

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Факультет – Экономический

УТВЕРЖДАЮ:  
Проректор по учебной работе,  
качеству образования – первый  
проректор  
\_\_\_\_\_ Т.А. Хагуров  
*подпись*  
«28» мая 2021 г.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

### Б1. В. ДВ. 01. 02 ИСТОРИЯ И ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ТЕОРИИ

*(код и наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)*

Направление подготовки/специальность	<u>38.06.01 Экономика</u>
Направленность (профиль) /специализация	<u>08.00.05 Экономика и</u> <u>управление народным</u> <u>хозяйством</u>
Форма обучения	<u>Заочная</u>
Квалификация (степень) выпускника	<u>Исследователь,</u> <u>Преподаватель-исследователь</u>

Краснодар 2021

Рабочая программа дисциплины  
«История и эволюция управленческой теории»  
составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным  
стандартом высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки  
38.06.01 Экономика

Программу составил(и):  
д-р экон. наук, проф. Егорова Л.И.  
И.О. Фамилия, должность, ученая степень, ученое звание

  
подпись

Рабочая программа дисциплины утверждена на заседании кафедры Мировой  
экономики и менеджмента протокол № 7 от «16» апреля 2021г.  
Заведующий кафедрой (разработчика) Шевченко И.В.  
фамилия, инициалы

  
подпись

Утверждена на заседании учебно-методической комиссии экономического  
факультета протокол № 8 от «14» мая 2021г.  
Председатель УМК факультета Дробышевская Л.Н.  
фамилия, инициалы

  
подпись

## **1 Цели и задачи изучения дисциплины (модуля).**

### **1.1 Цель освоения дисциплины.**

Целью изучения дисциплины является формирование и развитие теоретических знаний и практических навыков использования методологии стратегического анализа для принятия стратегических решений, обеспечивающих эффективность и конкурентоспособность организации, проведения стратегического анализа с целью выбора эффективного варианта управленческого решения.

### **1.2 Задачи дисциплины.**

Задачи дисциплины «История и эволюция управленческой теории» являются:

- формирование комплексного стратегического мировоззрения, получение прикладных знаний в области методов стратегического анализа деятельности современных компаний;
- приобретение теоретических знаний и практических навыков по определению возникающих возможностей и по оценке угроз предприятию, исходя из анализа внешней среды и особенностей (сильных и слабых сторон) предприятий;
- выработка умений формулировать миссию и цели предприятия на основе стратегического анализа;
- изучение возможных вариантов стратегий, методов разработки стратегических альтернатив и выбора конкретной стратегии предприятия или организации;
- изучение методов сбора и оценки информации для стратегического анализа;
- сформировать умение проведения стратегического анализа с целью выбора эффективного варианта управленческого решения.

### **1.3 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы.**

Дисциплина «История и эволюция управленческой теории» относится к вариативной части Блока 1 "Дисциплины (модули)" учебного плана.

Изучение дисциплины «Современные концепции стратегического анализа и управления» основывается на знаниях, полученных при изучении курсов: «Экономика и управление народным хозяйством», «Количественные и качественные методы исследований в экономике и управлении», «Теория организации и организационное поведение», «Эконометрическое моделирование социально-экономических процессов».

### **1.4 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.**

Изучение данной учебной дисциплины направлено на формирование у обучающихся общекультурных/общепрофессиональных/профессиональных компетенций (ОПК-1, УК-6, ПК-1)

Индекс компетенции	Содержание компетенции (или её части)	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны		
		знать	уметь	владеть
ОПК-1	способностью самостоятельно осуществлять научно-исследовательскую деятельность в соответствующей	-теоретико-методологические подходы проведения научно-исследовательской деятельности в	-самостоятельно осуществлять научно-исследовательскую деятельность в соответствующей профессиональной	- навыками самостоятельного осуществления научно-исследовательской деятельности в соответствующей

	<p>профессиональной области с использованием современных методов исследования и информационно-коммуникационных технологий</p>	<p>соответствующей профессиональной области научных исследований;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- актуальные проблемы и тенденции развития в соответствующей научной области и области профессиональной деятельности;</li> <li>- современные концепции и методы стратегического анализа и управления с использованием ИКТ, применяемые при исследовании в соответствующей профессиональной области</li> </ul>	<p>области исследований;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- выделять актуальные проблемы и тенденции развития в соответствующей научной области и области профессиональной деятельности;</li> <li>- применять современные концепции и методы стратегического анализа и управления с использованием ИКТ, применяемые при исследовании в соответствующей профессиональной области</li> </ul>	<p>профессиональной области исследований;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками определения актуальных проблем и тенденций развития в соответствующей научной области и области профессиональной деятельности;</li> <li>- навыками применения современных концепций и методов стратегического анализа и управления с использованием ИКТ, применяемых при исследовании в соответствующей профессиональной области</li> </ul>
УК-6	<p>способностью планировать и решать задачи собственного профессионального и личностного развития</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- современные концепции, методы и инструменты стратегического анализа и планирования при решении задач собственного профессионального и личностного развития</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- применять современные концепции, методы и инструменты стратегического анализа и планирования при решении задач собственного профессионального и личностного развития;</li> <li>- формулировать цели, задачи, выбирать инструменты решения задач собственного профессионального и личностного развития</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- приемами, инструментами и методами применения современных концепций, методов и инструментов стратегического анализа и планирования при решении задач собственного профессионального и личностного развития;</li> <li>- навыками формулирования целей, задач, выбора инструментов решения задач собственного профессионального</li> </ul>

				и личностного развития
ПК-1	способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и обеспечивать их реализацию	-теоретико-методологические подходы, методы и инструменты разработки корпоративной стратегии, программы организационного развития и изменений и обеспечения их реализации	- определять наиболее эффективные теоретико-методологические подходы, методы и инструменты разработки корпоративной стратегии, программы организационного развития и изменений и обеспечения их реализации	- определять наиболее эффективные теоретико-методологические подходы, методы и инструменты разработки корпоративной стратегии, программы организационного развития и изменений и обеспечения их реализации

## 2. Структура и содержание дисциплины.

### 2.1 Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ.

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 4 зач.ед. (144 часов), их распределение по видам работ представлено в таблице (для обучающихся ЗФО).

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры (часы)	
		2 курс	3 курс
<b>Контактная работа, в том числе:</b>	18	10	8
<b>Аудиторные занятия (всего)</b>	18	10	8
В том числе:			
Занятия лекционного типа	4	2	2
Занятия семинарского типа (семинары, практические занятия)	14	8	6
Иная контактная работа:			
Контроль самостоятельной работы (КСР)			
Интерактивная работа (ИКР)			
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>	126	26	100
В том числе:			
Проработка и повторение лекционного материала, материала учебной и научной литературы, подготовка к семинарским занятиям. Подготовка к решению задач и тестов	64	14	50
Выполнение индивидуальных заданий (подготовка докладов- презентаций, подготовка к выполнению расчетно-графических заданий)	62	12	50
Зачет			
Общая трудоемкость, час.	144	36	108
Контактная работа	18	10	8
зач. ед.	4	1	3

## 2.2 Структура дисциплины:

Распределение видов учебной работы и их трудоемкости по разделам дисциплины.  
Темы дисциплины, изучаемые на 3 курсе (заочная форма)

№	Наименование тем	Количество часов				
		Всего	Аудиторная работа			Внеаудиторная работа
			Л	ПЗ	ЛР	
1	2	3	4	5	6	7
1.	Теоретико-методологические аспекты стратегического анализа и управления. Роль анализа в формировании стратегии компании.	25	2/4			4/15
2.	Стратегически анализ и управление отраслевой структурой. Ценности, миссия и видение, их роль в формировании стратегий конкурентного развития отрасли	25	2/4			4/15
3.	Анализ отраслевой структуры: анализ окружающей среды; отрасли. Конкуренция, привлекательность, структура и границы отрасли. Анализ конкурентных преимуществ.	22		1/2		4/15
4.	Модель пяти сил Портера в анализе конкуренции: применение, недостатки, развитие. Анализ сегментации и анализ конкурентов.	22		1/2		4/15
5.	Корпоративная стратегия. Вертикальная интеграция и сфера деятельности фирмы.	24		1/2		6/15
6.	Технологические отрасли и управление инновациями. Конкурентное преимущество в технологически емких отраслях.	26		1/4		6/15
	<i>Итого по дисциплине:</i>	144	4/8	4/10		28/90

Примечание: Л – лекции, ПЗ – практические занятия / семинары, ЛР – лабораторные занятия, СРС – самостоятельная работа студента

## 2.3 Содержание тем дисциплины:

### 2.3.1 Занятия лекционного типа.

№	Наименование темы	Содержание темы	Форма текущего контроля
1	2	3	4
1.	Теоретико-методологические аспекты стратегического анализа и управления. Роль анализа в формировании стратегии компании.	Сущность понятий стратегическое управление, стратегическое мышление, стратегия. Особенности основных подходов к стратегическому анализу. Сущность понятия стратегический анализ. Классификация видов анализа и стратегического анализа. Основные принципы стратегического анализа, его цели и функции. системный подход в стратегический анализе. Сущность стратегического управления. Этапы развития стратегического подхода. Конкурентные преимущества. Особенности стратегического управления. Содержание и	Т

		структура стратегического управления. Концепции стратегического анализа и управления	
2.	Стратегический анализ и управление отраслевой структурой. Ценности, миссия и видение, их роль в формировании стратегий конкурентного развития отрасли	Роль стратегического анализа в деятельности компании. Взаимосвязь стратегического управления и стратегического маркетинга. Роль стратегии в успехе компании. Основная схема и инструменты стратегического анализа и управления. Эффективность действующей стратегии. Сильные и слабые стороны организации. Учет сильных и слабых сторон при разработке стратегии. Выявление рыночных возможностей организации. Выявление угроз прибыльности.	К - В

Примечание: Т - тест; РГЗ - расчетно-графическое задание; ДИ – деловая игра; Д – дискуссия; К-В – контрольные вопросы

### 2.3.2 Занятия семинарского типа.

№	Наименование темы	Тематика практических занятий (семинаров)	Форма текущего контроля
1	2	3	4
3.	Анализ отраслевой структуры: анализ окружающей среды; отрасли. Конкуренция, привлекательность, структура и границы отрасли. Анализ конкурентных преимуществ.	Теория Портера о конкурентных преимуществах. Устойчивость конкурентного преимущества. Потенциал ресурсов и способностей организации как источников конкурентных преимуществ. Анализ отраслевой структуры: анализ окружающей среды; отрасли. Конкуренция, привлекательность, структура и границы отрасли. Анализ конкурентных преимуществ. Стратегический групповой анализ	Т
4.	Модель пяти сил Портера в анализе конкуренции: применение, недостатки, развитие. Анализ сегментации и анализ конкурентов.	Принципы, схемы организационной структуры. Иерархия в структуре компании. Определение организационных единиц, факторы, влияющие на определение организационных единиц	РГЗ
5.	Корпоративная стратегия. Вертикальная интеграция и сфера деятельности фирмы.	Понятие, функции и задачи корпоративной стратегии. Сущность интеграции организационной структуры. Виды интеграции организационной структуры. Понятие диверсификации. Оценка плюсов и минусов вертикальной интеграции. Создание вертикальных взаимосвязей. Выбор между вертикальными отношениями. Последние тенденции	ДИ

6.	Технологические отрасли и управление инновациями. Конкурентное преимущество технологически емких отраслях.	Иновационный процесс как объект управления. Классификация стратегий эффективного использования инноваций. Альтернативные стратегии использования инноваций. Управление рисками.	Д
----	--	---	---

Примечание: Т - тест; РГЗ - расчетно-графическое задание; ДИ – деловая игра; Д – дискуссия; К-В – контрольные вопросы

### 2.3.3 Лабораторные занятия.

Лабораторные занятия не предусмотрены учебным планом.

### 2.3.4 Примерная тематика курсовых работ (проектов)

Курсовые работы не предусмотрены учебным планом.

## 2.4 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Основная цель самостоятельной работы обучающегося – закрепить теоретические знания, полученные на лекционных и практических занятиях путем самостоятельного изучения рекомендуемой литературы.

№	Вид СРС	Перечень учебно-методического обеспечения дисциплины по выполнению самостоятельной работы
1	2	3
1	Проработка и повторение лекционного материала, материала учебной и научной литературы, подготовка к семинарским занятиям	Методические указания для подготовки к занятиям лекционного и семинарского типа. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 8 от 29 июня 2017 г. Режим доступа: <a href="https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya">https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya</a> Методические указания по выполнению самостоятельной работы обучающихся. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 8 от 29 июня 2017 г. Режим доступа: <a href="https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya">https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya</a>
2	Подготовка к решению задач и тестов	Методические указания по выполнению самостоятельной работы обучающихся. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 8 от 29 июня 2017 г. Режим доступа: <a href="https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya">https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya</a>



3	Подготовка докладов-презентаций	Методические указания по выполнению самостоятельной работы обучающихся. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 8 от 29 июня 2017 г.
4	Подготовка к выполнению расчетно-графических заданий	Методические указания по выполнению расчетно-графических заданий. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 8 от 29 июня 2017 г. Режим доступа: <a href="https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya">https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya</a> Методические указания по выполнению самостоятельной работы обучающихся. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 8 от 29 июня 2017 г. Режим доступа: <a href="https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya">https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya</a>
5	Подготовка к текущему контролю	Методические указания по выполнению самостоятельной работы обучающихся. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 8 от 29 июня 2017 г. Режим доступа: <a href="https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya">https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya</a>

Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа,

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа,

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

### **3. Образовательные технологии.**

В процессе изучения дисциплины используются современные формы проведения занятий.

Лекция-диалог. Содержание подается через серию вопросов, на которые слушатель должен отвечать непосредственно в ходе лекции. К этому типу примыкает лекция с применением техники обратной связи, а также программированная лекция-консультация;

Проблемная лекция начинается с вопросов, с постановки проблемы, которую в ходе изложения материала необходимо решить. Проблемные вопросы отличаются от не

проблемных тем, что скрытая в них проблема требует не однотипного решения, то есть, готовой схемы решения в прошлом опыте нет.

Лекции-диалоги и проблемные лекции позволяют включать интерактивные элементы в процесс преподавания, способствуют приобретению не только знаний по теме лекции, но и навыков исследовательской и аналитической деятельности.

Лекции в форме презентации с использованием мультимедийной аппаратуры обеспечивают более высокий уровень понимания сложных структур, схем взаимосвязей отдельных элементов.

Семинарские занятия предполагают организацию дискуссии по отдельным вопросам, что способствует формированию более глубоких знаний по теме семинарского занятия, а также развитию навыков поиска, анализа необходимой информации, навыков публичной защиты своей позиции.

Отдельные темы дисциплины предполагают решение тестовых заданий и расчетных задач. Это позволяет осуществлять текущий контроль знаний и умений по дисциплине.

Выполнение расчетно-графического задания и подготовка доклада-презентации позволяет в комплексе оценить знания, умения и навыки формируемых дисциплиной профессиональных компетенций. При подготовке докладов-презентаций обучающиеся представляют результаты исследования с использованием программы Power Point.

Интерактивные и информационно-коммуникативные образовательные технологии, используемые в аудиторных занятиях, в сочетании с внеаудиторной работой создают дополнительные условия формирования и развития требуемых компетенций обучающихся, поскольку позволяют обеспечить активное взаимодействие всех участников. Эти методы способствуют личностно-ориентированному подходу.

Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья устанавливается особый порядок освоения указанной дисциплины. В образовательном процессе используются социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Вышеозначенные образовательные технологии дают наиболее эффективные результаты освоения дисциплины с позиций актуализации содержания темы занятия, выработки продуктивного мышления, терминологической грамотности и компетентности обучаемого в аспекте социально-направленной позиции будущего специалиста, и мотивации к инициативному и творческому освоению учебного материала. Рекомендации по использованию интерактивных и информационных образовательных технологий были осуществлены согласно методических указаниям к подобного рода работам. Режим доступа: <https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya>.

Индивидуальные консультации обучающихся проводятся еженедельно в форме диалога. Для лиц с ограниченными возможностями здоровья предусмотрена организация консультаций с использованием электронной почты.

#### **4. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.**

Оценочные средства для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья выбираются с учетом их индивидуальных психофизических особенностей.

– при необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на зачете;

– при проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями;

– при необходимости для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения по дисциплине может проводиться в несколько этапов.

Процедура оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине (модулю) предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

#### **4.1 Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля**

*Примерные тесты по темам дисциплины. (ОПК-1, ПК-1)*

*По теме 1: «Теоретико-методологические аспекты стратегического анализа и управления. Роль анализа в формировании стратегии компании» (ПК-1)*

Закончите определение:

1. \_\_\_\_\_ анализ — первый исследовательский этап стратегического управления.
2. Анализ \_\_\_\_\_ служит инструментом, при помощи которого разработчики стратегии контролируют внешние по отношению к организации факторы с целью предвидеть потенциальные угрозы и открывающиеся новые возможности.
3. Бизнес-стратегия, стратегия компании в отношении каждого вида ее деятельности — ...
4. В 1963 году в Гарварде на конференции по проблемам бизнес политики проф. К. Эндриус впервые публично озвучил акроним SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), что означает "Сила", "Слабость", "Возможности" и ...
5. Величина, характеризующая способность фирмы успешно конкурировать в краткосрочном и долгосрочном периодах, — ...
6. Инструмент оценки стратегического положения фирмы, ее внутренних возможностей (сильных и слабых сторон) и внешней ситуации (возможностей и угроз) — ...
7. Исходная концептуальная схема, система понятий, отражающая осмысление существенных черт действительности, модель постановки проблем и их решения, выбора соответствующих методов — ...
8. Опыт показывает, что стратегический анализ эффективнее начинать с:
9. Организационное окружение представляет собой набор \_\_\_\_\_ факторов, которые могут способствовать продвижению организации вперед для достижения поставленных целей.
10. Сильные стороны организации выделяются в результате проведения \_\_\_\_\_ анализа и оценки ее стратегического потенциала.

*По теме 3. Модель пяти сил Портера в анализе конкуренции: применение, недостатки, развитие. Анализ сегментации и анализ конкурентов (ОПК-1)*

Дайте правильный ответ/ответы:

1. Верны ли определения?

А) Конкурентоспособность — способность фирмы сохранять определенный уровень конкурентоспособности в будущем

Б) Конкурентный потенциал — способность фирмы приносить удельную прибыль на вложенный капитал не ниже заданной, производить и продавать конкурентоспособный продукт

2. Впервые модель цепочки затрат для стратегического анализа издержек предложил:

3. Превосходство, высокая компетентность организации при производстве и реализации продукции — это:

4. Рынок, имеющий низкие барьеры для входа и выхода, — ...

5. Среди пяти конкурентных сил М. Портера, как правило, наиболее важную роль играет \_\_\_\_\_ конкуренция.

6. Стратегический потенциал организации оценивается на основе результатов стратегического анализа \_\_\_\_\_ среды.

7. Стратегия, нацеленная на поиск большого сегмента рынка с последующим использованием полученных возможностей, — ...

8. Факторы, негативно влияющие на стратегическую позицию организации, — это:

9. Факторы, препятствующие проникновению в отрасль (на рынок) новых конкурентов, — это:

10. Верны ли определения?

А) Анализ рынка — комплекс исследований, направленных на изучение рыночных характеристик

Б) Стратегический анализ — первый исследовательский этап стратегического управления:

*Примерный перечень контрольных вопросов (ПК-1)*

*по теме 2 «Стратегический анализ и управление отраслевой структурой. Ценности, миссия и видение, их роль в формировании стратегий конкурентного развития отрасли»*

1. Роль стратегического анализа в деятельности компании.

2. Взаимосвязь стратегического управления и стратегического маркетинга.

3. Роль стратегии в успехе компании.

4. Основная схема и инструменты стратегического анализа и управления.

5. Эффективность действующей стратегии.

6. Сильные и слабые стороны организации. Учет сильных и слабых сторон при разработке стратегии.

7. Выявление рыночных возможностей организации.

8. Выявление угроз прибыльности организации.

*Пример расчетно-графического задания (УК-2)*

*по теме 4: «Модель пяти сил Портера в анализе конкуренции: применение, недостатки, развитие. Анализ сегментации и анализ конкурентов» (УК-2)*

**Условие задачи:**

Предприятие специализируется на выпуске фотоаппаратов, кинокамер и высокоточных оптических приборов; в последние годы освоен выпуск видеокамер. Продукция предприятия имеет спрос в России, ближнем зарубежье, развивающихся странах, а также в странах Западной Европы. Основные потребители оптических приборов

— медицина, сельское хозяйство, оборонная промышленность. Объем реализации продукции в денежных единицах (ДЕ) за последние четыре года и доля рынка предприятия и его сильнейшего конкурента по каждому виду продукции представлены в табл. 1

**Постановка задачи:**

Используя матрицу Бостонской консультативной группы (БКГ) США, сформировать продуктовую стратегию предприятия.

**Рекомендации к решению:**

• в качестве критериев при построении двухмерной матрицы БКГ использовать темпы роста рынка (объемов продаж) предприятия и относительную долю рынка, продукта, называемого в дальнейшем «стратегической зоной хозяйствования» (СЗХ);

Таблица 1 Характеристика портфеля предложений предприятия

Продукция предприятия	Объем реализации по годам, тыс.руб				Доля рынка 2018 г., %	
	2015г.	2016г.	2017г.	2018г.	предприятия	конкурент
Фотоаппараты для России и ближнего зарубежья	2400	2900	2900	2500	34	17
Фотоаппараты для развивающихся стран	510	550	590	649	33	2
Фотоаппараты для стран Западной Европы			90	130	5	7"
Кинокамеры для России и ближнего зарубежья	1650	1700	1850	2405	11	9
Кинокамеры для развивающихся стран	200	240	280	448	15	10
Видеокамеры для России и ближнего зарубежья			60	100	1	7
Оптические - приборы для армии и флота	900	600	580	348	40	18
Оптические приборы для медицинских организаций	1000	1000	980	686	16	16
Оптические приборы для предприятий оборонной промышленности	1600	1200	900	400	2	4

*Пример деловой игры (ОПК-1)*

*по теме 5 «Корпоративная стратегия. Вертикальная интеграция и сфера деятельности фирмы» (ОПК-1)*

**Деловая игра «Разработка проекта исследования потенциала рынка»**

«Разработка проекта маркетингового исследования рынка бытовых пылесосов»

**Постановка задачи:**

Известная западноевропейская фирма, один из крупнейших в Европе производителей бытовых пылесосов, изучает возможность активного проникновения на российский рынок со своими товарами (в первую очередь, на Северо-Запад России).

Рассматриваются следующие варианты выхода на рынок:

- создание собственной сети фирменных магазинов;
- привлечение российских торговых компаний в качестве эксклюзивных дистрибьюторов (в том числе с использованием франчайзинга);
- организация кооперированного производства фирменных марок пылесосов в России (на основе отверточной технологии);
- создание совместного предприятия в Санкт-Петербурге с одним из известных в России производителей пылесосов с последующей реализацией совместной продукции через его каналы сбыта.

**Условие:**

С целью получения достоверной информации о российском рынке, необходимой для принятия правильных управленческих решений, фирма заказала одной из специализированных маркетинговых компаний Санкт-Петербурга проведение натурального маркетингового исследования рынка бытовых пылесосов.

При этом была поставлена задача получить следующую информацию о рынке Санкт-Петербурга (и ряда других городов России):

- Какова емкость рынка и тенденции его развития?
- Каков уровень платежеспособного спроса населения на пылесосы?
- Какие марки пылесосов зарубежного и отечественного производства представлены на рынке и по каким ценам?
- Насколько информированы потребители о рынке, а также об указанной фирме и ее продукции?
- Какими источниками информации пользуются потребители и каков уровень доверия к ним?
- Какие марки пылесосов пользуются наибольшим спросом?
- Каким технико-экономическим характеристикам пылесосов отдают предпочтение потребители?
- По каким основным каналам осуществляется сбыт пылесосов заводами-производителями, каковы размеры поставляемых партий, частота поставок, кто участники каналов товародвижения и т.д.?

**Задания:**

Предложите методику проведения маркетингового исследования рынка, отвечающую поставленным задачам.

- 1) Какие методы получения информации Вы используете?
  - a) при исследовании потребителей
  - b) при исследовании торговли
- 2) Какие источники информации Вы используете?
- 3) Сформулируйте перечень вопросов, на которые необходимо получить ответы, варианты ответов и предложите форму для регистрации полученной информации.
- 4) Какой примерно объем информации необходимо собрать для того, чтобы Ваше исследование было репрезентативным?
- 5) Каким образом Вы будете обрабатывать полученную информацию? Предложите перечень рассчитываемых показателей и методы их расчета.

*Примерные темы для дискуссии (УК-6)*

*по теме 6 «Технологические отрасли и управление инновациями. Конкурентное преимущество в технологически емких отраслях» (УК-6)*

1. Охарактеризовать инновационный процесс как объект управления.
2. Дать классификацию стратегиям эффективного использования инноваций.
3. Какие существуют альтернативные стратегии использования инноваций.
4. Рассказать подробно о теории управления рисками.
5. Какие существуют риски в технологических отраслях.
6. В чем заключается конкурентное преимущество в технологически емких отраслях?

**4.2 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации.***Вопросы для подготовки к зачету (ОПК-1, УК-6, ПК-1)*

1. Сущность понятий стратегическое управление, стратегическое мышление, стратегия.

2. Особенности основных подходов к стратегическому анализу.
3. Сущность понятия стратегический анализ.
4. Классификация видов анализа и стратегического анализа.
5. Основные принципы стратегического анализа, его цели и функции.
6. Системный подход в стратегический анализе.
7. Сущность стратегического управления.
8. Этапы развития стратегического подхода.
9. Концепции стратегического анализа и управления
10. Роль стратегического анализа в деятельности компании.
11. Взаимосвязь стратегического управления и стратегического маркетинга.
12. Роль стратегии в успехе компании.
13. Основная схема и инструменты стратегического анализа и управления.
14. Эффективность действующей стратегии.
15. Сильные и слабые стороны организации. Учет сильных и слабых сторон при разработке стратегии.
16. Выявление рыночных возможностей организации. Выявление угроз прибыльности.
17. Формирование миссии и установление целей организации.
18. Теория Портера о конкурентных преимуществах. Устойчивость конкурентного преимущества.
19. Потенциал ресурсов и способностей организации как источников конкурентных преимуществ.
20. Анализ отраслевой структуры: анализ окружающей среды; отрасли.
21. Конкуренция, привлекательность, структура и границы отрасли.
22. Анализ конкурентных преимуществ.
23. Стратегический групповой анализ.
24. Характеристика и цели анализа внешней среды предприятия
25. Значение методики картирования стратегических групп конкурентов в отрасли
26. Применение модели пяти сил М. Портера для анализа конкуренции в отрасли.
27. Принципы, схемы организационной структуры.
28. Иерархия в структуре компании.
29. Определение организационных единиц, факторы, влияющие на определение организационных единиц.
30. Оценка текущего состояния организации методом SWOT.
31. Цели, принципы и методы управленческого анализа.
32. Возможные подходы к определению структуры управленческого анализа.
33. Корпоративные стратегии конкуренции
34. Основные деловые стратегии конкуренции
35. Функциональные стратегии конкуренции
36. Сущность интеграции организационной структуры.
37. Виды интеграции организационной структуры.
38. Понятие диверсификации.
39. Оценка плюсов и минусов вертикальной интеграции.
40. Создание вертикальных взаимосвязей. Выбор между вертикальными отношениями.  
Последние тенденции
41. Роль матричных методов анализа корпоративного портфеля для диверсифицированных корпораций
42. Основные методы и критерии выбора альтернативных решений.
43. Концепция GAP-анализа, его использование в конкурентном и сравнительном анализе, при реализации стратегий.
44. Технологические отрасли и управление инновациями.
45. Инновационный процесс как объект управления.
46. Классификация стратегий эффективного использования инноваций.

47. Альтернативные стратегии использования инноваций.
48. Технология управления изменениями в организации.
49. Конкурентное преимущество в технологически емких отраслях.
50. Влияние организационной культуры на процесс реализации стратегии
51. Внедрение системы стратегического управления в практику организации на основе подхода «организационного развития»
52. Проблемы и перспективы использования стратегического управления в отечественных условиях

ОПК-1-теоретико-методологические подходы проведения научно-исследовательской деятельности в соответствующей профессиональной области научных исследований;

- актуальные проблемы и тенденции развития в соответствующей научной области и области профессиональной деятельности;

УК-6 - современные концепции и методы стратегического анализа и управления с использованием ИКТ, применяемые при исследовании в соответствующей профессиональной области

- современные концепции, методы и инструменты стратегического анализа и планирования при решении задач собственного профессионального и личностного развития

Оценочные средства для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья выбираются с учетом их индивидуальных психофизических особенностей.

– при необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на зачете;

– при проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями;

– при необходимости для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения по дисциплине может проводиться в несколько этапов.

Процедура оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине (модулю) предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

**5. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля).**

**5.1 Основная литература:**

1. Белов, П. Г. Системный анализ и программно-целевой менеджмент рисков : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / П. Г. Белов. — М. : Издательство



Юрайт, 2018. — 289 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5- 534-04690- 8. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/6E97575C-311D-474A-B821-B90D374F296A](http://www.biblio-online.ru/book/6E97575C-311D-474A-B821-B90D374F296A).

2. Информационные технологии в менеджменте : учебник и практикум для СПО / Е. В. Майорова [и др.] ; под ред. Е. В. Черток. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 368 с. — (Серия : Профессиональное образование). — ISBN 978-5- 9916-9005- 8. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/D68A0096-D600-4D28-80CB-3F026F69D640](http://www.biblio-online.ru/book/D68A0096-D600-4D28-80CB-3F026F69D640).

Для освоения дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья имеются издания в электронном виде в электронно-библиотечных системах «Лань» и «Юрайт».

## **5.2 Дополнительная литература:**

1. Белов, П. Г. Управление рисками, системный анализ и моделирование в 3 ч. Часть 1 : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / П. Г. Белов. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 211 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5- 534-02606- 1. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/975C78A8-9A75-4373-9BC2-F72CF8DB3AD9](http://www.biblio-online.ru/book/975C78A8-9A75-4373-9BC2-F72CF8DB3AD9).

## **5.3. Периодические издания:**

- 1.Мировая экономика и международные отношения;
- 2.Вопросы экономики;
- 3.Международная жизнь;
- 4.Менеджмент в России и за рубежом;
- 5.Экономические и социальные проблемы России;

## **6. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля).**

1. <http://www.cbr.ru> - официальный сайт Банка России
2. <http://www.minfin.ru/> - официальный сайт Министерства финансов России Федерации.
3. <http://www.kremlin.ru> – официальный сайт Президента РФ
4. <http://www.kremlin.ru>, - официальный сайт Правительства РФ
5. <http://www.gks.ru> - официальный сайт Федеральной службы государственной статистики
6. <http://www.krsdstat.ru> – официальный сайт Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Краснодарскому краю.
7. <http://www.consultant.ru> Сайт «Консультант Плюс»
8. <http://www.garant.ru> Сайт «Гарант»

## **7. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).**

Общие рекомендации по осуществлению самостоятельной работы представлены в методических указаниях, которые составлены в соответствии с требованиями Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования по 27 и 38 УГСН. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 8 от 29 июня 2017 г. Предназначены для студентов экономического факультета всех специальностей и направлений подготовки. Режим доступа: <https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya>.

Важным критерием в работе с лекционным материалом является подготовка студентов к сознательному восприятию преподаваемого материала. При подготовке обучающегося к лекции необходимо, во-первых, психологически настроиться на эту работу, осознать необходимость ее систематического выполнения. Во-вторых, необходимо выполнение познавательно-практической деятельности накануне лекции (просматривание записей предыдущей лекции для восстановления в памяти ранее изученного материала; ознакомление с заданиями для самостоятельной работы, включенными в программу, подбор литературы).

Подготовка к лекции мобилизует студента на творческую работу, главными в которой являются умения слушать, воспринимать, записывать. Записывание лекции – творческий процесс. Запись лекции крайне важна. Это позволяет надолго сохранить основные положения лекции; способствует поддержанию внимания; способствует лучшему запоминанию материала.

Для эффективной работы с лекционным материалом необходимо зафиксировать название темы, план лекции и рекомендованную литературу. После этого приступать к записи содержания лекции. В оформлении конспекта лекции важным моментом является необходимость оставлять поля, которые потребуются для последующей работы над лекционным материалом.

При подготовке к занятиям семинарского типа следует использовать всю рекомендованную литературу. Прежде всего, студенты должны уяснить предложенный план занятия, осмыслить вынесенные для обсуждения вопросы, место каждого из вопросов в раскрытии темы семинара. В процессе подготовки к семинару закрепляются и уточняются уже известные и осваиваются новые категории. Сталкиваясь в ходе подготовки с недостаточно понятными моментами темы, студенты находят ответы самостоятельно или фиксируют свои вопросы для постановки и уяснения их на самом семинаре.

На первом этапе подготовки к занятию семинарского типа следует внимательно прочитать конспект лекций, изучить лекционный материал, проблемы и вопросы, освещавшиеся на лекционных занятиях. При этом важно обратить внимание на научные категории, понятия, определения, которые использовал лектор для раскрытия содержания темы. После внимательного изучения конспекта лекций и уяснения смысла и содержания основных понятий и вопросов темы можно обращаться к научно-теоретическому изучению материала по данной теме, проблеме.

Во время занятия семинарского типа преподаватель опрашивает студентов по вопросам, заданным на данное занятие. Вопросы объявляются преподавателем на предыдущем семинарском занятии и, как правило, они коррелируются с вопросами, содержащимися в соответствующей теме учебной программы, но преподаватель вправе задать и некоторые другие вопросы, относящиеся к теме семинара и указать, на что студентам следует обратить особое внимание при подготовке к следующему занятию.

Занятия семинарского типа могут проводиться в форме свободной дискуссии при активном участии всех студентов. В таких случаях у каждого студента имеется возможность проявить свои познания: дополнять выступающих, не соглашаться с ними, высказывать альтернативные точки зрения и отстаивать их, поправлять выступающих, задавать им вопросы, предлагать для обсуждения новые проблемы, анализировать практику по рассматриваемому вопросу.

Подготовка доклада-презентации базируется на подборе, изучении, обобщении и анализе информации из различных источников с использованием современных технологий. Результатом данного вида работы является публичная презентация с использованием программы Power Point. Подведение итогов проводится в форме дискуссии, позволяющей обучающимся проявить себя.

Программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания: решения задач, тестов. Важно помнить, что решение каждой задачи или примера нужно стараться довести до конца. По нерешенным или не до конца понятым задачам и тестам обязательно проводятся консультации преподавателя.

Выполнение расчетно-графического задания базируется на использовании достаточного объема фактического материала. Также основой РГЗ могут являться специальная литература, а также учетные данные, характеризующие финансово-хозяйственную деятельность предприятий.

Перед выполнением РГЗ необходимо самостоятельно проработать соответствующие разделы рекомендуемой литературы. РГЗ выполняются студентами после изучения соответствующих разделов теоретического курса в виде расчетно-пояснительной записки и представляются для обсуждения в виде дискуссии на семинарском занятии.

Семинар как развивающая, активная форма учебного процесса способствует выработке самостоятельного мышления студента, формированию информационной культуры, развитию профессиональных навыков.

Самостоятельная работа проводится с целью закрепления и систематизации теоретических знаний, формирования практических навыков по их применению при решении экономических задач в выбранной предметной области.

Самостоятельная работа включает: изучение основной и дополнительной литературы, проработка и повторение лекционного материала, материала учебной и научной литературы, подготовку к практическим занятиям, подготовку докладов-презентаций, подготовка к тестированию и решению задач, выполнению расчетно-графического задания, подготовку к текущему контролю.

Для подготовки к лекциям необходимо изучить основную и дополнительную литературу по заявленной теме и обратить внимание на те вопросы, которые предлагаются к рассмотрению в конце каждой темы.

В ходе самоподготовки к семинарским занятиям студент осуществляет сбор и обработку материалов по тематике его исследования, используя при этом открытые источники информации (публикации в научных изданиях, аналитические материалы, ресурсы сети Интернет и т.п.), а также практический опыт и доступные материалы объекта исследования.

Контроль за выполнением самостоятельной работы проводится при изучении каждой темы дисциплины на практических (семинарских) занятиях.

Важнейшим элементом самостоятельной работы является подготовка к решению задач и тестированию. Этот вид самостоятельной работы позволяет углубить теоретические знания и расширить практический опыт студента. Тестирование является инструментом проверки знания в изучаемой области. При подготовке к решению тестов необходимо проработать основные категории и понятия дисциплины, обратить внимание на ключевые вопросы темы.

Подготовка доклада-презентации – закрепление теоретических основ и проверка знаний студентов по вопросам основ и практической организации научных исследований, умение подбирать, анализировать и обобщать материалы, раскрывающие связи между теорией и практикой. Подготовка презентации предполагает творческую активность слушателя, умение работать с литературой, владение методами анализа данных и компьютерными технологиями их реализации.

Для успешного освоения дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная учебная работа (консультации) – дополнительное разъяснение учебного материала.

Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья.

## **8. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю).**

### **8.1 Перечень информационных технологий.**

1. Информационные технологии создания, редактирования и предпечатной подготовки текстов (Microsoft Word)
2. Информационные технологии расчётов в электронных таблицах (Microsoft Excel)
3. Информационные технологии мультимедиа: работа со звуком, изображением, графикой, анимацией (Microsoft PowerPoint)

### **8.2. Перечень необходимого программного обеспечения**

При изучении дисциплины необходимо использовать следующее программное обеспечение: Microsoft Office Professional Plus №73–АЭФ/223-ФЗ/2018 Соглашение Microsoft ESS 72569510.

### **8.3. Перечень информационных справочных систем**

Обучающимся при необходимости обеспечен доступ к современным профессиональным базам данных, профессиональным справочным и поисковым системам:

1. Электронная библиотека «Издательского дома «Гребенников» [www.grebennikon.ru](http://www.grebennikon.ru)
2. Проект «ПОЛПРЕД» [www.polpred.com](http://www.polpred.com)
3. Scopus - мультидисциплинарная реферативная база данных <http://www.scopus.com/>
4. Электронная библиотечная система издательства «Лань» <http://e.lanbook.com/>
5. Электронная библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE» [www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru)
6. Научная электронная библиотека (НЭБ) <http://www.elibrary.ru/>
7. Американская патентная база данных <http://www.uspto.gov/patft/>
8. Онлайн-служба полнотекстовых русскоязычных баз данных Информационного агентства «Интегрум-Техно» <http://www.integrum.com/>
9. Информационные ресурсы Российской Библиотечной Ассоциации (РБА) <http://www.rba.ru/>
10. Университетская информационная система РОССИЯ (УИС Россия) <http://uisrussia.msu.ru>
11. Электронная коллекция Оксфордского Российского Фонда (<http://www.oxfordrussia.com>) <http://lib.mylibrary.com/home.asp>
12. «Лекториум ТВ» - видеолекции ведущих лекторов. Доступ: <http://www.lektorium.tv/>. Подробное описание проекта: [http://www.lektorium.tv/stuff/about\\_project/](http://www.lektorium.tv/stuff/about_project/)
13. Электронная библиотечная система «РУКОНТ» <http://www.rucont.ru> 28
14. Среда модульного динамического обучения <http://moodle.kubsu.ru>
15. База учебных планов, учебно-методических комплексов, публикаций и конференций. База информационных потребностей-<http://infoneeds.kubsu.ru/>
16. Всемирная торговая организация <http://www.wto.org>
17. Всемирный банк - <http://www.worldbank.org>
18. Международный валютный фонд - <http://www.imf.org/>
19. Организация Объединённых наций <http://www.un.org/russian/>
20. Представительство Европейского банка реконструкции и развития - [www.ebrd.org/russian/index](http://www.ebrd.org/russian/index)
21. Россия в системе международных отношений [http://www.ln.mid.ru/bul\\_newsitem.nsf/kartaflat/02.03](http://www.ln.mid.ru/bul_newsitem.nsf/kartaflat/02.03)

**9. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)**

№	Вид работ	Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля) и оснащенность
1.	Занятия лекционного типа	Аудитории, укомплектованные презентационной техникой (проектор, экран, ноутбук) и прикладным программным обеспечением (Microsoft Office). Ауд. 520А, 207Н, 208Н, 209Н, 212Н, 214Н, 201А, 205А, 4033Л, 4038Л, 4039Л, 5040Л, 5041Л, 5042Л, 5045Л, 5046Л
2.	Занятия семинарского типа	Аудитории А208Н, 202А, 210Н, 216Н, 513А, 514А, 515А, 516А, а также аудитории, укомплектованные презентационной техникой (проектор, экран, ноутбук) и прикладным программным обеспечением (Microsoft Office). Ауд., 2026Л, 2027Л, 4034Л, 4035Л, 4036Л, 5043Л, 201Н, 202Н, 203Н, А203Н
3.	Групповые и индивидуальные консультации	Кафедра мировой экономики и менеджмента (ауд. 236,), ауд. А208Н
4.	Текущий контроль, промежуточная аттестация	Аудитории, укомплектованные презентационной техникой (проектор, экран, ноутбук) и прикладным программным обеспечением (Microsoft Office ). Ауд. 520А, 207Н, 208Н, 209Н, 212Н, 214Н, 201А, 205А, А208Н, 202А, 210Н, 216Н, 513А, 514А, 515А, 516А, 2026Л, 2027Л, 4033Л, 4034Л, 4035Л, 4036Л, 4038Л, 4039Л, 5040Л, 5041Л, 5042Л, 5043Л, 5045Л, 5046Л, 201Н, 202Н, 203Н, А203Н
5.	Самостоятельная работа	Кабинет для самостоятельной работы, оснащенный компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет», программой экранного увеличения и обеспеченный доступом в электронную информационно-образовательную среду университета Ауд. 213А, 218А, 201Н, 202Н, 203Н, А203Н