

Приложение 2 к рабочей программе дисциплины
«Стратегический менеджмент»

МУНИЦИПАЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОЛЖСКИЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, ПЕДАГОГИКИ И ПРАВА»

Факультет экономики и управления

Фонд оценочных средств
для проведения текущей и промежуточной аттестации студентов
по дисциплине
«Стратегический менеджмент»

Направление подготовки:
38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) образовательной программы:
Логистика и управление закупками

Уровень высшего образования:
бакалавриат

Квалификация выпускника:
«бакалавр»

Содержание

1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы, описание показателей, критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания	3
2 Методические материалы и типовые контрольные задания, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы	6
2.1 Типовые контрольные задания, используемые для проведения входного контроля	7
2.2 Типовые контрольные задания, используемые для промежуточной аттестации по дисциплине	9
2.2.1 Примерный перечень вопросов к зачету с оценкой	9
2.2.2 Примерное задание для зачета с оценкой	10
2.3 Методические материалы и типовые контрольные задания, используемые для текущего контроля по дисциплине	11
2.3.1 Методические материалы, используемые для текущего контроля знаний по дисциплине	11
2.3.2 Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение	12
2.3.3 Тесты по дисциплине	12
2.3.4 Примерные темы рефератов	15
2.3.5 Типовые задания	15
2.3.6 Примерные кейсы	18
2.3.7 Методика анализа кейса	20
2.3.8 Методика организации работы в малых группах	21
2.3.9 Методика проведения лекции-беседы	22
3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков по дисциплине	22
3.1 Балльно-рейтинговая система оценки успеваемости по дисциплине	22

1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы, описание показателей, критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Перечень компетенций	Показатели оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций	Этапы формирования компетенций	Шкала оценивания
Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач УК-1	<i>знает</i> сущность и основные составляющие системного подхода; алгоритм анализа проблемных ситуаций; <i>умеет</i> использовать системный подход в профессиональной деятельности;	<i>знает</i> сущность системного подхода; <i>умеет</i> на основе типовых примеров использовать системный подход в профессиональной деятельности; <i>владеет</i> способностью проведения критического анализа проблемных ситуаций по инструкции преподавателя	Начальный	удовлетворительно (60 – 74 баллов)
	<i>применять</i> методы критического анализа; <i>владеет</i> навыками проведения критического анализа проблемных ситуаций	<i>знает</i> сущность и основные составляющие системного подхода; <i>умеет</i> использовать системный подход в профессиональной деятельности; <i>применять</i> методы критического анализа; <i>владеет</i> навыками проведения критического анализа проблемных ситуаций	Основной	хорошо (75 – 89 баллов)
		<i>знает</i> сущность и основные составляющие системного подхода; алгоритм анализа проблемных ситуаций; <i>умеет</i> использовать системный подход в профессиональной деятельности; <i>применять</i> методы критического анализа; <i>владеет</i> навыками самостоятельного проведения критического анализа проблемных ситуаций	Завершающий	отлично (90 – 100 баллов)
Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм,	<i>знает</i> принципы постановки целей и формулирования задач; действующие правовые нормы; <i>умеет</i> проводить анализ поставленных целей и	<i>знает</i> принципы постановки целей и формулирования задач; <i>умеет</i> проводить анализ поставленных целей и формулировать задачи, которые необходимо решить для ее достижения; <i>владеет</i> навыками реализации задач в зоне своей ответственности с учетом имеющихся	Начальный	удовлетворительно (60 – 74 баллов)

Перечень компетенций	Показатели оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций	Этапы формирования компетенций	Шкала оценивания
имеющихся ресурсов и ограничений УК-2	формулировать задачи, которые необходимо решить для ее достижения; ориентироваться в правовых формах, необходимых для осуществления	ресурсов и ограничений, действующих правовых норм;		
	профессиональной деятельности; <i>владеет</i> навыками реализации задач в зоне своей ответственности с учетом имеющихся ресурсов и ограничений, действующих правовых норм;	<i>знает</i> принципы постановки целей и формулирования задач; действующие правовые нормы; <i>умеет</i> проводить анализ поставленных целей и формулировать задачи, которые необходимо решить для ее достижения; <i>владеет</i> навыками реализации задач в зоне своей ответственности с учетом имеющихся ресурсов и ограничений, действующих правовых норм;	Основной	хорошо (75 – 89 баллов)
	навыками сопоставления полученных результатов с поставленными целями и задачами, при необходимости корректировки способов решения задач	<i>знает</i> принципы постановки целей и формулирования задач; действующие правовые нормы; <i>умеет</i> проводить анализ поставленных целей и формулировать задачи, которые необходимо решить для ее достижения; ориентироваться в правовых формах, необходимых для осуществления профессиональной деятельности; <i>владеет</i> навыками реализации задач в зоне своей ответственности с учетом имеющихся ресурсов и ограничений, действующих правовых норм; навыками сопоставления полученных результатов с поставленными целями и задачами, при необходимости корректировки	Завершающий	отлично (90 – 100 баллов)

Перечень компетенций	Показатели оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций	Этапы формирования компетенций	Шкала оценивания
		способов решения задач		
Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории ОПК-1	<p>знает внутренние и внешние переменные организации, их влияние на эффективность решения проблем организации; подходы к принятию решений и основные модели управления; основы контроля и учета результатов профессиональной деятельности;</p>	<p>знает внутренние и внешние переменные организации, их влияние на эффективность решения проблем организации; умеет использовать комплексный подход для обеспечения общего повышения эффективности деятельности предприятия (организации); владеет навыками самостоятельной работы, самоорганизации и организацией выполнения поручений;</p>	Начальный	удовлетворительно (60 – 74 баллов)
	<p>умеет использовать комплексный подход для обеспечения общего повышения эффективности деятельности предприятия (организации); организовать выполнение конкретного порученного этапа работы; проводить анализ контроля и учета результатов профессиональной деятельности;</p> <p>владеет навыками самостоятельной работы, самоорганизации и организацией выполнения</p>	<p>знает внутренние и внешние переменные организации, их влияние на эффективность решения проблем организации; подходы к принятию решений и основные модели управления; умеет использовать комплексный подход для обеспечения общего повышения эффективности деятельности предприятия (организации); организовать выполнение конкретного порученного этапа работы; владеет навыками самостоятельной работы, самоорганизации и организацией выполнения поручений; способностью оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений</p>	Основной	хорошо (75 – 89 баллов)
	<p>и организацией выполнения</p>	<p>знает внутренние и внешние переменные организации, их влияние на эффективность</p>	Завершающий	отлично (90 – 100 баллов)

Перечень компетенций	Показатели оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций	Этапы формирования компетенций	Шкала оценивания
	<p>поручений; способностью оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений; оценки своей профессиональной деятельности</p>	<p>решения проблем организации; подходы к принятию решений и основные модели управления; основы контроля и учета результатов профессиональной деятельности; <i>умеет</i> использовать комплексный подход для обеспечения общего повышения эффективности деятельности предприятия (организации); организовать выполнение конкретного порученного этапа работы; проводить анализ контроля и учета результатов профессиональной деятельности; <i>владеет</i> навыками самостоятельной работы, самоорганизации и организацией выполнения поручений; способностью оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений; способностью оценки своей профессиональной деятельности</p>		
<p>Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем ОПК-2</p>	<p><i>знает</i> основные методы сбора, обработки и анализа данных для решения управленческих задач; основные закономерности управления, необходимые для решения профессиональных задач; методику разработки управленческих решений; тенденции развития новых направлений деятельности</p>	<p><i>знает</i> основные методы сбора, обработки и анализа данных для решения управленческих задач; основные закономерности управления, необходимые для решения профессиональных задач; <i>умеет</i> применять на практике современный инструментарий и интеллектуальные информационно-аналитические системы; <i>владеет</i> навыками анализа и выбора решений для их реализации с целью достижения целевых показателей;</p>	<p>Начальный</p>	<p>удовлетворительно (60 – 74 баллов)</p>

Перечень компетенций	Показатели оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций	Этапы формирования компетенций	Шкала оценивания
	<p>в организации; умеет применять на практике современный инструментарий и интеллектуальные информационно-аналитические системы; применять современные информационные технологии; осуществлять оценку эффективности решения с точки зрения выбранных критериев и выбранных целевых показателей владеет навыками анализа и выбора решений для их реализации с целью достижения целевых показателей;</p>	<p>знает основные методы сбора, обработки и анализа данных для решения управленческих задач; основные закономерности управления, необходимые для решения профессиональных задач; методику разработки управленческих решений; умеет применять на практике современный инструментарий и интеллектуальные информационно-аналитические системы; применять современные информационные технологии; владеет навыками анализа и выбора решений для их реализации с целью достижения целевых показателей; навыками оценки ресурсов, необходимых для реализации поставленных управленческих задач;</p>	Основной	хорошо (75 – 89 баллов)
	<p>навыками оценки ресурсов, необходимых для реализации поставленных управленческих задач; навыками оценки эффективности различных вариантов решения</p>	<p>знает основные методы сбора, обработки и анализа данных для решения управленческих задач; основные закономерности управления, необходимые для решения профессиональных задач; методику разработки управленческих решений; тенденции развития новых направлений деятельности в организации; умеет применять на практике современный инструментарий и интеллектуальные информационно-аналитические системы; применять современные информационные</p>	Завершающий	отлично (90 – 100 баллов)

Перечень компетенций	Показатели оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций	Этапы формирования компетенций	Шкала оценивания
		<p>технологии; осуществлять оценку эффективности решения с точки зрения выбранных критериев и выбранных целевых показателей владеет навыками анализа и выбора решений для их реализации с целью достижения целевых показателей; навыками оценки ресурсов, необходимых для реализации поставленных управленческих задач; навыками оценки эффективности различных вариантов решения</p>		
<p>Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия ОПК-3</p>	<p>знает методологические подходы к разработке управленческих решений; требования к управленческим решениям; принципиальную схему формирования корпоративной стратегии; классификация SWOT-факторов; три способа разработки прогнозов: экстраполирование, моделирование, экспертные оценки;</p>	<p>знает методологические подходы к разработке управленческих решений; требования к управленческим решениям; умеет выявлять проблемы и цели развития организации; классифицировать бизнес-процессы; владеет категориальным аппаратом методологии разработки управленческих решений в профессиональной деятельности, обеспечивающим высокий уровень ответственности за принятые управленческие решения;</p>	Начальный	удовлетворительно (60 – 74 баллов)
	<p>принципы, требования и условия формирования критериев эффективности; методы «снятия» неопределенности в процессе подготовки</p>	<p>знает методологические подходы к разработке управленческих решений; требования к управленческим решениям; принципиальную схему формирования корпоративной стратегии; классификация SWOT-факторов; три способа разработки прогнозов: экстраполирование, моделирование, экспертные оценки; умеет выявлять проблемы и цели развития</p>	Основной	хорошо (75 – 89 баллов)

Перечень компетенций	Показатели оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций	Этапы формирования компетенций	Шкала оценивания
	<p>управленческих решений умеет выявлять проблемы и цели развития организации; классифицировать бизнес-процессы; выполнять системный анализ проблем и выбор альтернатив; различать стратегические и тактические решения; выполнять SWOT-анализ; формировать прогнозные сценарии на основе видения ключевых факторов успеха; формировать критерии эффективности решений; минимизировать неопределенность в процессе подготовки управленческих решений владеет категориальным аппаратом методологии разработки управленческих решений в профессиональной деятельности, обеспечивающим высокий уровень ответственности за принятые управленческие решения; методами выявления проблемных ситуаций и проблем; методами создания</p>	<p>организации; классифицировать бизнес-процессы; выполнять системный анализ проблем и выбор альтернатив; различать стратегические и тактические решения; выполнять SWOT-анализ; формировать прогнозные сценарии на основе видения ключевых факторов успеха; владеет категориальным аппаратом методологии разработки управленческих решений в профессиональной деятельности, обеспечивающим высокий уровень ответственности за принятые управленческие решения; методами выявления проблемных ситуаций и проблем; методами создания «дерева» целей;</p> <p>знает методологические подходы к разработке управленческих решений; требования к управленческим решениям; принципиальную схему формирования корпоративной стратегии; классификация SWOT-факторов; три способа разработки прогнозов: экстраполирование, моделирование, экспертные оценки; принципы, требования и условия формирования критериев эффективности; методы «снятия» неопределенности в процессе подготовки управленческих решений умеет выявлять проблемы и цели развития организации; классифицировать бизнес-процессы; выполнять системный анализ проблем и выбор альтернатив; различать стратегические и тактические решения;</p>	<p>Завершающий</p>	<p>отлично (90 – 100 баллов)</p>

Перечень компетенций	Показатели оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций	Этапы формирования компетенций	Шкала оценивания
	«дерева» целей; технологией системного анализа проблем и выбора альтернатив; формализованными методами принятия решений; технологией SWOT-анализа; способами разработки прогнозов; шкалами измерений для формирования критериев эффективности; методами "снятия" неопределенности в процессе подготовки управленческих решений	выполнять SWOT-анализ; формировать прогнозные сценарии на основе видения ключевых факторов успеха; формировать критерии эффективности решений; минимизировать неопределенность в процессе подготовки управленческих решений <i>владеет</i> категориальным аппаратом методологии разработки управленческих решений в профессиональной деятельности, обеспечивающим высокий уровень ответственности за принятые управленческие решения; методами выявления проблемных ситуаций и проблем; методами создания «дерева» целей; технологией системного анализа проблем и выбора альтернатив; формализованными методами принятия решений; технологией SWOT-анализа; способами разработки прогнозов; шкалами измерений для формирования критериев эффективности; методами "снятия" неопределенности в процессе подготовки управленческих решений		
Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций ОПК-4	<i>знает</i> инструменты и методы бизнес-планирования создания и развития новых организаций, инновационных направлений деятельности, продуктов; <i>умеет</i> осуществлять бизнес-планирование, создавать и развивать	<i>знает</i> инструменты и методы бизнес-планирования; <i>умеет</i> осуществлять бизнес-планирование; <i>владеет</i> навыками бизнес-планирования; <i>знает</i> инструменты и методы бизнес-планирования создания и развития новых организаций; <i>умеет</i> осуществлять бизнес-планирование, создавать и развивать новые организации; <i>владеет</i> навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций;	Начальный Основной	удовлетворительно (60 – 74 баллов) хорошо (75 – 89 баллов)

Перечень компетенций	Показатели оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций	Этапы формирования компетенций	Шкала оценивания
	<p>новые организации, направления деятельности и продукты;</p> <p><i>владеет</i> навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций, направлений деятельности, продуктов</p>	<p><i>знает</i> инструменты и методы бизнес-планирования создания и развития новых организаций, инновационных направлений деятельности, продуктов;</p> <p><i>умеет</i> осуществлять бизнес-планирование, создавать и развивать новые организации, направления деятельности и продукты;</p> <p><i>владеет</i> навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций, направлений деятельности, продуктов</p>	Завершающий	отлично (90 – 100 баллов)

2 Методические материалы и типовые контрольные задания, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Изучение рекомендуется начать с ознакомления с рабочей программой дисциплины, ее структурой и содержанием разделов (тем), требований к промежуточной аттестации, затем ознакомиться с перечнем рекомендуемой литературы. Далее желательно последовательное изучение материала по темам, ознакомление с рекомендациями по выполнению различных работ и заданий, как аудиторных, так и самостоятельных. Для закрепления материала следует ответить на контрольные вопросы, приведенные в рабочей программе дисциплины.

Дисциплина «Стратегический менеджмент» состоит из нескольких связанных между собой тем, обеспечивающих последовательное изучение материала и выработку умения применять полученные знания для оценки проведения стратегической политики.

Организация работы по дисциплине осуществляется в следующих формах:

- аудиторные занятия (лекции, практические (семинарские) занятия);
- самостоятельная работа студента (подготовка к лекциям, практическим занятиям, контрольным работам (тестам), к экзамену, написание рефератов, выполнение анализа кейсов, индивидуальная консультация с преподавателем;
- интерактивные формы проведения занятий (лекция-презентация, дискуссия, групповое решение кейса).

Учебный материал курса структурирован по темам. Изучение дисциплины производится в тематической последовательности. Каждому практическому занятию, и самостоятельному изучению материала предшествует лекция по данной теме. Студенты самостоятельно проводят предварительную подготовку к занятию, принимают активное и творческое участие в обсуждении теоретических вопросов, разборе проблемных ситуаций и поисков путей их решения. Многие проблемы, изучаемые в курсе, носят дискуссионный характер, поэтому важное место в учебной процессе занимает российская практика.

Обучающимся рекомендуется следующим образом организовать время, необходимое для изучения дисциплины:

- изучение конспекта лекции в тот же день после лекции – 10 – 15 минут;
- повторение лекции за день перед следующей лекцией – 10 – 15 минут;
- изучение теоретического материала по учебнику и конспекту – 1 час в неделю;
- подготовка к практическому занятию – 1,5 часа.

Описание последовательности действий обучающегося:

При изучении курса следует внимательно слушать и конспектировать материал, излагаемый на аудиторных занятиях. Для его понимания и качественного усвоения рекомендуется следующая последовательность действий:

1. После окончания учебных занятий для закрепления материала просмотреть и обдумать текст лекции, прослушанной сегодня, разобрать рассмотренные примеры (10 – 15 минут).
2. При подготовке к лекции следующего дня повторить текст предыдущей лекции, подумать о том, какая может быть следующая тема (10 – 15 минут).
3. В течение недели выбрать время для работы с литературой в библиотеке (по 1 часу).
4. При подготовке к практическим занятиям повторить основные понятия по теме домашнего задания, изучить примеры. Решая конкретную ситуацию, – предварительно понять, какой теоретический материал нужно использовать. Наметить план решения, попробовать на его основе решить 1 – 2 практические ситуации.

2.1 Типовые контрольные задания, используемые для проведения входного контроля

1. Что следует понимать под категорией «персонал»?

- а) часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
- б) трудоспособное население в рамках отдельной организации, на микроуровне;
- в) объединение работников, совместно реализующих цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности.

2. Трудовой потенциал — это...

- а) часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
- б) совокупность духовных и физических способностей человека, которые он использует всякий раз когда создает потребительные стоимости;
- в) способность персонала организации при наличии у него определенных качественных характеристик и соответствующих социально-экономических, организационных условий достигать определенный конечный результат (совокупная дееспособность персонала).

3. Правовой акт, регулирующий трудовые, социально-экономические, профессиональные отношения между работодателем и наемными работниками в организации, есть:

- а) трудовое соглашение;
- б) трудовой договор;
- в) коллективный договор.

4. Суть делегирования состоит:

- а) в установлении приоритетов;
- б) в передаче ответственности на более низкий уровень управления;
- в) в доверии к своим подчиненным;
- г) в поручении подчиненному принять какое-либо решение;
- д) в передаче властных полномочий вниз и принятии их менеджером низшего звена

5. Основные цели кадрового менеджмента:

- а) обеспечение фирмы работниками необходимой численности и состава;
- б) эффективное использование работников;
- в) консолидация интересов и целей всех членов фирмы;
- г) получение прибыли

6. Отношение работников со стажем более года к среднесписочной численности называется:

- а) флексибилизацией;
- б) коэффициентом стабильности;
- в) коэффициентом текучести кадров.

7. Какое управленческое действие не относится к функциям менеджмента персонала?

- а) планирование
- б) прогнозирование
- в) мотивация

- г) составление отчетов
- д) организация

8. Управленческий персонал включает:

- а) вспомогательных рабочих
- б) сезонных рабочих
- в) младший обслуживающий персонал
- г) руководителей, специалистов
- д) основных рабочих

9. Что следует понимать под категорией «персонал»?

- а) это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике
- б) совокупность работников, совместно реализующих поставленную перед ними цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности

10. К каким методам управления персоналом Вы отнесете разработку положений, должностных инструкций:

- а) социально-психологические
- б) административные
- в) экономические

11. Маркетинг персонал - это:

- а) анализ ожиданий нынешних и потенциальных сотрудников (например, при найме на работу), а также определение выполнимости и реальной степени исполнения этих ожиданий
- б) формирование конкурентоспособного работника и нахождение ему рыночной ниши
- в) анализ ситуации на рынке труда для регулирования потребности в специалистах дефицитных специальностей.
- г) вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале
- д) такая поведенческая культура, в которой имиджевые регуляторы осмысливаются персоналом как общественная необходимость

12. Кто является родоначальником классической школы менеджмента:

- а) Ч. Бебидж
- б) М. Вебер
- в) Ф. Тейлор

13. Сколько существует иерархических уровней менеджмента?

- а) 5
- б) 3
- в) 9

14. При какой форме планирования осуществляется выбор средств для выполнения целей на период от 1 года до 5 лет?

- а) перспективное
- б) среднесрочное
- в) оперативное

15. Выберите основные принципы организации менеджмента:

- а) непрерывность
- б) ритмичность
- в) надежность
- г) все ответы верны

16. Назовите функции менеджмента:

- а) ритмичность
- б) мотивация
- в) законность

17. Функции менеджмента - это:

- а) инновационный менеджмент
- б) оптимальное сочетание централизованного регулирования и самоуправления.
- в) организация, планирование, контроль, мотивация
- г) целенаправленность

18. К внутренней среде организации относятся:

- а) поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты
- б) состояние экономики, изменения в политике, социальная культура, НТП, технологии, групповые интересы, международная среда
- в) цели, кадры, задачи, структура, технология, организационная культура

19. К внешней среде организации относятся:

- а) поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты
- в) цели, кадры, задачи, структура, технология, организационная культура
- г) планы, прогнозы, организационная структура, мотивация, контроль;

20. К первичным потребностям человека относятся:

- а) психологические
- б) физиологические
- в) социальные
- г) экономические
- д) материальные

2.2 Типовые контрольные задания, используемые для промежуточной аттестации по дисциплине

2.2.1 Примерный перечень вопросов к зачету

1. Стратегическое управление в системе современного менеджмента.
2. Понятие и функции стратегического управления.
3. Основные составляющие стратегического управления.
4. Тенденции развития современного менеджмента.
5. Причины возникновения стратегического менеджмента.
6. Уровни стратегического управления.
7. Понятие стратегического решения.
8. Процесс стратегического управления.
9. Этапы процесса стратегического управления.

10. Структура, цели и задачи анализа среды организации.
11. Критерии оценки эффективности процесса стратегического управления.
12. Основные составляющие успешного выполнения стратегии.
13. Определение общего направления деятельности организации.
14. Разработка стратегии организации.
15. Миссия организации.
16. Имидж организации.
17. Цели организации.
18. Способы выявления целей развития организации.
19. Метод управления организацией по целям.
20. Виды стратегий.
21. Особенности стратегий крупных и средних фирм.
22. Стратегия международного развития фирмы.
23. Оценка выбранной стратегии.
24. Анализ внешней среды.
25. Понятие и факторы внешней среды.
26. Динамика внешней среды и ее влияние на организацию.
27. PEST-анализ.
28. Базовые стратегии развития бизнеса
29. Понятие конкурентной стратегии.
30. Стратегии лидерства по издержкам.
31. Стратегии дифференциации.
32. Стратегии фокусирования.
33. Понятие базовых стратегий развития.
34. Стратегии концентрированного роста.
35. Стратегии интегрированного роста.
36. Стратегии диверсифицированного роста.
37. Стратегии сокращения.
38. Сущность маркетинговой стратегии.
39. Этапы разработки маркетинговой стратегии.
40. Оценка эффективности маркетинговой стратегии.
41. Классификация маркетинговых стратегий.
42. Реализация и контроль маркетинговой стратегии.
43. Инновационная стратегия развития организации.
44. Особенности разработки инновационной стратегии.
45. Основные виды инновационных стратегий.
46. Сущность стратегии ценообразования.
47. Особенности разработки стратегии ценообразования.
48. Классификация стратегий ценообразования.
49. Реализация стратегии организации.
50. Методы оценки работы и стратегии развития организации.

2.2.2 Примерное задание для зачета

Вопрос 1. Основные составляющие стратегического управления.

Вопрос 2. Базовые стратегии развития бизнеса

Вопрос 3. Практическое задание. Предположим, что Вы располагаете суммой в 1000 тыс. руб. и у вас имеется три альтернативных стратегии инвестиций.

1) Акционерное общество «Аромат» выпустило облигации стоимостью 25 тыс. руб. каждая с доходом 10% годовых.

2) На фондовом рынке продаются акций известной компании по 20 тыс. руб. каждая, что на 2 тыс. рублей больше чем год назад. На дивиденды по итогам года было выплачено 800 руб. на акцию.

3) Банк предлагает по вкладам сроком на один год 8%.

Выберите и обоснуйте стратегию: куда эффективнее вложить деньги на один год – в банк, в облигации или акции предприятия? Какое из возможных решений имеет наибольший риск?

2.3 Методические материалы и типовые контрольные задания, используемые для текущего контроля по дисциплине

2.3.1 Методические материалы, используемые для текущего контроля знаний по дисциплине

Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
Контрольный опрос	Контрольный опрос – это метод оценки уровня освоения компетенций, основанный на непосредственном (беседа, интервью) или опосредованном (анкета) взаимодействии преподавателя и студента. Источником контроля знаний в данном случае служит словесное или письменное суждение студента	Примерный перечень вопросов к зачету Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение.
Собеседование	Собеседование – это один из методов контрольного опроса, представляющий собой относительно свободный диалог между преподавателем и студентом на заданную тему	Примерный перечень вопросов к зачету Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение
Тестовые задания	Тестирование - удовлетворяющая критериям исследования эмпирико-аналитическая процедура оценки уровня освоения компетенций студентами	Тесты по дисциплине
Реферат-презентация	Доклад на определенную тему, в котором собрана информация из одного или нескольких источников. Рефераты могут являться изложением содержания научной работы, статьи и т. п. К письменному варианту обязательно публичное сообщение в виде презентации	Примерные темы рефератов
Решение кейса	Анализ кейса (case study)- метод обучения, предназначенный для совершенствования навыков и получения опыта в следующих областях: выявление, отбор и решение проблем; работа с информацией - осмысление значения деталей, описанных в ситуации; анализ и синтез информации и аргументов; работа с предположениями и заключениями; оценка альтернатив; принятие решений; слушание и понимание других людей - навыки групповой работы.	Методика проведения анализа кейса Примерные кейсы
Работа в малых группах	Метод, направленный на участие обучающихся в работе, развитие навыков сотрудничества, межличностного общения	Методика организации работы в малых группах Типовые

Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
		задания
Лекция-беседа	Диалогический метод изложения и усвоения учебного материала. Лекция-беседа позволяет с помощью системы вопросов, умелой их постановки и искусного поддержания диалога воздействовать как на сознание, так и на подсознание обучающихся, научить их самокоррекции	Методика проведения лекции-беседы
Защита курсовой работы	Основной целью выполнения курсовой работы является создание и развитие навыков исследовательской работы, умения работать с научной литературой, делать на основе ее изучения выводы и обобщения	Примерные темы курсовых работ

2.3.2 Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение

1. Основные виды трансформаций корпораций. Четыре уровня корпоративной стратегии.
2. Иерархия уровней разработки стратегии развития организации
3. Типология стратегий по М. Портеру. Недостатки эталонных стратегий.
4. Типология стратегий по Томпсону – Стрикленду.
5. Содержание типологии стратегий, основанной на компетентном подходе
6. Типология стратегий, основанной на модели «продукт – рынок» И. Ансоффа.

Характеристика матрицы Ансоффа «продукт – рынок».

7. Философия бизнеса организации.
8. Матрица решений и её использование в стратегическом управлении
9. Виды стратегических проблем организации
10. Становление школ стратегического управления
11. Стратегия как явление: достоинства и недостатки
12. Соотношение оперативного и стратегического управления
13. Уровни формирования корпоративной стратегии
14. Стратегии развития бизнеса по Котлеру
15. Методы анализа «GAP» (разрывов)
16. Метод фирмы Boston Consulting Group – Бостонской консультативной группы (БКГ)
17. Стратегическое видение организации и его содержание.
18. Структура и функции методов поиска стратегических решений
19. Типология стратегических альтернатив
20. Процессы, помогающие генерированию альтернатив

2.3.3 Тесты по дисциплине

1. Кто является автором схемы анализа пяти основных конкурентных сил, влияющих на рынок?
 - a. Шендел
 - b. Хаттен
 - c. Хиггенс
 - d. Портер

2. основа стратегического планирования это:

- a. учет тенденций развития рынка и внешней среды в целом
- b. предвидение возможностей
- c. контроль отклонений

3. Системный подход, обеспечивающий организации сбалансированность и общее направление роста - это:

- a. миссия
- b. стратегия
- c. анализ конкурентов
- d. анализ тенденций

4. Для формирования чего может использоваться Модель Бостонской консультативной группы?

- a. конкурентной стратегии фирмы
- b. портфельной стратегии фирмы
- c. функциональной стратегии фирмы

5. Каковы задачи маркетинга при выборе стратегии широкой дифференциации?

- a. создание качеств товара, за которые покупатель будет платить
- b. предложение товаров, аналогичных товарам конкурентов, по более низким ценам
- c. это поиск путей снижения издержек

6. Позиционными стратегиями рыночного лидера могут быть:

- a. игнорирование слабых соперников
- b. создание новых конкурентных преимуществ
- c. укрепление позиций на существующих рынках
- d. препятствование соперникам
- e. запугивание соперников

7. Что является основой стратегии дифференциации?

- a. высокое качество товаров и услуг
- b. уникальность продукции, признанная покупателями
- c. значительное разнообразие продукции
- d. интенсивная реклама новинок

8. Анализ чего позволяет провести SWOT-анализ?

- a. состояния компании
- b. доли на рынке
- c. достижимости цели

9. Какие из типов подразделений приносят фирме максимальные чистые доходы:

- a. «Дойные коровы»
- b. «Звезды»
- c. «Собаки»

10. Кто принимает деловые стратегические решения?

- a. сотрудники фирмы
- b. корпоративное руководство
- c. менеджеры среднего звена

11. Что может предполагать стратегия вертикальной интеграции?
- объединение частных и государственных предприятий
 - объединение предприятий, занимающих смежные ступеньки производственной цепочки
 - объединение мелких и крупных предприятий
 - объединение предприятий разных сфер деятельности
 - объединение предприятий одной сферы деятельности
12. На что нацелена стратегия лидерства по издержкам?
- создание благоприятного имиджа организации
 - обеспечение более низких издержек на товар по сравнению с конкурентами
 - повышение вознаграждения персонала
 - придание товару свойств, важных для покупателя и отличающих его от конкурентных
13. Фокусирование означает реализацию на рыночном сегменте:
- только стратегии дифференциации
 - обеих стратегий одновременно
 - только стратегии низких издержек
 - любой из двух стратегий
14. В каких из данных отраслей острее конкуренция?
- зрелых
 - развивающихся
 - в отраслях, переживающих спад
 - зарождающихся
15. Согласно стратегической модели движения к цели, под термином «ключевые стратегии» понимают:
- ценности и философию компании
 - главную задачу или долговременные перспективы достижения цели
 - ряд краткосрочных планов действий;
16. Завершающий процесс, который осуществляется на стадии стратегического обновления и должен обеспечить качественную обратную связь – это:
- стратегия предприятия
 - контроль по реализации стратегии
 - управление стратегией
 - аудит
17. Бизнес-стратегия представляет собой:
- симбиоз интуиции и профессионализма высшего руководства и заинтересованности всех работников в достижении целей
 - то, что компания собирается делать и чем она хочет стать
 - разработка концепции долгосрочного развития фирмы.
 - план управления отдельной сферой деятельности компании
18. Деловая стратегия это - :
- процесс установления и укрепления долгосрочной конкурентоспособной позиции компании на конкретном рынке

- b. то, что компания собирается делать и чем она хочет стать
- c. разработка концепции долгосрочного развития фирмы.
- d. план управления отдельной сферой деятельности компании

19. Функциональная стратегия представляет собой:

- a. процесс установления и укрепления долгосрочной конкурентоспособной позиции компании на конкретном рынке
- b. разработка концепции долгосрочного развития фирмы.
- c. план управления отдельной сферой деятельности компании
- d. нет верного ответа

20 ... - это стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности.

- a. деловая
- b. портфельная
- c. оперативная
- d. бизнес

2.3.4 Примерные темы рефератов

1. Стратегический подход к управлению: назначение и преимущества.
2. Уровни стратегического управления для диверсифицированной и недиверсифицированной организации.
3. Сущность процесса стратегического управления и его основные этапы.
4. Учет интересов собственников компании при целеполагании.
5. Роль стратегического видения в формировании стратегии организации.
6. Формирование стратегических целей организации.
7. Внешняя среда организации: основные направления стратегического анализа.
8. Факторы, вызывающие изменения в отрасли
9. Стратегическое планирование: роль, функции и задачи в системе управления организацией.
10. Оценка конкурентных позиций и возможных действий соперничающих компаний
11. Определение ключевых факторов конкурентного успеха
12. Техничко-экономическое обоснование стратегии развития
13. Порядок проведения ситуационного стратегического анализа.
14. Выбор базовой конкурентной стратегии бизнеса
15. Выбор инвестиционной стратегии
16. Отраслевая привлекательность в отрасли: объективные характеристики.
17. SWOT-анализ организации: цели и порядок проведения.
18. Выбор стратегии на основе матрицы Дженерал Электрик/МакКинси («экранный бизнес»).
19. Выбор стратегии на основе матрицы Бостонской консультационной группы («рост/доля»).
20. Выбор стратегии на основе матрицы «жизненный цикл отрасли/конкурентная позиция».
21. Практические рекомендации по организации стратегически эффективной компании
22. Выбор стратегии в зависимости от динамики рынка.
23. Выбор стратегии на основе матрицы «цена/качество».
24. История становления и развития методологии стратегии развития организации
25. Стратегия технологического развития и её содержание

26. Стратегия интернационализации
27. Выбор стратегии развития в зависимости от степени доминирования организации на рынке.
28. Стратегический ситуационный анализ организации: цель, задачи, способ проведения.
29. Базовые стратегии развития организации и условия их выбора.
30. Стратегии ограниченного роста: условия применения.

2.3.5 Типовые задания

Задание 1. Фирма, занимающаяся производством программного обеспечения для телевидения (заставки, спецэффекты, экранный дизайн и т.д.), решила выпускать компьютерные игры на основе развитой 3D графики и видеоэффектах.

Вопросы:

1. Какую из эталонных стратегий использует фирма?
2. Назовите стратегию и группу, к которой она относится.
3. Назовите другие стратегии этой группы.
4. Каковы условия успешности этой стратегии?

Задание 2. Фирма имеет переменные затраты 140 рублей на одно изделие и продажную цену 280 рублей за одно изделие. Постоянные затраты составляют 3920 тысяч рублей. Текущий объем выпуска 30 тысяч изделий. Фирма может существенно улучшить качество товара, увеличив переменные затраты до 168 рублей, резко возрастет выпуск продукции (до 50 тысяч изделий высокого качества. Все это будет способствовать повышению конкурентоспособности организации. Найти прибыль, рентабельность, точку безубыточности в первом и во втором случае, и на этой основе принять решения - должна ли фирма вносить коррективы в имеющийся стратегический план. Изменится ли ответ на данный вопрос, если постоянные издержки во втором случае возрастут до 5320 рублей?

Задание 3. Проведите SWOT-анализ Волгоградской области и на основании полученных результатов разработайте основные направления социально-экономической стратегии развития региона.

Задание 4. Одной из тенденций, в корне изменивших американскую промышленность за последние годы, является растущая потребность покупателей в товарах и услугах высочайшего качества. Одним из способов служит разработка коммуникационных стратегий, которые помогают активизировать контакты с потребителями и оперативно реагировать на их проблемы и трудности. Наиболее популярным подходом выступает применение системы бесплатных телефонных номеров, обслуживающей клиентов круглосуточно.

Например, компания «Cadillac», которая после увеличения количества бесплатных номеров до 22 смогла сократить расходы по гарантийному обслуживанию автомобилей и обеспечить круглосуточную техническую помощь на дорогах.

Известная компания «General Electric» еженедельно принимает 65 тыс. звонков. Большое значение этой системы привело к повышению планки требований к 150 операторам, обслуживающим систему телефонных номеров (должны быть выпускниками колледжа и иметь опыт работы в торговле), так как их задача состоит в обнаружении тенденций недовольства среди клиентов и немедленное информирование соответствующих управленческих подразделений.

Вопросы:

1. В чем заключается внешняя коммуникационная стратегия американских компаний?
2. Какие тактические действия формируют коммуникационную политику?

3. Насколько важной является коммуникативная обратная связь?
4. Какие приемы и методы работы с клиентами способны также улучшить внешние коммуникации?
5. Что могут предпринять организации для устранения внутриорганизационных препятствий к удовлетворению требований потребителя?

Задание 5. Вы – член группы по разработке стратегического направления развития организации. Какие факторы внутренней и внешней среды организации необходимо проанализировать и оценить? Почему?

Задание 6. Заполните таблицу, определив миссию организации в разных сферах деятельности

Сфера деятельности	Производственный подход	Маркетинговый подход
Гостиница		
Коммерческий банк		
Детский игровой центр		
Салон красоты		
Мясокомбинат		

Задание 7. На основе известных теоретических требований к стратегической миссии организации проанализируйте достоинства и недостатки формулировок миссий и стратегического видения ниже следующих известных фирм. Как в них отражаются удовлетворенные потребности, целевой рынок и способы удовлетворения потребностей? Чем отличается формулировка миссии диверсифицированной компании от узкоспециализированной?

Макдоналдс – «Быстрое обслуживание клиентов ограниченным набором горячей вкусной пищи в чистых и уютных ресторанчиках по приемлемой цене по всему миру».

Полароид – «Совершенствование и развитие рынка мгновенных фотографий для удовлетворения растущей потребности американских и европейских семей запечатлеть на фотографии лица родных и друзей, дорогие сердцу места и смешные мгновения жизни».

Форд – (начало 20 в.) – «Предоставление людям дешевого транспорта».

Кодак – «Стать мировым лидером в химическом и электронном изображении».

Задание 8. Предположим, что Вы располагаете суммой в 1000 тыс. руб. и у вас имеется три альтернативных стратегии инвестиций.

1) Акционерное общество «Аромат» выпустило облигации стоимостью 25 тыс. руб. каждая с доходом 10% годовых.

2) На фондовом рынке продаются акций известной компании по 20 тыс. руб. каждая, что на 2 тыс. рублей больше чем год назад. На дивиденды по итогам года было выплачено 800 руб. на акцию.

3) Банк предлагает по вкладам сроком на один год 8%.

Выберите и обоснуйте стратегию: куда эффективнее вложить деньги на один год – в банк, в облигации или акции предприятия? Какое из возможных решений имеет наибольший риск?

Задание 9. Структура рынка, на котором действует Ваша организация приближается к идеальным условиям совершенной конкуренции. То есть имеется высокий спрос на товар, который выпускает Ваша организация, большое число продавцов, отсутствие товаров-заменителей, одинаковая информационная обеспеченность товаропроизводителей. Какую конкурентную стратегию вы бы предпочли и почему?

Задание 10. При разработке стратегии развития организации некоторые управленцы считают самым надежным критерием успешности деятельности организации прибыль или коэффициенты, ее характеризующие; норму рентабельности, доход в расчете на акцию, норму возврата инвестиций и т. д. Поэтому никакие другие критерии для оценки успешной деятельности организации не нужны.

Вопросы:

- 1) Согласны ли Вы с такой точкой зрения?
- 2) С помощью каких критериев Вы или руководство организации, деятельность которой вы анализируете, оцениваете сегодня успешность ее деятельности?
- 3) Способствует ли выбранная система критериев выработке эффективной стратегии развития организации?

2.3.6 Примерные кейсы

Кейс 1. Агент, представляющий американскую компанию «Oliver Drilling» в Финляндии, сообщил руководству, что из России поступил заказ на бурильное оборудование для шахт среднего размера на сумму 32 млн. долл.

Компания производит оборудование, сконструированное по ее собственной разработке и предназначенное для работы в малых шахтах. Отличительной особенностью его является высокая экономичность, что в совокупности с хорошим качеством позволило фирме занять лидирующее положение на этом сегменте рынка и продавать товар по высокой цене.

Компания имеет опыт работы на зарубежных рынках. Более 70% от суммы увеличения продаж за последнее пятилетие приходится на экспортные поставки. В Восточной Европе компанию представляют три агента. Послепродажное обслуживание осуществляется через местные независимые фирмы по контрактам. Рынки стран Восточной Европы являются новыми для фирмы, в связи с чем банк «Oliver Drilling» отказался подтвердить аккредитив для российской торговой организации, посоветовав получить аванс.

В практике компании использовались обычно поставки на условиях ФАС Нью-Йорк для европейских покупателей и ФАС Лонг Бич – для Азии. И в том, и в другом случаях около 20% экспортных поставок для постоянных клиентов осуществлялось по открытому счету после 25%-й оплаты. Другим клиентам предлагался платеж в течение 60 дней. Продажи новому клиенту всегда осуществлялись через подтвержденный безотзывный аккредитив.

В то время как президент компании обдумывал предложение из России, ее агент из Финляндии настаивал на предложении покупателю других условий, так как выяснилось, что конкуренты из Германии и Кореи проявляют особую заинтересованность в этом заказе. Несмотря на то, что их машины хуже по качеству, конкуренты неоднократно выигрывали лучшими для покупателя условиями поставки или платежа.

Покупатель – крупная торговая организация в России – пока не связывалась с конкурирующими фирмами, надеясь на ответ «Oliver Drilling». Вскоре последовал телефонный звонок брокера с прекрасной репутацией из Сант-Луиса, который проявил заинтересованность в заключении сделки: в качестве оплаты за машины российская фирма может поставить партию каменного угля. Компания не имела опыта работы в этой области, но готова была его приобрести, если эта сделка положит начало постоянным связям. Но в этом агент в Финляндии не был уверен.

Президент компании был заинтересован в получении этого заказа, поскольку считал, что опыт поможет в изучении возможностей проникновения на восточноевропейский рынок. Но он не собирался терять репутацию поставщика высококачественного и дорогого оборудования, а

поскольку продажа должна была осуществляться через финского агента, возникали подозрения, что агент мог сообщить другим европейским агентам об условиях сделки.

Ослабление напряженности между США и Россией объясняло поощрение американским правительством активности фирм на этом рынке, поэтому не требовалось получения экспортной лицензии, тем более, что товар компании не относится к числу стратегических.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие побудительные мотивы освоения нового рынка могут определить положительное решение президента компании?
2. Советуете ли Вы президенту компании принять предложение о бартерной сделке? Положительный и отрицательный ответы аргументируйте. Какие условия поставки и платежа вы могли бы предложить для этой сделки?
3. Какие конкурентные преимущества имеет предложение компании? Какими его недостатками пользуются конкуренты?

Кейс 2. Венгерская фирма «Эмэкс» экспортирует основные продукты питания. На одном из потенциальных внешних рынков сбыта сложилась ситуация неудовлетворенного спроса. Таким образом, выход на новый рынок для «Эмэкса» оказался очень легким. В первый год покупателями товаров «Эмэкса» выступали почти исключительно частные предприниматели. 80% реализации составляли массовые товары, остальное пришлось на долю защищенных патентом и товарным знаком фирменных изделий. (Набор изделий состоял из 25 наименований, из которых фирменными были 80%.)

На следующий год экспорт вырос в 3,1 раза. Здесь уже 88% закупила государственная организация-импортер. Количество наименований изделий увеличилось до 45 и из них фирменные изделия составили уже 44%. На третий год также намечались перспективы расширения продаж.

При заключении новых сделок необходимо было принимать во внимание, что:

- в данном случае речь идет о рынке развивающейся страны;
- товары, поставленные по заключенным на второй год работы на рынке сделкам, попадут к конечному потребителю не раньше II квартала следующего года, поскольку отгрузки осуществляются в IV квартале года заключения контрактов;
- рынок при возрастании конкуренции постепенно начал насыщаться;
- покупатели из частного сектора начали работать во всех районах страны, они профессионально разбираются в вопросах сбыта товара;
- государственная организация-импортер из-за отсутствия специалистов и сбытовой сети с трудом реализует товары;
- для сбыта фирменных изделий необходимы значительные усилия по их продвижению;
- в интересах развития местной промышленности государственная организация-импортер заботится об импорте полуфабрикатов («Эмэкс» экспортирует и их).

«Эмэкс» организовала в стране-импортере выставку, где крупнейшие специалисты могли ознакомиться с уже экспортируемыми и 6 новыми фирменными изделиями. С рекламной точки зрения выставка хорошо удалась. Далее, «Эмэкс» командировала на рынок специалиста, чтобы он организовал для представителя фирмы службу по работе с покупателями, кото-рая могла бы, кроме всего прочего, помочь государственной организации реализовать импортируемое продовольствие.

Вопросы:

1. Почему фирмой «Эмэкс» было принято решение выйти на рынок развивающейся страны?
2. Какое положение удалось занять фирме на рынке продуктов питания через два года?

Кейс 3. ООО «Российские колбасы» в течение 4-х лет успешно работает на рынке мясных продуктов. За это время компания развилась из полукустарного производства в крупное предприятие, объединяющее несколько цехов и сбытовых площадок, разбросанных по разным районам крупного областного центра и в его пригородах.

До последнего времени компания занимала прочные позиции в своих традиционных нишах, и сейчас выходит на более широкие рынки: после последних приобретений основными конкурентами предприятие стало считать крупные мясные производства, работающие с крупными оптовыми торговыми базами города и близлежащих областей.

Как и у других отечественных компаний, развитие «Российских колбас» шло чисто предпринимательским способом: мнение генерального директора «давайте попробуем вот это» было главным инструментом стратегического планирования. При этом никаких определенных правил взаимодействия руководителей и сотрудников, правил поведения с клиентами, процедур управления и т.п. до последнего времени не было.

Шаг за шагом компания росла сначала в направлении увеличения объемов выпуска колбас, затем путем приобретения мелких мясных производств компания расширила ассортимент (был налажен выпуск других мясных продуктов высокой степени переработки: колбасы, паштеты, консервы и т.п.). Четкие «правила игры» для распределения собственности и доходов при отношениях между головной и дочерними компаниями были определены с самого начала, поэтому особых проблем при поглощениях не возникало.

Проблемы начинались при последующей совместной работе. Головная компания «приводила в порядок» новые приобретения: специалисты головного предприятия модернизировали производство, нанимали необходимых специалистов, обучали персонал, загружали заказами и т.д. После первых нескольких месяцев успешной работы начинались споры о направлениях развития предприятия: руководители «дочек» считали, что все проблемы решены и нужно только наращивать объемы производства, а руководство холдинга полагало необходимым осваивать новые виды продуктов для расширения ассортимента. Эти вопросы решались на совещаниях у генерального директора холдинга, но возникали снова и снова, так как общего понимания деятельности компании не было ни у кого, в том числе и у самого директора. В конце концов, это привело к конфликту между руководителями дочерних подразделений и руководством холдинга. Его причиной, как было выяснено, явилось то обстоятельство, что из-за нескольких приобретений в последнее время произошло «размывание» прежней идеи фирмы – выпускать «российские колбасы для российских покупателей».

Решение конфликта потребовало определения перспектив деятельности компании с учетом мнения всех руководителей отдельных производств. Для этого было проведено исследование рынка, которое показало, что со стороны предприятий общественного питания города и области существует неудовлетворенный спрос на качественную мясную продукцию в объеме, как минимум в два раза превышающем производственные возможности холдинга. Это подтвердило предположения о хороших внешних возможностях предприятия и потребовало разработки плана действий.

Вопросы:

- 1 Какие факторы внешней и внутренней среды наиболее существенно влияют на деятельность предприятия?
- 2 Какие стратегические цели может поставить руководство предприятия?

2.3.7 Методика анализа кейса

Цель: совместными усилиями группы студентов проанализировать ситуацию, возникающую при конкретном положении дел, и выработать практическое решение; окончание процесса – оценка предложенных алгоритмов и выбор лучшего в контексте поставленной проблемы.

Задачи:

- проверка навыков применения обучающимися ранее усвоенных знаний при решении профессиональных задач;
- формирование навыков совместной деятельности подчиненных (обучающихся) и руководителя (преподавателя);
- овладение обучающимися знаниями и общими принципами решения проблемных ситуаций;
- развитие навыков активной интеллектуальной деятельности;
- развитие коммуникативных навыков (навыков общения).
- развитие навыков обучающихся по выработке собственной позиции по ходу решения проблем.

Методика проведения анализа кейса:

Метод case-study состоит из следующих этапов:

- ознакомление студентов с текстом кейса;
- анализ кейса;
- организация обсуждения кейса, дискуссии, презентации;
- оценивание участников дискуссии;
- подведение итогов дискуссии.

Ознакомление студентов с текстом кейса и последующий анализ кейса чаще всего осуществляются за несколько дней до его обсуждения и реализуются как самостоятельная работа студентов; при этом время, отводимое на подготовку, определяется видом кейса, его объемом и сложностью.

Максимальная польза из работы над кейсами будет извлечена в том случае, если студенты при предварительном знакомстве с ними будут придерживаться систематического подхода к их анализу, основные шаги которого представлены ниже:

1. Выпишите из соответствующих разделов учебной дисциплины ключевые идеи, для того, чтобы освежить в памяти теоретические концепции и подходы, которые Вам предстоит использовать при анализе кейса.
2. Бегло прочтите кейс, чтобы составить о нем общее представление.
3. Внимательно прочтите вопросы к кейсу и убедитесь в том, что Вы хорошо поняли, что Вас просят сделать.
4. Вновь прочтите текст кейса, внимательно фиксируя все факторы или проблемы, имеющие отношение к поставленным вопросам.
5. Выясните, какие идеи и концепции соотносятся с проблемами, которые Вам предлагается рассмотреть при работе с кейсом.

Критерии оценки: участие при анализе конкретных ситуаций – 1-3 балла.

Задания для анализа кейса выбираются преподавателем из п. 2.3.6 «Примерные кейсы».

2.3.8 Методика организации работы в малых группах

Цель: проверка уровня освоения ранее изученного материала и формирование навыков работы в малых группах.

Задачи:

- активизация познавательной деятельности обучающихся;
- развитие навыков самостоятельной профессиональной деятельности: определение ведущих и промежуточных задач, выбор оптимального пути, умение предусматривать последствия своего выбора, объективно оценивать его.
- развитие умений успешного общения (умение слушать и слышать друг друга, выстраивать диалог, задавать вопросы на понимание и т.д.).
- совершенствование межличностных отношений коллективе.

Методика проведения:

Первый этап «подготовка задания для работы в малых группах». Задания для работы в малых группах разрабатываются либо преподавателем, либо преподавателем совместно с обучающимися.

Второй этап «организационный»:

- объявление темы и цели работы в малых группах;
- объяснение задания для работы в малых группах;
- объявление критерий оценки;
- деление обучающихся на группы;
- назначение ролей в группах.

Третий этап «выполнение задания в группе»:

- высказывание обучающимися мнений по выполнению задания;
- обсуждение результатов и методики выполнения задания обучающимися и принятие плана хода выполнения задания;
- написание протокола малой группы по планированию деятельности при выполнении задания. Протокол должен содержать цель, задачи, методы, назначение ролей и норму времени выполнения задания;
- выполнение задания;
- подготовка отчета по проведенной работе. Отчет должен содержать описание цели, задач, методики выполнения задания, результаты, доказательства и выводы по выполненному заданию, ответственных по ролям и описание выполненных ими функций;

Четвертый этап «подведение итогов работы в малых группах»:

- выступление докладчика с отчетом по работе в малых группах. При докладе отчета следует использовать мультимедийные презентации;
- оценка преподавателем обучающихся.

Критерии оценки: активная работа в малых группах – 0,5-5 баллов.

Задания для работы в малых группах выбираются преподавателем из п. 2.3.5 «Типовые задания».

2.3.9 Методика проведения лекции-беседы

Цель: путем постановки тщательно продуманной системы вопросов по заданной теме достижение понимания обучающимися нового материала или проверка усвоения ими уже изученного материала.

Задачи:

- изучение вопросов по заданной теме или закрепление изученного материала;
- развитие умений обучающихся структурировать и систематизировать материал, сопоставлять различные источники, обобщать материал, делать выводы;
- развитие навыков обучающихся по выработке собственной позиции по изучаемым проблемам.

Методика проведения:

- назначение секретаря лекции-беседы, его инструктаж по выполняемым функциям;
- объявление критерий оценки;
- проведение беседы по заранее подготовленным преподавателем вопросам.

Критерии оценки: участие в беседе – 0,5-1 баллов.

Темы или вопросы для обсуждения выбираются преподавателем из п. 2.2.1 «Примерный перечень вопросов к экзамену», 2.3.2 «Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение».

3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков по дисциплине

3.1 Балльно-рейтинговая система оценки успеваемости по дисциплине

В целях оперативного контроля уровня усвоения материала учебной дисциплины и стимулирования активной учебной деятельности студентов (очной формы обучения) используется *балльно-рейтинговая система оценки успеваемости*.

Балльно-рейтинговая система по дисциплине:

Виды контроля	Максимальная сумма баллов на выполнение одного вида задания	Всего возможных за семестр работ	Итого максимальная сумма баллов
Присутствие на занятиях	0,2	27	5
Работа на практических (семинарских) занятиях	1,12	18	20
Кр	5,0	2	10
СРС,			25
в т.ч.:			
решение задач	2	8	16
контроль СРС (контрольные опросы, собеседование, тестирование)	1,0	9	9
Итого за семестр	-	-	60
Зачет с оценкой	40,0	1	40
Итого по дисциплине	-	-	100

Для получения допуска к зачету по дисциплине студент должен набрать в семестре не менее 30 баллов.

Балльно-рейтинговая система по дисциплине предусматривает поощрение студентов за работу в семестре проставлением «премиальных» баллов.

Нормы выставления дополнительных баллов:

Виды работ	Максимальная сумма баллов
Решение дополнительных задач	5
Участие в олимпиадах, конкурсах, конференциях в рамках предмета дисциплины	5
Итого	10

При подготовке к зачету студент внимательно просматривает примерный перечень вопросов к зачету.

Основой для сдачи зачета студентом является изучение конспектов обзорных лекций, прослушанных в течение семестра, информации полученной в результате самостоятельной работы и получение практических навыков при решении задач в течение семестра.

На зачет студент получает задание, включающее теоретические вопросы и задачи.

На решение задания предоставляется 90 мин.

Максимальное количество баллов, которое можно получить за задание составляет 40 баллов, в том числе 16 баллов за теоретическую часть и 24 балла за решение задач.