

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Якушин Владимир Анатольевич

Должность: ректор, д.ю.н., профессор

Дата подписания: 09.06.2022 07:48:51

Уникальный программный ключ:

a5427c2559e1ff4b007e18b1994671e27057e01c

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

«ВОЛЖСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ имени В.Н. ТАТИЩЕВА» (институт)

УТВЕРЖДЕНО

приказом

ректора Якушиным В.А.

от 05 мая 2022г. №51/1

Рабочая программа дисциплины

Б1.В.10 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Квалификация выпускника – бакалавр

Форма обучения – очная/очно-заочная

Профиль направления – менеджмент организации

Рабочая программа по основной образовательной программе направления 38.03.02 Менеджмент, профиль направления – менеджмент организации разработана в соответствии;

- федеральным образовательным стандартом по направлению 38.03.02 Менеджмент и уровню высшего образования «бакалавриат», утвержденный приказом Минобрнауки России от 12.08.2020г. № 970;

- основной образовательной программой высшего образования ОАНО ВО «ВУиТ» по направлению 38.03.02 Менеджмент, профиль направления – менеджмент организации;

- локальными актами ОАНО ВО «ВУиТ».

Разработчик Немцев Александр Дмитриевич

ОДОБРЕНА

учебно-методическим советом

Протокол № 4/22 от «28» апреля 2022г.

СОДЕРЖАНИЕ

1.	ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ ПРОГРАММЫ.....	4
2.	ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИ.....	4
3.	МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....	5
4.	ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ	6
5.	СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	7
	5.1. Календарно-тематическое планирование	7
	5.2. Краткое содержание лекционного курса.....	8
	5.3. Тематика практических/семинарских занятий.....	11
6.	ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ.....	12
7.	ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ	14
8.	МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.....	49
9.	ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ.....	63
10.	НЕОБХОДИМАЯ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА.....	64

1. ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ ПРОГРАММЫ

Настоящая программа учебной дисциплины устанавливает требования к образовательным результатам и результатам обучения студента и определяет содержание и виды учебных занятий и отчетности.

Программа дисциплины является частью основной профессиональной образовательной программы в соответствии с ФГОС высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, уровень - бакалавриат.

Программа разработана в соответствии с требованиями Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования — программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 06.04.2021 № 245.

Образовательная деятельность по дисциплине осуществляется на государственном языке РФ.

Трудоемкость дисциплины в зачетных единицах характеризует ее объем, как части образовательной программы. Величина зачетной единицы 36 часов.

Качество обучения по дисциплине определяется в рамках внутренней системы оценки, а также внешней системы оценки, в которой образовательная организация может принимать участие на добровольной основе в рамках профессионально-общественной аккредитации. К оценке качества обучения могут привлекаться работодатели и их объединения с целью подготовки обучающихся в соответствии с профессиональными стандартами и требованиями рынка труда к специалистам данного профиля. В целях совершенствования образования к оценке качества также могут привлекаться обучающиеся, которым предоставляется возможность выразить свое мнение относительно условий, содержания и качества учебного процесса.

2 ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Цель дисциплины - дать студентам знание и навыки эффективного управления организацией, которые должны обеспечить им умения видеть перспективы развития организации самостоятельно

разрабатывать стратегические планы, определять ее миссию и цели, находить варианты реализации принятых стратегических решений.

Задачи дисциплины заключаются в решении следующих вопросов:

1. Дать студентам ясное представление о сущности стратегического менеджмента.
2. Показать студентам, что стратегия является основным условием устойчивого развития и сохранения конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.
3. Выработать навыки составления и оформления соответствующих перспективных планов.

В результате освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» у обучающихся должны быть сформированы следующие компетенции:

Наименование компетенции	Код компетенции
Владение навыками разработки и осуществления функциональных стратегий предприятия	ПК - 1
Владением способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.	ПК- 2

3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Данная учебная дисциплина относится к части образовательной программы «Менеджмент организации», формируемой участниками образовательного процесса. Дисциплины по выбору.

В методическом плане дисциплина опирается на знания, полученные при изучении следующих учебных дисциплин: «Общая экономическая теория», «Теория организации», «Маркетинг».

В результате изучения дисциплины обучающийся должен

Знать:

- Функциональные стратегии организации ;
- Содержание и взаимосвязи функциональных стратегий организации .

Уметь:

- Анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на функциональные стратегии организации;

- Анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями организации при подготовке сбалансированных управленческих решений;

Владеть:

- Навыками разработки и осуществления функциональных стратегий организации;
- Навыками разработки и реализации управленческих решений, направленных на обеспечение конкурентоспособности организации.

Полученные в процессе обучения знания могут быть использованы при прохождении преддипломной практики и выполнения выпускной квалификационной работы.

4 ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ

Вид учебной работы	Всего часов/зачетных единиц (очное обучение) 108/3	Всего часов/зачетных единиц (очн-заочн обучение) 108/3
Контактная работа с преподавателем (всего)	8 семестр	9 семестр
	33	33
В том числе:		
Лекции	16	16
Практические занятия/ семинарские занятия	16	16
Лабораторные работы		
Практическая подготовка (если имеется)		
Консультации	1	1
Самостоятельная работа (всего)	39	40
В том числе (если есть):		
Курсовой проект / работа		
Контрольная работа		
Реферат / эссе / доклад		
Вид промежуточной аттестации	36	36

Вид учебной работы	Всего часов/зачетных единиц (очное обучение) 108/3	Всего часов/зачетных единиц (очн-заочн обучение) 108/3
(зачет, <u>экзамен</u>)		

5 СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

5.1 Календарно-тематическое планирование

№ п/п	Тема	Количество часов на:				Форма контроля
		лекции и (оч/оч-заоч)	практические занятия (оч/оч-заоч)	индивидуальные занятия	самостоятельную работу (оч/оч-заоч)	
1	Концептуальные положения стратегического менеджмента	2/2	2/2		4/5	Устный опрос, реферативное задание
2	Разработка стратегии организации: целеполагающие этапы	2/2	2/2		5/5	Устный опрос, анализ ситуации
3	Разработка стратегии организации: диагностические этапы	2/2	2/2		5/5	Контроль освоения теории, анализ ситуации, тестовое задание, доклад
4	Разработка стратегии организации: стратегические альтернативы, их	2/2	2/2		5/5	Реферативное задание, разбор кейсов

	варианты и комбинации					
5	Разработка стратегии организации: стратегии создания конкурентного преимущества	2/2	2/2		5/5	Контроль освоения теории в виде устного опроса, анализ кейсов, тест
6	Разработка стратегии организации: выбор направления развития организации	2/2	2/2		5/5	Контрольная работа, тестовое задание
7	Реализация стратегии: приведение организационного потенциала в соответствие с выбранной стратегией	2/2	2/2		5/5	Контроль освоения теории, тестовое задание
8	Реализация стратегии.	2/2	2/2		5/5	Устный опрос
	Всего	16/16	16/16		39/40	

5.2 Краткое содержание лекционного курса

Тема 1. Концептуальные положения стратегического менеджмента

1.1. Основные понятия и сущность стратегии организации и стратегического управления. 1.2. Критерии оценки эффективности стратегии. 1.3.

Предпосылки возникновения стратегического менеджмента. 1.4.

Оперативное и стратегическое управление. 1.5. Процесс стратегического управления.

Литература

1. *Шифрин, М. Б.* Стратегический менеджмент : учебник для вузов / М. Б. Шифрин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 321 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03440-0. — С.

8 — 34 — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://biblio-online.ru/bcode/453560/p.8-34> (дата обращения: 31.10.2020).

Тема 2. Разработка стратегии организации: целеполагающие этапы

2.1. Формулирование миссии организации. 2.2. Создание сбалансированной системы целей и задач. 2.3. Уровни планирования стратегии.

Литература

1. *Шифрин, М. Б.* Стратегический менеджмент : учебник для вузов / М. Б. Шифрин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 321 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03440-0. — С. 35 — 59 — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://biblio-online.ru/bcode/453560/p.35-59> (дата обращения: 31.10.2020).

Тема 3. Разработка стратегии организации: диагностические этапы

3.1. Процесс стратегического анализа организационной среды. 3.2. Прогнозирование — процесс создания информационной базы планирования стратегии. 3.3. Стратегическая сегментация. 3.4. Анализ привлекательности стратегической зоны хозяйствования. 3.5. Конкурентный анализ. 3.6. Внутрифирменная диагностика.

Литература

1. *Шифрин, М. Б.* Стратегический менеджмент : учебник для вузов / М. Б. Шифрин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 321 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03440-0. — С. 60 — 98 — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://biblio-online.ru/bcode/453560/p.60-98> (дата обращения: 31.10.2020).

Тема 4. Разработка стратегии организации: стратегические альтернативы, их варианты и комбинации

4.1. Общие корпоративные стратегии. 4.2. Стратегия интенсивного роста. 4.3. Стратегия интеграционного роста. 4.4. Стратегия диверсификационного роста. 4.5. Стратегия сокращения.

Литература

1. *Шифрин, М. Б.* Стратегический менеджмент : учебник для вузов / М. Б. Шифрин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 321 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03440-0. — С. 99 — 114 — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://biblio-online.ru/bcode/453560/p.99-114> (дата обращения: 31.10.2020).

Тема 5. Разработка стратегии организации: стратегии создания конкурентного преимущества

5.1. Понятие конкурентного преимущества. 5.2. Стратегический анализ издержек. 5.3. Базовые деловые стратегии. 5.4. Интеграция конкурентных стратегий. 5.5. Стратегия брендинга. 5.6. Стратегия инноваций.

Литература

1. *Шифрин, М. Б.* Стратегический менеджмент : учебник для вузов / М. Б. Шифрин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 321 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03440-0. — С. 115 — 182 — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://biblio-online.ru/bcode/453560/p.115-182> (дата обращения: 31.10.2020).

Тема 6. Разработка стратегии организации: выбор направления развития организации

6.1. Факторы, влияющие на выбор стратегии. 6.2. Стратегия в зависимости от масштабов деятельности. 6.3. Стратегия на различных этапах жизненного цикла отрасли. 6.4. Стратегия фирм, занимающих различные рыночные позиции. 6.5. Портфельные методы и модели выбора стратегии.

Литература

1. *Шифрин, М. Б.* Стратегический менеджмент : учебник для вузов / М. Б. Шифрин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 321 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03440-0. — С. 183 — 226 — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://biblio-online.ru/bcode/453560/p.183-226> (дата обращения: 31.10.2020).

Медиамаатериалы

1. <https://www.youtube.com/watch?v=JlglEP-r3ss> — Зеленый офис экономит не только ресурсы и деньги, но и нервы

Тема 7. Реализация стратегии: приведение организационного потенциала в соответствие с выбранной стратегией

7.1. Основы выполнения стратегии. 7.2. Организационные изменения. 7.3. Приведение структуры в соответствие со стратегией. 7.4. Формирование организационной культуры, соответствующей стратегическим изменениям. 7.5. Приведение организационной культуры в соответствие со стратегией. 7.6. Перевод стратегии в сбалансированную систему показателей.

Литература

1. *Шифрин, М. Б.* Стратегический менеджмент : учебник для вузов / М. Б. Шифрин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт,

2020. — 321 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03440-0. — С. 227 — 274 — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://biblio-online.ru/bcode/453560/p.227-274> (дата обращения: 31.10.2020).

Тема 8. Реализация стратегии: управление в режиме реального времени

8.1. Тенденции и характер перемен в окружающей среде. 8.2. Управленческая реакция на изменения окружающей среды. 8.3. Управление стратегическими задачами. 8.4. Управление по слабым сигналам.

Литература

1. *Шифрин, М. Б.* Стратегический менеджмент : учебник для вузов / М. Б. Шифрин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 321 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03440-0. — С. 275 — 292 — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://biblio-online.ru/bcode/453560/p.275-292> (дата обращения: 31.10.2020).

Тема 9. Реализация стратегии: управление в условиях стратегических изменений

Литература

1. *Шифрин, М. Б.* Стратегический менеджмент : учебник для вузов / М. Б. Шифрин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 321 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03440-0. — С. 293 — 311 — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://biblio-online.ru/bcode/453560/p.293-311> (дата обращения: 31.10.2020).

5.3 Тематика практических занятий

Тема 1. Основные этапы науки управления.

Предпосылки возникновения стратегического менеджмента на российских предприятиях. Экономическая политика Российской Федерации.

Тема 2. Процесс стратегического управления.

Пять задач стратегического управления. Определение видения и миссии, установка целей. Разработка стратегии. Реализация выбранной стратегии. Оценка деятельности, критический анализ ситуации и введение корректив. Преимущества стратегического управления.

Тема 3. Анализ стратегических факторов внешней и внутренней среды. Цели анализа, инструментарий анализа. Анализ отрасли, стратегические группы конкурентов, анализ потребителей.

Тема 4. Составляющие стратегического менеджмента.

Понятие стратегической единицы бизнеса и портфеля организации. Типы стратегий. Основные этапы стратегического менеджмента. Миссия, цели и стратегические задачи. Сильные и слабые стороны организации и ее конкурентоспособность.

Тема 5. Методы стратегического анализа.

Проведение SWOT – анализа; анализ с помощью матрицы Бостонской консалтинговой группы, PEST – анализ. Проведение отраслевого анализа.

Тема 6. Стратегии предприятий различных отраслей.

Три основных типа стратегии конкуренции. Стратегия низких издержек производства. Преимущества производителя с низкими издержками производства. Уязвимые стороны производителя с низкими издержками. Стратегия дифференциации. Достоинства и недостатки стратегии. Стратегия концентрирования и риск ее использования.

Тема 7. Стратегические альтернативы. Реализация стратегии. Разработка альтернатив стратегического решения. Реализация философии с использованием эталонных стратегий. Альтернативы тактических решений и использование эталонных решений.

6 ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО - МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ

6.1 Основная литература

1. Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / М. Б. Шифрин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 321 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03440-0. — С. 293 — 311 — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://bibli-online.ru/bcode/453560/p.293-311> (дата обращения: 31.10.2020).

2. Егоршин, А. П. Стратегический менеджмент [Текст] : учебник . - Нижний Новгород : Изд-во НИМБ, 2013.

3. Тебекин А.В. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров, реком. МО-М.: ЮРАЙТ, 2012.

6.2 Дополнительная литература

1. Аакер Д. Бизнес-стратегия: от изучения рыночной среды до выработки беспроблемных решений / Пер. с англ.- М.: Эксмо, 2007.

2. Маркова В.Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент. М.: ИНФРА-М, 1999-2007
3. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
4. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2000.
5. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. - М.: ОАО «Типография «Новости», 2000.
7. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: «Питер», 1999.
8. Боумен К. Стратегия на практике /Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2003.
9. Виханский О.С. Стратегическое управление. - М.: Гардарики, 1998.
10. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика. - М.: Аспект Пресс, 2002
11. Турков И.Б. Стратегия и структура корпорации. - М.: Дело, 2006.
12. Карлоф Б. Деловая стратегия. - М.: Экономика, 1991.
13. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. - М.: Дело, 2008.
14. Кузнецова С.А., Маркова В.Д. Конкретные ситуации по стратегическому менеджменту. Новосибирск, НГУ, 2001.
15. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. СПб: «Питер», 2000.
16. Портер М. Конкуренция. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2000.
17. Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005.
18. Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент: учебник для студентов вузов.- М.: КНОРУС, 2011.-496 с.
19. Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю. Стратегический менеджмент: учебное пособие для студентов вузов. – М.: Эксмо, 2010. – 432 с.
20. Томпсон-мл., Артур, А., Стрикленд Ш, А., Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. Пер. с англ. Изд. дом «Вильямс», 2009.- 928 с.
21. Литвак Б.Г. Стратегический менеджмент. Учебник для бакалавров. – 2016.
22. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент. Учебное пособие рек. МО. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
23. Стратегический менеджмент. Учебник под ред. Петрова А.Н, - СПб.: Питер, 2007.
24. Егоршин, А. П. Стратегический менеджмент [Текст] : учебник . - Нижний Новгород : Изд-во НИМБ, 2013.
25. Зайцев, Л.Г.Стратегический менеджмент [Текст] : учебник . - М : Экономистъ, 2005. - 413 с

6.3. Методические разработки кафедры

Кулапина Г.М. Стратегический менеджмент: пособие для практических занятий. – Тольятти: ВУиТ, 2006.

6.4 Электронно-библиотечная система

- а) программное обеспечение и Интернет-ресурсы: www.mckinsey.com - McKinsey Quarterly
- в) www.e-xecutive.ru - Интернет сообщество профессиональных менеджеров
- с) <http://www.gks.ru> - Официальный Интернет-сайт Федеральной службы государственной статистики
- д) <http://proquest.umi.com/login> - ProQuest: ABI /Inform Global - полнотекстовая база данных по бизнесу, менеджменту и экономике
- е) ЭБС biblio-online.ru

7 ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Промежуточным контролем знаний обучающихся в течение обучения являются письменные работы по ключевым темам читаемой дисциплины.

Формой итогового контроля знаний обучающихся является **экзамен**, в ходе которого оценивается уровень теоретических знаний и навыки решения профессиональных и творческих задач.

Фонд оценочных средств сформированности компетенций включает в себя:

- вопросы к экзамену;
- примерные темы курсовых работ/проектов (или ссылка на Методические указания по выполнению курсовой работы/проекта);
- - примерные темы рефератов/докладов/эссе/сообщений;
- тесты (или ссылка на тесты);

7.1. Критерии оценивания уровня сформированности компетенций

а) Уровни формирования компетенций

ПК-1 (владением навыками разработки и осуществления функциональных стратегий предприятий)	Уровни	Описание показателей
Знать: функциональные стратегии организации	Продвинутый уровень	Знать все функциональные стратегии организации и особенности их применения
	Базовый уровень	Знать несколько базовых функциональных стратегий

		организации и возможности их применения
	Пороговый уровень	Знать одну-две функциональные стратегии и возможности их использования для успешного ведения бизнеса
Уметь: анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на функциональные стратегии организации	Продвинутый уровень	Уметь применять существующие методы анализа внешней и внутренней среды организации при разработке функциональной стратегии
	Базовый уровень	Уметь применять два-три метода анализа внутренней и внешней среды предприятия при разработке функциональной стратегии
	Пороговый уровень	Уметь применять один метод анализа внутренней и внешней среды при разработке функциональной стратегии организации
Владеть: навыками разработки и осуществления функциональных стратегий организации	Продвинутый уровень	Владеть навыками разработки функциональных стратегий на основе стратегического анализа внешней и внутренней среды организации
	Базовый уровень	Владеть навыками выбора и оценки функциональной стратегии организации, направленной на обеспечение ее конкурентоспособности
	Пороговый уровень	Владеть навыками реализации функциональной стратегии организации

ПК-2 (владением способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных	Уровни	Описание показателей

управленческих решений)		
Знать: взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний	Продвинутый уровень	Знать все функциональные стратегии компании и их взаимосвязи
	Базовый уровень	Знать несколько (четыре-пять) функциональных стратегии компании и их взаимосвязи
	Пороговый уровень	Знать две-три функциональных стратегии компании и их взаимосвязи
Уметь: анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компании	Продвинутый уровень	Уметь анализировать взаимосвязи функциональных стратегий
	Базовый уровень	Уметь анализировать взаимосвязи четырех-пяти функциональных стратегий
	Пороговый уровень	Уметь анализировать взаимосвязи двух-трех функциональных стратегий
Владеть: навыками подготовки сбалансированных управленческих решений на основе анализа взаимосвязей функциональных стратегий	Продвинутый уровень	Владеть навыками подготовки сбалансированных управленческих решений на основе анализа взаимосвязей функциональных стратегий
	Базовый уровень	Владеть навыками подготовки сбалансированных управленческих решений на основе анализа взаимосвязей четырех-пяти функциональных стратегий
	Пороговый уровень	Владеть навыками подготовки сбалансированных управленческих решений на основе анализа взаимосвязей двух-трех функциональных стратегий

в) Критерии конкретного оценочного средства:

Критерии оценочного средства «Контрольная работа»

Балл (интервал баллов)	Уровень сформированности компетенции	Критерии оценивания уровня сформированности компетенции
«5»	Максимальный уровень	Контрольная работа оформлена в соответствии с предъявляемыми требованиями, содержит 1-2 незначительные ошибки, ответы обучающегося правильные, четкие, содержат 1-2 неточности
«4»	Средний уровень	Контрольная работа содержит одну принципиальную или 3, или более недочетов, ответы обучающегося правильные, но их формулирование затруднено и требует наводящих вопросов преподавателя
«3»	Минимальный уровень	Контрольная работа оформлена в соответствии с предъявляемыми требованиями, но имеются замечания по оформлению, кроме того, выявлена принципиальная ошибка, ответы обучающегося затруднены, плохо сформулированы и требуют наводящих вопросов преподавателя.
«2»	Минимальный уровень не достигнут	Контрольная работа содержит более одной принципиальной ошибки, оформлена с нарушением требований; материал не соответствует заданию, ответы обучающегося путанные, нечеткие, содержат множество ошибок или ответов нет совсем.

Критерии оценочного средства «Реферативное задание»

Балл (интервал баллов)	Уровень сформированности компетенции	Критерии оценивания уровня сформированности компетенции
86-100	Максимальный уровень	Реферат соответствует теме исследования, обоснована актуальность темы исследования, определены практическая значимость изученных аспектов и возможность применения сформированной компетенции в дальнейшей профессиональной деятельности;

		реферативная работа защищена публично с использованием средств ИТ и даны обоснованные ответы на все вопросы, оформление реферата соответствует предъявляемым требованиям
61-85	Средний уровень	Реферат соответствует теме исследования, оформлен в соответствии с предъявляемыми требованиями и защищен публично; на вопросы преподавателя и присутствующих не получено исчерпывающих ответов обучающегося, при защите не были использованы средства ИТ
40-60	Минимальный уровень	Реферат соответствует теме исследования; отвечающий сформулировал основные выводы, но затрудняется ответить на дополнительные вопросы; оформление реферата выполнено с нарушением предъявляемых требований
0-39	Минимальный уровень не достигнут	Реферат не содержит материала по теме исследования и обучающийся затрудняется ответить на задаваемые вопросы

Критерии оценочного средства «Зачетное задание»

Балл (интервал баллов)	Уровень сформированности компетенции	Критерии оценивания уровня сформированности компетенции
«5»	Максимальный (продвинутый) уровень	Обучающийся ясно и четко сформулировал ответы на два теоретических вопроса, выполнил практическую задачу без ошибок, проиллюстрировал ответы дополнительным материалом, показал грамотное использование понятийного аппарата дисциплины, логично отвечает на дополнительные вопросы
«4»	Средний (базовый) уровень	Обучающийся сформулировал ответы на два теоретических вопроса, но допустил 2-3 неточности или неполно раскрыл суть вопроса; решил практическую задачу с 1-2 не принципиальными ошибками, показал

		грамотное использование понятийного аппарата дисциплины, не смог подробно разъяснить суть предложенного решения, затруднился с ответом на дополнительные вопросы
«3»	Минимальный (пороговый) уровень	Обучающийся сформулировал ответы на два теоретических вопроса, но допустил одну принципиальную ошибку, неполно раскрыл суть вопроса; решил практическую задачу частично, путался в понятийном аппарате, не смог ответить на дополнительные вопросы
«2»	Минимальный уровень не достигнут	Обучающийся не сформулировал ответ на один из теоретических вопросов либо допустил принципиальные ошибки в каждом; не решил практическую задачу, путался в понятийном аппарате, не смог ответить на дополнительные вопросы

Оценочные средства:

Тип оценочного средства	Функциональная принадлежность оценочного средства	Код
Реферативное задание	Проверка ПК-1 ПК-2	1
Контрольная работа	Проверка сформированности ПК-1, ПК-2	2
Тест	Проверка сформированности ПК-1, ПК-2	3
Зачетное задание	Проверка сформированности ПК-1, ПК-2	4

- Критерии оценочных средств

№ п/п	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства	Показатель оценки сформированности компетенции	Уровень сформированности компетенции
1		Реферативн	Балл (оценка по	Максимальный

	ПК-1, ПК-2	ое задание	пятибалльной шкале)	(продвину́тый) – оценка – «5»; Средний (базовый+ - оценка –«4»; Минимальный (пороговый) – оценка – «3»; Минимальный уровень не достигнут – оценка – «2»
2	ПК-1, ПК-2	Контрольная работа	Балл (оценка по пятибалльной шкале)	Максимальный (продвину́тый) уровень – оценка-«5»; Средний (базовый) уровень 0 оценка – «4»; Минимальный (пороговый) уровень – оценка – «3»; Минимальный уровень не достигнут – оценка – «2»
3	ПК-1, ПК-2	Тест	Балл (количество верных ответов в процентном выражении)	Максимальный (продвину́тый) - правильных ответов 86-100%; Средний (базовый) - правильных ответов 61-85% Минимальный (пороговый) – правильных ответов 40-69% Минимальный уровень не достигнут – правильных ответов 0-39%
4	Итоговая аттестация ПК - 1, ПК-2 (100 баллов)	Зачетное задание		Максимальный (продвину́тый) суммарный уровень (больше 86%) – компетенции сформированы на «отлично»/»зачтено»; средний (базовый) суммарный уровень (61-85%) –компетенции сформированы на

				<p>«хорошо»/»зачтено»; минимальный (пороговый) суммарный уровень (40-60%) – компетенции сформированы на «удовлетворительно»/»за чтено»; минимальный суммарный уровень (меньше 40%) не достигнут – компетенции не сформированы, «неудовлетворительно»/ «не зачтено»</p>
--	--	--	--	---

7.2. Фонд оценочных средств

Примерная тематика курсовых работ

1. Фирма как объект стратегического управления.
2. Теория конкурентного преимущества М. Портера.
3. Циклическая модель процесса стратегического планирования.
4. Стратегия роста по И. Ансоффу.
5. Конкурентные стратегии по Ф. Котлеру в зависимости от занимаемой фирмой доли рынка.
6. Позиционирование как инструмент реализации стратегии дифференциации.
7. Ценовая стратегия фирмы.
8. Влияние внешней среды и ресурсного потенциала на разработку и реализацию стратегии предприятия.
9. Факторы, влияющие на формирование и форму стратегического плана.
10. Стратегии, соответствующие различным фазам жизненного цикла предприятия.
11. Стратегия вертикальной интеграции.
12. Стратегия конкурентной борьбы в растущих отраслях промышленности.
13. Анализ факторов, формирующих стратегию.
14. Стратегии конкуренции на международных рынках.
15. Разработка корпоративной стратегии фирмы.
16. Стратегия диверсификации корпорации.
17. Стратегия и организационная структура фирмы.
18. Разработка бизнес-плана фирмы.

19. Стратегический анализ диверсифицированных компаний.
20. Маркетинговая стратегия организации.
21. Организационная культура как объект стратегических изменений.
22. Проблемы и трудности стратегического управления.
23. Стратегическое управление как совокупность взаимосвязанных управленческих процессов.
24. Роль высшего руководства в выполнении стратегии фирмы.
25. Оценка и контроль выполнения стратегии.
26. Анализ организационной структуры с позиции выполнения стратегии фирмы.
27. Роль и значение маркетинга в стратегическом управлении фирмой.
28. Позиционирование фирмы на рынке.
29. Необходимость проведения анализа среды при стратегическом планировании деятельности фирмы.
30. Анализ и выбор стратегии поведения как сердцевина стратегического управления.

Примерные темы рефератов

1. Проблемы адаптации конкурентной стратегии фирмы к условиям внешней среды.
2. Роль человеческого фактора в разработке и принятии стратегических решений.
3. Проблемы управления предприятиями с иностранными инвестициями.

4. Стратегические решентестовые задания

- кспортно-импортной деятельностью.
5. Организация управления инновационной деятельностью крупных компаний.
6. Формирование и развитие организационной культуры в международных компаниях.
7. Оценка нестабильности внешней среды и выбор системы управления фирмой.
8. Мотивация и стимулирование как инструмент совершенствования стратегических решений.
9. Ранжирование хозяйственных подразделений по инвестиционному приоритету.
10. Стратегический анализ диверсифицированных компаний.
11. Необходимость стратегического менеджмента.
12. Определение миссий и целей стратегического управления.
13. Анализ сильных и слабых сторон фирмы.
14. Отличия стратегического управления от оперативного управления.

15. Сущность понятий «стратегия» и «стратегическое управление».

тестовые задания

1. Существуют следующие виды стратегий по уровням управления:

- а) портфельная;
- б) текущая;
- в) деловая (конкурентная);
- г) функциональная.

2. Основной целью портфельной стратегии является:

- а) разделение труда;
- б) определение специфики и особенностей товара конкурента;
- в) расширение и укрепление портфеля ценных бумаг;
- г) выявление конкурентных преимуществ.

3. Основной целью деловой стратегии является:

- а) достижение устойчивых конкурентных преимуществ в организации;
- б) расширение портфеля ценных бумаг;
- в) определение работ в подразделениях организации;
- г) совершенствование структуры управления.

4. Основной целью функциональной стратегии является:

- а) разработка миссии организации;
- б) разработка целей и задач в подразделениях организации;
- в) определение сроков реализации продукции;
- г) выявление потребностей персонала.

5. Стратегия низких издержек особенно успешна, если:

- а) эластичность спроса по цене высока;
- б) эластичность спроса по цене низка;
- в) эластичность спроса по цене нулевая;
- г) издержки в основном состоят из издержек на заработную плату

6. Стратегия дифференциации особенно успешна:

- а) в условиях массового спроса,
- б) когда многие покупатели заинтересованы в особых характеристиках товара;
- в) когда предпочтения покупателей сильно отличаются в зависимости от половозрастной принадлежности;

г) когда дифференциация рыночных ниш сочетается с высокой эластичностью спроса по доходу.

7. Стратегия сегментации особенно успешна при:

- а) торговле однородным товаром;
- б) производстве товаров массового спроса;
- в) оказании элитных услуг;
- г) организации торговли в маленьком городе.

8. Главная цель управления заданиями в организации - это:

- а) создание новых и более мощных конкурентных преимуществ,
- б) упорядочение знаний, которыми обладают сотрудники организации;
- в) создание новых знаний;
- г) все предыдущие ответы верны.

9. Может ли фирма на практике одновременно реализовывать несколько стратегий:

- а) может;
- б) не может,
- в) может, только если это многоотраслевая компания.

10. Что является главной целью стратегического анализа внешней среды организации?

- а) информация, которую надо учитывать при формулировании миссии организации;
- б) информация об угрозах, которую надо учитывать при разработке конкретной стратегии организации;
- в) изучение специфики товара конкурента.

11. Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что:

- а) окружение не будет изменяться;
- б) в окружении не будет происходить качественных изменений;
- в) в окружении постоянно будут происходить изменения.

12. Какие из следующих факторов должны быть в первую очередь учтены при выборе стратегии (являются ключевыми)?

- а) сильные стороны отрасли;
- б) сильные стороны фирмы;
- в) цели фирмы;
- г) интересы вашего руководства;
- д) квалификация работников;
- е) степень зависимости от внешней среды;

ж) все перечисленные факторы.

13. Чем различаются STEP- и SWOT-анализы:

- а) SWOT-анализ позволяет синтезировать результаты STEP-анализа как внешней, так и внутренней среды организации;
- б) предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда организации, а предметом STEP-анализа — только ее внешняя макросреда;
- в) SWOT-анализ представляет собой анализ сил и слабостей организации, а STEP-анализ — ее возможностей и внешних угроз.

14. Как понимать термин «угрозы и возможности»?

- а) в буквальном смысле;
- б) анализ угроз и возможностей — это стандартная процедура в стратегическом управлении;
- в) это обозначение благоприятных и неблагоприятных тенденций во внешней среде;
- г) это художественный образ.

15. Стратегическая зона хозяйствования — это:

- а) зона наибольшего хозяйственного риска;
- б) перспективный сегмент рынка;
- в) сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация имеет (или хочет получить) выход;
- г) свободная экономическая зона.

16. К какой составляющей SWOT-анализа относится следующий набор показателей, характеризующих положение фирмы?

- а) сильные стороны;
- б) слабые стороны;
- в) возможности;
- г) угрозы.

17. Какие из следующих факторов должны быть в первую очередь учтены при выборе стратегии (являются ключевыми)?

- а) сильные стороны отрасли;
- б) сильные стороны фирмы;
- в) цели фирмы;
- г) интересы высшего руководства;
- д) квалификация работников;
- е) степень зависимости от внешней среды;
- ж) все перечисленные факторы.

18. К основным видам деятельности в цепочке ценностей относят:

- а) материально-техническое обеспечение,
- б) продажи,
- в) закупки,
- г) управление людскими ресурсами,
- д) производство,
- е) все вышеперечисленное.

19. Какие стратегии может выбрать фирма, имеющая сильные конкурентные позиции, при медленном росте рынка?

- а) совместное предприятие в новой области;
- б) концентрическая диверсификация;
- в) горизонтальная интеграция или слияние;
- г) сокращение;
- д) вертикальная интеграция;
- е) конгломератная диверсификация.

20. Какие из перечисленных факторов определяют конкурентную силу поставщика организации?

- а) уровень специализации поставщика;
- б) концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
- в) темпы инфляции и нормы налогообложения;
- г) все перечисленные факторы.

21. Конкурентная среда организации определяется:

- а) только внутриотраслевыми конкурентами;
- б) внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию;
- в) фирмами, производящими замещающий продукт;
- г) только фирмами, которые могут выйти на рынок с тем же продуктом.

22. Наличие продуктов-заменителей:

- а) уменьшает ценовую власть покупателей;
- б) увеличивает ценовую власть покупателей;
- в) не влияет на ценовую власть покупателей;
- г) увеличивает экспортно-импортное сальдо.

23. В каком соотношении находятся стратегическое планирование и стратегический менеджмент?

- а) стратегический менеджмент — составная часть стратегического планирования в организации;
- б) стратегическое планирование — элемент стратегического

менеджмента;

в) стратегический менеджмент и стратегическое планирование объединяются в стратегическом маркетинге;

г) стратегический менеджмент — это разработка стратегического плана и управление стратегическими изменениями;

д) эти понятия означают на практике один и тот же процесс.

24. Ключевыми компонентами стратегического планирования являются:

а) цели планирования;

б) разработка этапов планирования;

в) структура управления.

25. Процесс стратегического планирования включает:

а) выбор стратегии;

б) изучение рынка;

в) формулировку целей и задач;

г) определение уровней иерархии;

д) оценку возможностей и альтернативных вариантов;

е) мотивацию;

ж) реализацию плана.

26. На этапе долгосрочного планирования вырабатывается:

а) стратегия работы отдельного исполнителя;

б) стратегия работы отдельного подразделения;

в) стратегия фирмы по всем ее направлениям.

27. Тактические планы разрабатываются:

а) на один день;

б) на один год;

в) на пять лет.

28. Чем отличается тактический план от операционного?

а) тактический план шире операционного, позволяет осуществить стратегические цели;

б) тактические планы разрабатываются для реализации стратегических планов, но с учетом конкретных условий сегодняшнего дня, а операционные определяют последовательность и механизмы осуществления отдельных действий;

в) операционные и тактические планы — это одно и то же;

г) операционные планы позволяют спланировать крупные операции на рынке, а тактические — достигать отдельных тактических целей.

29. Как соотносятся понятия «стратегический план» и

«долгосрочный план»?

- а) стратегический план — это разновидность долгосрочного плана;
- б) долгосрочный план — это разновидность стратегического плана;
- в) стратегический и долгосрочный план — близкие, но в то же время различные понятия;
- г) долгосрочный и стратегический план — это одно и то же.

30. Что является результатом системы стратегического планирования?

- а) определение миссии целей, выбор стратегий, распределений ресурсов для будущих программ;
- б) определение планов маркетинга, производства, бизнес-план;
- в) определение финансового плана, стратегий сбыта;
- г) определение финансового плана и плана закупок

31. Какое из приведенных ниже утверждений верно?

- а) составление стратегического плана — это функция руководства;
- б) составление стратегического плана — это дело внешних консультантов по стратегическому планированию;
- в) составление стратегического плана — это функция планового отдела;
- г) составление стратегического плана — это процесс, в котором обязательно должны участвовать люди, которые будут впоследствии его выполнять.

32. Имеются ли различия между понятиями «программа» и «план» и если да, то в чем они состоят?

- а) программа и проект — это, в принципе, одно и то же;
- б) программа — понятие более широкое, в рамках программы может быть несколько проектов;
- в) проект — понятие более широкое, в рамках проекта может быть несколько программ;
- г) программа и проект различаются, поскольку используются на разных стадиях планирования.

34. Какие стратегии образуют «стратегическую пирамиду» крупной диверсифицированной компании?

- а) корпоративная стратегия;
- б) стратегия горизонтальной интеграции;
- в) функциональная стратегия;
- г) стратегия фокусирования;
- д) деловая стратегия;
- е) операционная стратегия.

35. В «стратегическую пирамиду» одно отраслевого предприятия входят:

- а) корпоративная стратегия;
- б) деловая стратегия;
- в) функциональные стратегии;
- г) операционные стратегии.

36. Содержание портфельной стратегии включает:

- а) расположение и масштабы областей деятельности, где будут гибко проявляться конкурентные преимущества организации, синергизм различных деятельностей;
- б) использование технологий по принципу «двойного назначения»;
- в) использование организацией конкурентных преимуществ возможных партнеров по бизнесу в целях данной организации;
- г) многообразное использование различного рода ресурсов фирмы — материальных, финансовых, научно-технических, кадровых и др.

37. К факторам, формирующим стратегию, относятся:

- а) социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы;
- б) ориентация коллектива предприятия на стратегию;
- в) привлекательность продукции, отрасли;
- г) конкурентоспособность фирмы;
- д) корпоративная культура.

38. Виды корпоративной стратегии диверсификации включают:

- а) поглощение;
- б) диверсификацию в родственные отрасли;
- в) диверсификацию в неродственные отрасли;
- г) стратегию свертывания и ликвидации;
- д) стратегию приватизации;
- е) стратегию многонациональной диверсификации;
- ж) стратегию реструктурирования, восстановления и экономии.

39. К какой группе стратегии относятся стратегии, связанные в основном с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивающие отрасль, положение фирмы внутри отрасли и технологию?

- а) концентрированного роста;
- б) интегрированного роста;
- в) диверсификации;
- г) сокращения.

40. Какая стратегия наиболее привлекательна для фирмы, которая дальше не может развиваться на одном из рынков с данным продуктом в рамках данной отрасли?

- а) концентрированного роста;
- б) интегрированного роста;

- в) диверсификации;
- г) сокращения.

41. Какая из перечисленных стратегий развития предполагает отказ от рассмотрения долгосрочных перспектив бизнеса в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе?

- а) стратегия развития продукта;
- б) стратегия обратной вертикальной интеграции;
- в) стратегия «сбора урожая»;
- г) стратегия конгломератной диверсификации;
- д) стратегия сокращения расходов.

42. Реализация стратегии предусматривает:

- а) активизацию менеджеров всех уровней;
- б) выделение средств на реализацию стратегии;
- в) введение передового опыта и достижений науки в процессе реализации стратегии;
- г) стимулирование выполнения стратегического замысла;
- д) формирование корпоративной культуры;
- е) периодическую отчетность о выполнении стратегии.

43. Основные условия выполнения стратегии — это:

- а) формирование квалификационных и перспективных кадров;
- б) подбор и эффективное использование персонала;
- в) усиление конкурентных преимуществ фирмы;
- г) приведение организационной структуры в соответствие со стратегией развития фирмы;

44. Организационные изменения встречают наибольшее сопротивление вследствие:

- а) неправильной последовательности действий при их проведении;
- б) консервативности людей;
- в) воздействия внешних обстоятельств;
- г) недостатка ресурсов для осуществления изменений.

45. Какие из перечисленных факторов определяют выбор той или иной организационной структуры?

- а) степень разнообразия деятельности фирмы;
- б) размер фирмы;
- в) географическое размещение фирмы;
- г) технология фирмы;
- д) отношение со стороны руководителей и сотрудников;
- е) динамизм внешней среды;
- ж) все перечисленные факторы.

46. Ключевая роль в проведении стратегических изменений и мобилизации потенциала организации принадлежит:

- а) руководству организации;
- б) непосредственным исполнителям;
- в) руководителям среднего звена и непосредственным исполнителям;
- г) научным и инженерно-техническим сотрудникам;
- д) в равной степени всем работникам организации.

47. Определяющим фактором эффективности стратегического менеджмента является:

- а) система мотивации персонала;
- б) технология менеджмента;
- в) реализация совокупности функций

48. Бенчмаркинг можно использовать в работе организаций:

- а) коммерческих;
- б) государственных;
- в) общественных;
- г) всех типов.

49. В чем состоит основная цель бюджета организации?

- а) определить необходимые ресурсы, их количество и направления использования;
- б) определить необходимые ресурсы и их количество;
- в) определить источники поступления финансов;
- г) определить необходимые ресурсы и распределить их по целям.

50. К основным факторам, определяющим эффективность стратегического менеджмента, относятся:

- а) использование количественных методов;
- б) финансовые и статистические методы;
- в) мотивация персонала;
- г) эффект различных систем.

51. В чем состоит цель стратегического управления:

- а) выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамического баланса с окружением;
- б) построение иерархии целей;
- в) установление индивидуальных целей;
- г) все ответы верны.

52. Какие интересы отражает миссия:

- а) собственников;

- б) сотрудников;
- в) покупателей;
- г) все ответы верны.

53. Необходимость разработки стратегических решений возникает у предприятий в случаях:

- а) принятия решения о создании (приобретении), реформировании предприятия;
- б) поддержания и развития эффективной работы предприятия;
- в) смены стратегии при банкротстве предприятия;
- г) все вышеперечисленное верно.

54. Перенос центра внимания высшего руководства фирмы на окружение с целью своевременного реагирования на происходящие в нем изменения характерен для перехода от:

- а) текущего планирования к долгосрочному;
- б) стратегического планирования к стратегическому управлению;
- в) долгосрочного планирования к стратегическому.

55. Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что:

- а) окружение не будет изменяться;
- б) в окружении не будет происходить качественных изменений;
- в) в окружении постоянно будут происходить изменения.

56. Какова последовательность действий в рамках стратегического управления:

- а) определение целей - определение миссии - выбор стратегии;
- б) определение миссии - определение целей - выбор стратегии;
- в) определение миссии - выбор стратегии - определение целей.

57. Для каких целей организации характерна наибольшая детализация и конкретизация:

- а) для краткосрочных;
- б) для среднесрочных;
- в) для долгосрочных.

58. Цели организации должны:

- а) задавать общие направления функционирования организации;
- б) четко и конкретно фиксировать конечное состояние;
- в) задавать конкретные сроки выполнения;
- г) определять ответственных за достижение определенных целей.

59. Ключевая роль в проведении стратегических изменений организации принадлежит:

- а) руководству организации;
- б) непосредственным исполнителям;
- в) научным и инженерно-техническим сотрудникам;
- г) в равной степени всем работникам организации.

60. К стратегическим решениям можно отнести:

- а) реконструкцию предприятия;
- б) внедрение новой технологии;
- в) пересмотр условий поставки;
- г) выход на новые рынки сбыта.

61. Предпосылками развития стратегического управления в России являются:

- а) быстрые изменения внешней среды предприятий;
- б) формирование демократического стиля управления;
- в) происходящие интеграционные процессы;
- г) глобализация бизнеса;
- д) диверсификация бизнеса.

62. К составляющим внешней среды относят:

- а) микроокружение;
- б) мегаокружение;
- в) макроокружение;
- г) миниокружение.

63. Стратегия минимизации издержек (лидерство по издержкам) нацелена на:

- а) обеспечение более низких системных издержек на товар по сравнению с конкурентами;
- б) придание товару (продукту) отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые отличают товар от предложений конкурентов;
- в) создание более выгодного имиджа организации, марки продукта и др.;
- г) наем такого персонала, который работает с клиентами более эффективно.

64. Стратегия управления персоналом относится к:

- а) функциональным стратегиям;
- б) базовым стратегиям;
- в) корпоративным стратегиям;
- г) отраслевым стратегиям.

65. Если преобладает ценовая конкуренция, то более эффективной стратегией фирмы будет:

- а) стратегия лидерства по издержкам;
- б) стратегия дифференциации продукции;

- в) стратегия инноваций;
- г) стратегия дифференциации сервиса.

66. SWOT – анализ – это:

- а) функционально-стоимостной анализ;
- б) метод экстраполяции тенденций;
- в) анализ возможностей, угроз внешней среды, сильных и слабых сторон фирмы;
- г) группировка факторов внешней среды по видам (политические, экономические, социокультурные, технико-технологические).

67. Какие определения соответствуют понятию «стратегическое планирование»:

- а) это стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения;
- б) это процесс разработки стратегии фирмы с конкретизацией в форме стратегического плана;
- в) это комплекс решений и действий по разработке стратегии, необходимых для достижения целей фирмы;
- г) это комплексный план мероприятий, включающий проектирование, строительство, приобретение технологий, оборудования, подготовку кадров и т.д., направленных на создание нового или модернизацию действующего производства товаров с целью получения экономической выгоды.

68. В каком разделе стратегического плана рассматриваются вопросы планирования себестоимости, доходов, прибыли, рентабельности и т.д.:

- а) стратегический план производства;
- б) стратегический организационный план;
- в) стратегический финансовый план;
- г) стратегический анализ.

69. В каком разделе стратегического плана предприятия находят отражения показатели объема производства продукции в целом и по видам:

- а) маркетинг;
- б) трудовые ресурсы;
- в) финансовые ресурсы;
- г) производство.

70. В каком разделе стратегического плана рассматриваются вопросы концепции стратегического маркетинга, анализа рынка, жизненного цикла товара, сегментирования рынка товара, стратегии ценообразования, классификации и анализа конкурентов, планирования сбыта и товародвижения, планирование рекламной кампании:

- а) стратегический анализ;

- б) стратегический план маркетинга;
- в) стратегический план производства;
- г) стратегический финансовый план.

71. Укажите, в какой последовательности должны отражаться этапы процесса стратегического планирования:

- а) концепция общей стратегии;
- б) планирование;
- в) цели предприятия;
- г) миссия предприятия.

72. О каком разделе бизнес-плана идет речь: этот раздел представляет собой краткое изложение сути инвестиционного проекта, позволяющее инвесторам сформулировать отношение к предлагаемому проекту:

- а) резюме;
- б) план маркетинга;
- в) производственный план;
- г) финансовый план.

73. О каком разделе бизнес-плана идет речь: в этом разделе обобщаются все предшествующие материалы разделов и представляются в стоимостном варианте, что позволяет оценить ожидаемые финансовые результаты:

- а) описание предприятия и отрасли;
- б) план маркетинга;
- в) инвестиционный план;
- г) финансовый план.

74. О каком разделе бизнес-плана идет речь: этот раздел подробным образом описывает путь, посредством которого предприятие планирует производить продукцию в потребном количестве, требуемого качества, в нужные сроки:

- а) резюме;
- б) план маркетинга;
- в) производственный план;
- г) финансовый план.

75. Укажите, кем может быть подготовлен бизнес-план инвестиционного проекта:

- а) менеджером;
- б) фирмой;
- в) консалтинговой организацией;
- г) финансовым посредником.

76. Стратегический менеджмент содержит следующие функции:

- а) планирование, организация, руководство, контроль;

- б) прогнозирование, планирование, организация, координация, учет, контроль, анализ и мотивация;
- в) социальное планирование, координация, контроль и мотивация;
- г) все перечисленное.

77. Высшим уровнем стратегического менеджмента является:

- а) деловой уровень;
- б) корпоративный уровень;
- в) функциональный уровень;
- г) все уровни равнозначны.

78. Функционально анализ внешней среды деятельности предприятия должен проводиться:

- а) собранием акционеров;
- б) службой маркетинга;
- в) генеральным директором;
- г) бухгалтерией.

79. Предпосылками развития стратегического управления в России являются:

- а) быстрые изменения внешней среды предприятий;
- б) происходящие интеграционные процессы;
- в) глобализация бизнеса;
- г) диверсификация бизнеса.

80. Основные характеристики целей в стратегическом планировании:

- а) измеримость, непротиворечивость, определенность в сроках достижения, реальность;
- б) измеримость, детализированность, комплексность;
- в) измеримость и долгосрочность;
- г) стратегический характер.

81. Наличие продуктов-заменителей:

- а) уменьшает ценовую власть покупателей;
- б) увеличивает ценовую власть покупателей;
- в) не влияет на ценовую власть покупателей;
- г) нет правильного ответа.

82. Стратегия дифференциации особенно успешна:

- а) в условиях массового спроса;
- б) когда многие покупатели заинтересованы в особых характеристиках товара;
- в) когда предпочтения покупателей сильно отличаются в зависимости от половозрастной принадлежности;

г) когда дифференциация рыночных ниш сочетается с высокой эластичностью спроса по доходу.

83. Стратегия сегментации особенно успешна:

- а) при торговле однородным товаром;
- б) при производстве товаров массового спроса;
- в) при оказании элитных услуг;
- г) при организации торговли в маленьком городе.

84. Профессионально сделанная маркетинговая стратегия гарантирует:

- а) правильный базовый выбор рыночных целей организации и основных средств их достижения;
- б) единственно возможный путь достижения наибольших коммерческих выгод;
- в) непротиворечивость решений конкретных управленческих проблем и оптимальное достижение поставленных целей организации на рынке;
- г) завоевание максимальной доли рынка.

85. Чем отличается тактический план от операционного:

- а) тактический план шире операционного, позволяет осуществить стратегические цели,
- б) тактические планы разрабатываются для реализации стратегических планов, но с учетом конкретных условий сегодняшнего дня, а операционные определяют последовательность и механизмы осуществления отдельных действий;
- в) операционные и тактические планы – это одно и то же;
- г) операционные планы позволяют спланировать крупные операции на рынке, а тактические – достигать отдельные тактические цели.

Задания к практическим занятиям

Задание 1. Оцените ситуацию, сложившуюся на заводе полупроводниковых материалов при переходе к рыночным формам экономики, и ответьте на вопросы.

После перехода страны к рыночной экономике руководство завода, производящего полупроводниковые материалы для электронных схем, столкнулось с необходимостью решения принципиально новых проблем. Промышленный спад в переходный период привел к резкому снижению объемов производства отечественной электронной продукции и как следствие к падению спроса на основную продукцию, производимую заводом. Перед руководством завода встала задача выработки новой

стратегии развития предприятия, соответствующей новым экономическим реалиям.

Вопросы. Как изменение условий функционирования предприятия повлияло на его хозяйственную деятельность? Какую стратегию развития предприятия, с вашей точки зрения, следовало бы принять руководству завода в изменившейся внешней среде?

Задание 2. Изучите ситуацию и ответьте на вопросы.

Завод полупроводниковых материалов, о котором шла речь в задании 3, столкнулся с основными трудностями в своей деятельности именно вследствие изменений, происшедших на тех рынках сбыта, где традиционно реализовывалась продукция завода. Полупроводниковых материалов для электронных схем на отечественных рынках сбыта требовалось все меньше и меньше. Сокращение объемов реализации продукции, производимой заводом, привело к необходимости формирования новой маркетинговой стратегии предприятия.

Вопросы. Какое, с Вашей точки зрения, влияние оказало изменение потребительского спроса на продукцию, производимую заводом полупроводниковых материалов, на экономическую деятельность предприятия? Что могло бы послужить основой маркетинговой политики завода, ориентированной на новые реалии потребительского рынка?

Задание 3. Изучите ситуацию и ответьте на вопросы.

В связи с возросшими требованиями к качеству поставляемой продукции, более жесткими условиями поставки и требованиями техники безопасности руководство крупного угольного разреза разработало программу перспективного развития предприятия, в которой наряду с другими мероприятиями предусматривалась замена устаревшего оборудования. В связи с разработанной программой было принято решение о закупке крупной партии нового оборудования, для чего угольному разрезу требовался кредит в размере 3 млн долл. Такой суммы «свободных» денег у предприятия не было.

Вопросы. Правильным ли было решение, принятое руководством угольного разреза, закупить крупную партию нового оборудования? Что с Вашей точки зрения, следовало бы предпринять руководству для того, чтобы закупка нового оборудования стала возможной?

Задание 4. Изучить ситуацию, провести SWOT-анализ.

Всемирно известная система ресторанов быстрого обслуживания –Макдональдс‡ пришла на российский рынок в результате длительных переговоров. Потребовалось 12 лет, чтобы идея открытия в СССР ресторанов этой системы нашла юридическое закрепление. Переговоры об открытии в Москве ресторанов –Макдональдс‡ начались во время Олимпиады-76 в Монреале и завершились в апреле 1988 г. подписанием договора о создании совместного предприятия между канадским филиалом фирмы –Макдональдс‡ и Мособщепитом. Соотношение долей участников было зафиксировано: 51% - советская сторона и 49% - канадская. С подписанием договора СССР стал 52-й страной мира, в которую пришел –Макдональдс‡. По договору предусматривалось открытие 20 ресторанов в Москве и перерабатывающего распределительного комплекса для снабжения этих ресторанов полуфабрикатами.

Официальное открытие первого ресторана в Москве состоялось 31 января 1990 г. Рассчитанный на 700 посадочных мест, это был самый большой ресторан системы –Макдональдс‡. Планировалось, что в нем за день можно будет обслуживать до 15 тыс. посетителей. Жизнь существенно увеличила эту цифру. С первого дня и надолго около ресторана выстроилась длинная очередь, которая сыграла неоднозначную роль в формировании имиджа ресторана –Макдональдс‡. Расположившись в Москве на пересечении Большой Бронной и Тверской улиц рядом с Пушкинской площадью, ресторан, несомненно, с самого начала получал ряд сильных конкурентных преимуществ. Однако неожиданно это удачное по всем традиционным параметрам месторасположение ресторана создало для него и определенные трудности. Так, например, возникла проблема разрушения стиля и духа одного из исторических мест центра Москвы.

Одним из основополагающих принципов деятельности ресторанов –Макдональдс‡ является обеспечение единого уровня обслуживания клиентов во всех уголках мира. Соответствие продукции единому для всей системы стандарту качества, высокая культура обслуживания, чистота и доступность являются конкретными формами воплощения этого принципа, конкретными отличительными характеристиками, создающими во всем мире повышенную привлекательность ресторанов быстрого обслуживания –Макдональдс‡. Обычно задолго до открытия очередного ресторана фирма –Макдональдс‡ досконально изучает локальные ресурсы, поставщиков, а также все то, что может повлиять на качество. Только после этого фирма приступает к ресторанному обслуживанию клиентов. Качество исходных продуктов играет важную роль. Поэтому, приступив к реализации проекта в Москве, фирма –Макдональдс‡ вынуждена была завести в Россию из Голландии картофель сорта –Рассет Бурбон‡, который наилучшим образом подходит для приготовления фирменного блюда - жаренного в масле картофеля. Однако качество исходных продуктов не было основной преградой на пути к приготовлению традиционных блюд ресторанов –Макдональдс‡. Важно было обеспечить ресторан качественными и

поступающими своевременно в необходимом количестве полуфабрикатами. Для этого –Макдональдс‖ отступил от своей традиции - иметь в системе только рестораны - и пошел на строительство перерабатывающего распределительного комплекса (ПРК) снабжения ресторанов полуфабрикатами.

Получив в декабре 1988 г. при содействии Моссовета земельный участок под строительство ПРК, –Макдональдс‖ в течение одного года построил уникальный производственный центр, объединяющий семь полностью автономных производств. Оснащенный самым современным производственным оборудованием из ФРГ, Швеции, Нидерландов, США, Италии и Канады, комплекс производит все необходимые овощные, молочные, мясные и мучные изделия. Мощности комплекса позволяют перерабатывать в течение недели до 72 тыс. кг картофеля, до тысячи литров молока, 32 тыс. кг натуральной цельной говядины. –Макдональдс‖ уделяет огромное внимание вопросам формирования и поддержания имиджа фирмы, глубоко осознавая свою социальную ответственность и стараясь максимально способствовать развитию общества.

С открытия в 1955 г. первого ресторана фирма –Макдональдс‖ уделяет очень большое внимание оказанию помощи населению тех мест, где она ведет свою деятельность. Центром внимания со стороны фирмы являются дети и молодежь. Созданный в 1964 г. Детский фонд Роланда Макдональда оказывает большую финансовую поддержку в сферах здравоохранения, просвещения и социальной помощи. В бывшем СССР –Макдональдс‖ также стал проводить свою политику помощи больным детям. Был проведен ряд акций по сбору средств, которые направляются на приобретение необходимого медицинского оборудования, посылку наших детей на лечение за рубеж, на строительство центра реабилитации детей-инвалидов. К разряду социально-ориентированных акций фирмы –Макдональдс‖ следует отнести и ее решение о реализации ее продукции в ресторанах только за рубли и по относительно низкой цене.

Во всем мире рестораны сети –Макдоналдс‖ по причине специфичности меню (сэндвичи с котлетой - гамбургеры, салатом и сыром и жаренные в масле ломтики картофеля), невысокой цены и особой атмосферы (дизайн помещения, шумные улыбчивые кассиры-буфетчики) в основном пользуются популярностью у детей и молодежи. Конечно, в –Макдоналдс‖ заходят и взрослые люди, но скорее те, кто хотел бы быстро или недорого перекусить. Посещение же первого ресторана –Макдоналдс‖ в Москве для основной массы клиентов имело совершенно другой смысл.

Клиентам –Макдоналдса‖ на Пушкинской площади нравилось в нем все. Вкусные еда и напитки, красивый интерьер и удивительная чистота, даже во время слякотной зимней непогоды. Особое впечатление на посетителей производили доброжелательность и энергичность работы персонала, столь контрастировавшие с поведением работников советского

общепита, да и всего, как любили тогда говорить, –ненавязчивого советского сервиса

Импортное производственное оборудование, привезенные для выращивания в СССР западные сорта картофеля, современная технология контроля соответствия полуфабрикатов установленным стандартам качества - все это могло гарантировать качество изготавливаемой и предлагаемой клиентам продукции. Однако качество обслуживания принципиально зависело от работы персонала.

Формирование кадрового состава в соответствии с содержанием, объемом и интенсивностью труда и формирование организационной культуры, адекватной философии внутрифирменных отношений, существующей в системе –Макдоналдс, потребовали от руководства проведения ряда специальных мероприятий.

Система подбора кадров базировалась на жестком следовании принципу конкурентного отбора из большого числа претендентов. Это отличалось от существовавшей в большинстве советских предприятий практики найма на работу по протекции либо же из числа сотрудников советской организации. Для того чтобы реализовать принцип конкурсного отбора на практике, фирма дала объявление в московских газетах о том, что приступает к найму сотрудников.

К осени 1989 г., когда начался наем работников, было получено 27 тыс. заявлений. Это создало базу для отбора наиболее энергичных, мотивированных, умных и выдающихся молодых людей и девушек. К моменту открытия ресторана его персонал состоял из 630 человек. В течение года он увеличился до 1100 человек, а общее количество работников в ресторане, на перерабатывающем заводе и в администрации составило 1550 человек. Наем на конкурентной основе не только позволил отобрать лучших из большого числа претендентов, но явился также и сильным мотивом для старательной работы. Это объяснялось тем, что победа в конкурсе вызывала у работников чувство гордости и высокую степень удовлетворенности.

Условиями допуска к участию в конкурсе на начальной стадии отбора претендентов были следующие: претендент должен был иметь телефон, чтобы с ним можно было легко связаться; он должен был жить в полчаса езды до ресторана. Этому критерию удовлетворяли 5 тыс. претендентов. С каждым из них было проведено собеседование. Два помощника менеджера проинтервьюировали всех и вдвоем должны были принять решение о том, кто проходит на следующую ступень отбора. С прошедшими кандидатами затем беседовали канадские менеджеры.

Следуя практике, широко используемой в американских ресторанах, совместное предприятие –Москва-Макдоналдс, решило и в Москве принять в члены команды молодых людей. Однако, если при найме молодежи в США в основном исходят из экономической причины (новички сначала получают чуть больше минимальной заработной платы), то в СССР важно было принять людей, не имевших опыта работы. Идея заключалась в том, что

легче привить новые навыки, чем отучить от приобретенных ранее и неприемлемых.

В основной массе на работу были приняты молодые люди в возрасте от 18 до 27 лет. Для большинства из них это была первая работа. Сначала на полный рабочий день были приняты 40% работников, к марту 1990 г. менеджеры увеличили их долю до 80%, так как для молодых людей было трудно совмещать работу и учебу.

Подход к управлению персоналом в «Москва-Макдоналдс» основан на едином для всей системы «Макдоналдс» комплексе правил. В частности, это принципы: «Макдоналдс» - одна большая семья и «Макдоналдс» заботится о жизни своих сотрудников во время и вне работы. Молодые люди с удовольствием носили форму «Макдоналдс», гордились этим. Им нравилось, что независимо от занимаемой должности они называют друг друга по имени. Им нравилось носить на груди табличку с именем. Им нравилось разговаривать с посетителями с улыбкой, как бы играя роль в театре. Ничего подобного не существовало в советском менеджменте. Такая универсальность укрепляла чувство особенности и исключительности, что положительно сказывалось на отношении к работе. Большое мотивирующее воздействие на сотрудников оказывали регулярно проводимые мероприятия, связанные с особыми поворотными моментами и достижениями работников, а также проводимые каждые три месяца встречи членов команды и менеджеров.

Существенным мотиватором являлись ежемесячные «социальные» мероприятия - речные прогулки по Москве-реке, спортивные соревнования, посещения зрелищных программ. Немаловажно, что это все оплачивалось совместным предприятием.

Большую роль в мотивировании работников играла система компенсаций. Заработная плата в совместном предприятии была довольно высокой. Когда открылся ресторан, члены команды получали 2 рубля в час, что было в два с половиной раза больше, чем в среднем по стране. Существенно выше, чем на других подобных предприятиях, хотя и ниже, чем у работников ресторана, был заработок администрации и сотрудников перерабатывающего завода. Кроме того, они работали в привлекательных условиях. Завод был построен в московском пригороде, где многие люди до этого не имели постоянной работы и должны были искать ее в других районах. Конечно, они были рады получить постоянную работу рядом с домом. Другим важным компонентом системы поощрений было бесплатное медицинское обслуживание в качественных частных больницах и клиниках, бесплатные путевки в санатории, на море, бесплатная еда во время работы.

«Макдоналдс» также предоставил работникам (за их счет) возможность получения гастрономических заказов. В то же время фирма жестко придерживалась политики увольнения работников, которые совершили на работе кражу.

Чтобы побудить сотрудников к хорошей работе, –Макдоналдс использует конкуренцию и соревнование - на уровне ресторана, региона, страны и между странами.

В обучении кадров совместное предприятие –Москва-Макдоналдс применяет те же методы, которые использует –Макдоналдс во всем мире.

С самого начала были отобраны 28 менеджеров, которые прошли 3-8-месячное обучение в Торонто. В 1989 г. менеджеры линии по переработке продуктов прошли соответствующее обучение в западной Европе (откуда было получено оборудование).

Четыре человека, которые должны были стать управляющими деятельностью –Макдоналдс в СССР, прошли такое же обучение, как и все менеджеры –Макдоналдс. Они должны были научиться применять в московской системе ресторанов такое же управление, какое использовалось в 10500 ресторанах –Макдоналдс по всему миру. Менеджеры проучились 5 месяцев в Институте Гамбургерологии компании в Торонто (Онтарио, Канада). Программа на 1000 часов включала занятия в классе, обучение технике использования оборудования и практику управления рестораном. Эта программа дала им практический опыт и знание всех тонкостей деятельности ресторанов –Макдоналдс, начиная от приготовления гамбургеров и кончая мотивированием членов команды.

Кроме этого, менеджеры провели дополнительно две недели в Мировом центре обучения фирмы –Макдоналдс - Университете Гамбургер в США. Там вместе с 235 другими менеджерами из разных стран они прослушали курс высшей ресторанной деятельности. Все члены рабочих групп прошли стандартную 60-часовую программу обучения в компании.

Новые работники, пришедшие на фирму, просматривают видеозапись, объясняющую, применение каких навыков и какого отношения к работе ожидает от них компания. Работники знакомятся с основами внешнего вида персонала. Они учатся важности дисциплины и ответственности. При этом их учат тому, что они должны проявлять инициативу: когда их коллега нуждается в помощи, они не должны колебаться в ее оказании, даже если это не их прямая задача. Члены команды также изучают основы отношений с клиентом: быть перед кассой до того, как клиент подойдет к ней, смотреть клиенту в глаза, приветствовать клиента улыбкой и предлагать дополнительные предметы для покупки.

Фундаментальным аспектом философии управления персоналом в –Макдоналдс является привитие работникам чувства гордости за хорошее выполнение работы и признание их достижений. –Макдоналдс имеет развитые процедуры для оценки и награждения членов команды. В основе политики компании в отношении дисциплины лежит скорее обучение и исправление, чем наказание. Работники получают инструкции по тому, как выполнять задания, которые они делают не так, как положено. Плохая работа редко является поводом для увольнения. Такая мера используется в качестве

последнего средства и прибегается для таких серьезных нарушений, как грубость по отношению к клиенту или воровство.

В совместном предприятии –Москва-Макдоналдс|| придерживаются политики продвижения кадров –изнутри||. Фирма рассматривает продвижение в карьере как способ мотивации работников. За первый год деятельности больше 30 членов команды были выдвинуты на должность менеджера.

Выполнить:

Анализ макросреды:

Политические. Анализируются намерения государственной власти в отношении развития общества; отношения правительства к различным отраслям экономики и регионам страны; возможные изменения в законодательстве; стабильность политической системы и отношение к ней населения; сила оппозиции; международные отношения.

Экономические. Исследуется формирование и распределение ресурсов. Учитываются следующие показатели: общий уровень экономического развития, природные ресурсы, уровень развития конкурентных отношений; темпы инфляции; уровень безработицы; производительность труда; нормы налогообложения; цена рабочей силы и т.п.

Социальные. Данные факторы определяют влияние на бизнес социальных явлений и процессов, таких как, отношение людей к работе и качеству жизни; существующие в обществе обычаи, верования и ценности; демографическая структура общества; уровень образования; мобильность населения и т.п.

Технологические. Анализируются перспективы развития науки, техники, технологии, материаловедения, важные для производства новой продукции, совершенствования организации бизнеса.

2. Анализ среды непосредственного окружения. Анализ целесообразно проводить, исследуя потребителей, поставщиков, конкурентов и рынок рабочей силы.

Потребители. Анализ проводится по следующим факторам:

- степень зависимости покупателя от продавца;
- объем закупок;
- уровень информированности покупателя;
- наличие замещающих продуктов;
- стоимость перехода к другому продавцу;
- чувствительность покупателя к цене;
- требования к качеству, марке;

- доходы потребителей;
- социально-технологические и поведенческие особенности потребителей.

Поставщики. Факторы, характеризующие влияние поставщиков на эффективность деятельности организации:

- уровень специализации поставщика;
- стоимость перехода к другому потребителю;
- важность данных продаж;
- стоимость и качество товара;
- график поставок;
- пунктуальность и обязательность выполнения условий поставки.

Конкуренты. Изучение конкурентов - важнейшая часть анализа. Необходимо:

- выделить настоящих и потенциальных конкурентов;
- установить их цели;
- выявить особенности разработки, производства, рекламы и сбыта продукции;
- получить информацию о финансовом состоянии;
- выявить конкурентные преимущества.

Рынок рабочей силы. Анализ рынка рабочей силы позволяет выявить возможности обеспечения организации кадрами. Исследуемые факторы:

- наличие кадров необходимой квалификации;
- уровень образования;
- возраст;
- пол;
- стоимость рабочей силы;
- политика профсоюзов; государственная система; поддержка безработных.

Задание 5. «Пятерочка» — торговая сеть, объединяющая более 200 универсамов, оборот которых составляет свыше 700 млн. долл.

Концепция бизнеса «Пятерочки» отражена в ее названии. Речь идет о пяти «базовых выгодах», которые магазины сети намерены предоставить покупателю. Формулировки не блещут оригинальностью: поддержание низких цен, удобное расположение универсамов, оптимальный ассортимент товаров, гарантии качества продукции, качественное и профессиональное обслуживание покупателей.

По разнообразию ассортимента «Пятерочка» продолжает уступать супермаркетам «для среднего класса». Но это тоже следствие приверженности принципу работать для большинства в этой стране.

Избранная стратегическая ориентация накладывает на выбор средств извлечения прибыли существенные ограничения. Понятно, что «Пятерочка» пытается выжать максимально возможный доход с каждого квадратного метра торговой площади. За счет оптимального расположения товаров, включения в ассортимент не залеживающихся на полках продуктов повседневного спроса, сдачи в аренду свободных торговых площадей,

размещения платной рекламы на каждом удобном месте: на стенах, потолке, прилавках, на кассовой ленте, на одежде торгового персонала. Единственно, что недопустимо для «Пятерочки» ради большей выручки, — это увеличить наценку: она в среднем составляет 10 – 12% (в обычных супермаркетах около 40%).

Основной резерв извлечения прибыли и экономии в «Пятерочке» состоит в жестко прописанных правилах внутреннего распорядка. Расписано буквально все, вплоть до количества слов, необходимых и достаточных в деловом общении. В фирме разработан глоссарий для сотрудников, состоящий из 200 терминов.

До секунд разработаны нормативы погрузочно-разгрузочных работ автотранспорта в магазинах.

В рекомендациях по расстановке продуктов в торговом зале учтены мельчайшие детали поведения потребителей: каков обычный маршрут покупателей по залу, идет он в одиночку или с женщиной (мужчиной), с ребенком; под каким углом падает взгляд покупателя на продукт и захочет ли он за ним тянуться.

В «Пятерочке» работают над тем, чтобы сбои в «микросхеме» не происходили по вине человеческого фактора. Так, кассир здесь получает в несколько раз больше, чем в прочих известных сетях России — как наших, так и западных. Недаром на каждое вакантное место в компании претендуют не менее 25 человек. Но зарплата отнюдь не единственная форма культивирования чувства преданности делу корпорации. В «Пятерочке» существуют типовое обучение персонала и типовая культура.

Ответьте на вопросы:

- 1) Что является основным конкурентным преимуществом компании «Пятерочка»?
- 2) По каким критериям оцениваются бизнес-процессы в «Пятерочке»?
- 3) Как осуществляются в компании обучение, мотивация и использование персонала?
- 4) Каковы ключевые факторы успеха «Пятерочки» (Ключевые факторы успеха - общие для всех предприятий отрасли факторы, реализация которых открывает перспективы улучшения своей конкурентной позиции)?

Задание 6. Перед любым руководителем время от времени возникает задача формирования заново или реорганизации системы управления организацией, которой он руководит. Решение о целесообразности реорганизации системы управления организацией принимается, как правило, после тщательного анализа результатов деятельности. Многие предприятия в условиях резко возросшей конкуренции на рынках сбыта все большее значение придают повышению качества производимой продукции. Поэтому необходимость более эффективного решения проблемы качества на предприятии вполне может стать основной причиной реорганизации предприятия.

Если основной причиной реорганизации предприятия является стремление обеспечить более высокое качество производимой им продукции, то подготовку к реорганизации целесообразно начать с анализа основных факторов, влияющих на качество продукции.

Вопросы:

- 1) Сформулируйте цели, которые могут быть поставлены руководством при проведении реорганизации в данном случае, и определите критерии их достижимости.
- 2) Какой(-ие) тип(-ы) контроля целесообразно использовать при проведении реорганизации в описанном случае?

Задание 7. Компания, во всех отношениях благополучная, обладает финансовыми ресурсами и планирует купить перспективное предприятие в смежной отрасли.

Следует ли принимать такое решение, если в совете директоров мнения разделились, хотя большинство голосов «за»?

Задание 8. Для каждого автотранспортного предприятия одной из важнейших задач является снижение себестоимости перевозок. Значительное место в себестоимости занимают затраты на техническое обслуживание и ремонт подвижного состава, на горюче-смазочные материалы.

Иркутская автобаза связи (в данной ситуации рассматривается только основное предприятие автобазы, без филиалов) является самостоятельным подразделением Управления федеральной почтовой связи Иркутской области. Автобаза представляет собой комплексное предприятие, т. е. занимается как выполнением перевозок, так и хранением, техническим обслуживанием и ремонтом подвижного состава.

Перевозки, осуществляемые данным предприятием, делятся на два вида: муниципальные (в основном почтовые грузы) и коммерческие (перевозка грузов для частных лиц и предприятий).

Осуществление платных перевозок стало практиковаться вследствие кризиса, схватившего экономику страны, и, в частности, в результате неплатежей, отсутствия денег в муниципальной сфере и др.

В целом по автотранспортному предприятию наблюдается следующее соотношение отчетных и плановых значений важнейших показателей деятельности:

- общая сумма затрат на перевозки увеличилась на 113 826 тыс. руб.;
- наблюдается перерасход по статьям — фонд оплаты труда, горюче-смазочные материалы и масла, техническое обслуживание и ремонт, общехозяйственные расходы;
- относительная экономия достигнута по статьям затрат - амортизация, износ и ремонт шин.

На основе результатов анализа можно сделать следующие выводы: план по объему транспортных услуг (муниципальные и коммерческие перевозки) перевыполнен на 1,12%. Также наблюдается перевыполнение плана по отдельным группам доходов. Преобладающую роль в структуре доходов занимают почасовые доходы от перевозок, так как они получены от основной деятельности предприятия. Прочие доходы получены от сдачи помещений в аренду, ремонта постороннего транспорта, реализации автомобилей.

План по общей прибыли перевыполнен на 13,21%. Основную часть прибыли составляет прибыль, полученная от почасовых перевозок (более 90%), прочая составляет десятую часть.

Таким образом, Иркутская автобаза связи получает доход преимущественно от основного вида деятельности, а величина прочих доходов составляет 2,4%. План по всем технико-эксплуатационным и экономическим показателям выполнен и перевыполнен, за исключением показателя списочного количества автомобилей. Одним из резервов увеличения мощностей Иркутской автобазы связи является расширение списочного количества автомобилей. Следует отметить, что предприятие обходится собственными финансовыми ресурсами, что повышает уровень его автономии, но негативно сказывается на маневренности. Степень изношенности парка подвижного состава слишком высока, поэтому необходим поиск наиболее рациональных и экономически выгодных путей его обновления.

В таких условиях перед менеджерами предприятия возникает целый ряд проблем, требующих безотлагательного решения. Это:

- поиск средств на обновление парка подвижного состава, так как через 3 года, максимум 5 лет, выполнение транспортных задач станет невозможным из-за крайней изношенности автомобилей;
- выбор путей более рационального использования производственных и административно-хозяйственных площадей предприятия;
- определение способов повышения эффективности использования и ремонта подвижного состава;
- выработка стратегии развития предприятия в ситуации как общего кризиса, так и стабилизации экономики страны;
- выявление наиболее эффективных способов работы с клиентами (маркетинговый подход).

Вопросы:

- 1) Определите миссию предприятия
- 2) Определите цели предприятия, достижение которых позволит решить сложившиеся проблемы. Определите и критерии достижимости целей.
- 3) Постройте дерево целей.

8 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Организация учебного процесса должна выполняться с учетом требований, изложенных в государственном образовательном стандарте специальности.

Изучение дисциплины требует прослушивания лекций преподавателя и дополнительное самостоятельное изучение разделов тем, выполнение самостоятельных работ, направленных на углубленное формирование практических навыков работы с нормативной документацией, подготовку рефератов (в качестве дополнительного задания), выполнения контрольной работы.

Внеаудиторная самостоятельная работа студентов представляет собой вид занятий, которые каждый студент организует и планирует самостоятельно. Самостоятельная работа включает самостоятельное изучение разделов дисциплины, подготовку к практическим занятиям, выполнение дополнительных индивидуальных заданий: подготовку рефератов (сообщений и докладов) и их публичную защиту с помощью средств ИТ, подготовку к промежуточной аттестации.

8.1. Образовательные технологии

Учебный процесс при преподавании курса основывается на использовании традиционных, инновационных и информационных образовательных технологий. Традиционные образовательные технологии представлены лекциями и семинарскими (практическими) занятиями. Инновационные образовательные технологии используются в виде широкого применения активных и интерактивных форм проведения занятий. Информационные образовательные технологии реализуются путем активизации самостоятельной работы студентов в информационной образовательной среде.

8.2. Занятия лекционного типа

Лекционный курс предполагает систематизированное изложение основных вопросов учебного плана.

На первой лекции лектор обязан предупредить студентов, применительно к какому базовому учебнику (учебникам, учебным пособиям) будет прочитан курс.

Лекционный курс должен давать наибольший объем информации и обеспечивать более глубокое понимание учебных вопросов при значительно меньшей затрате времени, чем это требуется большинству студентов на самостоятельное изучение материала.

8.3. Семинарские (практические) занятия

Семинарские (практические занятия) представляют собой детализацию лекционного теоретического материала, проводятся в целях закрепления курса и охватывают все основные разделы.

Основной формой проведения семинаров и практических занятий является обсуждение наиболее проблемных и сложных вопросов по отдельным темам, а также решение задач и разбор примеров и ситуаций в аудиторных условиях. В обязанности преподавателя входят: оказание методической помощи и консультирование студентов по соответствующим темам курса.

Активность на практических занятиях оценивается по следующим критериям:

- ответы на вопросы, предлагаемые преподавателем;
- участие в дискуссиях;
- выполнение проектных и иных заданий;
- ассистирование преподавателю в проведении занятий.

Ответ должен быть аргументированным, развернутым, не односложным, содержать ссылки на источники.

Доклады и оппонирование докладов проверяют степень владения теоретическим материалом, а также корректность и строгость рассуждений.

Оценивание заданий, выполненных на семинарском занятии, входит в накопленную оценку.

Практические занятия представляют собой детализацию лекционного теоретического материала, проводятся в целях формирования умений и навыков и охватывают все основные разделы.

Основным методом проведения практических занятий являются упражнения, а также обсуждение наиболее проблемных и сложных вопросов по отдельным темам, а также разбор качества выполнения упражнений в аудиторных условиях. В обязанности преподавателя входят: оказание методической помощи и консультирование студентов по соответствующим темам курса.

Активность на практических занятиях оценивается по следующим критериям:

- выполнение заданий;
- участие в дискуссиях;
- ассистирование преподавателю в проведении занятий.

8.4. Самостоятельная работа обучающихся

Получение углубленных знаний по изучаемой дисциплине достигается за счет дополнительных часов к аудиторной работе - самостоятельной работы студентов. Выделяемые часы целесообразно

использовать для изучения дополнительной научной литературы по проблематике дисциплины, анализа научных концепций и практических рекомендаций ведущих российских и зарубежных специалистов в профессиональной сфере, а также для отработки практических навыков.

Самостоятельная работа студентов – это процесс активного, целенаправленного приобретения студентом новых знаний, умений без непосредственного участия преподавателя, характеризующийся предметной направленностью, эффективным контролем и оценкой результатов деятельности обучающегося.

Цели самостоятельной работы:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование умений использовать нормативную и справочную документацию, специальную литературу;
- развитие познавательных способностей, активности студентов, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, творческой инициативы, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений и академических навыков.

Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами студентов в зависимости от цели, объема, уровня сложности, конкретной тематики.

Технология организации самостоятельной работы студентов включает использование информационных и материально-технических ресурсов образовательного учреждения.

Перед выполнением обучающимися внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель может проводить инструктаж по выполнению задания. В инструктаж включается:

- цель и содержание задания;
- сроки выполнения;
- ориентировочный объем работы;
- основные требования к результатам работы и критерии оценки;
- возможные типичные ошибки при выполнении.

Инструктаж проводится преподавателем за счет объема времени, отведенного на изучение дисциплины.

Контроль результатов внеаудиторной самостоятельной работы студентов может проходить в письменной, устной или смешанной форме.

Студенты должны подходить к самостоятельной работе как к наиболее важному средству закрепления и развития теоретических знаний, выработке единства взглядов на отдельные вопросы курса, приобретения определенных навыков и использования профессиональной литературы.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся должны быть оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.

При самостоятельной проработке курса обучающиеся должны:

- просматривать основные определения и факты;
- повторить законспектированный на лекционном занятии материал и дополнить его с учетом рекомендованной по данной теме литературы;
- изучить рекомендованную литературу, составлять тезисы, аннотации и конспекты наиболее важных моментов;
- самостоятельно выполнять задания, аналогичные предлагаемым на занятиях;
- использовать для самопроверки материалы фонда оценочных средств;
- выполнять домашние задания по указанию преподавателя.

8.5. Выполнение домашнего задания

Домашнее задание оценивается по следующим критериям:

- Степень и уровень выполнения задания;
- Аккуратность в оформлении работы;
- Использование специальной литературы;
- Сдача домашнего задания в срок.

Методические рекомендации по выполнению курсовой работы

Назначение и цель курсовой работы.

Курсовая работа является самостоятельной работой студентов, отражающей уровень усвоения теоретического материала и глубину практических знаний, полученных студентами в процессе обучения.

Основная задача курсовой работы - постановка, исследование и определение путей решения актуальных проблем, связанных с теорией и практикой стратегического менеджмента.

В курсовой работе студент должен проанализировать возможность применения на конкретном объекте концепции стратегического управления и осуществить выбор (или разработку) стратегии (комплекса стратегий) в соответствии с характеристиками данного предприятия (организации).

В процессе написания работы студент должен проявить знания в сфере предварительного обследования объекта управления и управляющей системы, анализа подсистем, технологии управления на предприятии (в организации).

Структура курсовой работы.

Объем работы должен составить 20 - 25 страниц машинописного текста, не считая приложений.

Типовая структура курсовой работы включает следующие разделы:

- 1) Оглавление (с указанием страниц).
- 2) Введение.
- 3) Раздел первый. Аналитическая и теоретическая часть.
- 4) Раздел второй. Проектная часть. Выбор и разработка стратегии (комплекса стратегий).
- 5) Заключение.
- 6) Список использованной литературы.
- 7) Приложение.

Методические указания к выполнению и содержанию основных разделов работы.

Во введении описывается общая постановка задачи, значение и роль стратегического менеджмента в управлении организацией.

В разделе первом дается описание объекта исследования (конкретной функционирующей организации), направлений её деятельности, занимаемая позиция на рынке, организационная и производственная структура, организационно-правовые особенности управления, отношение собственности, и т.д. Необходимо проанализировать тип рынка, на котором работает исследуемое предприятие.

Во втором разделе необходимо выбрать (разработать) одну из возможных стратегий (комплекс стратегий), которая наиболее подходит для развития анализируемой организации. Выбор стратегии (комплекса стратегий) осуществляется на основании анализа, выполненного ранее, в соответствии с поставленной целью. Выбор стратегии, ее разработка и осуществление - это функции менеджера. Менеджер должен предусмотреть возможные неблагоприятные ситуации путем организации стратегической защиты и бизнес-подходов для их преодоления.

Необходимо рассмотреть типологии стратегий и выбрать те из них, которые непосредственно могут быть использованы данным конкретным предприятием. Анализ факторов выбора позволит разделить "желаемое" и "действительное" и в итоге определить "реальное". Сам бизнес и система стратегий могут быть весьма привлекательными для предприятия. Однако, как показывает практика, переоценка своих возможностей ведет либо к пересмотру ориентиров и стратегий, либо к "растягиванию" во времени реализации стратегии, что может сильно повлиять на позиции фирмы в конкуренции. Поэтому для каждого вида бизнеса необходимо оценить стартовый стратегический потенциал, обуславливающий внутренние возможности компании для реализации разработанного комплекса стратегий.

Заключение должно быть кратким и представлять собой основные выводы из проведенного исследования.

Курсовая работа заканчивается списком литературы. Указывается автор, название источника, место и год издания.

В приложении могут приводиться таблицы показателей, схемы, расчеты, формы документации, должностные инструкции, графики, справки, рисунки, фотографии продукции, планы производственных помещений или земельных участков, и т. д.

8.6. Работа с медиаматериалами

Самостоятельная работа в современном учебном процессе подразумевает ознакомление студента с различными видео и аудиоматериалами на русском и иностранных языках. Можно обозначить следующие цели работы:

- усилить запоминание теоретических положений через визуальное и слуховое восприятие;
- ознакомиться с авторским изложением сложных моментов;
- сформировать свою точку зрения с учетом представленных дискуссий;
- разобрать примеры и практические кейсы;
- выполнить задания и отвечать на поставленные вопросы.

8.7. Эссе (реферат)

Реферат — индивидуальная письменная работа обучающегося, предполагающая анализ изложения в научных и других источниках определенной научной проблемы или вопроса.

Написание реферата практикуется в учебном процессе в целях приобретения студентом необходимой профессиональной подготовки, развития умения и навыков самостоятельного научного поиска: изучения литературы по выбранной теме, анализа различных источников и точек зрения, обобщения материала, выстраивания логики изложения, выделения главного, формулирования выводов.

Содержание реферата студент докладывает на семинаре, кружке, научной конференции. Предварительно подготовив тезисы доклада, студент в течение 10—15 минут должен кратко изложить основные положения своей работы. После доклада автор отвечает на вопросы, затем выступают оппоненты, которые заранее познакомились с текстом реферата, и отмечают его сильные и слабые стороны.

Как правило, реферат имеет стандартную структуру: титульный лист, содержание, введение, основное содержание темы, заключение, список использованных источников, приложения.

Оценивается оригинальность реферата, актуальность и полнота использованных источников, системность излагаемого материала, логика

изложения и убедительность аргументации, оформление, своевременность срока сдачи, защита реферата перед аудиторией.

При своевременной защите работа оценивается наивысшим баллом, при опоздании на 1 неделю балл снижается на 2, при опоздании на 2 недели балл снижается еще раз на 2. При опоздании более чем на 2 недели работа не оценивается.

Оценивание реферата входит в проектную оценку.

8.8. Групповые и индивидуальные консультации

Во время выполнения обучающимися внеаудиторной самостоятельной работы и при необходимости преподаватель может проводить консультации за счет общего бюджета времени, отведенного на контактную работу.

8.9. Оценивание по дисциплине

Электронная информационно-образовательная среда организации может формировать электронное портфолио обучающегося за счет сохранения его работ и оценок.

Оценки ставятся по 5-балльной шкале. Округление оценки производится в пользу студента.

Критерии оценочного средства опрос на семинарских \ практических занятиях по заранее предложенному плану

Балл	Уровень сформированности компетенции	Критерии оценивания уровня сформированности компетенции
5 (отлично)	Повышенный	полнота раскрытия формулировок плана: 85-100%; выполнение практического задания – с 1-2 замечаниями
4 (хорошо)	Базовый	полнота раскрытия формулировок плана: 70-85%; выполнение практического задания – с 3-5 замечаниями
3 (удовлетворительно)	Пороговый	полнота раскрытия формулировок плана: 50-69%; выполнение практического задания – с 5-7 замечаниями
2(неудовлетворительн	Недопустимый	полнота раскрытия формулировок

Балл	Уровень сформированности компетенции	Критерии оценивания уровня сформированности компетенции
о)		плана: менее 50%; выполнение практического задания – с 8 и более замечаниями

Критерии оценочного средства письменная аудиторная контрольная работа

Балл (интервал баллов)	Уровень сформированности компетенции	Критерии оценивания уровня сформированности компетенции
5 (отлично)	Повышенный	Контрольная работа выполнена в соответствии с предъявляемыми требованиями, содержит 1-2 неточности; полнота анализа текста составляет 85-100%.
4 (хорошо)	Базовый	Контрольная работа выполнена, в основном, в соответствии с предъявляемыми требованиями, содержат 2-4 неточности; полнота анализа текста составляет 70-84% и требует наводящих и уточняющих вопросов преподавателя.
3 (удовлетворительно)	Пороговый	В контрольной работе выявлены отступления от предъявляемых требований, обнаружены более 5 концептуальных неточностей; полнота анализа текста составляет 50-69%; формулировки не продуманы и требуют уточнения.
2 (неудовлетворительно)	Недопустимый	Контрольная работа не соответствует предъявляемым требованиям,

Балл (интервал баллов)	Уровень сформированности компетенции	Критерии оценивания уровня сформированности компетенции
)		содержат более 8 концептуальных неточностей; полнота анализа текста составляет менее 50%; формулировки путаные, нечеткие, содержат множество грамматических ошибок; или работа не выполнена вовсе.

Критерии оценочного средства доклад, презентация материала доклада.

Балл	Уровень сформированности компетенции	Критерии оценивания уровня сформированности компетенции
5 (отлично)	Повышенный	Заявленная тема раскрыта полно. Основные требования к жанру доклада выполнены, обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, продемонстрировано владение научным терминологическим аппаратом, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.
4 (хорошо)	Базовый	Заявленная тема раскрыта достаточно. Основные требования к жанру доклада, в целом, выполнены. Продемонстрировано владение

Балл	Уровень сформированности компетенции	Критерии оценивания уровня сформированности компетенции
		научным терминологическим аппаратом; основные требования к презентации доклада выполнены, но при этом допущены недочёты: имеются неточности в изложении материала, не выдержан объём работы, на отдельные дополнительные вопросы даны неполные ответы.
3 (удовлетворительно)	Пороговый	Заявленная тема раскрыта неполно. Имеются существенные отступления от требований к жанрам реферата, доклада. Владение научным терминологическим аппаратом затруднено, в изложении материала присутствует непоследовательность, структурирование работы не продумано, порой алогично. Основные требования к презентации доклада выполнены не в полном объеме.
2 (неудовлетворительно)	Недопустимый	Заявленная тема не раскрыта, проявлено существенное непонимание проблемы. Автор не владеет научным терминологическим аппаратом, оформление не соответствует требованиям; либо работа не выполнена вовсе. Презентация не осуществлена.

Критерии оценочного средства экзамен

Балл	Уровень сформированности компетенции	Критерии оценивания уровня сформированности компетенции
5 (отлично)	Повышенный	Студент ясно и четко сформулировал ответы на теоретические вопросы, проиллюстрировал ответы дополнительным материалом, показал грамотное использование понятийного аппарата дисциплины, правильно ответил на дополнительные вопросы
4 (хорошо)	Базовый	Студент сформулировал ответы на теоретические вопросы, но допустил 2-3 неточности или неполно раскрыл суть одного из вопросов; показал грамотное использование понятийного аппарата дисциплины, недостаточно полно ответил на дополнительные вопросы.
3 (удовлетворительно)	Пороговый	Студент сформулировал полный ответ на половину теоретических вопросов, вторую половину вопросов раскрыл поверхностно, с 1-2 принципиальными ошибками; проявил недостаточное знание понятийного аппарата дисциплины; не смог ответить на дополнительные вопросы.
2 (неудовлетворительно)	Недопустимый	Студент не смог ответить ни на один из теоретических вопросов, либо ответил на каждый поверхностно, с принципиальными ошибками; проявил незнание понятийного аппарата дисциплины; не смог ответить на дополнительные вопросы.

Критерии оценочного средства зачет

Оценка	Уровень сформированности компетенции	Критерии оценивания уровня сформированности компетенции
Зачтено	Повышенный	<p>Студент ясно и четко сформулировал ответ на теоретический вопрос, проиллюстрировал ответы дополнительным материалом, показал грамотное использование понятийного аппарата дисциплины, правильно ответил на дополнительные вопросы.</p>
	Базовый	<p>Студент сформулировал ответ на теоретический вопрос, но допустил 2-3 неточности или неполно раскрыл суть вопроса; показал грамотное использование понятийного аппарата дисциплины, недостаточно полно ответил на дополнительные вопросы.</p>
	Пороговый	<p>Студент сформулировал ответ на теоретический вопрос, но раскрыл его поверхностно, с 1-2 принципиальными ошибками; проявил недостаточное знание понятийного аппарата дисциплины; не смог ответить на дополнительные вопросы.</p>
Не зачтено	недопустимый	<p>Студент не смог ответить на теоретический вопрос, проявил незнание понятийного аппарата дисциплины, не смог ответить на</p>

Оценка	Уровень сформированности компетенции	Критерии оценивания уровня сформированности компетенции
		дополнительные вопросы.

Итоговая оценка выставляется в ведомость согласно следующему правилу:

Критерии оценивания компетенции	Уровень сформированности компетенции	Итоговая оценка
Обучающийся не владеет теоретическими основами дисциплины и научной терминологией, демонстрирует отрывочные знания, не способен иллюстрировать ответ примерами, допускает множественные существенные ошибки в ответе	недопустимый	неудовлетворительно
Обучающийся владеет частично теоретическими основами дисциплины и научной терминологией, фрагментарно способен иллюстрировать ответ примерами, допускает несколько существенных ошибок в ответе.	пороговый	удовлетворительно
Обучающийся владеет теоретическими основами дисциплины и научной терминологией, грамотно излагает материал и способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований, применять теоретические знания для решения практических задач, но допускает отдельные несущественные ошибки.	базовый	хорошо
Обучающийся в полной мере владеет теоретическими	повышенный	отлично

Критерии оценивания компетенции	Уровень сформированности компетенции	Итоговая оценка
основами дисциплины и научной терминологией, грамотно излагает материал и способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований, применять теоретические знания для решения практических задач.		

Профессиональная практика по курсу оценивается отдельно от самого курса.

8.10. Методические рекомендации по обучению лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

Освоение дисциплины обучающимися с ограниченными возможностями здоровья может быть организовано как совместно с другими обучающимися, так и в отдельных группах. Предполагаются специальные условия для получения образования обучающимися с ограниченными возможностями здоровья.

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, индивидуальными программами реабилитации инвалидов (при наличии). При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания тьюторами, психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки РФ (утв. 8 апреля 2014 г. N АК-44/05вн) в курсе предполагается использовать 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. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учетом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

Медиа материалы также следует использовать и адаптировать с учетом индивидуальных особенностей обучения лиц с ОВЗ.

Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения (персонального и

коллективного использования). Материально-техническое обеспечение предусматривает приспособление аудиторий к нуждам лиц с ОВЗ.

Форма проведения аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей. Для студентов с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

- в печатной или электронной форме (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- в печатной форме или электронной форме с увеличенным шрифтом и контрастностью (для лиц с нарушениями слуха, речи, зрения);
- методом чтения ассистентом задания вслух (для лиц с нарушениями зрения).

Студентам с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких студентов предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);
- выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата).

При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.

9 ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ

1. ЭБС Юрайт [сайт]. -URL: <https://biblio-online.ru>

2. КонсультантПлюс. - [URL:https://sps-consultant.ru](https://sps-consultant.ru)

10. НЕОБХОДИМАЯ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА

При проведении занятий используется аудитория, оборудованная проектором для отображения презентаций. Кроме того, при проведении лекций и практических занятий необходим компьютер с установленным на нем браузером и программным обеспечением для демонстрации презентаций (Power Point и др.).

Для самостоятельной работы с медиаматериалами каждому студенту требуется персональный компьютер или планшет, широкополосный доступ в

сеть Интернет, браузер последней версии, устройство для воспроизведения звука (динамики, колонки, наушники и др.).

Наименование технического средства	Количество
ПК или планшеты с доступом в Интернет	10
Экран	1
Проектор	1
Доска обыкновенная	1
Точка доступа Wi-Fi	1

Помещения для самостоятельной работы (читальный зал) оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети Интернет, и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду.