Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

УТВЕРЖДЕНО
И.о. директора
А.И. Медведев

Электронная подпись

ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ

Менеджмент организации
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ, реализуемой без применения электронного (онлайн) курса

Б1.Б.04 Стратегический менеджмент и стратегический анализ
(код и наименование РПД)

38.04.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Очная, заочная
(формы обучения)

Год набора - 2023

Хабаровск, 2023 г.

Авторы-составители:

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и государственного управления Т. Н. Ланец

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и государственного управления Т. А. Торопова

зав кафедрой
менеджмента и государственного управления кандидат социологических наук, доцент Н.П. Сидорова

Рабочая программа составлена на основе рекомендации по составлению РПД

«Стратегический менеджмент и стратегический анализ» Учебно-методического совета по менеджменту РАНХиГС

РПД Стратегический менеджмент и стратегический анализ одобрена на заседании кафедры менеджмента и государственного управления

Протокол от «22» мая 2023 г. № 10.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы 4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы 5
3. Содержание и структура дисциплины 6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся 9
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине 14
6. Методические материалы для освоения дисциплины 17
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" 21
7.1. Основная литература 21
7.2. Дополнительная литература 21
7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация 21
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы 21

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

1.1. Дисциплина Б1.Б.04 Стратегический менеджмент и стратегический анализ обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК-1	способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК – 1.2	Формирование способности применять системный подход для решения профессиональных задач
УК-3	способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.2	Формирование способности проектировать решение конкретной задачи проекта, выбирая оптимальный способ ее решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов, и ограничений

1.2.В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ / трудовые или профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)/ Проведение мониторинга устранения менеджментом выявленных нарушений, недостатков и рисков (А/03.5)[1]	УК – 1.2	на уровне знаний : Знание методов разработки стратегии организации
		на уровне умений: – проводить системный анализ каждой из имеющихся стратегий, выявлять наиболее приоритетные стратегии, принимать обоснованные управленческие решения на основе анализа функциональных стратегий фирмы
		на уровне навыков: – проведения анализа существующей системы стратегического планирования в организации и принятия управленческих решений.
	УК-3.2	на уровне знаний : Знание об основных понятиях и методах организации командной работы
		на уровне умений : Умение определения цели деятельности использования всех возможных ресурсов для достижения поставленных целей и реализации планов деятельности,
		на уровне навыков: Навыки самостоятельного поиска методов решения практических задач управления организацией

[1] Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 22.04.2015 № 236н «Об утверждении профессионального стандарта Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

2.1. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единиц (108 ак. ч./81 астр. ч.). Дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (далее - ДОТ).

Объем дисциплины составляет:

- очная форма обучения -108 ак /81 астр.часов (3 зачетные единицы), (10 ак. / 7,5 астр – лекционных часов, 28 ак. / 21 астр.часов практических занятий, в т.ч. занятия в интерактивной форме -6 ак / 4,5 астр часов), 34 ак / 25,5 астр. часов на самостоятельную работу обучающихся, 36 ак./ 27 астр. часов – на контроль (самостоятельная работа обучающихся в период зачетно-экзаменационной сессии);
- заочная форма обучения -108 ак /81 астр.часов (3 зачетные единицы) (6 ак/ 4,5 астр. лекционных часа, 10 ак / 7,5 астр часов практических занятий) и 83 ак / 62,25 астр. часа на самостоятельную работу, 9 ак./ 6,75 астр. часов – на контроль (самостоятельная работа обучающихся в период зачетно-экзаменационной сессии).

При реализации дисциплины предусмотрено применение дистанционных образовательных технологий (ДОТ), электронного обучения (ЭО).

Доступ к системе дистанционных образовательных осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на образовательном портале института. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение задания предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы после окончания срока выполнения согласно установленному графику.

2.2. Место дисциплины в структуре ОП ВО

- Дисциплина Б1.Б.04 Стратегический менеджмент и стратегический анализ изучается обучающимися очной формы обучения на первом курсе, во втором семестре, заочной формы обучения – на втором курсе в третьем семестре.
- Дисциплина Б1.Б.04 Стратегический менеджмент и стратегический анализ закладывает базу для последующего изучения таких дисциплин, как: Б1.В.08 Маркетинг, Б1.Б.6 Финансовый менеджмент и корпоративные финансы.
- форма промежуточной аттестации по дисциплине в соответствии с учебным планом: экзамен устно в ДОТ.

2.3 Регламент распределения видов работ по дисциплине с ДОТ

Данная дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ). Распределение видов учебной работы, форматов текущего контроля представлены в таблице:

Вид учебной работы	**Формат проведения**
Лекционные занятия	Частично контактная аудиторная работа / в СДО
Практические занятия	Частично контактная аудиторная работа / в СДО
Самостоятельная работа	Частично с применением ДОТ
Промежуточная аттестация	посредством СДО
Формы текущего контроля	**Формат проведения**
Опрос	Частично контактная аудиторная работа
Ситуационные задания	В системе дистанционного обучения (СДО)
Реферат	Частично контактная аудиторная работа
Экзамен	Частично с применением ДОТ

3. Содержание и структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий			СРО		
			Л/ ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ	КСР		
Тема 1	Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность	14	2		4		6	О, Р
Тема 2	Внешнее окружение фирмы: возможности, угрозы, конкуренция и конкурентный анализ	8	-		2		4	О, СЗ
Тема 3	Внутреннее окружение фирмы: ресурсы, способности и ключевая компетенция	14	2		4		6	О, Р, СЗ
Тема 4	Стратегии функционального уровня	14	2		4		4	О
Тема 5	Стратегии бизнес-уровня	16	1		4		4	О, СЗ
Тема 6	Конкурентное соперничество и динамика конкуренции	14	1		4		4	О
Тема 7	Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция и диверсификация	14	1		2*		3	О
Тема 8	Поглощение и реструктуризация фирм	14	1		2*		3	О, СЗ
	Итого (в период ТО)	72/54	10/7,5		28/21		34/ 25,5	
Промежуточная аттестация		**36/27**					36/27	Экзамен/устно в ДОТ
Всего академич. часов		**108**	**10**		**28**		**34**	
Всего астроном часов		**81**	**7,5**		**21**		**25,5**	

*Примечание: * опрос (О), реферат (Р), ситуационные задания (СЗ).*

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СРО	
			Л/ ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ	КСР		
Тема 1	Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность	14	1		2		12	О, Р
Тема 2	Внешнее окружение фирмы: возможности, угрозы, конкуренция и конкурентный анализ	8	1		1		10	О, СЗ
Тема 3	Внутреннее окружение фирмы: ресурсы, способности и ключевая компетенция	14	1		1		10	О, Р, СЗ
Тема 4	Стратегии функционального уровня	16	1		1		10	О
Тема 5	Стратегии бизнес-уровня	14	1		2*		10	О, СЗ
Тема 6	Конкурентное соперничество и динамика конкуренции	14	1		1		10	О
Тема 7	Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция и диверсификация	14	-		1*		10	О
Тема 8	Поглощение и реструктуризация фирм	16	-		1		11	О, СЗ
	Итого (в период ТО)	99/74,25	6/4		10/7,5		83/62,5	
Промежуточная аттестация		**9/6,75**					9/6,75	Экзамен/устно в ДОТ
Всего академич. часов		**108**	**6**		**10**		**83**	
Всего астроном часов		**81**	**4,5**		**7,5**		**62,25**	

*Примечание: * опрос (О), реферат (Р), ситуационные задания (СЗ).*

Содержание дисциплины

Тема 1. Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность. Конкурентный ландшафт XXI столетия: глобализация экономики и технологические изменения. Стратегические намерения и стратегическая миссия. Видение, ценности и цели корпорации. Stakeholders, их классификация, особые требования и контроль за стратегическим выбором. Работа с группами стейкхолдеров, противоречия интересов стейкхолдеров. Разработка эффективных стратегий. Стратегии корпоративного, бизнес-,

функционального и операционного уровня. Планирование в условиях сложности и неопределенности. Стратегический менеджмент в различном контексте: малый бизнес, многонациональные компании, сервисные организации, инновационные фирмы, общественный сектор.

Тема 2. Внешнее окружение фирмы: возможности, угрозы, конкуренция и конкурентный анализ. Общее, отраслевое и конкурентное окружение фирмы. Анализ на макроуровне: PESTEL. Анализ внешнего окружения: сканирование, мониторинг, прогнозирование, оценка. Сегменты общего окружения: демографический, экономический, политический, правовой, социокультурный, технологический. Степень турбулентности окружающей среды и ожидаемая скорость роста рынка. Анализ SWOT. Пять движущих сил конкуренции по Портеру: угроза входа новых игроков, переговорная сила поставщиков, переговорная сила потребителей, угроза со стороны замещающих продуктов, интенсивность соперничества среди конкурентов.

Тема 3. Внутреннее окружение фирмы: ресурсы, способности и ключевая компетенция. Создание стоимости. Ресурсы фирмы: наличные, пороговые и уникальные. Способности фирмы. Обучение и неявное знание в составе фирмы. Ключевая компетенция. Роль эффективности, качества, инноваций и внимания к потребителям в построении конкурентного преимущества. Критерии устойчивого конкурентного преимущества. Барьеры на пути имитации, способности конкурентов и динамизм отрасли. Стратегический анализ издержек и цепочки стоимости.

Тема 4. Стратегии функционального уровня. Достижение превосходства в эффективности. Производство и эффективность: экономия на масштабе, эффекты обучения и кривая опыта. Эффективность в использовании информации, R&D и человеческих ресурсов. Достижение превосходства в качестве. Международные стандарты ISO 9000 «Системы менеджмента качества. Концепция Total Quality Management.

Тема 5. Стратегии бизнес-уровня. Анализ потребителей. Эффективное управление отношениями с покупателями. Определение круга потребителей, их нужд и ключевой компетенции, необходимой для их удовлетворения. Потребительские нужды и дифференциация продуктов. Потребительские группы и сегментация рынков. Типы бизнес-стратегий. Стратегия дифференциации, ее пределы и конкурентные риски. Стратегия фокусирования и ее конкурентные риски. Интегрированная стратегия лидерства по издержкам/дифференциации и ее конкурентные риски. Наступательные и оборонительные стратегии. Стимулы превзойти конкурентов и преимущества первого шага.

Тема 6. Конкурентное соперничество и динамика конкуренции. Вероятность ответных действий: типы конкурентной стратегии, репутация фирмы и ее зависимость от рынка. Динамика конкуренции: рынки с быстрыми, медленными и стандартными циклами. Стратегии во фрагментированных отраслях: образование сетевого бизнеса, франчайзинг, горизонтальные слияния, online business. Стратегии управления поведением соперников в зрелых отраслях: ценовые сигналы, ценовое лидерство, неценовая конкуренция. Стратегии конкуренции на международных рынках. Стратегии для лидеров, догоняющих фирм и слабых игроков. Стратегии восстановления рыночной позиции. Стратегии в высокотехнологичных отраслях: использование инноваций, время входа на рынок, конкуренция за стандарты. Анализ конкурентов: общность рынков и схожесть ресурсов. Стратегические и тактические действия в конкурентном соперничестве.

Тема 7. Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция и диверсификация. Производство стоимости посредством вертикальной интеграции. Аргументы против вертикальной интеграции: бюрократические издержки и пределы управляемости. Альтернативы вертикальной интеграции: кооперативные отношения и стратегические поставки. Основания для диверсификации. Корпоративный портфель: анализ роста рыночной доли, матрица BCG, матрица материнской фирмы, матрица связанности. Низкий, умеренный и высокий уровни диверсификации. Связанная

диверсификация. Операционная связанность: общая деятельность. Корпоративная связанность: перенос ключевой компетенции. Реструктуризация и эффективное перераспределение на внутренних рынках капитала. Синергия и экономия на масштабе. Проблемы с достижением синергии: слабая координация бизнеса, риски покупки активов, внутреннее развитие новых подразделений. Стимулы, ресурсы и мотивы менеджеров в процессе диверсификации. Диверсификация, результаты деятельности и стратегическое преимущество. Соответствие стратегии и ресурсов.

Тема 8. Поглощение и реструктуризация фирм. Различия между слияниями, поглощениями и захватами. Причины поглощений. Проблемы в достижении успеха в результате поглощений. Реструктуризация: уменьшение размера и масштаба деятельности фирм. Пересмотр корпоративного портфеля. Ограничения портфельного планирования. Корпорация как портфель ключевых компетенций.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.Б.04 Стратегический менеджмент и стратегический анализ используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

- при проведении занятий семинарского типа (аудиторно): опрос, ситуационные задания, реферат,
- при проведении занятий семинарского типа (с ДОТ): ситуационные задания, реферат,
− при контроле результатов самостоятельной работы студентов (аудиторно): тестирование;
− при контроле результатов самостоятельной работы студентов (ДОТ): тестирование (ДОТ).

Тема	Методы текущего контроля успеваемости	Методы текущего контроля успеваемости с применением ДОТ
Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность	О, Р	Р
Внешнее окружение фирмы: возможности, угрозы, конкуренция и конкурентный анализ	О, СЗ	СЗ
Внутреннее окружение фирмы: ресурсы, способности и ключевая компетенция	О, Р, СЗ	Р, СЗ
Стратегии функционального уровня	О	СЗ
Стратегии бизнес-уровня	О, СЗ	СЗ
Конкурентное соперничество и динамика конкуренции	О	СЗ
Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция и диверсификация	О	СЗ
Поглощение и реструктуризация фирм	О, СЗ	СЗ

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в следующих формах и с применением следующих методов (средств):

- экзамен с использованием тестовых заданий закрытого типа - проводится с использованием ДОТ, устно.

4.2 Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Типовые оценочные материалы по теме 1. «*Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность*»

Типовые вопросы для опроса

1 Методологические особенности исследования современных проблем менеджмента.

2 Системный подход в исследовании закономерностей и тенденций развития современного менеджмента.

3 Основные закономерности и тенденции развития современного менеджмента.

4 Изменение системы взглядов на управление и определяющие этот процесс факторы.

5 Современные подходы к науке управления организацией.

6 Развитие принципов управления.

7 Эффективность систем управления и определяющие ее факторы.

Типовые темы рефератов

1 Stakeholders, их классификация, особые требования и контроль за стратегическим выбором. Работа с группами стейкхолдеров, противоречия интересов стейкхолдеров.

2 Разработка эффективных стратегий. Стратегии корпоративного, бизнес-, функционального и операционного уровня.

3 Планирование в условиях сложности и неопределенности.

4 Стратегический менеджмент в различном контексте: малый бизнес, многонациональные компании, сервисные организации, инновационные фирмы, общественный сектор.

Типовые оценочные материалы по теме 2. «Внешнее окружение фирмы: возможности, угрозы, конкуренция и конкурентный анализ»

Типовые вопросы для опроса

1. Как внешняя среда и предпринимательская инфраструктура воздействуют на организационные формы?

2. Какие организации формируют инфраструктуру предпринимательской деятельности?

3. Как влияют рыночные механизмы на организационную структуру предприятия? Какие новые структурные звенья возникают в условиях перехода к рынку?

4. Как разделяются функции между собственником и руководителем в условиях рынка?

5. Охарактеризуйте субъекты экономических отношений на малых и средних предприятиях.

6. По каким признакам выделяются малые предприятия?

7. Как распределяются функции управления в органах управления акционерным обществом?

8. Какова роль и как организована деятельность государственных предприятий?

9. Какие основные изменения происходят в структуре государственного управления при разгосударствлении собственности?

Типовое ситуационное задание 1

1. Выполните SWOT-анализ крупного города (в качестве примера можно взять любой из городов-центров субъектов РФ в Дальневосточном федеральном округе). Заполните SWOT-матрицу, указав сочетания, характерные для каждого из четырех квадрантов.

2. Разработайте дерево целей администрации российского города с учетом городской специфики:

1. Город с населением 25 тыс. чел., в котором расположено одно крупное градообразующее предприятие, продукция которого оказывается не в состоянии конкурировать с более дешевыми импортными аналогами. Город расположен рядом с уникальным природным объектом всемирного значения.

2. Город с населением 30 тыс. чел., расположенный в бедном ресурсами субъекте РФ, на периферии страны, в 100 км от российско-китайской границы. Население города занято в основном на объектах социальной сферы и на предприятии ОАО РЖД (через город проходит железнодорожная магистраль).

3. Город с населением 1,5 млн чел., в котором расположены крупные промышленные предприятия, научные институты, учебные заведения, предприятия транспорта, торговли, других отраслей хозяйства

Типовое ситуационное задание 2

Отель «Солнечный берег» в Крыму принадлежал г-ну Остапенко. Он проявил себя как опытный менеджер, и отель получил хорошую репутацию. Смерть Остапенко поставила под угрозу будущее отеля. Руководство делом перешло в руки его 26-летней дочери — Оксане. Ранее Оксана окончила двухгодичный курс подготовки в школе гостиничного дела.

Отель имел 25 спален, 8 из них с ваннами, обеденный зал на 60 человек, зал для торжеств на 200 человек, общий бар для отдыха с видом на море, бар в подвале и игровую комнату для детей. Она узнала, что в последние годы дело не расширялось, а прибыли реально уменьшились.Рассмотрев финансовые показатели, Оксана обнаружила, что в 2005 г. оборот отеля был чуть больше 80 тыс. долл.Оксане было ясно, что «Солнечный берег» выживал за счет репутации и кухни.Тем не менее, отель внутри и снаружи требовал обновления. Оксана решила обратиться в консалтинговое агентство за советом.

Агентство предложило провести изменения: 17 спальных комнат без ванных превратить в 10 комнат с ванными за 114тыс. долл.; косметический ремонт оставшихся спален и общих залов стоил бы еще 55 тыс. долл.; дополнительно предусматривалась установка системы центрального отопления за 30 тыс. долл.

Сумма вложений показалась Оксане шокирующей. Она успокоилась, когда узнала, что консалтинговое агентство, скорее всего, окажет субсидию в 36% стоимости. Кроме того, Оксана обнаружила, что ее отец положил на счет в банке свыше 20 тыс. долл. на модернизацию отеля. Теперь Оксана должна была решить, какой стратегический план она выберет на будущее.

Вопросы:

1. Какие факторы внешней среды оказывают влияние на отель «Солнечный берег»?
2. Как вы охарактеризуете уровень неопределенности внешней среды?
3. Какую стратегию может избрать отель «Солнечный берега» для взаимодействия с окружающей средой?

Типовые оценочные материалы по теме 3. «Внутреннее окружение фирмы: ресурсы, способности и ключевая компетенция»

Типовые вопросы для опроса

1. Сущность среды организации. Внутренняя и внешняя среда организации, их основные элементы и свойства.
2. Сущность портфельного анализа среды. Портфельный анализ по модели И. Ансоффа. Расширенная схема портфельного анализа.
3. Анализ внешней среды организации. Модель STEP (PEST)-анализа**.**
4. DRETS – анализ. Модель GETS-анализа.
5. Анализ стратегических групп.

Типовые темы рефератов

1. Способности фирмы. Обучение и неявное знание в составе фирмы. Ключевая компетенция.
2. Роль эффективности, качества, инноваций и внимания к потребителям в построении конкурентного преимущества.
3. Критерии устойчивого конкурентного преимущества. Барьеры на пути имитации, способности конкурентов и динамизм отрасли.

4. Стратегический анализ издержек и цепочки стоимости.

Типовое ситуационное задание

На основе матриц БКГ и ее модификаций определить стратегическое положение швейного предприятия А в следующей ситуации: предприятие А находится в регионе 1 – основном рынке сбыта, но также реализует продукцию в регионе 2.

Конкуренцию составляют предприятия Б, В, Г, Д, Е. Исходные данные для анализа представлены в таблицах 1 и 2.

Таблица 1 - Объем продаж на рынке региона 1, млн. руб.

Продукция	Год	Предприятие				
		А	Б	В	Г	Д
Костюм мужской	2017	15,0	12,1	4,7	12,5	7,1
	2018	15,5	14,0	5,2	12,7	5,9
	2019	17,6	15	3,0	12,1	6,7
Костюм женский	2017	3,7	5,2	5,2	3,7	3,1
	2018	5,3	4,7	5,0	5,2	5,2
	2019	4,9	5,3	4,3	7,6	6,9
Костюм детский	2017	3,9	8,3	2,8	4,8	2,3
	2018	5,0	7,0	2,1	3,7	1,8
	2019	5,0	3,9	1,0	2,3	1,0
Брюки мужские	2017	5,2	5,7	3,0	3,6	3,1
	2018	6,8 5	5,8	3,2	4,3	4,2
	2019	7,8	6,1	3,8	4,6 1	5,1
Спецодежда	2017	-	3,8	4,1	2,5	1,3
	2018	1,1	3,1	4,3	2,7	1,8
	2019	2,0	3,0	5,9	2,4	2,1

Таблица 2 - Объем продаж на рынке региона 2, млн. руб.

Продукция	Год	Предприятие			
		А	Б	В	Е
Костюм мужской	2017	6,1	-	16,5	8,1
	2018	8,1	-	10,2	17,3
	2019	12,7	8,3	7,9	21,6
Костюм женский	2017	-	3,2	17,2	2,3
	2018	2,1	5,1	12,3	5,6
	2019	9,4	7,8	9,1	14,7
Костюм детский	2017	-	-	5,4	3,9
	2018	4,1	-	4,1	10,1

	2019	6,8	-	3,2	11,2
Брюки мужские	2017	-	6,3	-	-
	2018	1,1	4,1	-	8,1
	2019	3,2	-	-	27,2
Спецодежда	2017	-	3,4	10,3	-
	2018	-	2,1	5,1	18,3
	2019	1,2	-	-	31,6

Типовые оценочные материалы по теме 4. «Стратегии функционального уровня»

Типовые вопросы для опроса

1 Достижение превосходства в эффективности.

2 Производство и эффективность: экономия на масштабе, эффекты обучения и кривая опыта.

3 Эффективность в использовании информации, R&D и человеческих ресурсов.

4 Достижение превосходства в качестве.

5 Международные стандарты ISO 9000 «Системы менеджмента качества.

6 Концепция Total Quality Management.

Типовые оценочные материалы по теме 5. «Стратегии бизнес-уровня»

Типовые вопросы для опроса

1. Анализ потребителей. Эффективное управление отношениями с покупателями.

2. Определение круга потребителей, их нужд и ключевой компетенции, необходимой для их удовлетворения.

3. Потребительские нужды и дифференциация продуктов.

4. Потребительские группы и сегментация рынков.

5. Стратегия фокусирования и ее конкурентные риски.

6. Интегрированная стратегия лидерства по издержкам/дифференциации и ее конкурентные риски.

7. Наступательные и оборонительные стратегии.

Типовое ситуационное задание

Проанализируйте как компания McDonald’s использует Интернет, чтобы заработать на преимуществе низких издержек.

Типовые оценочные материалы по теме 6. «Конкурентное соперничество и динамика конкуренции»

Типовые вопросы для опроса

1. Динамика конкуренции: рынки с быстрыми, медленными и стандартными циклами.

2. Стратегии во фрагментированных отраслях: образование сетевого бизнеса, франчайзинг, горизонтальные слияния, online business.

3. Стратегии управления поведением соперников в зрелых отраслях: ценовые сигналы, ценовое лидерство, неценовая конкуренция.

4. Стратегии конкуренции на международных рынках. Стратегии для лидеров, догоняющих фирм и слабых игроков.

5. Стратегии восстановления рыночной позиции.

6. Стратегии в высокотехнологичных отраслях: использование инноваций, время входа на рынок, конкуренция за стандарты.

7. Анализ конкурентов: общность рынков и схожесть ресурсов.

8. Стратегические и тактические действия в конкурентном соперничестве.

Типовые оценочные материалы по теме 7. «Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция и диверсификация»

Типовые вопросы для опроса

1. Альтернативы вертикальной интеграции: кооперативные отношения и стратегические поставки.

2. Основания для диверсификации.

3. Корпоративный портфель: анализ роста рыночной доли, матрица BCG, матрица материнской фирмы, матрица связанности.

4. Реструктуризация и эффективное перераспределение на внутренних рынках капитала.

5. Синергия и экономия на масштабе

6. Диверсификация, результаты деятельности и стратегическое преимущество. Соответствие стратегии и ресурсов.

Типовые оценочные материалы по теме 8. «Поглощение и реструктуризация фирм»

Типовые вопросы для опроса

1. Различия между слияниями, поглощениями и захватами. Причины поглощений. Проблемы в достижении успеха в результате поглощений.

2. Реструктуризация: уменьшение размера и масштаба деятельности фирм.

3. Ограничения портфельного планирования. Корпорация как портфель ключевых компетенций.

Типовое ситуационное задание

Проведение анализа истории образование фармацевтического гиганта GlaxoSmithKline в результате слияния равных по силе компаний. Прокомментируете различия между слияниями, поглощениями и захватами. Оцените портфельное планирование в швейцарской фармацевтической компании Ciba-Geigy.

5 Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

5.1 Экзамен проводится с применением следующих методов (средств):

Экзаменационное задание включает 30 письменных тестовых заданий с закрытыми вопросами.

На выполнение задания обучающемуся отводится 60 минут. Проверка заданий осуществляется преподавателем после сдачи обучающимися бланков ответов, в случае использования ДОТ – после закрытия экзаменационного задания в образовательном портале и формирования ведомости оценок.

Выполнение тестовых экзаменационных заданий оценивается из расчета за каждый правильный ответ – 1 балл. Максимальное количество правильных ответов по билету – 30 (30 тестовых заданий), что равняется 30 баллам.

Обязательным условием итоговой оценки сформированности этапа компетенции также является (помимо промежуточной аттестации) выполнение всех форм текущего контроля. Максимальное количество баллов, которые может набрать обучающийся в рамках изучения дисциплины равно 100 баллов, при этом 70 баллов приходится на текущую аттестацию и 30 баллов - на промежуточную аттестацию (экзамен).

Процедура проведения экзамена установлена в соответствии с Регламентом по проведению промежуточной аттестации с применением балльно-рейтинговой системы оценки знаний обучающихся в Дальневосточном институте управления – филиале РАНХиГС.

5.2 Оценочные материалы промежуточной аттестации

Компонент компетенции	Ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
УК – 1.2 Формирование способности применять системный подход для решения профессиональных задач	Вырабатывает стратегию действий, направленную на системный подход к решению задач	Знает методы сбора и оценки достоверности собранной информации. Способен применять системный подход при решении профессиональных задач. Умеет самостоятельно проводить сбор и оценку достоверности собранной информации в профессиональной сфере
УК-3.2 Формирование способности проектировать решение конкретной задачи проекта, выбирая оптимальный способ ее решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов, и ограничений	Понимает способы и методы организации работы команды по достижению поставленной цели	Умеет определять цели деятельности использования всех возможных ресурсов для достижения поставленных целей и реализации планов деятельности, обладает навыками самостоятельного поиска методов решения практических задач управления инновациями

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

1. Методологические особенности исследования современных проблем менеджмента.
2. Системный подход в исследовании закономерностей и тенденций развития современного менеджмента.
3. Основные закономерности и тенденции развития современного менеджмента.
4. Изменение системы взглядов на управление и определяющие этот процесс факторы.
5. Современные подходы к науке управления организацией.
6. Развитие принципов управления.
7. Эффективность систем управления и определяющие ее факторы.
8. Охарактеризуйте субъекты экономических отношений на малых и средних предприятиях.
9. Какова роль и как организована деятельность государственных предприятий?
10. Какие основные изменения происходят в структуре государственного управления при разгосударствлении собственности?
11. Сущность среды организации. Внутренняя и внешняя среда организации, их основные элементы и свойства.
12. Сущность портфельного анализа среды. Портфельный анализ по модели И. Ансоффа. Расширенная схема портфельного анализа.
13. Анализ внешней среды организации. Модель STEP (PEST)-анализа**.**
14. DRETS – анализ. Модель GETS-анализа.
15. Анализ стратегических групп.
16. Достижение превосходства в эффективности.
17. Производство и эффективность: экономия на масштабе, эффекты обучения и кривая опыта.
18. Эффективность в использовании информации, R&D и человеческих ресурсов.
19. Достижение превосходства в качестве.
20. Международные стандарты ISO 9000 «Системы менеджмента качества.
21. Концепция Total Quality Management.
22. Потребительские нужды и дифференциация продуктов.

23. Потребительские группы и сегментация рынков.
24. Стратегия фокусирования и ее конкурентные риски.
25. Интегрированная стратегия лидерства по издержкам/дифференциации и ее конкурентные риски.
26. Наступательные и оборонительные стратегии.
27. Стратегические и тактические действия в конкурентном соперничестве.

Шкала оценивания.

Показатель оценивания	Критерий оценивания	Оценка
На уровне знаний: – Знает методы сбора и оценки достоверности собранной информации; – Знает об основных понятиях, категориях инструментах проектного подхода при решении задач; на уровне умений: - Способен применять системный подход при решении профессиональных задач; - Умеет определять цели деятельности использования всех возможных ресурсов для достижения поставленных целей и реализации планов деятельности на уровне навыков: – Умеет самостоятельно проводить сбор и оценку достоверности собранной информации в профессиональной сфере; – обладает навыками самостоятельного поиска методов решения практических задач управления инновациями	Знает как собрать полную информацию об объекте. Исключена не достоверная информация. Называет все структурные элементы объекта исследования. Устанавливает прямые и опосредованные взаимосвязи между элементами. Выстраивает иерархию элементов систем. Анализирует особенности развития личности в условиях профессионального саморазвития, знает принципы планирования и рационального использования времени	Отлично
	Знает как собрать полную информацию об объекте. Исключена не достоверная информация. Называет частично структурные элементы объекта исследования. Устанавливает прямые и опосредованные взаимосвязи между элементами. Анализирует особенности развития личности в условиях профессионального саморазвития, слабо знает принципы планирования и рационального использования времени	Хорошо
	Знает как собрать полную информацию об объекте. Возможна не достоверная информация. Не называет все структурные элементы объекта исследования. Устанавливает взаимосвязи между элементами. Анализирует особенности развития личности в условиях профессионального саморазвития, не знает принципы планирования и рационального использования времени	Удовлетворительно
	Не знает как собрать полную информацию об объекте. Возможна не достоверная информация. Не называет все структурные элементы объекта исследования. Не способен проанализировать особенности развития личности в условиях профессионального саморазвития, не знает принципы планирования и рационального использования времени	Неудовлетворительно

6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

В процессе преподавания дисциплины «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» используются такие виды учебной работы, как лекции, семинары, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя.

6.1 Методические указания для обучающихся при работе на занятии лекционного типа.

Занятие лекционного типа представляет собой систематическое, последовательное изложение преподавателем учебного материала в соответствии с изучаемой темой дисциплины.

В ходе лекций преподаватель излагает и разъясняет основные, наиболее сложные понятия темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации на практическое занятие и указания на самостоятельную работу.

В ходе лекций обучаемым рекомендуется обращать внимание на то, что в наши дни происходит формирование новой парадигмы менеджмента, традиционные стили, методы и инструменты управления, сложившиеся в середине прошлого века, заметно меняют свой облик. Однако ни одна из новых тенденций не говорит о необходимости полностью отказываться от принципов, идей и методов, родившихся входе многолетней эволюции такого сложного и многогранного явления, как менеджмент.

Обучаемым рекомендуется обращать внимание на то, что наряду с появлением новых форм и инструментов управления, сохраняется преемственность теоретических основ и большинства практических методов, разработанных в разные годы в разных странах мира. Поэтому профессиональное овладение практикой менеджмента в наши дни невозможно без глубокого и всестороннего изучения его теоретических основ.

Для удобства восприятия обучаемыми материала, в зависимости от специфики темы преподаватель может избирать индуктивный, дедуктивный, исторический (хронологический) и другие подходы к изложению материала, а также комбинировать их.

6.2 Методические указания для обучающихся при работе на занятии семинарского типа

На занятиях семинарского типа проводится проверка усвоения обучающимися отдельных тем дисциплины, проверка выполнения заданий.

На первом занятии проводится проверка исходного уровня подготовленности обучающегося и его соответствия предъявляемым требованиям для изучения дисциплины.

В ходе подготовки к семинарам обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой.

Вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям семинарского типа

1. Что такое стратегия? Какие виды стратегий Вам известны?
2. Что представляет собой стратегический анализ?
3. Каковы его отличительные особенности по сравнению с общим понятием анализа?
4. Чем отличается стратегический анализ от стратегического управления?
5. Как особенности стратегического анализа проявляются в методологии, организации и методике стратегического анализа?
6. Назовите имена русских ученых, которые внесли вклад в развитие теории организации как науки.
7. Что представляет собой методика стратегического анализа?
8. Каковы особенности применяемых методов стратегического анализа?
9. Какие факторы являются ключевыми факторами успеха организации и почему?
10. Чем обусловлены особенности применяемых методов стратегического анализа?
11. Какие типы стратегий возникают в перед менеджерами?
12. Что представляет собой внутренняя среда организации?
13. Каковы элементы, составляющие внутреннюю среду организации?
14. Какие переменные среды являются внутренними стратегическими факторами и почему?
15. Что такое культура компании? Какие элементы она включает?

16. Каковы специфические методы анализа внутренней среды организации?
17. Что такое конкурентоспособность организации?
18. Что такое конкурентное окружение? Какие группы конкурентов оно предполагает?
19. Как влияет положение в отрасли на конкурентную борьбу?
20. Какие источники конкурентных преимуществ Вам известны?
21. Какие инструменты анализа относятся к финансовым инструментам?
22. Как определить точку безубыточности?
23. Что такое бюджетирование?
24. Что такое цепочка ценности?
25. Какую роль играет анализ трансакционных затрат для принятия стратегического решения?
26. Назовите основные достоинства и недостатки специфических методов анализа внутренней среды организации.
27. Что представляют собой матрицы, применяемые в стратегическом анализе?
28. В чем состоят их особенности матриц, применяемых в стратегическом анализе?
29. В чем состоят различия, достоинства и недостатки различных матриц?
30. В чем состоят достоинства и недостатки матричного анализа и отдельных видов матриц?

6.3 Методические указания по написанию рефератов

Реферат – результат самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее. Реферат должен состоять из следующих частей: титульный лист; содержание; введение; основной текст, разбитый на главы и подразделы (вопросы); заключение; библиографический список. Реферат оформляется в соответствии с требованиями Регламента ДВИУ- филиалРАНХиГС.

6.4 Методические указания для обучающихся решению ситуационных заданий.

При решении ситуационных заданий обучающийся должен опираться на уже имеющуюся базу знаний. Решения ситуационных заданий относятся к частично поисковому методу. Характеристики выбранной для ситуационной задачи проблемы и способы ее решения являются отправной точкой для оценки качества этого вида работ. Преподаватель определить тему, либо раздел, рекомендует литературу, консультирует обучающегося при возникновении затруднений.

При решении ситуационных заданий обучающемуся необходимо изучить предложенную преподавателем литературу и характеристику условий задачи, выбрать оптимальный вариант (подобрать известные и стандартные алгоритмы действия) или варианты разрешения, оформить и сдать на контроль в установленный срок.

6.5 Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы.

При самостоятельной работе обучающиеся работают с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя. Одной из основных форм контроля самостоятельной работы обучаемых является оценка полноты и качества составления конспектов изучаемых материалов.

Конспект – это систематическая, логически связная запись материала, включающая в себя план изучаемого материала, выписки из учебника и дополнительных источников, тезисы материала, собственные мысли, выводы и т.п.

При необходимости обучаемому рекомендуется записывать вопросы, возникшие у него в ходе работы над темой, для обсуждения их с преподавателем в ходе семинаров или консультаций.

Методические рекомендации по изучению дисциплины с применением ДОТ

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на образовательном портале института: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

Страница каждой дисциплины на образовательном портале имеет следующую структуру и содержание:

1. **Общая информация** содержит:

– РПД – рабочую программу дисциплины, в которой представлены объем и место дисциплины в структуре образовательной программы; содержание и структура дисциплины; материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине; методические указания для обучающихся по освоению дисциплины и т.д);

– Календарно тематический план изучения дисциплины, в котором отражена дата проведения лекционного, семинарского занятий по соответствующей теме и режим проведения занятия (образовательный портал, Microsoft Teams, Skype, электронная почта преподавателя, чаты социальных сетей типа WhatsApp и др.)

– Инструкция по работе в СДО и рекомендации по изучению дисциплины посредством СДО

– График индивидуальных и групповых консультаций

2. **Лекционные материалы –** в этом разделе представлены текстовыми файлами лекции преподавателя (с разбивкой по темам, разделам и т.п.). В дополнение к лекционному материалу могут быть представлены презентации, нормативно-правовые документы

3. **Задания к занятиям семинарского типа (практич. занятиям, семинарам, лаб. работам и т.п.)** – в этом разделе представлены материалы к занятиям семинарского типа отдельными файлами для каждого отдельного занятия (согласно расписанию), в которых в полном объеме отражено содержание занятия по указанной теме, приведены задания с указанием балльной оценки за их выполнение, сроков выполнения и организационных моментов по представлению выполненных заданий преподавателю на проверку (например, сдача заданий старосте группе с последующей их отправкой на почту преподавателя единым письмом или личная отправка задания преподавателю каждым студентом).

4. **Самостоятельная работа –** в этом разделе представлена информация по организации самостоятельной работы студентов, например указаны темы для самостоятельного изучения, перечень индивидуальных заданий, тематика докладов, рефератов. При наличие обязательной письменной работы (курсовая, проект, реферат, контрольная и т.д.) в этом разделе размещаются методические указания по выполнению этой работы.

5. **Текущий контроль** – в этом разделе представлены задания для выполнения их студентами с целью ведения учета текущей успеваемости студента.

6. **Промежуточная аттестация –** в этом разделе размещается информация по формату промежуточной аттестации, вопросы для подготовки к экзамену (зачету), тесты.

7. **Рекомендуемая литература –** в этом разделе представлен перечень рекомендуемой литературы для изучения дисциплины, ссылки на ЭБС.

8. **Успеваемость –** в этом разделе преподаватель размещает еженедельные сведения по успеваемости студентов.

Таким образом, весь материал необходимый для изучения студентом дисциплины представлен на образовательном портале института.

Для активного взаимодействия диалогового характера (лекции, семинары, консультации) со студентами преподаватель по мере освоения режима обучения с применением ДОТ может использовать различные возможности Интернет-пространства, допустимые для института (Google Класс, Microsoft Teams, Skype, WhatsApp). Для

представления выполненных заданий на проверку преподавателю используется электронная почта преподавателя, образовательный портал института или Microsoft Teams.

Все виды работ проводятся по календарному учебному графику и строго по расписанию. В начале пары преподаватель проверяет присутствующих, дает комментарии по лекции (семинарскому занятию), дает задание, дает рекомендации по его выполнению, комментирует оценку за его выполнение, сроки и процедуру сдачи заданий.

Преподаватель ведет и сохраняет записи текущей успеваемости (выполненные задания, ведомость, студенческий журнал, журнал преподавателя) и видеозаписи и результаты промежуточной аттестации с обязательной идентификацией обучающихся (паспорт).

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

7.1. Основная литература.

1. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 290 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03369-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/468863
2. Грант Р. Современный стратегический анализ: пер. с англ. – СПб: Питер, 2018.
3. Курс MBA по стратегическому менеджменту [Электронный ресурс] / Айзенштат Расселл [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — М.: Альпина Паблишер, Альпина Бизнес Букс, 2016. — 586 c. — 978-5-9614-0573-6. — Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/43678.html
4. Ляско А.К. Стратегический менеджмент. Современный учебник. - М.: ИД «Дело», 2013.

7.2. Дополнительная литература

1 Ботнарюк, М. В. Проблемы современного менеджмента (курс лекций в схемах и рисунках) [Электронный ресурс] : учебное пособие для магистров / М. В. Ботнарюк, С. А. Калинина. — Электрон. текстовые данные. — Новороссийск : Государственный морской университет имени адмирала Ф.Ф. Ушакова, 2016. — 55 c. — 2227-8397. — Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/64865.html
2 Коваленко, Б. Б. Современные проблемы менеджмента [Электронный ресурс] : учебное пособие / Б. Б. Коваленко. — Электрон. текстовые данные. — СПб. : Университет ИТМО, 2015. — 131 c. — 2227-8397. — Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/68131.html
3 Лалу Ф. Открывая организации будущего. – М., Манн, Иванов и Фербер, 2016.
4 Сазерленд Дж. Scrum. Революционный метод управления проектами. – М., Манн, Иванов и Фербер, 2016.
5 Теория и практика современного менеджмента [Электронный ресурс] : научное издание / В. Д. Андреев, М. А. Боков, Н. С. Матющенко [и др.] ; под ред. В. И. Шаповалов. — Электрон. текстовые данные. — Саратов : Вузовское образование, 2017. — 265 c. — 2227-8397. — Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/58323.html
6 Шваб К. Четвертая промышленная революция. М., Эксмо, 2016.

7.3. Интернет-ресурсы

1. Электронно-библиотечная система «Лань» - htpp : //e.lanbook.com

2.Электронно-библиотечная система - htpp : //znanium.com

3.Электронно-библиотечная система - htpp : //ibooks.ru

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

Адрес	Наименование оборудованных учебных кабинетов	Оснащенность оборудованных учебных кабинетов, перечень программного обеспечения
680000, Хабаровский край, г. Хабаровск, ул. Муравьева-Амурского, д.33	Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), практик, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.	Специализированная мебель для организации рабочих мест обучающихся и преподавателя, технические средства обучения, мультимедийное оборудование, доступ к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде. Программное обеспечение: Microsoft Windows, пакет Microsoft office, антивирусное программное обеспечение.
680000, Хабаровский край, г. Хабаровск, ул. Муравьева-Амурского, д.33	Учебные аудитории для самостоятельной работы обучающихся	Специализированная мебель для организации рабочих мест обучающихся, технические средства обучения, мультимедийное оборудование, доступ к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде. Программное обеспечение: Microsoft Windows, пакет Microsoft office, антивирусное программное обеспечение.
680000, Хабаровский край, г. Хабаровск, ул. Муравьева-Амурского, д.33, Точка кипения	Центр (класс) деловых игр	Специализированная мебель для организации рабочих мест обучающихся и преподавателя, технические средства обучения, мультимедийное оборудование, учебно-наглядные пособия, доска маркерная, доступ к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде. Программное обеспечение: Microsoft Windows, пакет Microsoft office, антивирусное программное обеспечение.
680000, Хабаровский край, г. Хабаровск, ул. Муравьева-Амурского, д.33	Специальная библиотека (библиотека ограниченного доступа) /	Помещение для самостоятельной работы обучающихся. Специализированная мебель для организации рабочих мест обучающихся, технические средства обучения, мультимедийное оборудование. Читальный зал научной библиотеки оснащен компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде. Программное обеспечение: Microsoft Windows, пакет Microsoft office, антивирусное программное обеспечение.