

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Астраханский государственный университет имени В. Н. Татищева»
(Астраханский государственный университет им. В. Н. Татищева)

СОГЛАСОВАНО
Руководитель ОПОП



Е.А. Мацуй

« 28 » августа 2023 г.

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой менеджмента



Е.В. Крюкова

« 28 » августа 2023 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ НАВЫКИ МЕНЕДЖЕРА**

Составитель

Крюкова Е.В., доцент, к.э.н.

Направление подготовки /
специальность

38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) ОПОП

Менеджмент организации

Квалификация (степень)

бакалавр

Форма обучения

очно-заочная

Год приёма

2021

Курс

3

Семестр

5

Астрахань – 2023

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

1.1. Цель:

развитие личностных качеств, формирование профессиональных компетенций в области менеджмента, способствующих осуществлению профессиональной деятельности в сфере управления человеческими ресурсами, организацией.

Задачи:

1. осознание роли менеджера и лидера в организации;
2. закрепление основных методов управления, используемых руководителем в своей деятельности;
3. изучение основных форм власти и влияния;
4. анализ основных стратегий по предотвращению и разрешению конфликта, повышению эффективности коммуникаций;
5. изложение основных принципов самоменеджмента.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОПОП

2.1. Учебная дисциплина (модуль) «Антикризисное управление» относится к базовым дисциплинам Блока 1 «Дисциплины учебного плана» дисциплины Вариативные. Шифр Б1. Д 10.01. Дисциплина изучается во 5-м семестре. Зачет.

2.2. Для изучения данной учебной дисциплины необходимы следующие знания, умения, навыки, формируемые предшествующими учебными дисциплинами (модулями):

Инновационный менеджмент

Тайм менеджмент

2.3. Последующие учебные дисциплины и практики, для которых необходимы знания, умения, навыки, формируемые данной учебной дисциплиной:

Производственный менеджмент

Компенсационный менеджмент

3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

Процесс освоения дисциплины (модуля) направлен на формирование элементов следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО и ОПОП ВО по данному направлению подготовки:

а) универсальный (УК)

УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений;

УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде.

Таблица 1 – Декомпозиция результатов обучения

Код и наименование компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине		
	Знать	Уметь	Владеть
УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов	навыками определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов

Код и наименование компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине		
	Знать	Уметь	Владеть
		и ограничений	и ограничений
УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	способы осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	навыками осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Объём дисциплины (модуля) составляет 3 зачётные единицы, в том числе 108 часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (из них 17 час. практики), и 91 час – на самостоятельную работу обучающихся.

Таблица 2 – Структура и содержание дисциплины (модуля)

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Семестр	Контактная работа (в часах)			Самост. работа		Форма текущего контроля успеваемости, форма промежуточной аттестации <i>[по семестрам]</i>
		Л	ПЗ	ЛР	КР	СР	
Тема 1. Характеристики управленческого процесса. Сущность менеджмента как процесса управления организацией. Роль менеджера в организации. Коммуникационные процессы в организации. Взаимоотношения организационных полномочий.			3			10	Ответы на вопросы, представление отчета о выполнении задания
Тема 2. Национальные модели менеджмента. Российская модель как уникальная структура. Влияние национальных факторов на становление организационной культуры. Модель Хофштеде. Групповая динамика. Организационная культура. Теории лидерства			2			10	Ответы на вопросы, представление отчета о выполнении задания
Тема 3. Власть и ее составляющие в организации. Статус и авторитет. Действия власти (насилие, доминация,			2			10	Ответы на вопросы, представление отчета о выполнении задания

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Семестр	Контактная работа (в часах)			Самост. работа		Форма текущего контроля успеваемости, форма промежуточной аттестации <i>[по семестрам]</i>
		Л	ПЗ	ЛР	КР	СР	
манипуляция). Отношения власти и подчинения. Исследования Ч. Барнарда и А.Этциони. Типология отношений подчинения. Власть и контроль.							выполнении задания
Тема 4. Объем контроля (модель Грейчунаса). Контрольные функции властной структуры организации. Разновидности властных структур организаций. Основные составляющие властной структуры организации: финансово- бюджетная, технологическая и социальная.			2			10	Ответы на вопросы, представление отчета о выполнении задания
Тема 5. Проблема сосуществования и взаимодействия власти в указанных структурах организации. Теории мотивации. Человек и его поведение. Психотехника. Г. Мюнтерберг. Э. Мейо. Ф. Ротлисберг. Хоторский эксперимент. М. П. Фоллет..			2			10	Ответы на вопросы, представление отчета о выполнении задания
Тема 6. Моральное стимулирование рабочих. Неформальные коммуникации. Партисипативное управление. Экспериментальная социология труда. Ч. Барнард.			2			20	
Тема 7. Проблемы кооперации человеческой деятельности. Система мотивации в организации.			4			21	
Итого 108	5		17			91	Зачет

Примечание: Л – лекция; ПЗ – практическое занятие, семинар; ЛР – лабораторная работа; КР – курсовая работа; СР – самостоятельная работа.

Таблица 3 – Матрица соотнесения разделов, тем учебной дисциплины и формируемых компетенций

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Кол-во часов	Код компетенции		Общее количество компетенций
		УК-2	УК-3	
Тема 1. Характеристики управленческого процесса. Сущность менеджмента как процесса управления организацией. Роль менеджера в организации. Коммуникационные процессы в организации. Взаимоотношения организационных полномочий.	13	+	+	2
Тема 2. Национальные модели менеджмента. Российская модель как уникальная структура. Влияние национальных факторов на становление организационной культуры. Модель Хофштеде. Групповая динамика. Организационная культура. Теории лидерства	12	+	+	2
Тема 3. Власть и ее составляющие в организации. Статус и авторитет. Действия власти (насилие, доминанция, манипуляция). Отношения власти и подчинения. Исследования Ч. Барнарда и А.Этциони. Типология отношений подчинения. Власть и контроль.	12	+	+	2
Тема 4. Объем контроля (модель Грейчунаса). Контрольные функции властной структуры организации. Разновидности властных структур организаций. Основные составляющие властной структуры организации: финансово-бюджетная, технологическая и социальная.	12	+	+	2
Тема 5. Проблема сосуществования и взаимодействия власти в указанных структурах организации. Теории мотивации. Человек и его поведение. Психотехника. Г. Мюнтерберг. Э. Мейо. Ф. Ротлисберг. Хоторский эксперимент. М. П. Фоллет..	12	+	+	2
Тема 6. Моральное стимулирование рабочих. Неформальные коммуникации. Партисипативное управление. Экспериментальная социология труда. Ч. Барнард.	22	+	+	2
Тема 7. Проблемы кооперации человеческой деятельности. Система мотивации в организации.	25	+	+	2

Краткое содержание каждой темы дисциплины

Тема 1. Характеристики управленческого процесса. Сущность менеджмента как процесса управления организацией. Роль менеджера в организации. Коммуникационные процессы в организации. Взаимоотношения организационных полномочий.

Три главных правила работы в CRM. Клиентоориентированный подход и мифы о нем. Роль клиентоориентированного подхода в сервисном менеджменте

Понятие «менеджмент» Подходы к пониманию сущности менеджмента Объект, субъект менеджмента. Предмет, результат менеджмента

Тема 2. Национальные модели менеджмента. Российская модель как уникальная структура. Влияние национальных факторов на становление организационной культуры. Модель Хофштеде. Групповая динамика. Организационная культура. Теории лидерства

Принципы клиентоориентированного подхода. Возражения и конфликты с клиентами. Важность профессиональной работы с жалобами. Классификация жалоб: возражение, рекламация, и особенности работы с каждым типом.

Тема 3. Власть и ее составляющие в организации. Статус и авторитет. Действия власти (насилие, доминанция, манипуляция). Отношения власти и подчинения. Исследования Ч. Барнарда и А.Этциони. Типология отношений подчинения. Власть и контроль.

Клиентоориентированная концепция. Факторы клиентоориентированности. Внутренняя клиентоориентированность.

Тема 4. Объем контроля (модель Грейчунаса). Контрольные функции властной структуры организации. Разновидности властных структур организаций. Основные составляющие властной структуры организации: финансово-бюджетная, технологическая и социальная.

Достижение клиентоориентированности. Проблемы при работе с данными в рамках клиентоориентированного подхода. Прицельный маркетинг: ответ на потребности клиентов в режиме реального времени.

Тема 5. Проблема сосуществования и взаимодействия власти в указанных структурах организации. Теории мотивации. Человек и его поведение. Психотехника. Г. Мюнтерберг. Э. Мейо. Ф. Ротлисберг. Хоторский эксперимент. М. П. Фоллет..

Тема 6. Моральное стимулирование рабочих. Неформальные коммуникации. Партиципативное управление. Экспериментальная социология труда. Ч. Барнард.

Ретаргетинг клиентов для нацеливания на конкретные действия. Развитие аттракт-функции. Составляющие успеха клиентоориентированной стратегии.

Тема 7. Проблемы кооперации человеческой деятельности. Система мотивации в организации. Понятие модели менеджмента Сущность американской модели менеджмента Сущность японской модели менеджмента Сущность западноевропейской модели менеджмента Сущность российской модели менеджмента

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРЕПОДАВАНИЮ И ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

5.1. Указания для преподавателей по организации и проведению учебных занятий по дисциплине

Освоение дисциплины «Антикризисное управление» обучающимися предполагает посещение и прослушивание лекций, работу на практических занятиях в виде собеседования по вопросам, выполнения практических заданий под руководством преподавателя как в группах, так и индивидуально. Часть заданий после изучения соответствующей темы обучающиеся выполняют в качестве самостоятельной работы.

5.2. Указания для обучающихся по освоению дисциплины

По каждой теме необходимо готовиться по вопросам для собеседования. Для подготовки используйте материал лекций (в тч, в LMS Moodle «Цифровое обучение»), учебников и учебных пособий из раздела 8. «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины». Практические задания для самостоятельной работы нужно выполнять после занятия или изучения материала по соответствующей теме. Разъяснения по выполнению данных заданий и примеры их выполнения будут даны на занятии. Выполненные самостоятельно задания необходимо сдать преподавателю на следующем занятии для проверки.

Таблица 4 – Содержание самостоятельной работы обучающихся

Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение	Кол-во часов	Форма работы
Тема 1. Характеристики управленческого процесса. Сущность менеджмента как процесса управления организацией. Роль менеджера в организации. Коммуникационные процессы в организации. Взаимоотношения организационных полномочий.	10	1. Ответы на вопросы 2. WEB-квиз «Антикризисное управление»
Тема 2. Национальные модели менеджмента. Российская модель как уникальная структура. Влияние национальных факторов на становление организационной культуры. Модель Хофштеде. Групповая динамика. Организационная культура. Теории лидерства	10	1. Ответы на вопросы 2. Тест «Стратегии управления персоналом»
Тема 3. Власть и ее составляющие в организации. Статус и авторитет. Действия власти (насилие, доминанция, манипуляция). Отношения власти и подчинения. Исследования Ч. Барнарда и А.Этциони. Типология отношений подчинения. Власть и контроль.	10	1. Ответы на вопросы 2. WEB-квиз «Самообучающиеся компании»
Тема 4. Объем контроля (модель Грейчунаса). Контрольные функции властной структуры организации. Разновидности властных структур организаций. Основные составляющие властной структуры организации: финансово-бюджетная, технологическая и социальная.	10	1. Ответы на вопросы 2. WEB-квиз «Самообучающиеся компании»
Тема 5. Проблема сосуществования и взаимодействия власти в указанных структурах организации. Теории мотивации. Человек и его поведение. Психотехника. Г. Мюнтерберг. Э. Мейо. Ф. Ротлисберг. Хоторский эксперимент. М. П. Фоллет..	10	1. Ответы на вопросы 2. WEB-квиз «Анализ современных практик стратегического управления персоналом»
Тема 6. Моральное стимулирование рабочих. Неформальные коммуникации. Партисипативное управление. Экспериментальная социология труда. Ч. Барнард.	20	
Тема 7. Проблемы кооперации человеческой деятельности. Система мотивации в организации.	21	

5.3. Виды и формы письменных работ, предусмотренных при освоении дисциплины, выполняемые обучающимися самостоятельно

Письменные работы, самостоятельно выполняемые обучающимися при освоении дисциплины, не предусмотрены.

6. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

При реализации различных видов учебной работы по дисциплине могут использоваться электронное обучение и дистанционные образовательные технологии

6.1. Образовательные технологии

Таблица 5 – Образовательные технологии, используемые при реализации учебных занятий

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Форма учебного занятия		
	Лекция	Практическое занятие, семинар	Лабораторная работа
Тема 1. Характеристики управленческого процесса. Сущность менеджмента как процесса управления организацией. Роль менеджера в организации. Коммуникационные процессы в организации. Взаимоотношения организационных полномочий.	Лекция-диалог		Не предусмотрено
Тема 2. Национальные модели менеджмента. Российская модель как уникальная структура. Влияние национальных факторов на становление организационной культуры. Модель Хофштеде. Групповая динамика. Организационная культура. Теории лидерства	Лекция-диалог		Не предусмотрено
Тема 3. Власть и ее составляющие в организации. Статус и авторитет. Действия власти (насилие, доминация, манипуляция). Отношения власти и подчинения. Исследования Ч. Барнарда и А.Этциони. Типология отношений подчинения. Власть и контроль.	Лекция-диалог		Не предусмотрено
Тема 4. Объем контроля (модель Грейчунаса). Контрольные функции властной структуры организации. Разновидности властных структур организаций. Основные составляющие властной структуры организации: финансово-бюджетная,	Лекция-диалог	Фронтальный опрос, выполнение практических заданий, тематические дискуссии	Не предусмотрено

технологическая и социальная.			
Тема 5. Проблема сосуществования и взаимодействия власти в указанных структурах организации. Теории мотивации. Человек и его поведение. Психотехника. Г. Мюнтерберг. Э. Мейо. Ф. Ротлисберг. Хоторский эксперимент. М. П. Фоллет..	Лекция-диалог	Фронтальный опрос, выполнение практических заданий, тематические дискуссии	Не предусмотрено
Тема 6. Моральное стимулирование рабочих. Неформальные коммуникации. Партиципативное управление. Экспериментальная социология труда. Ч. Барнард.	Лекция-диалог	Фронтальный опрос, выполнение практических заданий, тематические дискуссии	Не предусмотрено
Тема 7. Проблемы кооперации человеческой деятельности. Система мотивации в организации.	Лекция-диалог	Фронтальный опрос, выполнение практических заданий, тематические дискуссии	Не предусмотрено

6.2. Информационные технологии

При реализации различных видов учебной и внеучебной работы используются следующие информационные технологии: виртуальная обучающая среда (или система управления обучением LMS Moodle «Цифровое обучение») или иные информационные системы, сервисы и мессенджеры.

- использование электронных учебников электронных библиотечных систем, доступ к которым предоставляется университетом;
- использование как источников информации сайтов, находящихся в Интернете в открытом доступе (электронные библиотеки, журналы, книги, психологические тесты);
- использование возможностей электронной почты преподавателя (рассылка заданий, материалов, ответы на вопросы);
- использование LMS Moodle «Цифровое обучение» для размещения электронных образовательных ресурсов;
- использование средств представления учебной информации для проведения лекций и семинаров с использованием презентаций.

6.3. Программное обеспечение, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

6.3.1. Программное обеспечение

Перечень лицензионного программного обеспечения

Наименование программного обеспечения	Назначение
Платформа дистанционного	Виртуальная обучающая среда

обучения LMS Moodle	
Mozilla FireFox	Браузер
Adobe Reader	Программа для просмотра электронных документов
MathCad 14	Система компьютерной алгебры из класса систем автоматизированного проектирования, ориентированная на подготовку интерактивных документов с вычислениями и визуальным сопровождением
Microsoft Office 2013, Microsoft Office Project 2013, Microsoft Office Visio 2013	Пакет офисных программ
7-zip	Архиватор
Microsoft Windows 7 Professional	Операционная система
Kaspersky Endpoint Security	Средство антивирусной защиты
Google Chrome	Браузер

6.3.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

№ п/п	Наименование современных профессиональных баз данных, информационных справочных систем
1	Универсальная справочно-информационная полнотекстовая база данных периодических изданий ООО «ИВИС» http://dlib.eastview.com Имя пользователя: AstrGU Пароль: AstrGU
2	Электронные версии периодических изданий, размещённые на сайте информационных ресурсов www.polpred.com
3	Электронный каталог Научной библиотеки АГУ на базе MARK SQL НПО «Информ-систем» https://library.asu.edu.ru/catalog/
4	Электронный каталог «Научные журналы АГУ» https://journal.asu.edu.ru/
5	Корпоративный проект Ассоциации региональных библиотечных консорциумов (АРБИКОН) «Межрегиональная аналитическая роспись статей» (МАРС) – сводная база данных, содержащая полную аналитическую роспись 1800 названий журналов по разным отраслям знаний. Участники проекта предоставляют друг другу электронные копии отсканированных статей из книг, сборников, журналов, содержащихся в фондах их библиотек. http://mars.arbicon.ru
6	Справочная правовая система КонсультантПлюс. Содержится огромный массив справочной правовой информации, российское и региональное законодательство, судебную практику, финансовые и кадровые консультации, консультации для бюджетных организаций, комментарии законодательства, формы документов, проекты нормативных правовых актов, международные правовые акты, правовые акты, технические нормы и правила. http://www.consultant.ru

7. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

7.1. Паспорт фонда оценочных средств

При проведении текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) «Профессиональные навыки менеджера» проверяется сформированность у обучающихся компетенций, указанных в разделе 3 настоящей программы. Этапность формирования данных компетенций в процессе освоения образовательной программы определяется последовательным освоением дисциплин (модулей) и прохождением практик, а в процессе освоения дисциплины (модуля) – последовательным достижением результатов освоения содержательно связанных между собой разделов, тем.

Таблица 6 – Соответствие разделов, тем дисциплины, результатов обучения по дисциплине и оценочных средств

Контролируемый раздел, тема дисциплины (модуля)	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
Тема 1. Характеристики управленческого процесса. Сущность менеджмента как процесса управления организацией. Роль менеджера в организации. Коммуникационные процессы в организации. Взаимоотношения организационных полномочий.	УК-2, УК-3	Устный опрос
Тема 2. Национальные модели менеджмента. Российская модель как уникальная структура. Влияние национальных факторов на становление организационной культуры. Модель Хофштеде. Групповая динамика. Организационная культура. Теории лидерства	УК-2, УК-3	Устный опрос; кейз-стади (практическое задание для групповой работы)
Тема 3. Власть и ее составляющие в организации. Статус и авторитет. Действия власти (насилие, доминация, манипуляция). Отношения власти и подчинения. Исследования Ч. Барнарда и А.Этциони. Типология отношений подчинения. Власть и контроль.	УК-2, УК-3	Кейз-стади (практическое задание для групповой работы); контрольная работа (6-я неделя)
Тема 4. Объем контроля (модель Грейчунаса). Контрольные функции властной структуры организации. Разновидности властных структур организаций. Основные составляющие властной структуры организации: финансово-бюджетная, технологическая и социальная.	УК-2, УК-3	Устный опрос; письменный отчет по домашнему заданию (практическое задание для индивидуальной работы)
Тема 5. Проблема сосуществования и взаимодействия власти в указанных структурах организации. Теории мотивации. Человек и его поведение.	УК-2, УК-3	

Контролируемый раздел, тема дисциплины (модуля)	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
Психотехника. Г. Мюнтерберг. Э. Мейо. Ф. Ротлисберг. Хоторский эксперимент. М. П. Фоллет..		
Тема 6. Моральное стимулирование рабочих. Неформальные коммуникации. Партисипативное управление. Экспериментальная социология труда. Ч. Барнард.	УК-2, УК-3	Устный опрос
Тема 7. Проблемы кооперации человеческой деятельности. Система мотивации в организации.	УК-2, УК-3	Устный опрос

7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания

Таблица 7 – Показатели оценивания результатов обучения в виде знаний

Шкала оценивания	Критерии оценивания
5 «отлично»	демонстрирует глубокое знание теоретического материала, умение обоснованно излагать свои мысли по обсуждаемым вопросам, способность полно, правильно и аргументированно отвечать на вопросы, приводить примеры
4 «хорошо»	демонстрирует знание теоретического материала, его последовательное изложение, способность приводить примеры, допускает единичные ошибки, исправляемые после замечания преподавателя
3 «удовлетворительно»	демонстрирует неполное, фрагментарное знание теоретического материала, требующее наводящих вопросов преподавателя, допускает существенные ошибки в его изложении, затрудняется в приведении примеров и формулировке выводов
2 «неудовлетворительно»	демонстрирует существенные пробелы в знании теоретического материала, не способен его изложить и ответить на наводящие вопросы преподавателя, не может привести примеры

Таблица 8 – Показатели оценивания результатов обучения в виде умений и владений

Шкала оценивания	Критерии оценивания
5 «отлично»	демонстрирует способность применять знание теоретического материала при выполнении заданий, последовательно и правильно выполняет задания, умеет обоснованно излагать свои мысли и делать необходимые выводы
4 «хорошо»	демонстрирует способность применять знание теоретического материала при выполнении заданий, последовательно и правильно выполняет задания, умеет обоснованно излагать свои мысли и делать необходимые выводы, допускает единичные ошибки, исправляемые после замечания преподавателя
3 «удовлетворительно»	демонстрирует отдельные, несистематизированные навыки, испытывает затруднения и допускает ошибки при выполнении заданий, выполняет задание по подсказке преподавателя, затрудняется в формулировке выводов
2 «неудовлетворительно»	не способен правильно выполнить задания

Шкала оценивания	Критерии оценивания
рительно»	

7.3. Контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения по дисциплине

Тема 1.

Вопросы для собеседования:

Общая характеристика концепции стратегического управления (СУ) и ее отличие от концепции оперативного (текущего) управления (ОУ).

Понятие о стратегическом планировании (СП) и его значение в постиндустриальную эпоху.

Соотношение стратегического управления и стратегического планирования.

Этапы развития корпоративного планирования в развитых странах рыночной экономики.

Понимание стратегического управления «как реализации стратегического плана в реальном масштабе времени».

Сущность стратегического управления по И. Ансоффу.

Специфика школ стратегического менеджмента.

Тема 2.

Вопросы для собеседования:

- Возможности и угрозы внешней среды.
- Анализ макросреды (общего окружения или внешней среды косвенного воздействия) фирмы.
- Анализ микросреды фирмы или внешней среды прямого непосредственного воздействия.
- Оценка привлекательности стратегических зон хозяйствования.

Кейс-задача «Анализ и оценка стратегии развития УМП «Агротехцентр»

Решение о создании унитарного муниципального предприятия УМП «Агротехцентр» было принято Муниципальным образованием «Степновский сельсовет» Красноярского района Астраханской области 18.02.2010 года. Учредителем анализируемого предприятия является Администрация МО «Степновский сельсовет». Организационно-правовая форма — муниципальное унитарное предприятие, основанное на праве хозяйственного ведения.

УМП «Агротехцентр» создано в соответствии с Гражданским кодексом РФ, Федеральным законом от 14.11.2002 161-ФЗ «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» и Уставом муниципального образования «Степновский сельсовет».

Предприятие пользуется правами, соответствующими предмету и целям его деятельности. Предприятие имеет обособленное имущество, самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в учреждении банков РФ.

Предприятие приобретает и осуществляет имущественные и личные неимущественные права, несет обязанности, выступает истцом и ответчиком в суде в соответствии с действующим законодательством РФ.

Основными видами деятельности предприятия являются: организация и осуществление деятельности по механизации сельского хозяйства — растениеводства и животноводства, и мелиорации земель сельскохозяйственного назначения; строительство; подготовка строительного участка; разборка и снос зданий, производство земляных работ; разборка и снос зданий, расчистка строительных участков; производство строительных материалов; предоставление комплекса механизированных и транспортных услуг физическим и юридическим лицам; грузовые и пассажирские перевозки автомобильным

транспортом.

В настоящий момент главное направление деятельности анализируемого предприятия заключается в обеспечении функционирования двух паромных переправ — в с.Красный Яр для нужд населения и организаций Красноярского района и в с.Малый Арал для нужд компании АО «КТК-Р».

Организационная структура предприятия представлена на рисунке 1. Представленная структура управления относится к самому простому линейному типу, характерному для небольших организаций с простым технологическим процессом, небольшим числом работников. Также преимуществом данной структуры является последовательность управленческих воздействий, контроль со стороны топ-менеджера за текущими проблемами предприятия.

Тема 3.

Тест

Вопрос 1. Вариантами корпоративного стратегического портфеля являются? :

Возможно несколько вариантов

- a. Портфель прибыли.
- b. Сбалансированный портфель.
- c. Портфель инвестиций.
- d. Портфель роста.

Вопрос 2. В каких отраслях реализуются глобальные стратегии:

Возможно несколько вариантов

- a. Производство строительных материалов.
- b. Сельское хозяйство.
- c. Часовая промышленность.
- d. Электроника.
- e. Авиастроение.

Вопрос 3. Что лежит в основе построения матричных моделей:

Выберите один ответ.

- a. Норма прибыли.
- b. Особенности выпускаемой продукции.
- c. Финансовые потоки.

Вопрос 4. Глобальная стратегия основана на:

Выберите один ответ.

- a. Стандартизации товара и использовании международного маркетинга.
- b. Стандартизации товара.
- c. Отраслевой стратегии.
- d. Стратегии внешнеэкономической деятельности.

Вопрос 5. Что является основой стратегического планирования:

Выберите один ответ.

- a. Учет тенденций развития рынка и внешней среды в целом.
- b. Предвидение возможностей.
- c. Контроль отклонений.

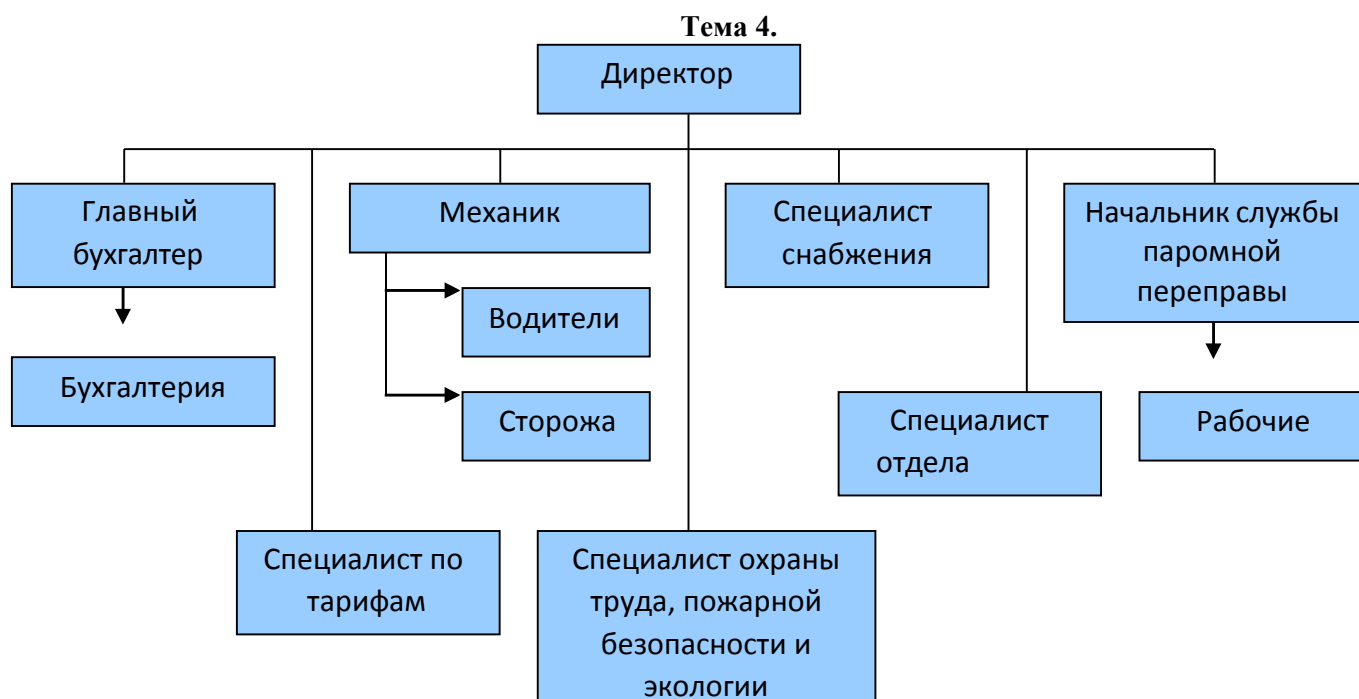


Рис. Организационная структура УМП «Агротехцентр»

Основные экономические показатели деятельности УМП «Агротехцентр» в динамике представлены в таблице А.

Таблица А

Экономические показатели деятельности УМП «Агротехцентр»

Показатели	2015г.	2016г.	2016г. в % к 2015г.	2017г.	2017г. в % к 2016г.	2017г. в % к 2015г.
Выручка от реализации продукции, работ, услуг (т.руб.)	35669	10220,33	28,65	19457	190,38	54,55
Себестоимость реализованной продукции, работ, услуг (т.руб.)	49156	14649,6	29,8	16228,9	110,78	33
Управленческие расходы (тыс. руб.)	8318	4188,4	50,35	2836,1	67,71	34,1
Среднегодовая стоимость основных фондов (тыс. руб.)	47370	32921	69,5	34241	104	72,28
Фондоотдача основных фондов, тыс.руб./тыс.руб.	0,75	0,31	41,33	0,57	183,87	76
Среднесписочная численность работников, чел.	97	34	35,05	33	97,06	34
Производительность труда 1 работника, тыс. руб.	367,72	300,6	81,75	589,61	196,14	160,34
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	19715,57	4553	23	6137,1	134,79	31,13
Среднегодовая заработная плата 1 работника, тыс. руб.	203,25	133,91	65,88	185,97	138,88	91,5
Чистая прибыль, тыс. руб.	150	100,33	66,89	582,25	3,9 раза	5,8 раза
Рентабельность производства, %	0,42	0,98	+0,56 п.п.	2,99	+2,01 п.п.	+2,57 п.п.

Положительные сдвиги являются следствием повышения эффективности системы менеджмента предприятия, а также интенсификации коммерческой работы, что позволило УМП «Агротехцентр» заключить в самом конце 2016 года крупного долгосрочного контракта с АО «КТК-Р» по устройству и обслуживанию паромной переправы для данной компании в с.Малый Арал.

На сегодняшний день предприятие является активно развивающимся и одним из самых эффективных муниципальных предприятий Красноярского района Астраханской области. Однако, следует отметить, что несмотря на положительные изменения в деятельности анализируемой организации, рентабельность производственной деятельности является очень незначительной — около 3% по итогам 2017 года.

Анализ деятельности двух ведущих бизнес-единиц предприятия по матрице BCG — обслуживание паромной переправы и дорожно-строительные работы — показал, что по данной методике можно классифицировать СЗХ (стратегическую зону хозяйствования) «Паромная переправа» как «Дойные коровы» — элементы бизнеса с низкими темпами роста объема продаж и большой долей рынка, а СЗХ «Дорожно-строительный бизнес» как «Звезды» - бизнес с высокими темпами роста объема продаж и довольно высокой долей рынка (рис.).



Рис. Матрица BCG

Матрица БКГ показывает, что доходы УМП «Агротехцентр» на сегодняшний день получает из двух основных источников — от обслуживания двух паромных переправ, а также от выполнения дорожно-строительных работ (главным образом, по договорам с АО «КТК-Р»). Перспективы развития у этих двух стратегических зон хозяйствования — совершенно различные.

Если анализировать стратегию организации по матрице И.Ансоффа, то в данный момент времени УМП «Агротехцентр» придерживается стратегии «прочного внедрения на рынок» в СЗХ «Паромная переправа», которую нам представляется необходимым продолжать реализовать за счет интенсификации своих коммерческих усилий по сбыту, а также сочетать со стратегией диверсификации, которую предприятие уже начало реализовывать в СЗХ «Дорожно-строительный бизнес».

Для оценки стратегического поля и перспектив функционирования предприятия воспользуемся методикой SWOT-анализа (таблица Б).

Таблица Б

SWOT-анализ деятельности УМП «Агротехцентр»

	<u>Возможности</u>	<u>Угрозы</u>
	1. Наличие возможностей оказания услуг ООО «Газпромдобыча Астрахань» в части озеленения	1. Сложность осуществления предпринимательской деятельности МУПами в условиях действующего

	промзоны. 2. Дальнейшее развитие отношений с АО «КТК-Р». 3. Сотрудничество с другими муниципальными предприятиями Красноярского района. 4. Освоение новых рынков на основе имеющейся технической базы и поддержки учредителей.	законодательства. 2. Нехватка квалифицированных кадров в районе. 3. Нестабильная экономическая ситуация в стране и регионе. 4. Сезонность спроса на услуги паромной переправы. 5. Наличие конкурента в основном сегменте бизнеса — понтонной переправы.
<u>Сильные стороны</u> 1. Наличие своей технической базы. 2. Хорошее финансовое состояние учредителей предприятия. 3. Грамотный топ-менеджмент МП. 4. Диверсифицированный бизнес: аренда спецтехники, строительные подряды, паромная переправа, водоснабжение.	<u>Поле «Сила-возможности»</u> Опыт предприятия по ведению диверсифицированного бизнеса, технические возможности и возможности дополнительного финансирования позволяют положительно оценивать перспективы развития новых направлений деятельности как в рамках сотрудничества с уже имеющимися партнерами, так и с потенциально новыми.	<u>Поле «Сила-угрозы»</u> Возможности дальнейшего развития предприятия существенно ограничиваются сложной экономической ситуацией, колебаниями спроса, конкуренцией, отсутствием на рынке труда Красноярского района квалифицированной рабочей силы, законодательными ограничениями деятельности унитарных предприятий.
<u>Слабые стороны</u> 1. Недостаток собственных оборотных средств. 2. Низкая заработная плата, как следствие, слабая мотивация сотрудников. 3. Устаревшая материальная база. 4. Низкая квалификация кадров. 5. Сопротивление персонала изменениям, нежелание учиться новому. 6. Сложный морально-психологический климат в коллективе. 7. Неэффективное использование ресурсов. 8. Разногласия между топ-менеджментом предприятия и учредителями по поводу методов управления.	<u>Поле «Слабость-возможности»</u> Теоретически у УМП довольно много возможностей для развития деятельности, которые однако, зачастую весьма сложно реализуемы практически. Причины кроются в отсутствии у большей части работников мотивации к эффективной деятельности, своему личностному и профессиональному развитию. Также серьезные препятствия для развития кроются в сложных взаимоотношениях между учредителями и руководством предприятия, их разных целевых установках и стратегическом видении.	<u>Поле «Слабость-угрозы»</u> У предприятия достаточно много «узких» мест в деятельности, которые обостряются путем влияния на них внешних угроз. Если не будут предприняты меры для повышения эффективности управленческой и экономической деятельности, не будут внедряться технологии ресурсосбережения, не будут устранены разногласия в управлении, то под давлением внешних факторов УМП постепенно утратит все свои возможности для развития и поступательного движения вперед.

Подводя итог проведенному экспресс-анализу, можно сделать следующие выводы. Предприятие, очевидно, является одним из лидеров на рынке с. Красный Яр в осуществлении переправы через реку (наряду со своим основным конкурентом — понтонной переправой). При этом у предприятия есть все шансы завоевать позиции лидера и в другом сегменте бизнеса — дорожно-строительные работы.

Задание:

1. Проведите анализ основных технико-экономических показателей деятельности организации.
2. Сделайте выводы о возможностях и проблемах предприятия по данным стратегического анализа.
3. Предложите рекомендации по выбору стратегии развития предприятия и разработайте мероприятия по ее реализации.

Тема 5.

Вопросы для собеседования:

- 1) Стратегические и финансовые цели, глобальные и локальные цели организации.
- 2) Понятие иерархии целей в организации, процесс выработки целей в организации.
- 3) Метод управления по целям (УПЦ или МВО).
- 4) Организационная культура фирмы: содержание, факторы, ее определяющие.
- 5) Сбалансированная система показателей (ССП) как инструмент управления реализацией стратегии.
- 6) Методика постановки СПП в организации.
- 7) Взаимосвязь между методом УПЦ, КРП и СПП.
- 8) Этапы стратегического планирования.

Домашнее задание:

выполните задание в письменном виде.

Ниже приведен перечень мероприятий стратегии:

– создание и управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем структурных подразделений корпорации (приобретение компаний, укрепление существующих деловых позиций, прекращение деятельности, не соответствующей управленческим планам);

– достижение синергетического эффекта, возникающего благодаря деятельности родственных структурных подразделений компании, как основы ее конкурентного преимущества;

– установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности.

Каков уровень стратегии, включающий эти мероприятия?

2. Фирма, продающая лаки для дерева, строит новый завод для производства компонентов, которые ранее закупались у поставщиков. При этом она остается в той же отрасли, что и раньше. Фирма теперь имеет два хозяйственных подразделения на разных стадиях отраслевой цепочки ценностей. *Определите тип стратегии фирмы.*

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

4. Компания в своей стратегии в отношении конкретного бизнеса отказывается от долгосрочного взгляда на него в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе. Необходимость такого подхода обусловлена бесперспективностью бизнеса, который не может быть прибыльно продан. Стратегия предполагает сокращение конкретного вида деятельности до нулевого уровня и получение максимально возможного дохода. *Определите тип стратегии компании.*

5. В рамках корпоративной стратегии компания реализует стратегию, которая предполагает продажу одних хозяйственных подразделений и выделение других в самостоятельные структурные единицы, от которых материнская компания либо отказывается вообще, либо сохраняет частичный контроль (частично владеет этим подразделением). *Определите тип стратегии корпорации в отношении указанных подразделений.*

6. Фирма оказалась в ситуации, когда ей срочно необходимы денежные средства, и она идет на то, чтобы «продать» часть своей рыночной доли конкурентам. Это скорее вынужденная, а не выбираемая стратегия. *Определите тип стратегии фирмы.*

7. Как называется стратегия в отношении транспортных перевозок продукции внутри определенного функционального направления компании?

8. Как называется стратегия действий по разработке рекламной кампании внутри функционального направления компании?

9. Как называется стратегия в отношении усиления конкурентных позиций в существующих сферах деятельности компании?

10. Как называется стратегия деятельности в отношении отдельных районов и регионов?

11. Как называется стратегия деятельности отдела внутри функционального направления компании?

12. Как называется стратегия компании в целом и в отношении сфер ее деятельности?

Кейс-задача «Конкурентные преимущества»:

1. *Дайте характеристику основных конкурентных сил на рынке безалкогольной продукции.*

2. *Какие барьеры входа существуют на данном рынке?*

3. *Чем обусловлен успех компании Dr Pepper на столь высококонкурентном рынке?*

«Конкурентные преимущества»

Успех компании Dr Pepper в производстве безалкогольных напитков иллюстрирует пример удачного сочетания реального знания преимуществ компании со взвешенным анализом структуры отрасли, что позволило ей разработать превосходную стратегию. Доминирующее положение в отрасли безалкогольных напитков занимают компании Coca-Cola и Pepsi-Cola, кроме того, имеется множество мелких сконцентрированных производителей, ведущих борьбу за отдельные ниши. Dr Pepper избрала стратегию избегания крупных сегментов напитков, взяв курс на взыскательный курс своей продукции и развитие оригинальной сети бутылированной продукции, поддерживаемой усилиями маркетинга. Компания позиционировала себя таким образом, чтобы быть наименее уязвимой для этих конкурентных сил, пока она еще невелика по размеру.

В индустрии безалкогольных напитков барьеры входа в отрасль, построенные на узнаваемости торговой марки, широкомасштабном маркетинге и доступе к развитой сети предприятий розлива, практически непреодолимы. Вместо того чтобы принять запретительные издержки и добиваться экономии на масштабе посредством создания собственной сети по розливу – т.е. следуя примеру компаний Big Two и Sewen-Up, – Dr Pepper воспользовалась преимуществом, основанным на совершенно отличном вкусе своего напитка, противопоставив себя компаниям Coca-Cola и Pepsi, которые стремились вывести на рынок полную линейку напитков для захвата как можно большей доли рынка потребителей. Dr Pepper справлялась с властью покупателей за счет предоставления наилучшего сервиса и других мер по увеличению отличий от того, что предлагали Coca-Cola и Pepsi. В безалкогольном бизнесе кола-напитки предлагает множество мелких компаний, в результате чего они сталкиваются лбами с основными конкурентами. Компания же Dr Pepper максимально дифференцировала свою продукцию за счет узкой линии напитков, основанных на оригинальном вкусе.

Наконец, Dr Pepper преодолела противодействие Coca-Cola и Pepsi за счет рекламы, подчеркивающей уникальность вкуса своей продукции. Итог этой компании – достижение четкой узнаваемости торговой марки и большая лояльность потребителей. В немалой степени успеху Dr Pepper способствовал тот факт, что компания имела низкие издержки на сырье, которые обеспечили ей безусловное преимущество по издержкам над основными конкурентами.

В связи с отсутствием экономии за счет увеличения масштабов в производстве концентратов безалкогольных напитков компания Dr Pepper смогла обеспечить своей процветание, несмотря на небольшую долю рынка. Таким образом, она конкурировала в маркетинге, но избежала необходимости конкурировать в ассортименте и дистрибуции. Это искусное позиционирование в сочетании с умелыми практическими действиями привело к рекордам в доходах и на фондовой бирже.

Тест

Вопрос 6. Модель Бостонской консультативной группы (БКГ) может использоваться для формирования:

Выберите один ответ.

- a. Конкурентной стратегии фирмы.
- b. Портфельной стратегии фирмы.
- c. Функциональной стратегии фирмы.

Вопрос 7. Элементами стратегического плана не являются:

Выберите один ответ.

- a. План производства.
- b. Инвестиционный план.
- c. Маркетинговый план.
- d. Финансовый план.

Вопрос 8. Кому легче покинуть отрасль:

Выберите один ответ.

- a. Безразлично.
- b. Фирмам, обладающим специализированными активами.
- c. Фирмам, обладающим универсальными активами.

Вопрос 9. Под организационной парадигмой понимается:

Выберите один ответ.

- a. Представление об организации в будущем.
- b. Психологический образ организации, устойчивая привычка определенным образом думать и действовать в соответствии с ним.
- c. Набор вариантов развития организации в перспективе.
- d. Теоретическая концепция изучения организации и ее окружения.

Вопрос 10. Позиционными стратегиями рыночного лидера могут быть:

Возможно несколько вариантов

- a. Игнорирование слабых соперников.
- b. Создание новых конкурентных преимуществ.
- c. Укрепление позиций на существующих рынках.
- d. Препятствование соперникам.
- e. Запугивание соперников.

Тема 6.

Вопросы для собеседования:

- Содержание этапа системы СУ «Анализ и выбор стратегии».
- Методы уяснения текущей стратегии фирмы.
- Анализ портфеля продукции – важнейший инструмент стратегического управления.
- Понятие «стратегической единицы бизнеса» (СЕБ/SBU).
- Стадии анализа хозяйственного портфеля диверсифицированного предприятия.
- Анализ ситуации в отрасли и конкуренции в ней (модель пяти сил конкуренции, концепция движущих сил в отрасли).
- Оценка положения на рынке конкурирующих предприятий путем использования «Карты стратегических групп конкурентов».
- Выявление ключевых факторов успеха (КФУ).
- Цепочка ценностей – инструмент стратегического управления.
- Алгоритм построения и применения цепочки ценностей.
- Установление соответствия организационной структуры управления (ОСУ) принятой стратегии («структура следует за стратегией»).
- Сущность ресурсного подхода к конкуренции.
- Сущность ключевых (корневых, стержневых) компетенций организации, их характеристика.
- Стратегические изменения в фирме как основа процесса реализации принятой стратегии.
- Установление соответствия организационной структуры управления (ОСУ) принятой стратегии («структура следует за стратегией»).
- Зависимость между децентрализацией управления (делегированием полномочий) и исключенностью организации.

Тема 7.

Тест

Вопрос 1. Основой стратегии дифференциации являются:

Выберите один ответ.

- a. Высокое качество товаров и услуг.
- b. Уникальность продукции, признанная покупателями.
- c. Значительное разнообразие продукции.
- d. Интенсивная реклама новинок

Вопрос 2. Под дифференциацией понимается:

Выберите один ответ.

- a. Способность удовлетворять особые потребности покупателей.
- b. Увеличение разнообразия условий и результатов производственной и

сбытовой деятельности.

с. Разработка, производство и сбыт товаров более эффективными способами, чем конкуренты.

Вопрос 3. Способы реализации стратегии более глубокого проникновения на рынок:

Возможно несколько вариантов

- a. Привлечение новых клиентов.
- b. Поиск новых методов и каналов сбыта.
- c. Оптимизация структуры рынка.
- d. Проникновение в новые регионы.
- e. Поиск новых путей использования товара.

Вопрос 4. Главными причинами стратегических преобразований являются:

Возможно несколько вариантов

- a. Приход нового высшего руководства.
- b. Наступление технологических разрывов.
- c. Кардинальное изменение рыночной ситуации.
- d. Отсутствие единой позиции у акционеров компании.
- e. Трудовые конфликты.

Вопрос 5. Что является барьером для проникновения в отрасль новых производителей:

Выберите один ответ.

- a. Законодательные ограничения.
- b. Все перечисленное.
- c. Более низкие издержки действующих в отрасли компаний.
- d. Патенты и лицензии.

Вопрос 6. Какие типы подразделений приносят фирме максимальные чистые доходы:

Выберите один ответ.

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

Вопрос 7. Стратегия последователя за лидером предполагает в первую очередь:

Выберите один ответ.

- a. Атаку на лидера.
- b. Внедрение инноваций.
- c. Защиту своей доли рынка.
- d. Повышение интенсивности конкурентной борьбы.

Вопрос 8. Стратегия вертикальной интеграции может предполагать:

Выберите один ответ.

- a. Объединение частных и государственных предприятий.
- b. Объединение предприятий, занимающих смежные ступеньки производственной цепочки.
- c. Объединение мелких и крупных предприятий.
- d. Объединение предприятий разных сфер деятельности.
- e. Объединение предприятий одной сферы деятельности.

Вопрос 9. Примеры реализации стратегии связанной горизонтальной интеграции:

Выберите один ответ.

- a. Приобретение «Северсталью» автомобильного завода ГАЗ.
- b. Приобретение автомобильным концерном «Фольксваген» заводов «Шкода».
- c. Приобретение компанией «Лукойл» сети заправок в США.

Вопрос 10. Стратегии фирм, играющих вторые роли:

Выберите один ответ.

- a. Могут принципиально различаться.
- b. Однотипны.

Вопрос 11. Финансово-промышленные группы являются объединениями:

Выберите один ответ.

- a. Смешанного типа.

- b. Горизонтального типа.
- c. Вертикального типа.

Вопрос 12. Фирма, желающая выйти на мировой рынок со своей продукцией:

Выберите один ответ.

- a. Пытается создать международный альянс.
- b. Делает это сразу.
- c. Сначала развивает производство до нужного уровня внутри страны, а затем осуществляет внешний прорыв.

Вопросы к экзамену:

1. Сущность стратегического управления или стратегического менеджмента.
2. Основные составляющие системы стратегического управления (менеджмента).
3. Стратегия организации: сущность, классификации.
4. Процесс стратегического планирования как совокупность трех этапов: стратегического анализа, целеполагания и стратегического выбора.
5. Анализ внешней и внутренней среды организации.
6. Методы стратегического анализа среды (SWOT – анализ).
7. Миссия и цели предприятия. Понятие о видении.
8. Анализ сильных и слабых сторон предприятия.
9. Уровни стратегии: корпоративная, деловая, функциональная и операционная.
10. Базовые стратегии развития фирмы: роста, стабилизации, выживания.
11. Эталонные (базисные) стратегии развития бизнеса (по Ф. Котлеру).
12. Объект, предмет менеджмента. Средства, результат труда менеджера.
13. Школа научного управления Ф.У. Тейлора: представители, научные идеи, интересы, достижения, вклад в теорию менеджмента, актуальность в настоящее время.
14. Административная научная школа управления А. Файоля: представители, научные идеи, интересы, достижения, вклад в теорию менеджмента, актуальность в настоящее время.
15. Возникновение и развитие школы «человеческих отношений»: представители, научные идеи, интересы, достижения, вклад в теорию менеджмента, актуальность в настоящее время.
16. Содержание и значение Хоторнского эксперимента для теории менеджмента.
17. Становление и развитие школы «науки управления» (количественный подход).
18. Предпосылки возникновения науки менеджмент.
19. Школа поведенческих наук: представители, научные идеи, интересы, достижения, вклад в теорию менеджмента, актуальность в настоящее время.
20. Организационно-управленческие теории: содержательные теории мотивации
21. Понятие организации, виды и формы организации. Самообучающаяся организация.
20. Предназначение организации. Миссия и видение.
22. Составьте стратегические и тактические цели организации. Понятие, виды целей.
23. Разработайте этапы контроля как функции менеджмента.
24. Функция организация.
25. Координационная функция менеджмента.
26. Внешняя среда организации и её факторы.
27. Внутренняя среда организации. Характеристика внутренней среды организации.
28. Составьте план развития и карьеры менеджера.
29. Значение и сущность информации в менеджменте.

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений				
1.	Задание закрытого типа	Вопрос 1. Вариантами корпоративного стратегического портфеля являются? : Возможно несколько вариантов а. Портфель прибыли. б. Сбалансированный портфель. с. Портфель инвестиций. d. Портфель роста.	A B D	1
2.		Вопрос 2. В каких отраслях реализуются глобальные стратегии: Возможно несколько вариантов а. Производство строительных материалов. б. Сельское хозяйство. с. Часовая промышленность. d. Электроника. e. Авиастроение.	C D E	1
3.		Вопрос 3. Что лежит в основе построения матричных моделей: Выберите один ответ. а. Норма прибыли. б. Особенности выпускаемой продукции. с. Финансовые потоки.	D	1
4.		Вопрос 4. Глобальная стратегия основана на: Выберите один ответ. а. Стандартизации товара и использовании международного маркетинга. б. Стандартизации товара. с. Отраслевой стратегии. d. Стратегии внешнеэкономической деятельности.	A	1
5.		Вопрос 5. Что является основой стратегического планирования: Выберите один ответ. а. Учет тенденций развития рынка и внешней среды в целом. б. Предвидение возможностей. с. Контроль отклонений	A	1

6.	Задание открытого типа	Вопросы для собеседования: • Общая характеристика концепции стратегического управления (СУ) и ее отличие от концепции оперативного (текущего) управления (ОУ). • Понятие о стратегическом планировании (СП) и его значение в постиндустриальную эпоху. • Соотношение стратегического управления и стратегического планирования. • Этапы развития корпоративного планирования в развитых странах рыночной экономики. • Понимание стратегического управления «как реализации стратегического плана в реальном масштабе времени». • Сущность стратегического управления по И. Ансоффу. • Специфика школ стратегического менеджмента.	Стратегия – это комбинация методов конкуренции и организации бизнеса, направленная на удовлетворение клиентов и достижение организационных целей. По сути, это определение того, насколько внутренняя политика компании согласуется с внешними факторами, что нужно предпринимать для успешной деятельности, а от чего следует отказаться. На современном этапе эффективное управление и успешный бизнес невозможны без стратегического планирования. Разнообразие стратегий и их комбинации позволяют трансформировать действия сообразно изменениям внутренних или внешних факторов, которые оказывают влияние на деятельность компании. Стратегический менеджмент обычно рассматривается как совокупность пяти взаимосвязанных процессов: анализ среды (внешней и внутренней), определение миссии и целей, анализ и выбор стратегии, реализация стратегии, оценка и контроль выполнения стратегии. Стратегическое управление (стратегический менеджмент) — функция управления, направленная на долгосрочные цели и действия, а также комплекс долгосрочных мер и подходов по улучшению жизнеспособности и мощи лица или группы лиц по отношению к их конкурентам. Этапы стратегического планирования 1. Определение миссии и целей организации; 2. Стратегический анализ; 3. Выбор стратегии; 4. Реализация стратегии; 5. Оценка и контроль выполнения. Модель развития товара/рынка И. Ансоффа (матрица Ансоффа) позволяет использовать одновременно несколько стратегий. Она основывается на предположении, что наиболее подходящая стратегия для интенсивного роста объема продаж может быть определена решением продавать существующие или новые продукты на существующем или на новом рынках. Данная матрица Ансоффа представляет собой схему, предназначенную для помощи менеджерам в принятии решения о выборе стратегии, а также служит диагностическим инструментом. Матрица Игоря Ансоффа предназначена для описания возможных стратегий предприятия в условиях растущего рынка. Согласно этой модели в целях обеспечения целостности стратегический план предприятия должен содержать финансовую и административную стратегии. •	5
----	------------------------	---	--	---

7.		Кейс-задача «Анализ и оценка стратегии развития УМП «Агротехцентр»	Стратегия полноценного и ограниченного роста организации	5
8.		Составить Матрицу BCG	«Звезды» «Собаки» «Дойные» «Вопросы» СЗХ «Дорожно-строительный бизнес» СЗХ «Паромная переправа» Высокая Низкая Относительная доля рынка Рис. Матрица BCG	5
9.		Составить деятельность «Агротехцентр»	Внутренние Угрозы 1. Наличие возможностей оказания услуг ООО «Агротехцентр» Агротехцентр в части оказания 1. Сложность осуществления предпринимательской деятельности МУПами в условиях действующего Сильные стороны Внедрение стратегии Слабые стороны 1. Наличие сильной технической базы. 2. Хорошая финансовая устойчивость учреждений предприятия. 3. Грантовый тип финансирования МУП. 4. Диверсифицированный бизнес: аренда складов, строительных материалов, паромная переправа, водоснабжение. 1. Недостаток собственных оборотных средств. 2. Низкая заработная плата, как следствие, слабая мотивация сотрудников. 3. Устаревшая материальная база. 4. Низкая квалификация кадров. 5. Сокращение персонала сменными, нежелание учиться новому. 6. Слабый морально-экономический климат в коллективе. 7. Неэффективное использование ресурсов. 8. Развитием между тем же предприятием и учреждениями по методу систем управления. Возможности Потенциал Внедрение стратегии 1. Наличие сильной технической базы. 2. Хорошая финансовая устойчивость учреждений предприятия. 3. Грантовый тип финансирования МУП. 4. Диверсифицированный бизнес: аренда складов, строительных материалов, паромная переправа, водоснабжение. 1. Недостаток собственных оборотных средств. 2. Низкая заработная плата, как следствие, слабая мотивация сотрудников. 3. Устаревшая материальная база. 4. Низкая квалификация кадров. 5. Сокращение персонала сменными, нежелание учиться новому. 6. Слабый морально-экономический климат в коллективе. 7. Неэффективное использование ресурсов. 8. Развитием между тем же предприятием и учреждениями по методу систем управления. Угрозы Потенциал Внедрение стратегии 1. Сложность осуществления предпринимательской деятельности МУПами в условиях действующего 2. Наличие конкурентов в основном сегменте бизнеса — паромной переправы. 3. Наличие конкурентов в основном сегменте бизнеса — паромной переправы. 4. Наличие конкурентов в основном сегменте бизнеса — паромной переправы. 5. Наличие конкурентов в основном сегменте бизнеса — паромной переправы. 6. Наличие конкурентов в основном сегменте бизнеса — паромной переправы. 7. Наличие конкурентов в основном сегменте бизнеса — паромной переправы. 8. Наличие конкурентов в основном сегменте бизнеса — паромной переправы.	5

10.		1.Проведите анализ основных технико-экономических показателей деятельности организации. 2. Сделайте выводы о возможностях и проблемах предприятия по данным стратегического анализа. 3. Предложите рекомендации по выбору стратегии развития предприятия и разработайте мероприятия по ее реализации.	<table><tr><th colspan="7">Экономические показатели деятельности УМП «Агротехцентр»</th></tr><tr><th>Показатели</th><th>2015г.</th><th>2016г.</th><th>2016г. в % к 2015г.</th><th>2017г.</th><th>2017г. в % к 2016г.</th><th>2017г. в % к 2015г.</th></tr><tr><td>Выручка от реализации продукции, работ, услуг (т.руб.)</td><td>35669</td><td>10220,33</td><td>28,65</td><td>19457</td><td>190,38</td><td>54,55</td></tr><tr><td>Себестоимость реализованной продукции, работ, услуг (т.руб.)</td><td>49156</td><td>14649,6</td><td>29,8</td><td>16228,9</td><td>110,78</td><td>33</td></tr><tr><td>Управленческие расходы (тыс.руб.)</td><td>8318</td><td>4188,4</td><td>50,35</td><td>2836,1</td><td>67,71</td><td>34,1</td></tr><tr><td>Среднегодовая стоимость основных фондов (тыс.руб.)</td><td>47370</td><td>32921</td><td>69,5</td><td>34241</td><td>104</td><td>72,28</td></tr><tr><td>Фондоотдача основных фондов, тыс.руб./тыс.руб.</td><td>0,75</td><td>0,31</td><td>41,33</td><td>0,57</td><td>183,87</td><td>76</td></tr><tr><td>Среднесписочная численность работников, чел.</td><td>97</td><td>34</td><td>35,05</td><td>33</td><td>97,06</td><td>34</td></tr><tr><td>Производительность труда 1 работника, тыс.руб.</td><td>367,72</td><td>300,6</td><td>81,75</td><td>589,61</td><td>196,14</td><td>160,34</td></tr><tr><td>Фонд оплаты труда, тыс.руб.</td><td>19715,57</td><td>4553</td><td>23</td><td>6137,1</td><td>134,79</td><td>31,13</td></tr><tr><td>Среднегодовая заработная плата 1 работника, тыс.руб.</td><td>203,25</td><td>133,91</td><td>65,88</td><td>185,97</td><td>138,88</td><td>91,5</td></tr><tr><td>Чистая прибыль, тыс.руб.</td><td>150</td><td>100,33</td><td>66,89</td><td>582,25</td><td>3,9 раза</td><td>5,8 раза</td></tr><tr><td>Рентабельность производства, %</td><td>0,42</td><td>0,98</td><td>+0,56 п.п.</td><td>2,99</td><td>+2,01 п.п.</td><td>+2,57 п.п.</td></tr></table> Стратегия является фундаментом управления развитием предприятия на долгосрочную перспективу, способствует нахождению наиболее подходящих путей действия, уменьшает риск принятия ошибочного решения из-за искаженной или неправильной информации о возможностях предприятия и о его внешней среде. При разработке стратегии нужно добиться наибольшей определенности, благодаря чему, предприятие сможет вовремя предвидеть изменения во внешней среде и моментально на них реагировать.	Экономические показатели деятельности УМП «Агротехцентр»							Показатели	2015г.	2016г.	2016г. в % к 2015г.	2017г.	2017г. в % к 2016г.	2017г. в % к 2015г.	Выручка от реализации продукции, работ, услуг (т.руб.)	35669	10220,33	28,65	19457	190,38	54,55	Себестоимость реализованной продукции, работ, услуг (т.руб.)	49156	14649,6	29,8	16228,9	110,78	33	Управленческие расходы (тыс.руб.)	8318	4188,4	50,35	2836,1	67,71	34,1	Среднегодовая стоимость основных фондов (тыс.руб.)	47370	32921	69,5	34241	104	72,28	Фондоотдача основных фондов, тыс.руб./тыс.руб.	0,75	0,31	41,33	0,57	183,87	76	Среднесписочная численность работников, чел.	97	34	35,05	33	97,06	34	Производительность труда 1 работника, тыс.руб.	367,72	300,6	81,75	589,61	196,14	160,34	Фонд оплаты труда, тыс.руб.	19715,57	4553	23	6137,1	134,79	31,13	Среднегодовая заработная плата 1 работника, тыс.руб.	203,25	133,91	65,88	185,97	138,88	91,5	Чистая прибыль, тыс.руб.	150	100,33	66,89	582,25	3,9 раза	5,8 раза	Рентабельность производства, %	0,42	0,98	+0,56 п.п.	2,99	+2,01 п.п.	+2,57 п.п.	5
Экономические показатели деятельности УМП «Агротехцентр»																																																																																															
Показатели	2015г.	2016г.	2016г. в % к 2015г.	2017г.	2017г. в % к 2016г.	2017г. в % к 2015г.																																																																																									
Выручка от реализации продукции, работ, услуг (т.руб.)	35669	10220,33	28,65	19457	190,38	54,55																																																																																									
Себестоимость реализованной продукции, работ, услуг (т.руб.)	49156	14649,6	29,8	16228,9	110,78	33																																																																																									
Управленческие расходы (тыс.руб.)	8318	4188,4	50,35	2836,1	67,71	34,1																																																																																									
Среднегодовая стоимость основных фондов (тыс.руб.)	47370	32921	69,5	34241	104	72,28																																																																																									
Фондоотдача основных фондов, тыс.руб./тыс.руб.	0,75	0,31	41,33	0,57	183,87	76																																																																																									
Среднесписочная численность работников, чел.	97	34	35,05	33	97,06	34																																																																																									
Производительность труда 1 работника, тыс.руб.	367,72	300,6	81,75	589,61	196,14	160,34																																																																																									
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	19715,57	4553	23	6137,1	134,79	31,13																																																																																									
Среднегодовая заработная плата 1 работника, тыс.руб.	203,25	133,91	65,88	185,97	138,88	91,5																																																																																									
Чистая прибыль, тыс.руб.	150	100,33	66,89	582,25	3,9 раза	5,8 раза																																																																																									
Рентабельность производства, %	0,42	0,98	+0,56 п.п.	2,99	+2,01 п.п.	+2,57 п.п.																																																																																									
УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде																																																																																															
1.	Задание закрытого типа	Вопрос 6. Модель Бостонской консультативной группы (БКГ) может использоваться для формирования: Выберите один ответ. a. Конкурентной стратегии фирмы. b. Портфельной стратегии фирмы. c. Функциональной стратегии фирмы	В	1																																																																																											
2.		Вопрос 7. Элементами стратегического плана не являются: Выберите один ответ. a. План производства. b. Инвестиционный план. c. Маркетинговый план. d. Финансовый план.	В	1																																																																																											

3.		Вопрос 8. Кому легче покинуть отрасль: Выберите один ответ. a. Безразлично. b. Фирмам, обладающим специализированными активами. c. Фирмам, обладающим универсальными активами.	В	1
4.		Вопрос 9. Под организационной парадигмой понимается: Выберите один ответ. a. Представление об организации в будущем. b. Психологический образ организации, устойчивая привычка определенным образом думать и действовать в соответствии с ним. c. Набор вариантов развития организации в перспективе. d. Теоретическая концепция изучения организации и ее окружения.	В	1
5.		Вопрос 10. Позиционными стратегиями рыночного лидера могут быть: Возможно несколько вариантов a. Игнорирование слабых соперников. b. Создание новых конкурентных преимуществ. c. Укрепление позиций на существующих рынках. d. Препятствование соперникам. e. Запугивание соперников.	С D	1

6.	Задание открытого типа	Вопросы для собеседования: • Возможности и угрозы внешней среды. • Анализ макросреды (общего окружения или внешней среды косвенного воздействия) фирмы. • Анализ микросреды фирмы или внешней среды прямого непосредственного воздействия. • Оценка привлекательности стратегических зон хозяйствования.	Микро среда: - потребители - маркетинг - конкуренты - кадры - посредники - производство Макро среда: - технологии - социальные факторы - финансы - технологические факторы - управление - экономические факторы - политические факторы Внешняя среда - это комплекс факторов, оказывающих непосредственное влияние на производственную и финансово-хозяйственную деятельность предприятия. Анализ внешней среды проводится в условно разделенных двух сферах: анализ факторов косвенного воздействия (макросреды) и анализ факторов прямого воздействия (микросреды). Для использования возможностей внешней среды и защиты от ее угроз организация опирается на свой потенциал, т.е. на внутреннюю среду. Внутренний потенциал предприятия исследуется по следующим составляющим: маркетинг, кадры, производство, технологии, финансы и управление. Анализ факторов микросреды, направлен на изучение тех составляющих внешней среды, с которыми предприятие находится в непосредственном взаимодействии. То есть в этом анализе рассматривается влияние на предприятие потребителей, конкурентов, посредников.	5																																																																																			
7.		Рассчитать основные экономические показатели деятельности УМП «Агротехцентр» в динамике представлены в таблице А.	Экономические показатели деятельности УМП «Агротехцентр» <table><thead><tr><th>Показатели</th><th>2015г.</th><th>2016г.</th><th>2016г. в % к 2015г.</th><th>2017г.</th><th>2017г. в % к 2016г.</th><th>2017г. в % к 2015г.</th></tr></thead><tbody><tr><td>Выручка от реализации продукции, работ, услуг (т.руб.)</td><td>35669</td><td>10220,33</td><td>28,65</td><td>19457</td><td>190,38</td><td>54,55</td></tr><tr><td>Себестоимость реализованной продукции, работ, услуг (т.руб.)</td><td>49156</td><td>14649,6</td><td>29,8</td><td>16228,9</td><td>110,78</td><td>33</td></tr><tr><td>Управленческие расходы (тыс.руб.)</td><td>8318</td><td>4188,4</td><td>50,35</td><td>2836,1</td><td>67,71</td><td>34,1</td></tr><tr><td>Среднегодовая стоимость основных фондов (тыс.руб.)</td><td>47370</td><td>32921</td><td>69,5</td><td>34241</td><td>104</td><td>72,28</td></tr><tr><td>Фондоотдача основных фондов, тыс.руб./тыс.руб.</td><td>0,75</td><td>0,31</td><td>41,33</td><td>0,57</td><td>183,87</td><td>76</td></tr><tr><td>Среднесписочная численность работников, чел.</td><td>97</td><td>34</td><td>35,05</td><td>33</td><td>97,06</td><td>34</td></tr><tr><td>Производительность труда 1 работника, тыс.руб.</td><td>367,72</td><td>300,6</td><td>81,75</td><td>589,61</td><td>196,14</td><td>160,34</td></tr><tr><td>Фонд оплаты труда, тыс.руб.</td><td>19715,57</td><td>4553</td><td>23</td><td>6137,1</td><td>134,79</td><td>31,13</td></tr><tr><td>Среднегодовая заработная плата 1 работника, тыс.руб.</td><td>203,25</td><td>133,91</td><td>65,88</td><td>185,97</td><td>138,88</td><td>91,5</td></tr><tr><td>Чистая прибыль, тыс.руб.</td><td>150</td><td>100,33</td><td>66,89</td><td>582,25</td><td>3,9 раза</td><td>5,8 раза</td></tr><tr><td>Рентабельность производства, %</td><td>0,42</td><td>0,98</td><td>+0,56 п.п.</td><td>2,99</td><td>+2,01 п.п.</td><td>+2,57 п.п.</td></tr></tbody></table>	Показатели	2015г.	2016г.	2016г. в % к 2015г.	2017г.	2017г. в % к 2016г.	2017г. в % к 2015г.	Выручка от реализации продукции, работ, услуг (т.руб.)	35669	10220,33	28,65	19457	190,38	54,55	Себестоимость реализованной продукции, работ, услуг (т.руб.)	49156	14649,6	29,8	16228,9	110,78	33	Управленческие расходы (тыс.руб.)	8318	4188,4	50,35	2836,1	67,71	34,1	Среднегодовая стоимость основных фондов (тыс.руб.)	47370	32921	69,5	34241	104	72,28	Фондоотдача основных фондов, тыс.руб./тыс.руб.	0,75	0,31	41,33	0,57	183,87	76	Среднесписочная численность работников, чел.	97	34	35,05	33	97,06	34	Производительность труда 1 работника, тыс.руб.	367,72	300,6	81,75	589,61	196,14	160,34	Фонд оплаты труда, тыс.руб.	19715,57	4553	23	6137,1	134,79	31,13	Среднегодовая заработная плата 1 работника, тыс.руб.	203,25	133,91	65,88	185,97	138,88	91,5	Чистая прибыль, тыс.руб.	150	100,33	66,89	582,25	3,9 раза	5,8 раза	Рентабельность производства, %	0,42	0,98	+0,56 п.п.	2,99	+2,01 п.п.	+2,57 п.п.
Показатели	2015г.	2016г.	2016г. в % к 2015г.	2017г.	2017г. в % к 2016г.	2017г. в % к 2015г.																																																																																	
Выручка от реализации продукции, работ, услуг (т.руб.)	35669	10220,33	28,65	19457	190,38	54,55																																																																																	
Себестоимость реализованной продукции, работ, услуг (т.руб.)	49156	14649,6	29,8	16228,9	110,78	33																																																																																	
Управленческие расходы (тыс.руб.)	8318	4188,4	50,35	2836,1	67,71	34,1																																																																																	
Среднегодовая стоимость основных фондов (тыс.руб.)	47370	32921	69,5	34241	104	72,28																																																																																	
Фондоотдача основных фондов, тыс.руб./тыс.руб.	0,75	0,31	41,33	0,57	183,87	76																																																																																	
Среднесписочная численность работников, чел.	97	34	35,05	33	97,06	34																																																																																	
Производительность труда 1 работника, тыс.руб.	367,72	300,6	81,75	589,61	196,14	160,34																																																																																	
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	19715,57	4553	23	6137,1	134,79	31,13																																																																																	
Среднегодовая заработная плата 1 работника, тыс.руб.	203,25	133,91	65,88	185,97	138,88	91,5																																																																																	
Чистая прибыль, тыс.руб.	150	100,33	66,89	582,25	3,9 раза	5,8 раза																																																																																	
Рентабельность производства, %	0,42	0,98	+0,56 п.п.	2,99	+2,01 п.п.	+2,57 п.п.																																																																																	

8.		В рамках корпоративной стратегии компания реализует стратегию, которая предполагает продажу одних хозяйственных подразделений и выделение других в самостоятельные структурные единицы, от которых материнская компания либо отказывается вообще, либо сохраняет частичный контроль (частично владеет этим подразделением). <i>Определите тип стратегии корпорации в отношении указанных подразделений.</i>	Стратегия прибыльности Главной целью компании является сохранение существующего уровня прибыли. Поэтому здесь прилагаются минимальные усилия, которые не повлекут за собой увеличение расходных статей производства. В компании действует хорошо развитая управленческая система, подразумевающая широкий круг правил для каждого сотрудника.	5
----	--	--	---	---

9.		Фирма оказалась в ситуации, когда ей срочно необходимы денежные средства, и она идет на то, чтобы «продать» часть своей рыночной доли конкурентам. Это скорее вынужденная, а не выбираемая стратегия. <i>Определите тип стратегии фирмы.</i>	Стратегии диверсифицированного роста Эта группа стратегий бизнеса реализуется в том случае, если фирмы дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Основные стратегии диверсифицированного роста. 1. Стратегия концентрической диверсификации базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе, т.е. действующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии, либо в других сильных сторонах функционирования фирмы. При реализации этой стратегии фирма выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала, и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в плане технологическом и/или коммерческом. Цель состоит в том, чтобы добиться эффекта синергии и расширить потенциальный рынок фирмы. 2. Стратегия горизонтальной диверсификации предполагает поиск возможностей развития фирмы на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. При данной стратегии фирма должна ориентироваться на производство таких технологически несвязанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы, например, в области поставок. Поскольку новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту. Важным условием реализации данной стратегии является предварительная оценка фирмой собственной компетентности в производстве нового продукта. 3. Стратегия конгломеративной диверсификации состоит в том, что фирма расширяется за счет производства новых продуктов, технологически не связанных с уже производимыми, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности от компетентности имеющегося персонала, особенно менеджеров, сезонности в жизни рынка, наличия необходимых сумм денег и т.п.	5
----	--	---	--	---

10.		Кейс-задача 1. Стратегия роста. Выход на новый рынок	Регулярная диверсификация собственной линейки продукции – это залог успешного ведения бизнеса. Любая производственная компания обязана расширять и обновлять предлагаемый ассортимент, чтобы просто поддерживать на неизменном уровне свою рыночную долю. И здесь нужно отметить, что сам по себе вывод нового продукта – это отдельный и крайне ответственный проект, в котором должны быть задействованы сразу все управления, департаменты, отделы и другие подразделения фирмы. И от качества выполнения этих планов зависит эффективность бизнеса в целом, потому что делать это нужно весьма часто – потребители любят свежее. Для начала необходимо определиться с моделью выхода нового товара на рынок. А она всецело зависит от того, что это за продукт, какова его функциональность, и на кого он рассчитан.	5
-----	--	---	---	---

Полный комплект оценочных материалов по дисциплине (модулю) (фонд оценочных средств) хранится в электронном виде на кафедре, утверждающей рабочую программу дисциплины (модуля), и в Центре мониторинга и аудита качества обучения.

7.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине

Таблица 10 – Технологическая карта рейтинговых баллов по дисциплине

№ п/п	Контролируемые мероприятия	Количество мероприятий / баллы	Максимальное количество баллов	Срок представления
Основной блок				
1.	Ответ вопросы	4 / 5	20	согласно расписанию
2.	Выполнение практических заданий	5/2	20	до начала зачетно-экзаменационной сессии в LMS Moodle «Цифровое обучение»
Всего			40	-
Блок бонусов				
3.	Своевременное выполнение всех заданий – до начала зачетно-экзаменационной сессии в LMS Moodle «Цифровое обучение»		10	
Всего			10	-
Дополнительный блок				

№ п/п	Контролируемые мероприятия	Количество мероприятий / баллы	Максимальное количество баллов	Срок представления
4. Экзамен			50	
ИТОГО			100	-

Таблица 11 – Система штрафов (для одного занятия)

Показатель	Балл
Неготовность к занятию	4

Таблица 12 – Шкала перевода рейтинговых баллов в итоговую оценку за семестр по дисциплине (модулю)

Сумма баллов	Оценка по 4-балльной шкале	
90–100	5 (отлично)	Зачтено
85–89	4 (хорошо)	
75–84		
70–74		
65–69	3 (удовлетворительно)	
60–64		
Ниже 60	2 (неудовлетворительно)	Не зачтено

8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

8.1 Основная литература:

а) основная литература:

1. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость [Электронный ресурс] / Портер М. - М. : Альпина Паблишер, 2016. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785961457278.html>
2. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: Учебное пособие для вузов. / С.В. Левушкина - Ставрополь : АГРУС Ставропольского гос. аграрного ун-та, 2017. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN5756701648.html>
3. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник / Клавсуц И.Л. - Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2014. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785778224803.html>
4. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учеб. пособие / А.Д. Воронин, А.В. Королев - Минск : Выш. шк., 2014. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9789850624574.html>

8.2 Дополнительная литература:

б) дополнительная:

5. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, Альберт, М., Хедоури, Фр.- М. : ООО "И.Д. Вильямс", 2009. - 672 с. - ISBN 978-5-8459-1060-8 : 431-70. (количество 50)

8.3. Интернет-ресурсы, необходимые для освоения дисциплины (модуля)

Электронная библиотека «Астраханский государственный университет» собственной генерации на платформе ЭБС «Электронный Читальный зал – БиблиоТех». <https://biblio.asu.edu.ru>

Электронно-библиотечная система (ЭБС) ООО «Политехресурс» «Консультант студента». Многопрофильный образовательный ресурс «Консультант студента» является

электронной библиотечной системой, предоставляющей доступ через сеть Интернет к учебной литературе и дополнительным материалам, приобретенным на основании прямых договоров с правообладателями. Каталог в настоящее время содержит около 15000 наименований. www.studentlibrary.ru. *Регистрация с компьютеров АГУ*

Электронная библиотечная система IPRbooks. www.iprbookshop.ru

Электронная библиотечная система издательства ЮРАЙТ, раздел «Легендарные книги». www.biblio-online.ru, <https://urait.ru/>

Электронно-библиотечная система BOOK.ru

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

В качестве материально-технического обеспечения дисциплины (модуля) могут быть использованы технические и электронные средства обучения и контроля знаний студентов (мультимедийные средства, презентации, фрагменты фильмов), а также перечень аудиторий (компьютерные классы, наличие доски, в том числе интерактивной). Для проведения лекционных занятий требуется мультимедийный класс с проектором, наличие доступного для студента выхода в Интернет, для практических занятий возможно использование компьютерного класса.

Рабочая программа дисциплины (модуля) при необходимости может быть адаптирована для обучения (в том числе с применением дистанционных образовательных технологий) лиц с ограниченными возможностями здоровья, инвалидов. Для этого требуется заявление обучающихся, являющихся лицами с ограниченными возможностями здоровья, инвалидами, или их законных представителей и рекомендации психолого-медико-педагогической комиссии. Для инвалидов содержание рабочей программы дисциплины (модуля) может определяться также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида (при наличии).