытие или сокращение это всегда дорогой и организационно сложный процесс. Капитальные вложения в развитие или ремонт почтовых отделений кажутся бессмысленной тратой денег, которая не обеспечит возврата инвестиций. Также ощутимо снижается и роль почтового отделения, которое уже давно перестало быть ключевым средством связи для большинства населения страны.

Задачи:

1. Дайте свое представление о роли почты в современной жизни общества и государства.
 2. Дайте развернутый анализ представленным угрозам. Какие факторы могут быть возможностями для национальной почтовой службы?
 3. Какие основные направления могут быть представлены в стратегической программе развития почтовой службы?
-

«Начальник склада».

Дистрибьютор продуктов питания пригласил на должность руководителя складского комплекса молодого и перспективного специалиста с отличной репутацией. В его резюме были представлены сведения об отличном образовании и опыте работы в двух крупных 3PL-компаниях на позициях руководителя отдела по работе с клиентами и руководитель отдела складских операций.

На новом назначении ему предложили значительно больший перечень обязанностей и полномочий. В структуре организации в его подчинение входят 3 основных подразделения: отдел снабжения, отдел складских операций и транспортный отдел.

Спустя месяц после начала работы он предложил программу по внедрению системы WMS (Warehouse Management System – автоматизация учета на складе), которая позволит значительно сократить издержки складских операций как по времени, так и по проценту утерянной продукции. Однако внедрение этой системы обойдется компании в 15 млн. рублей (6% от ежемесячной выручки компании) и потребует дополнительных средств для обучения работников склада. Данный проект принят руководством на рассмотрение, однако

окончательного решения по нему не вынесено.

Спустя два месяца после начала работы на него стали поступать жалобы от руководителей подчиненных ему подразделений и отдельных сотрудников склада. Содержание жалоб сводилось к тому, что новые порядки на складе противоречат сложившимся за 15 лет принципам и формам внутренней работы. В частности, новый руководитель склада уволил трех кладовщиков, которые пользовались большим уважением у рабочего персонала, ввиду чего последовал ряд случаев показательного нарушения дисциплины и порчи имущества. Также со стороны других отделов компании были претензии по поводу того, что новый руководитель склада не принимает форму бумажного документооборота, называя ее устаревшей, а требует взаимодействия исключительно по электронной почте.

Побеседовав с руководителем склада, руководство организации получило его видение сложившейся ситуации. На его взгляд, в компании за многие годы сложилась очень тесная и дружеская атмосфера среди сотрудников, в которой не была закреплена ценность добросовестного выполнения рабочих обязанностей. Самыми смелыми сторонниками этих идей он назвал трех кладовщиков, которые в дальнейшем были уволены. Также он охарактеризовал большую часть своих подчиненных как очень ленивых и «застоявшихся». По его мнению, следует провести серьезные кадровые изменения и принудительно внедрить современные формы коммуникации между подразделениями (электронный документооборот и корпоративную систему мгновенных сообщений).

За время работы нового начальника склада не было серьезных изменений финансовых показателей, которые могли бы являться показателем проводимых организационных изменений.

Задачи:

1. Оцените сложившуюся в компании ситуацию.
2. Попробуйте сформулировать основные ошибки, которые были совершены новым руководителем склада за проведенные два месяца.

Что бы вы предложили руководству организации в данной ситуации? Следует ли принять проект по внедрению WMS?

9.2. Примерный перечень тем курсовой работы

1. Подходы к пониманию стратегического управления.
2. Особенности функционирования организации в долгосрочной перспективе.
3. Понимание стратегического управления с точки зрения ресурсного подхода.
4. Конкуренция в концепции стратегического управления.
5. Планирование как основная функция стратегического управления.
6. Особенности стратегического управления в современных условиях.
7. Проблемы формирования стратегического мышления сотрудников.
8. Роль менеджера в стратегическом управлении.
9. Особенности стратегического управления производственными предприятиями.
10. Особенности стратегического управления малым бизнесом.
11. Особенности стратегического управления некоммерческими предприятиями.
12. Стратегическое управление предприятиями сферы услуг.
13. Основные проблемы стратегического целеполагания.
14. Формализованный подход к стратегическому управлению.
15. Проблемы комплексной реализации стратегии организации.
16. Конкурентные стратегии на высокотехнологичных рынках.

17. Особенности реализации корпоративной стратегии в России.
18. Стратегическое управление брендом.
19. Стратегическое управление продуктом.
20. Основные ошибки применения методов стратегического анализа.
21. Методы стратегического анализа наукоемких проектов.
22. Мировые тренды и их влияние на развитие современной организации.
23. Роль процессов глобализации в долгосрочном развитии организации.
24. Потенциальные возможности внутренней среды организации.
25. Роль персонала в стратегическом управлении.
26. Организационная культура как инструмент реализации стратегии.
27. Организационная структура как инструмент реализации стратегии.
28. Роль имиджа в стратегическом управлении.
29. Анализ трудностей реализации стратегий.
30. Роль риск в стратегическом управлении организацией.
31. Роль инноваций в стратегическом управлении организацией.
32. Управление стратегическими изменениями.
33. Особенности применения системы сбалансированных показателей.
34. Содержание и сущность стратегического контроля.
35. Показатели эффективности стратегического управления.

9.3. Типовые контрольные задания для промежуточной аттестации: экзамен

Примерный перечень теоретических вопросов к экзамену (Вопрос № 1)

1. Отличия стратегического планирования и стратегического управления
2. Понятие видения и миссии компании
3. Роль информации в стратегическом планировании и какую информацию принято называть стратегической.
4. Этапы стратегического планирования
5. Оценка внешней среды организации (факторы и их группировка).
6. Оценка внутренней среды организации
7. Содержание и функции стратегического управления
8. Этапы стратегического планирования
9. Понятие макроокружения предприятия и методические подходы к его анализу
10. Понятие непосредственного окружения организации и методические подходы к его анализу
11. Понятие внутренней среды организации и методические подходы к ее организации
12. Анализ среды при помощи матрицы SWOT. Привести примеры
13. Анализ среды при помощи PEST –анализа. Привести примеры
14. Сегментация рынка клиентов
15. Методы оценки клиентов по различным параметрам
16. Модель «Пять сил Портера»
17. Характеристика анализа отрасли
18. Цепочка ценностей
19. Анализ конкурентных преимуществ компании
20. Bench marketing
21. Ключевые факторы успеха компании
22. Модели организационных структур управления компании
23. Делегирование полномочий

24. Зоны ответственности
25. Эволюция стратегического планирования
26. Недостатки и достоинства матрицы Бостонской Консультационной группы, также ее ограничения.
27. Сильные и слабые стороны модели McKinsey.
28. Сравнительная характеристика матриц BCG и McKinsey.
29. Роль логики портфельного анализа в стратегическом планировании
30. Сильные и слабые стороны модели ADL/LC
31. Характеристики позиций по модели ADL / LC в сочетании с типовыми стратегическими уточнениями (ТСУ)
32. Достоинства матрицы Ансофф
33. Типовые стратегии развития бизнеса. Стратегия концентрированного роста
34. Типовые стратегии развития бизнеса. Стратегия интегрированного роста
35. Типовые стратегии развития бизнеса. Стратегия диверсифицированного роста
36. Типовые стратегии развития бизнеса. Стратегия сокращения
37. Корпоративная стратегия
38. Маркетинговая стратегия
39. Производственная стратегия
40. Финансовая стратегия

Примерный перечень практических заданий к экзамену (Вопрос № 2)

1. На примере известной компании опишите какие цели должны быть достигнуты в долгосрочной перспективе, в среднесрочной перспективе и также сформулируйте тактические цели.
2. Опишите тип организационной структуры управления (линейно-функциональная, дивизиональная или матричная) исходя из того, что она должна соответствовать стоящим перед ней организационным задачам при работе в стабильной и сложной среде, административным ценностям, вертикальным связям и потокам, интенсивному использованию технологии и ориентации на техническое совершенство, минимизацию издержек.
3. Дайте характеристику стратегии снижения издержек производства, приведите примеры реализации подобной стратегии на предприятии.
4. Опишите, какие качества стратегического мышления уместны для выполнения действий, приведенных ниже: интерпретация финансовых показателей отдела за текущий период, определение потребностей отдела в финансовых ресурсах для получения запланированных результатов, анализ существующих комплексных систем управленческой информации, определение межфункциональных потребностей организации в ресурсах для получения запланированных результатов, переоценка распределения затрат между подразделениями с помощью нового метода бухгалтерского учета (например, распределение затрат по видам деятельности), проектирование новой системы бухгалтерского учета, обеспечивающей более адекватную оценку будущей деятельности отдела (например, учет добавленной стоимости).
5. Одно из направлений деятельности фирмы относится к новой бизнес-области, занимающей относительно большую долю бурно растущего рынка, операции на котором приносят высокие прибыли. Эта бизнес-область является лидером своей отрасли и приносит фирме высокий доход. Определите, к какому типу относится данное направление и охарактеризуйте тип стратегии в

отношении него.

6. В отрасли наблюдаются изменения в долгосрочных тенденциях экономического роста. Увеличение темпов роста отрасли повлияло на соотношение спроса и предложения, на легкость проникновения фирм на рынок и ухода с него и на рост объема продаж. Постоянный рост спроса, сохраняющийся в течение долгого времени, привлек на рынок новые фирмы и стимулировал инвестиции фирм, уже действующих на рынке. Определите, какое отношение к фирме имеет характер происходящих в отрасли изменений.

7. Опишите основные компоненты ПАО «Сбербанк» на основе модели 7S McKinsey, приведите подробную характеристику каждой составляющей.

8. Производитель компьютеров открыл 100 розничных магазинов, чтобы продавать продукцию непосредственно конечному потребителю. Расширение его сферы деятельности в цепочке ценностей не мешает ему оставаться в отрасли по производству компьютеров. Определите тип стратегии производителя компьютеров.

9. Сформируйте план реализации конкурентной стратегии дифференциации с учетом целей, механизмов, ответственных, оценки достигнутых результатов, роли организационной культуры предприятия.

10. Ниже приведен перечень мероприятий стратегии: создание и управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем структурных подразделений корпорации (приобретение компаний, укрепление существующих деловых позиций, прекращение деятельности, не соответствующей управленческим планам); достижение синергетического эффекта, возникающего благодаря деятельности родственных структурных подразделений компании, как основы ее конкурентного преимущества; установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности. Опишите уровень стратегии, включающий эти мероприятия.

Раздел билета	Компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Количество баллов
Вопрос №1 Теоретический вопрос (проверяет знания («знать»), сформированные дисциплиной)	ПК-1 ПК-3	Знать основы стратегического анализа при реализации проектов; методы оценки их экономической эффективности. Знать основы стратегического менеджмента, а так же основные факторы риска при реализации инвестиционного проекта.	40
Вопрос №2 Практическое задание (проверяет умения («уметь»), проверяет практические навыки («владеть»), сформированные дисциплиной)	ПК-1 ПК-3	Уметь выявлять и формулировать основы реализации различных проектов, оценивать эффективность их реализации. Владеть основными методами разработки инвестиционных проектов в соответствии с их рыночной привлекательностью, основами проведения предварительной оценки эффективности инвестиционных проектов. Уметь выбирать наиболее эффективный вариант инвестиционного проекта, принимать инвестиционное решение, разрабатывать меры по снижению воздействия рисков на результаты эффективности проекта. Владеть основами проведения оценки рисков проекта, оценки его устойчивости к изменяющимся ключевым параметрам внешней и внутренней среды.	60