

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Макаренко Елена Николаевна

Должность: Ректор

Дата подписания: 22.11.2024 10:05:48

Уникальный программный ключ:

c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

УТВЕРЖДАЮ

Начальник

учебно-методического управления

Платонова Т.К.

«25» июня 2024 г.

**Рабочая программа дисциплины
Прикладные методы в управлении**

Направление 38.03.02 Менеджмент профиль
Направленность 38.03.02.13 "Менеджмент организации"

Для набора 2021 года

Квалификация
Бакалавр

КАФЕДРА **Общий и стратегический менеджмент****Распределение часов дисциплины по семестрам**

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	5 (3.1)		6 (3.2)		Итого	
	Неделя		Неделя			
Вид занятий	УП	РП	УП	РП	УП	РП
Лекции	32	32	32	32	64	64
Практические	32	32	48	48	80	80
Итого ауд.	64	64	80	80	144	144
Контактная работа	64	64	80	80	144	144
Сам. работа	44	44	64	64	108	108
Часы на контроль			36	36	36	36
Итого	108	108	180	180	288	288

ОСНОВАНИЕ

Учебный план утвержден учёным советом вуза от 25.06.2024 г. протокол № 18.

Программу составил(и): д.э.н., проф., Димитриади Н.А.

Зав. кафедрой: к.э.н., доцент С.Н. Гончарова

Методический совет направления: д.э.н., профессор Суржиков М.А.

1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1	формирование у студентов навыков стратегического анализа, разработки и реализации стратегии организации, направленной на обеспечение и поддержание ее конкурентоспособности, навыков проведения количественного и качественного анализа необходимой при принятии управленческих решений информации и построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления
-----	--

2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

ПК-2: Способен обоснованно выбирать и эффективно использовать инструменты и методы разработки и реализации управленческих решений в различных направлениях деятельности организации

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:
основы стратегического анализа, методы качественного и количественного анализа информации, используемые при принятии управленческих решений, методы формирования экономических, финансовых и управленческих моделей путем их адаптации к конкретным управленческим задачам (соотнесено с индикаторами ПК-2.1)
Уметь:
разрабатывать стратегии организации, направленные на обеспечение ее конкурентоспособности, использовать качественные и количественные методы анализа необходимой информации при решении конкретных задач информации; применять методы построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления (соотнесено с индикаторами ПК-2.2)
Владеть:
навыками проведения стратегического анализа, разработки стратегии, повышающей конкурентоспособность организации, разработки экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей, формируемых путем адаптации их к конкретным задачам управления (соотнесено с индикаторами ПК-2.3)

3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Раздел 1. Раздел 1. Стратегическое управление и методы стратегического анализа

№	Наименование темы / Вид занятия	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
1.1	Тема 1.1 «Анализ существующих подходов к планированию и управлению компанией». Бюджетирование. Долгосрочное планирование. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент. Место стратегического управления в системе менеджмента. Использование ранее разработанных подходов в системе стратегического рыночного управления. / Лек /	5	6	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.2	Тема 1.2 «Анализ внешней среды ведения бизнеса. Источники информации о ситуации на рынке». Обзор рынка и анализ ситуации. Основные типы отраслевой структуры. Диагностика проблемы. Стратегический выбор, сравнительная оценка стратегий. Сегментарная структура современных рынков. Критерии выбора продукта покупателем. Критерии выбора продукта покупателем. Методы сбора информации о ситуации на рынке и источники ее получения. / Лек /	5	6	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.3	Тема 1.2 «Анализ внешней среды ведения бизнеса. Источники информации о ситуации на рынке». Методы анализа рынка, конкурентов, среды ведения бизнеса, покупателей / Лек /	5	6	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.4	Тема 1.3. Анализ внутренней среды компании. Выбор целевых рынков/сегментов». Специфика и сравнительные особенности методов анализа SWOT, GAP, PIMS, LOTS. Специфика методов анализа разрывов, анализа динамики издержек и кривой опыта / Лек /	5	8	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.5	Тема 1.3. Анализ внутренней среды компании. Выбор целевых рынков/сегментов». Анализ финансового состояния компании. Портфельный анализ продуктов. Портфельный анализ бизнеса. Анализ стратегических детерминант / Лек /	5	6	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3

1.6	Тема 1.1 «Анализ существующих подходов к планированию и управлению компанией». Кейс: разработка ключевых показателей оценки ситуации на рынке (для российского экспортера зерна). Упражнение: анализ преимущества методов стратегического менеджмента (для российского экспортера зерна) / Пр /	5	4	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.7	Тема 1.2 «Анализ внешней среды ведения бизнеса. Источники информации о ситуации на рынке». Кейс: анализ рынка антивирусных компьютерных программ. Использование диаграммы Исикава при проведении сегментирования рынка. Упражнение: анализ конкурентной ситуации на рынке антивирусных компьютерных программ. Использование метода стратегических групп. / Пр /	5	4	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.8	Тема 1.2 «Анализ внешней среды ведения бизнеса. Источники информации о ситуации на рынке». Исследование потребительского спроса и формирование профиля целевого потребителя. / Пр /	5	4	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.9	Тема 1.2 «Анализ внешней среды ведения бизнеса. Источники информации о ситуации на рынке». Конкурентный анализ. Построение конкурентного профиля организации на целевом рынке. Анализ макросреды / Пр /	5	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.10	Тема 1.3 «Анализ внутренней среды компании. Выбор целевых рынков/сегментов». Анализ системы управления основных направлений деятельности компании. Организационная диагностика. Построение диагностического профиля / Пр /	5	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.11	Тема 1.3 «Анализ внутренней среды компании. Выбор целевых рынков/сегментов». Диагностика проблем. Решение многокритериальных задач управления / Пр /	5	4	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.12	Тема 1.3 «Анализ внутренней среды компании. Выбор целевых рынков/сегментов». Анализ продуктового портфеля / Пр /	5	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.13	Тема 1.3 «Анализ внутренней среды компании. Выбор целевых рынков/сегментов». SWOT-анализ и SNW-анализ по продукту / Пр /	5	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.14	Тема 1.3 «Анализ внутренней среды компании. Выбор целевых рынков/сегментов». Диагностика стилей управления методом ОСАИ / Пр /	5	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.15	Тема 1.3 «Анализ внутренней среды компании. Выбор целевых рынков/сегментов». Анализ результатов финансово-хозяйственной деятельности компании. Анализ издержек / Пр /	5	4	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.16	Тема 1.3 «Анализ внутренней среды компании. Выбор целевых рынков/сегментов». Портфельный анализ бизнеса. Деловая игра / Пр /	5	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.17	Анализ конкурентной среды отрасли. Эволюция подходов к управлению. Структура стратегических групп конкурентов. Схема распределения конкурирующих сторон. Характеристики рынков и субрынков. Структура издержек / Ср /	5	44	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.18	/ Зачёт /	5	0	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3

Раздел 2. Раздел 2. Разработка комплекса стратегий компании. Стратегическое решение о выборе целевых сегментов рынка

№	Наименование темы / Вид занятия	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
2.1	Тема 2.1 «Разработка стратегических решений» Идентификация стратегических позиций компании и выбор стратегии. Модель стратегического поведения И.Ансоффа. Использование матрицы М.Портера. Продуктивно-маркетинговый аспект развития коммерческой организации. Ключевые факторы успеха при работе на различных рынках, стержневые компетенции, как основа конкурентных преимуществ компании / Лек /	6	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.2	Тема 2.2 «Анализ существующих подходов к планированию и управлению компанией». Стратегическое видение и миссия. Стратегические цели компании и их декомпозиция. Планирование на корпоративном уровне. Планирование на уровне бизнес-подразделения. Механическое системное,	6	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3

	интуитивное и стратегическое мышление, особенности, преимущества и недостатки / Лек /				
2.3	Тема 2.3 «Сравнительный анализ перспективности различных рынков. Выбор рынков. Выбор целевых сегментов рынка». Методы сравнительной оценки перспективности рынков и сегментов рынка для приложения усилий компании. ABC-анализ. / Лек /	6	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.4	Тема 2.3 «Сравнительный анализ перспективности различных рынков. Выбор рынков. Выбор целевых сегментов рынка». Двухэтапный табличный метод выбора рынков/сегментов / Лек /	6	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.5	Тема 2.1 «Разработка стратегических решений» Упражнение: Идентификация стратегических позиций компании и выбор стратегии с использованием моделирования стратегического поведения по И.Ансоффу, матрицы М.Портера. Учет ключевых факторов успеха при работе на различных рынках с целью достижения конкурентных преимуществ компании / Пр /	6	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.6	Тема 2.2 «Анализ существующих подходов к планированию и управлению компанией». Упражнение: Оценка стратегического видения и миссии компании. Декомпозиция стратегических целей компании. Планирование на корпоративном уровне и уровне подразделений / Пр /	6	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.7	Тема 2.3 «Сравнительный анализ перспективности различных рынков. Выбор рынков. Выбор целевых сегментов рынка» Упражнение: проведение сравнительной оценки перспективности рынков для приложения усилий компании при использовании ABC-анализа и двухэтапного табличного метода выбора рынков/сегментов / Пр /	6	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.8	Тема 2.3 «Сравнительный анализ перспективности различных рынков. Выбор рынков. Выбор целевых сегментов рынка» Упражнение: выбор целевых сегментов для продвижения Интернет-планшетов компании НТС. Использование двухэтапного табличного метода. Использование матрицы "Привлекательность рынка/конкурентная сила компании" / Пр /	6	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.9	Тема «Разработка комплекса стратегий компании». Стратегическое видение и миссия. Стратегические цели компании и их декомпозиция. Анализ подходов к принятию стратегических решений. Тема "Выбор компанией целевых сегментов" Подходы. Методы. / Ср /	6	15	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3

Раздел 3. Раздел 3. Моделирование систем управления. Основные методы и инструменты управления

№	Наименование темы / Вид занятия	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
3.1	Тема 3.1. «Основные методы управления, их использование при решении различных управленческих задач. Бизнес-процессы – определение, идентификация и регламентирование». Основные методы управления: экономические, организационно-административные, социально-психологические, количественные. / Лек /	6	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
3.2	Тема 3.1. «Основные методы управления, их использование при решении различных управленческих задач. Бизнес-процессы – определение, идентификация и регламентирование». Методы решения задач управления в условиях неопределенности на основе теории игр / Лек /	6	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
3.3	Тема 3.2. «Основные теории мотивации». Теории мотивации. Использование методов управления при решении различных задач в процессе работы организации с применением инструментов влияния на уровень мотивации персонала / Лек /	6	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
3.4	Тема 3.3 «Управление индивидуальным и групповым поведением в организациях». Экономические стимулирование работника, формирование взаимосвязи вознаграждения с результатами его труда. Дифференцированное использование организационных и распорядительных методов управления. Основа социально-психологических методов управления. Специфика количественных методов управления / Лек /	6	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
3.5	Тема 3.3 «Управление индивидуальным и групповым поведением	6	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1,

	в организациях». Менеджмент и лидерство. Основные источники и виды власти. Использование методов построения эффективной команды (М. Белбин) / Лек /				Л2.2, Л2.3
3.6	Тема 3.3 «Управление индивидуальным и групповым поведением в организациях». Ситуационное управление (К. Бланшар) / Лек /	6	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
3.7	Тема 3.3 «Управление индивидуальным и групповым поведением в организациях». Временная модель организационной эффективности. Краткосрочные и долгосрочные критерии эффективности / Лек /	6	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
3.8	Тема 3.3 «Управление индивидуальным и групповым поведением в организациях». Использование КРІ и сбалансированной системы показателей / Лек /	6	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
3.9	Тема 3.1. «Основные методы управления, их использование при решении различных управленческих задач. Бизнес-процессы – определение, идентификация и регламентирование». Упражнение: выбор оптимальных методов управления при решении конкретных управленческих задач / Пр /	6	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
3.10	Тема 3.1. «Основные методы управления, их использование при решении различных управленческих задач. Бизнес-процессы – определение, идентификация и регламентирование». Выбор оптимального стратегического решения в условиях ограничений, неопределенности и риска / Пр /	6	4	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
3.11	Тема 3.2. «Основные теории мотивации». Кейс: анализ причин изменения уровня мотивации сотрудников компании / Пр /	6	4	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
3.12	Тема 3.3 «Управление индивидуальным и групповым поведением в организациях». Кейс: выбор оптимального стиля управления в зависимости от особенностей ситуации / Пр /	6	4	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
3.13	Тема 3.3 «Управление индивидуальным и групповым поведением в организациях». Упражнение: анализ предпочтений человека в отношении исполнения конкретных командных ролей / Пр /	6	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
3.14	Тема 3.3 «Управление индивидуальным и групповым поведением в организациях». Упражнение: сравнение различных методов стимулирования сотрудников, формирование взаимосвязи вознаграждения с результатами его труда. Использование количественных методов управления в различных ситуациях / Пр /	6	4	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
3.15	Тема 3.3 «Управление индивидуальным и групповым поведением в организациях». Упражнение: разработка структуры КРІ для торговой организации / Пр /	6	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
3.16	Тема 3.3 «Управление индивидуальным и групповым поведением в организациях». Упражнение: разработка проекта системы сбалансированных показателей для торговой организации / Пр /	6	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
3.17	Планирование на корпоративном уровне. Планирование на уровне бизнес-подразделения. Механическое системное, интуитивное и стратегическое мышление, особенности, преимущества и недостатки. Продуктивно-маркетинговый аспект развития коммерческой организации. Ключевые факторы успеха при работе на различных рынках, стержневые компетенции, как основа конкурентных преимуществ компании. / Ср /	6	10	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3

Раздел 4. Раздел 4. Финансовое планирование и прогнозирование

№	Наименование темы / Вид занятия	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
4.1	Тема «Финансовое планирование и прогнозирование». Основные этапы анализа финансовых планов. Основные методы анализа (экономический анализ, коэффициентный, нормативный, балансовый, дисконтированных денежных потоков, многовариантности (сценариев), экономико-математическое моделирование). / Лек /	6	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
4.2	Тема «Финансовое планирование и прогнозирование». Основные этапы финансового планирования (анализ инвестиционных возможностей, анализ возможных последствий принимаемого решения, обоснование выбранного варианта, оценка достигнутого результата). Основные качественные и количественные методы прогнозирования / Лек /	6	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3

4.3	Тема «Финансовое планирование и бюджетирование». Развитие подходов к формированию бюджетов компании. / Лек /	6	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
4.4	Тема «Финансовое планирование и бюджетирование». Проектирование систем бюджетного управления. Разработка дерева финансовых показателей / Лек /	6	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
4.5	Тема «Финансовое планирование и прогнозирование». Упражнение: сравнение возможностей основных методов анализа / Пр /	6	4	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
4.6	Тема «Финансовое планирование и прогнозирование». Упражнение: практическое использование методов финансового прогнозирования / Пр /	6	4	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
4.7	Тема «Финансовое планирование и бюджетирование». Упражнение: разработка проекта системы бюджетирования денежных средств (БДДС) / Пр /	6	4	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
4.8	Тема «Финансовое планирование и бюджетирование». Упражнение: разработка проекта системы бюджетирования доходов и расходов (БДР) / Пр /	6	4	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
4.9	Основные элементы финансового анализа Методы прогнозирования объемов продаж. Цели, задачи, элементы финансового планирования. Особенности организации финансового планирования на предприятии. Бюджетное планирование финансовых результатов. Информационное обеспечение процесса финансового планирования. Средства автоматизации. / Ср /	6	20	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
4.10	Курсовая работа. Перечень тем для курсовой работы представлены в приложении 1 к рабочей программе дисциплины / Ср /	6	19	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
4.11	/ Экзамен /	6	36	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3

4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Структура и содержание фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

5.1. Основная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л1.1	Димитриади Н. А., Яковенко С. В.	Прикладные методы в управлении: учеб. пособие	Ростов н/Д: Изд-во РГЭУ (РИНХ), 2016	64
Л1.2	Павлова О. В.	Стратегический менеджмент: учебно-методическое пособие	Архангельск: Северный (Арктический) федеральный университет, 2013	https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436384 неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

5.2. Дополнительная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.1	Димитриади Н. А., Яковенко С. В.	Прикладные методы в управлении: учеб. пособие	Ростов н/Д: Изд-во РГЭУ (РИНХ), 2014	63
Л2.2		Журнал Финансовые исследования	,	https://www.iprbookshop.ru/62035.html неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.3	Джуха В. М., Штапова И. С., Жуковская Н. П.	Стратегический менеджмент: учеб. пособие для студентов, обучающихся по напр. подгот. "Менеджмент"	М.: КноРус, 2024	1

5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

ИСС КонсультантПлюс
ИСС Гарант <http://www.internet.garant.ru>
СПС База статистических данных Росстата <http://www.gks.ru/>

5.4. Перечень программного обеспечения

Операционная система РЕД ОС
Microsoft Office

5.5. Учебно-методические материалы для студентов с ограниченными возможностями здоровья

При необходимости по заявлению обучающегося с ограниченными возможностями здоровья учебно-методические материалы предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации. Для лиц с нарушениями зрения: в форме аудиофайла; в печатной форме увеличенным шрифтом. Для лиц с нарушениями слуха: в форме электронного документа; в печатной форме. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в форме электронного документа; в печатной форме.

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Помещения для всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения:

- столы, стулья;
- персональный компьютер / ноутбук (переносной);
- проектор;
- экран / интерактивная доска.

7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

1 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

1.1 Показатели и критерии оценивания компетенций:

ЗУН, составляющие компетенцию	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Средства оценивания
ПК-2: Способен обоснованно выбирать и эффективно использовать инструменты и методы разработки и реализации управленческих решений в различных направлениях деятельности организации			
<p>З -основы стратегического анализа, методы качественного и количественного анализа информации, используемые при принятии управленческих решений,</p> <p>методы формирования экономических, финансовых и управленческих моделей путем их адаптации к конкретным управленческим задачам</p>	<p>Составлять обзор, осуществлять поиск и сбор необходимой литературы для написания реферата и доклада</p>	<p>полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям;</p>	<p>Т- тесты, О-опрос, З- зачет (1-34) Э-экзамен (1-40)</p>
<p>У - разрабатывать стратегии организации, направленные на обеспечение ее конкурентоспособности, использовать качественные и количественные методы анализа необходимой информации при решении конкретных задач информации,</p> <p>применять методы построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к</p>	<p>Проводить диагностику работы и отражать полученные результаты в докладе</p>	<p>полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры;</p>	<p>О-опрос, КЗ- кейс-задания, РЗ-расчетные задания курсовая работа</p>

конкретным задачам управления			
В – навыками проведения стратегического анализа, разработки стратегии, повышающей конкурентоспособность организации, разработки экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей, формируемых путем адаптации их к конкретным задачам управления	решает и формирует выводы по ситуационным заданиям, деловой игре	правильность и точность ответов по ситуационному заданию;	О-опрос, КЗ- кейс-задания, РЗ-расчетные задания курсовая работа

2.2 Шкалы оценивания

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация осуществляется в рамках накопительной балльно-рейтинговой системы в 100-балльной шкале:

84-100 баллов (оценка «отлично»)

67-83 баллов (оценка «хорошо»)

50-66 баллов (оценка «удовлетворительно»)

0-49 баллов (оценка «неудовлетворительно»)

50-100 баллов (зачет)

0-49 баллов (незачет)

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

5 семестр

Вопросы к зачету

по дисциплине Прикладные методы в управлении

1. Бюджетирование. Долгосрочное планирование. Стратегическое планирование. Стратегический менеджмент
2. Этапы разработки системы бюджетирования в компании.
3. Особенности подходов долгосрочного и стратегического планирования.
4. Цели, методы планирования
5. Стратегическое рыночное управление – основные особенности.
6. Роль стратегического управления в системе менеджмента
7. Стратегический менеджмент и конкурентоспособность организации
8. Сегментарная структура рынка, ее значение в системе стратегического менеджмента
9. Базовые и генерические конкурентные стратегии
10. Цепочка ценности и система ценности, их использование в стратегическом менеджменте
11. Краткосрочные и долгосрочные показатели эффективности работы компании и ее подразделений.
12. Элементы стратегического анализа

13. Цели, подходы к анализу внутренней среды компании
14. Цели, подходы к анализу внешней среды компании
15. Сценарное моделирование при проведении стратегического анализа
16. Анализ конкурентоспособности продукта, использование количественного подхода.
17. Метод LOTS –анализа. Этапы проведения анализа
18. Портфельный анализ продуктов.
19. SNW-анализ по продукту
20. Оценка конкурентоспособности нового продукта.
21. Портфельный анализ бизнеса.
22. Основные методы портфельного анализа бизнеса.
23. Основные цели анализа рынка и анализа среды, реализуемого в составе стратегического анализа.
24. Методы анализа конкурентных преимуществ и конкурентной позиции компании.
25. Сценарное моделирование при проведении стратегического анализа
26. Каким образом можно совместить результаты оценки конкурентоспособности продукта и результаты проведения портфельного анализа продукции компании при помощи матрицы БКГ?
27. SWOT-анализ, основные виды, их преимущества и недостатки
28. Этапы проведения SWOT-анализа
29. Метод GAP-анализа
30. Методика PIMS-анализа
31. Сравнительные особенности методов анализа SWOT, GAP, PIMS, LOTS.
32. Цели анализа финансово-хозяйственной деятельности организации
33. Цели, особенности проведения организационной диагностики
34. Методы выявления проблемных областей в деятельности компании

Критерии оценивания:

Баллы	Требования
50-100 (зачет)	изложенный материал фактически верен, наличие глубоких исчерпывающих знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с поставленными программой курса целями и задачами обучения; правильные, уверенные действия по применению полученных знаний на практике, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе, усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой
0-49 (незачет)	ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы»

6 семестр

Вопросы к экзамену

по дисциплине Прикладные методы в управлении

1. Основные методы управления, особенности их практического использования.
2. Разработка стратегий компании. Основные виды стратегий.
3. Основные этапы процесса разработки комплекса стратегий компании.
4. Методы исследований, используемых в процессе разработки комплекса стратегий компании.
5. Прогнозирование развития ситуации на рынке с помощью метода разработки сценариев.
6. Основные компоненты стратегического анализа.

7. Основные компоненты внешнего анализа (стратегический анализ).
8. Основные компоненты анализа покупателей (стратегический анализ).
9. Основные компоненты внутреннего анализа (стратегический анализ).
10. Основные цели анализа рынка и анализа среды, реализуемого в составе стратегического анализа.
11. Методы разработки стратегий развития СЗХ.
12. Основные этапы технологии построения системы бюджетного управления в компании.
13. Основные виды центров финансовой ответственности.
14. Структура внешнего анализа среды организации
15. Анализ покупателей. Цели. Методы
16. Цели, методы сегментирования рынков. Характеристики сегмента рынка
17. Основные подходы к проведению сегментирования рынка.
18. Методы и критерии выбора целевых сегментов рынка.
19. Определение мотивов покупателей
20. Анализ конкурентов. Содержание, цели, этапы анализа
21. Методы анализа конкурентных преимуществ и конкурентной позиции компании.
22. Анализ рынка. Цели, методы.
23. Анализ дальнего внешнего окружения. Цели, методы
24. Методы оценки привлекательности рыночных сегментов
25. Ключевые факторы успеха при работе на различных рынках/в различных сегментах. Значение КФУ для разработки стратегий работы компании.
26. Стержневые компетенции компании, их роль в формировании уровня конкурентоспособности компании.
27. Формирование стержневых компетенций компании, основные подходы.
28. Разработка стратегий на основе использования ключевых факторов успеха (на рынках) и стержневых компетенций (компании). Примеры стратегий.
29. Методы выбора альтернативных стратегий развития компании
30. Анализ финансового состояния компании.
31. Содержательные теории мотивации, их использование в работе руководителя.
32. Процессуальные теории мотивации, их использование в работе руководителя.
33. Современные технологии набора персонала. Основные этапы процесса набора персонала.
34. Ситуационное управление – основные концепции.
35. Выбор стиля управления по методу К.Бланшар.
36. Методы анализа организационной культуры организации
37. Основные уровни развития сотрудника, их особенности. Диагностика уровня развития сотрудника.
38. Основные виды поведения руководителя, их особенности,
39. Основные стили управления, их формирование из видов поведения руководителя.
40. Технология выбора оптимального стиля управления. Основные навыки, необходимые руководителя для использования концепции Ситуационного управления (К. Бланшар).
41. Коучинг, основные цели, виды, формы и технологии. Коучинг, роль в системе корпоративного обучения.
42. Коучинг, связь с уровнем развития навыков сотрудника.
43. Этапы разработки системы бюджетирования в компании.
44. Построение эффективной команды по М. Белбин – основные принципы. Командные роли по М. Белбин. Основные этапы построения
45. Управление обучением и развитием персонала – основные подходы.

46. Система корпоративного обучения персонала, основные компоненты. Оценка эффективности обучения персонала. Разработка стратегий и планов обучения персонала.
47. Основные функции системы управления продажами.
48. Развитие подходов к формированию бюджетов компании.
49. Стратегическое рыночное управление – основные особенности.
50. Сбалансированная система показателей, основные этапы разработки.

Критерии оценивания:

Баллы	Требования
84-100 (оценка «отлично»)	изложенный материал фактически верен, наличие глубоких исчерпывающих знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с поставленными программой курса целями и задачами обучения; правильные, уверенные действия по применению полученных знаний на практике, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе, усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой
67-83 (оценка «хорошо»)	наличие твердых и достаточно полных знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с целями обучения, правильные действия по применению знаний на практике, четкое изложение материала, допускаются отдельные логические и стилистические погрешности, обучающийся усвоил основную литературу, рекомендованную в рабочей программе дисциплины
50-66 (оценка удовлетворительно)	наличие твердых знаний в объеме пройденного курса в соответствии с целями обучения, изложение ответов с отдельными ошибками, уверенно исправленными после дополнительных вопросов; правильные в целом действия по применению знаний на практике
0-49 (оценка неудовлетворительно)	ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы»

Тесты

5 семестр

Раздел 1. «Анализ конкурентной среды отрасли»

Тема 1.1 «Анализ существующих подходов к планированию и управлению компанией»

1. Расположите в хронологическом порядке возникновение подходов к планированию деятельности компании:
 - а) стратегическое рыночное управление
 - б) бюджетирование
 - в) стратегическое планирование
 - г) долгосрочное планирование
 Ответ: б) – г) – в) – а)
2. Поставьте в соответствие подходу к планированию горизонт планирования

а) бюджетирование	1. менее года
б) долгосрочное планирование	2. 1 год

- в) стратегическое планирование 3. 2 года
г) стратегическое рыночное управление 4. 5 лет
5. 10 лет

Ответ: а) - 1
б) – 3, 4, 5
в) – 2
г) –1, 2

3. Бюджет – это
а) финансовый план распределения денежных средств на различные виды деятельности организации, привязанный к определенному временному периоду
б) план финансовых расходов, структурированный по разделам

Ответ: а)

4. Определяющим для какого вида планирования являются прогнозы на основе показателей за прошлые периоды:

- а) для стратегического рыночного управления
б) бюджетирования
в) для стратегического планирования
г) долгосрочного планирования

Ответ: г)

5. Основное отличие стратегического планирования от стратегического рыночного управления состоит в (допишите предложение)

Ответ: в постоянном отслеживании комплекса ключевых показателей состояния рынков и бизнеса компании

6. Сформулируйте цели стратегического управления (хотя бы две позиции):

- а) _____
б) _____

Ответ:

- разработка стратегий, упреждающих влияния возможных перемен на деятельность компании,
- разработка комплекса стратегий, концентрирующих ресурсы на ключевых направлениях

7. Какая концепция организации деятельности компании помогает ей с наибольшим эффектом использовать все свои ресурсные возможности на целевых направлениях ведения бизнеса (целевых сегментах)?

Ответ: концепция ориентации на потребителя

8. Назовите основные компоненты стратегического анализа

Ответ: Внешний, внутренний

Тема 1.2 «Анализ внешней среды ведения бизнеса. Источники информации о ситуации на рынке»

Тестовое задание

для контроля уровня усвоения учебного материала

1. Назовите факторы, определяющие частоту проведения анализа внешней среды компании:

- а) _____
б) _____

Ответ:

- возрастание темпов изменения ситуации на рынках,
- превышение на рынках уровня предложения над уровнем спроса
- (как следствие) потребность в корректировке стратегии

2. Все ли источники и методы сбора информации для внешнего анализа названы?
Добавьте (если не все)
- официальные источники
 - аналитические отчеты специализированных исследовательских компаний,
 - анкетные опросы потребителей,
 - отчеты руководителей служб компании о ситуации на рынках
- Ответ: не все, добавить
- результаты анализа конкурентов,
 - результаты анализа среды ведения бизнеса
 - экспертные опросы
3. Назовите показатели, по которым можно оценить конкурентную позицию бизнеса
- Ответ:
- занимаемая компанией доля рынка;
 - тенденции изменения доли рынка компании;
 - лидерство в области используемых производственных технологий, качества выпускаемой продукции и маркетинга;
 - уровень прибыльности работы по сравнению с конкурентами.
4. Что такое рыночный сегмент? Дайте характеристику
- Ответ: это потребители,
- имеющие одинаковые потребности
 - одинаково реагирующие на рыночные предложения
5. Назовите основные характеристики рынков:
- _____
 - _____
- и т.д.
- Ответ:
- динамика изменения емкости рынка,
 - внутренняя структура рынка
 - прибыльность рынка
 - средняя цена условной единицы продукта
 - динамика роста субрынков
6. Какой из стадии развития рынков соответствуют следующие особенности: острая конкуренция, уменьшение потребительского спроса, предложение превышает спрос?
- формирующийся рынок
 - развивающийся
 - зрелый рынок
 - сужающийся рынок
- Ответ: г)
7. Расположите в хронологическом порядке этапы эволюции рынков:
- сужающийся рынок
 - формирующийся рынок
 - зрелый рынок
 - развивающийся
- Ответ: б) – г) – в) – а)
8. Ключевые факторы успеха на конкретном рынке –это
- критерии достижения успеха компании на целевом рынке
 - потребности целевой группы потребителей
 - целевые показатели эффективности компании на рыночном сегменте
- Ответ: б)
9. Приведите примеры показателей социально-культурной сегментации рынка
- Ответ: привычки, особенности жизненного уклада и поведения людей, формирующих определенные группы населения

9. Сегментирование рынка к какому этапу внешнего анализа относится?
Ответ:
анализ покупателей
10. Назовите критерии сегментирования по McKinsey
Ответ:
Цена, уровень обслуживания, долгосрочное сотрудничество
11. Приведите примеры возможностей внешней среды компании:
а) _____
б) _____
в) _____
г) _____
д) _____
12. Назовите компоненты внешнего анализа
Ответ:
Покупателей, конкурентов, рынка, среды
13. Назовите методы анализа рынка
Ответ:
- анализ официальных данных Федеральной службы государственной статистики,
- оценка данных, предоставляемых производителями, дистрибьюторами и розничными сетями
- экспертные опросы отраслевых экспертов и консультантов,
- анкетные опросы потребителей
14. Назовите методы анализа конкурентов
Ответ:
- отраслевые аналитические отчеты специалистов,
- экспертные опросы специалистов по рынку
- анкетные опросы потребителей
15. Какой метод анализа применяется в ситуации стратегической неопределенности?
Ответ:
Сценарный анализ
16. Чем отличается СТЭП-анализ от PEST-анализа?
Ответ:
СТЭП-анализ выявление тенденций
17. Назовите элементы анализа непосредственного окружения
Ответ:
Потребители, конкуренты, поставщики
18. Назовите методы оценки конкурентоспособности организации
Ответ:
МЭО
19. Назовите этапы проведения сегментного анализа прибыльности
Ответ:
сегментирование
- определение факторов, из-за которых возникает разница в затратах на обслуживание каждой группы потребителей
- Проанализировать различия в обслуживании разных групп клиентов
- Выделить ресурсы, задействованные для обслуживания каждой группы потребителей
- Определить способы распределения затрат на ресурсы по группам потребителей
- Определить доходы и издержки каждой группы потребителей и получить прибыль как их разность
20. Назовите методы анализа непосредственного окружения
Ответ:

Тема 1.3. Анализ внутренней среды компании. Выбор целевых рынков/сегментов»

Тестовое задание

для контроля уровня усвоения учебного материала

1. Назовите элементы внутреннего анализа организации

Ответ:

- финансовый
- организационный
- кадровый
- производственный
- маркетинговый

2. Сформулируйте цели и задачи проведения SWOT-анализа

Ответ:

- формулирование основных направлений развития бизнеса, основные компоненты стратегии продвижения конкретного продукта в отношении данного сегмента рынка
- выявить сильные и слабые стороны продукта/системы продвижения/системы распределения по сравнению с конкурентами.
- выявить возможности и угрозы внешней среды.
- связать сильные и слабые стороны с возможностями и угрозами

3. Назовите этапы проведения SWOT-анализа

Ответ:

- выбор объекта исследования
- сбор информации для проведения SWOT-анализа
- построение SWOT-анализа в общей форме
- раскрытие матрицы SWOT-анализа для формирования взаимосвязей (развернутая форма и ее анализ)
- формулирование основных стратегий, их ранжирование по степени значимости
- выбор приоритетной стратегии

4. Назовите источники информации для проведения SWOT-анализа

Ответ: внутренняя информация, обзоры рынка, статьи в журналах, реклама конкурентов, инсайдерская информация о деятельности конкурентов, Интернет

5. Назовите цели портфельного анализа

Ответ:

- анализ сложившейся ситуации (в том числе, в составе стратегического анализа);
- выбор подходов/стратегий развития бизнес-единиц и продуктов компании

6. В каких ситуациях компании применяют портфельный анализ?

Ответ:

- на этапе выбора стратегии развития бизнес-единицы
- на этапе формирования продуктового портфеля компании

7. Какой продуктовый портфель компании можно назвать сбалансированным?

Ответ: в котором присутствуют все виды продукции

8. Назовите цели проведения БКГ-анализа

Ответ:

- анализ положения на рынке каждого из продуктов компании и, соответственно, оценить уровень перспективности его дальнейшего развития (разработать стратегии развития продуктов).
- оценка степени сбалансированности портфеля продуктов компании и принять решения о стратегиях в отношении каждого из продуктов.
- планирование действия в отношении реорганизации продуктового портфеля (включающие направления перемещения финансовых потоков).

9. Охарактеризуйте стратегии для «трудных детей»
10. Назовите недостатки метода БКГ
11. Каковы цели анализа оргкультуры компании?
12. Назовите направления анализа системы управления персоналом

Ответ:

мотивация персонала
Адаптация персонала
Кадровое планирование
Аттестация персонала
Обучение персонала
Набор и отбор персонала
Планирование деловой карьеры

13. Что включает в себя структура компетенций?

Ответ:

знания (данные, информация, сами знания);
отношения (поведение, тождественность, желания);
ноу-хау (навыки, способности, ноу-хау).

14. Назовите этапы диагностики СУП

Ответ:

- Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз в области персонала
- Оценка кадровой политики компании и текучести кадров
- Определение типа организационной культуры
- Определение типа лидерства

15. С какой целью используется матрица Томпсона - Стрикленда

Ответ:

для анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз в области персонала

16. Назовите методы анализа кадровой службы компании.

Ответ:

- * Анкетные опросы,
- * изучение документов,
- * анализ
 - динамики численности персонала за анализируемый период (оборота и текучести персонала)
 - анализ динамики изменения качественного состава персонала, по образовательному уровню
 - анализ распределения персонала по категории «должности» (профессионально-квалификационной структуры)
 - анализ структуры персонала по возрастному, половому признакам, по семейному положению

6 семестр

Раздел 2. «Разработка комплекса стратегий компании. Стратегическое решение о выборе целевых сегментов рынка»

Темы 2.1-2.2 «Разработка стратегических решений», «Анализ существующих подходов к планированию и управлению компанией»

Тестовое задание для контроля уровня усвоения учебного материала (пример варианта)

1. Назовите методы выбора стратегии

Ответ:

матрицы Ансоффа, SWOT, Портера

2. Поясните понятие «стратегия дифференциации продукта»
3. Чем отличается стратегия от плана?

Ответ:

стратегия отражает специфику пути для достижения поставленной цели
план – последовательность действий.

4. Что определяется корпоративной стратегией:
 - а) направления деятельности фирмы
 - б) объемы продаж на целевом рынке,
 - в) целевые рынки,
 - г) конкурентные стратегии на рынках компании
5. Что называют ключевыми факторами успеха?

Ответ:

Насущные потребности потребителей

6. Назовите составляющие комплекса стратегий компании

Ответ:

Финансовая, продажи, маркетинговая, кадровая, сбытовая

7. Назовите порядок разработки стратегии

Ответ:

Общие цели – разработки стратегий различных уровней – разработка планов операционного уровня

8. Поясните понятие «синергизм»

Ответ:

когда различные виды деятельности компании, в том числе на различных рынках, дополняют и усиливают друг друга

9. Поясните понятие «стержневые компетенции»

Ответ:

способность организации к чему-то уникальному, обеспечивающему лидерские позиции среди конкурентов (навыки, умения и технологии компании, позволяющих компании предоставлять искомые блага потребителям)

Темы 2.3 «Сравнительный анализ перспективности различных рынков. Выбор рынков. Выбор целевых сегментов рынка»

Тестовое задание для контроля уровня усвоения учебного материала

1. Назовите методы проведения сегментации рынков компании

Ответ:

- на основе построения карты рынка ,описания потребителей, их мотивов и причин, побуждающих делать покупки;
- с использованием модифицированной диаграммы Исикава

2. Назовите достаточные для выбора компанией сегмента его характеристики

Ответ:

- достаточные величину и емкость, которые могут оправдать усилия, прилагаемые для их определения;
- элементы одного сегмента имеют много сходных характеристик, но в то же время отличаются от всех остальных групп/сегментов;
- критерии выделения и описания сегментов имеют ясный с коммерческой точки зрения смысл
- описываемые сегменты доступны для приложения усилий компании

3. Приведите примеры показателей сегментации «по выгодам» рынка

- Ответ: свойства продуктов и предложений, обеспечивающих финансовые, моральные, качественные и др. выгоды
4. Назовите основные показатели, определяющие выбор целевого сегмента методом ABC
- Ответ:
- потенциальный доход
 - стоимость освоения сегмента
5. Назовите основные показатели, определяющие выбор целевого сегмента на основе многокритериальной матрицы
- Ответ:
- конкурентная сила компании
 - привлекательность сегмента
6. Назовите критерии оценки привлекательности рынка
- Ответ:
- емкость в денежном выражении,
 - динамика изменения емкости (в единицах купленных товаров)
7. Назовите источники информации для оценки емкости рынка и ее динамики
- Ответ:
- данные Федеральной службы государственной статистики
 - данные от производителей
 - оценки отраслевых экспертов и консультантов
 - результаты проводимых исследований рынка
8. Назовите объекты исследования при анализе рынков компанией
- Ответ:
- динамика изменения емкости рынков компании
 - уровни издержек
 - системы товародвижения
9. Назовите факторы, определяющие успешность сегментирования рынка компании
- Ответ:
- возможность реализации компанией конкурентоспособного предложения
 - возможность долговременного поддержания привлекательности предложения независимо от реакции конкурентов
 - уровень прибыли на данном целевом сегменте выше инвестиций, необходимых для реализации стратегий на нем
10. Назовите характеристики рыночных сегментов, не связанные с товаром
- Ответ:
- географические «сегменты» (например, пекарня, рынок),
 - отраслевые (например, специализация консалтинговых компаний)
 - демографические переменные (например, предпочтения разных возрастных групп; лояльность к определенному бренду)
11. Назовите методы выбора компанией целевых сегментов
- Ответ:
- ABC
 - Двухэтапный табличный метод
12. Назовите этапы двухэтапного табличного метода выбора компанией целевого сегмента
- Ответ:
- оценка уровня привлекательности сегментов для компании
 - оценка конкурентной силы компании в каждом из сегментов
13. Назовите критерии оценки перспективности рынков, используемые в матрице AD Little
- Ответ:

- по оси ординат откладываются этапы развития рынка;
 - по оси абсцисс откладываются относительное положение на оцениваемом рынке
14. Назовите возможные варианты конкурентной позиций компании на оцениваемом методом матрица AD Little рынке
- Ответ:
- ведущая
 - сильная
 - заметная
 - прочная
 - слабая
15. Назовите критерии оценки при выборе рынков с помощью в матрицы GE-McKinsey
- Ответ:
- по оси ординат откладывается конкурентная позиция бизнеса
 - по оси абсцисс откладывается Привлекательность отрасли
16. Назовите показатели, по которым можно оценить привлекательность отрасли
- Ответ:
- емкость рынка;
 - изменение емкости рынка;
 - прибыльность рынка;
 - чувствительность рынка к уровню цен товаров;
 - сезонные колебания спроса и активности бизнеса

Раздел 3. «Моделирование систем управления. Основные методы и инструменты управления»

Темы 3.1-3.2 «Основные методы управления, их использование при решении различных управленческих задач. Бизнес-процессы – определение, идентификация и регламентирование», «Основные теории мотивации»

Тестовое задание для контроля уровня усвоения учебного материала (пример варианта)

1. Планирование, прогнозирование относятся к:
 - а) экономическим методам управления,
 - б) социально-психологическим
 - в) организационно-административным
 2. Назовите основное преимущество подхода к управлению KPI перед SMART
-
- Ответ:
повышение уровня управляемости
3. Какая концепция управления бизнесом преследует цель снижение себестоимости продукции
 - а) социально-этичного маркетинга
 - б) развивающийся
 - в) совершенствования производства
 - г) совершенствования товара
 4. Какая(ие) из концепций управления обеспечивает(ют) контроль только по одному из показателей:
 - а) управление по целям
 - б) сбалансированная система показателей
 - в) SMART
 5. Какая система является частью другой системы?
 - а) **система KPI – часть системы сбалансированных показателей**
 - б) системы сбалансированных показателей – часть системы KPI

6. С какой целью для анализа можно использовать теории А.Маслоу, Д.МакКлеланда?

Ответ:

Для анализа потребностей персонала и прогнозирования его поведения в будущем

7. Назовите основные отличия группы от команды
8. Назовите ключевые параметры команды

2. Инструкция по выполнению

Тестовые задания могут содержать более одного верного ответа. Максимальное количество баллов за семестр -10 баллов.

3. Критерии оценки:

- 10 баллов выставляется студенту, если он ответил «правильно» на 85 – 100% вопросов;
- 9-8 баллов, если он ответил «правильно» на 67 – 85% вопросов;
- 7-5 баллов, если он ответил «правильно» на 50 – 66% вопросов;
- 4-0 баллов, если он ответил «правильно» менее, чем на 50% вопросов

Вопросы для опроса

5 семестр

1. Назовите цели анкетного опроса потребителей целевого рынка.
2. Назовите основные характеристики метода «полевое исследование».
3. Какие методы используются для оценки допустимой ошибки при проведении полевого исследования?
4. Существуют ли требования при формировании группы респондентов для участия в анкетном опросе при проведении полевого исследования?
5. Назовите ограничения использования результатов полевого исследования.
6. Каким образом формируется анкета для проведения опроса?
7. Что называют «профилем потребителя»?
8. Каким образом можно оценить количество потенциальных потребителей предлагаемых товаров/услуг на целевом рынке?
9. Каким образом, используя данные полевого исследования, можно разработать кампанию по привлечению новых клиентов?
10. Как можно рассчитать объем будущего спроса на предлагаемые товары услуги?

6 семестр

1. Для решения каких задач используется метод МАИ?
2. Назовите уровни иерархии метода МАИ
3. С каких позиций осуществляется формулирование цели?
4. Какая балльная шкала используется в методе и для каких целей?
5. Поясните, какие критерии называют групповыми критериями?
6. Опишите алгоритм метода попарных сравнений
7. Назовите основные этапы метода МАИ
8. Раскройте физический смысл понятия «локальный критерий»
9. Как определяются взвешенные оценки локальных критериев в случае групповых критериев?
10. Как определяются взвешенные оценки локальных критериев в случае простых (одноуровневых) критериев?
11. Какие существуют методы определения оценок приоритетов альтернатив (в случае групповых критериев и простых критериев)?
12. Что называют взвешенной оценкой альтернативы (глобальным приоритетом)?

13. Назовите критерий оценки согласованности мнений экспертов и допустимый диапазон его значений

Критерии оценки: максимальное количество баллов за каждый семестр – по 20 баллов. Один вопрос оценивается в максимум в 5 баллов.

- 5 баллов выставляется студенту, если его ответы отличаются полнотой и содержательностью, умением приводить примеры;
- 4 балла, если студент допускал незначительные неточности в своих ответах, вносил уточнения/исправления в ответ при наводящих вопросах преподавателя;
- 3-2 балла, если студент давал на вопросы неполные ответы, испытывал затруднения при приведении примеров;
- 0-1 баллов, если студент испытывал затруднения при ответе на вопросы и при приведении примеров

Кейс-задачи Семестр 5

Раздел 1 «Анализ конкурентной среды отрасли, разработка комплекса стратегий компании»

Тема 1.1 «Анализ существующих подходов к планированию и управлению компанией».

Кейс 1: разработка ключевых показателей оценки ситуации на рынке (для российского экспортера зерна)

Цель занятия: отработка навыков планирования работы компании на основе формулирования системы ключевых показателей эффективности для разных уровней управления в компании

Используемый подход: разработка решений предлагаемого кейса, презентация и обсуждение решений

Кейс 2: анализ преимуществ использования методов стратегического менеджмента (для российского экспортера зерна)

Цель занятия: отработка навыков планирования работы компании на основе формулирования системы ключевых показателей эффективности для разных уровней управления в компании

Используемый подход: разработка решений предлагаемого кейса, презентация и обсуждение решений

Пример задания:

Компания СкайЛинк (использует стандарты CDMA и WCDMA (3G), предоставляет услуги мобильного Интернета в городах ЮФО, тарифы (и скорость обмена данными) несколько выше, чем у «большой тройки») планирует в 2011-2014 гг. выйти на рынок мобильных устройств с двумя типами товаров:

1. Смартфон СкайЛинк для экстремалов (и сотрудников МЧС), стоимость - 20.000 руб. (операционная система – Android 2.3– в настоящее время самая перспективная ОС для мобильных устройств).

2. Планшет 10" (Android 2.3, либо Windows 7), стоимость 15.000.

Продажа планируется в городах Ростовской области, Краснодарского и Ставропольского краев - данные о численности городского населения приведены в приложении. Продажа осуществляется корпоративным клиентам.

Известно что, в составе Ростовской области проживает 4404,013 тыс. человек (данные переписи 2002 года), более 2/3 которого – городские жители. Среднегодовая численность занятых в экономике составляет 1,75 млн. человек, в том числе на предприятиях негосударственного сектора — 1,2 млн. человек.

В Краснодарском крае проживает свыше пяти миллионов человек, в том числе около 53% - в городах и 47% - в сельской местности.

В Ставропольском крае проживает 2705,1 тыс. человек населения, в т.ч. сельского - 1169,7 тысяч (43,2%).

Требуется описать последовательность действий по развертыванию отдела продаж

Тема 1.2 «Анализ внешней среды ведения бизнеса. Источники информации о ситуации на рынке».

Кейс 1: анализ рынка антивирусных компьютерных программ. Использование диаграммы Исикава при проведении сегментирования рынка

Цель занятия: отработка навыков проведения сегментирования рынка на основе использования современных подходов и технологий

Используемый подход: разработка решений предлагаемого кейса, презентация и обсуждение решений

Кейс 2: анализ конкурентной ситуации на рынке антивирусных компьютерных программ. Использование метода стратегических групп

Цель занятия: отработка навыков анализа конкурентной ситуации

Используемый подход: разработка решений предлагаемого кейса, презентация и обсуждение решения

Тема 1.3 «Анализ внутренней среды компании. Выбор целевых рынков/сегментов».

Кейс 1: анализ портфеля продуктов компании «НТС».

Цель работы: отработка навыков анализа внутренней среды организации и навыков разработки направленных на конкретные сегменты рынка стратегий на основе использования современных инструментов

Метод: SWOT-анализ и SNW-анализ по продукту, разработка решений предлагаемого кейса, презентация и обсуждение решений

Кейс 2: анализ финансового состояния компании

Цель работы: отработка навыков проведения анализа финансового состояния компании, а также навыков выбора целевых сегментов рынка на основе использования двухэтапного табличного метода

Подход: разработка решений предлагаемого кейса, презентация и обсуждение решений

Раздел 2. «Разработка комплекса стратегий компании. Стратегическое решение о выборе целевых сегментов рынка»

Тема 2.1 «Разработка стратегических решений»

Кейс: идентификация стратегических позиций компании и выбор стратегии с учетом ключевых факторов успеха при работе на различных рынках с целью достижения ею конкурентных преимуществ

Цель: приобретение навыков идентификации стратегических позиций компании и выбора наилучшей конкурентной стратегии

Методы: моделирование стратегического поведения по И.Ансоффу, матрице М.Портера, разработка стратегии с использованием КФУ

Тема 2.2 «Анализ существующих подходов к планированию и управлению компанией».

Кейс: оценка стратегического видения и миссии компании. Декомпозиция стратегических целей компании

Цель: приобретение навыков разработки миссии компании и декомпозиции цели в соответствии с ее стратегическим видением

Методы: дерево целей, комплекса стратегий, разработка решений предлагаемого кейса, презентация и обсуждение решений

Тема 2.3 «Сравнительный анализ перспективности различных рынков. Выбор рынков. Выбор целевых сегментов рынка».

Кейс 1: проведение сравнительной оценки перспективности рынков для приложения усилий компании при использовании ABC-анализа и двухэтапного табличного метода выбора рынков/сегментов

Цель занятия: отработка навыков проведения сравнительной оценки перспективности рынков

Используемый подход: разработка решений предлагаемого кейса, презентация и обсуждение решений

Методы: ABC, двухэтапный табличный метод, разработка решений предлагаемого кейса, презентация и обсуждение решений

Кейс 2: выбор целевых сегментов для продвижения Интернет-планшетов компании НТС.

Цель занятия: отработка навыков выбора целевых сегментов рынка

Используемый подход: двухэтапный табличный метод, матрицы «Привлекательность рынка/конкурентная сила компании» разработка решений предлагаемого кейса, презентация и обсуждение решений

Критерии оценивания:

Максимальная оценка 20 баллов за все задания.

- 13-20 баллов выставляется студенту, если он выполнил все задания правильно;
- 5-12 баллов если он выполнил 4-6 заданий правильно;
- 0-4 балла если он выполнил 1-2 заданий правильно

Семестр 6

Раздел 3. «Моделирование систем управления. Основные методы и инструменты управления»

Тема 3.1 «Основные методы управления, их использование при решении различных управленческих задач. Бизнес-процессы – определение, идентификация и регламентирование.».

Кейс: выбор оптимальных методов управления при решении конкретных управленческих задач

Цель занятия: отработка навыков выбора оптимальных методов управления

Используемый подход: разработка решений предлагаемого упражнения, презентация и обсуждение решений

Тема 3.2 «Основные теории мотивации».

Кейс: анализ причин изменения уровня мотивации сотрудников

Цель занятия: отработка навыков анализа причин изменения мотивации

Используемый подход: разработка решений предлагаемого кейса, презентация и обсуждение решений

Тема 3.3 «Управление индивидуальным и групповым поведением в организациях».

Кейс 1: выбор оптимального стиля управления в зависимости от особенностей ситуации

Цель занятия: отработка навыков выбора оптимального стиля управления

Используемый подход: разработка решений предлагаемого кейса, презентация и обсуждение решений

Кейс 2: анализ предпочтений человека в отношении исполнения конкретных командных ролей

Цель занятия: отработка навыков анализа предпочтений человека в отношении исполнения конкретных командных ролей

Используемый подход: анализ результатов обработки заполненной анкеты, презентация и обсуждение решений

Кейс 3: сравнение различных методов стимулирования сотрудников, формирование взаимосвязи вознаграждения с результатами его труда. Использование количественных методов управления в различных ситуациях

Цель занятия: приобретение навыков выбора и использования различных методов стимулирования сотрудников в зависимости от конкретных ситуаций

Используемый подход: оценка текущей ситуации, сравнительный анализ методов стимулирования, обсуждение

Кейс 4: разработка структуры системы КРІ для торговой организации

Цель занятия: отработка навыков формулирования системы КРІ для торговой организации

Используемый подход: анализ результатов выполнения упражнения, презентация и обсуждение решений

Кейс 5: разработка проекта системы сбалансированных показателей для торговой организации

Цель занятия: отработка навыков формулирования системы ССП для торговой организации

Используемый подход: анализ результатов выполнения упражнения, презентация и обсуждение решений

Раздел 4 «Финансовое планирование и прогнозирование»

Тема 4.1 «Финансовое планирование и прогнозирование».

Кейс 1: сравнение возможностей основных методов анализа

Цель занятия: отработка навыков использования основных методов финансового анализа

Используемый подход: анализ результатов выполнения упражнения, презентация и обсуждение решений

Кейс 2: практическое использование методов финансового прогнозирования

Цель занятия: отработка навыков использования основных методов финансового прогнозирования

Используемый подход: анализ результатов выполнения упражнения, презентация и обсуждение решений

Тема 4.2 «Финансовое планирование и бюджетирование».

Кейс 1: разработка проекта системы бюджетирования денежных средств (БДДС)

Цель занятия: отработка навыков проектирования БДДС

Используемый подход: анализ результатов выполнения упражнения, презентация и обсуждение решений

Кейс 2: разработка проекта системы бюджетирования доходов и расходов (БДР)

Цель занятия: отработка навыков проектирования БДР

Используемый подход: анализ результатов выполнения упражнения, презентация и обсуждение решений

Инструкция и/или методические рекомендации по выполнению

Перед выполнением каждого задания студент должен разобраться в основных понятиях и методах соответствующей темы, прочитав соответствующую лекцию и дополнив, если необходимо, изучением соответствующего раздела по учебнику. Затем необходимо, разобрать решение типичных примеров и задач по предлагаемой теме, познакомиться с описанием предлагаемой ситуации, проанализировать полученную информацию, оценить необходимость поиска дополнительной информации о внешней среде компании (например, аналитиков компании IDC или др. о состоянии рынка, потребительском спросе, динамике распределения долей этого рынка между его участниками тенденциях его развития) или о состоянии отдельных компонентов ее внутренней среды.

Критерии оценивания:

Максимальная оценка 20 баллов за все задания.

- 13-20 баллов выставляется студенту, если он выполнил все задания правильно;
- 5-12 баллов если он выполнил 4-6 заданий правильно;
- 0-4 балла если он выполнил 1-2 заданий правильно

Расчетно-графические задания

Семестр 5

Раздел 1. «Анализ конкурентной среды отрасли»

Тема 1.2 «Анализ внешней среды ведения бизнеса. Источники информации о ситуации на рынке».

Задание 1. Оценить потенциальную привлекательность идеи создания оздоровительного центра в одном из спальных районов г. Ростова-на-Дону

Цель работы: приобретение навыков обработки анкетного опроса с целью анализа потенциальной привлекательности новых предложений на рынке товаров/услуг

Метод исследования: анкетный опрос населения целевого и близ лежащих районов города Ростова-на-Дону – конечного потребителя предлагаемых услуг.

Задание 2. Сформировать профиль потребителя и оценить спрос на оздоровительные услуги в целевом районе г. Ростова-на-Дону

Цели работы: приобретение навыков формирования профиля потребителя предлагаемых товаров/услуг, вычисления потенциального объема спроса на товары/услуги

Метод изучения: полевое маркетинговое исследование

Индивидуальное задание для самостоятельной реализации:

1. Сформулируйте бизнес-идею
2. Дайте оценку перспективности новой идеи реализации товаров/услуг
3. Проведите исследование потребительского спроса на выбранном Вами целевом рынке.

4. Постройте профиль потребителя товаров/услуг

5. Оцените объем потребительского спроса потенциальных клиентов товаров/услуг

Задание 3. Провести конкурентный анализ и построить конкурентный профиль организации на целевом рынке

Цели работы: получить практические навыки проведения конкурентного анализа компании на целевом рынке, расчета показателей ее относительной конкурентной силы и абсолютного конкурентного преимущества

Метод исследования: метод экспертных опросов

Индивидуальное задание

1. Определите цель Вашего исследования (либо продвижение товара через средства рекламы, либо выбор лучшей конкурентной позиции, либо направления использования ресурса - помещения, финансов, освободившегося работника и т.д.)
2. Определите направление Вашей деятельности (торговля, производство товаров ТНП (товаров народного потребления), машиностроение, услуги и т.п.)
3. Представьте, кто мог бы быть Вашим экспертом по этой проблеме, и далее будете выставлять оценки от их имени — Э1, Э2, ..., Эn.
4. Определите критерии (не менее пяти) - показатели деятельности Вашей фирмы и конкурентов, по которым Вы будете сравнивать свою и другие фирмы в соответствии с целями анализа: К1, К2, ..., Кn (например, цена, качество, охват

рынка, эффективность использования выгоды на рынке и т.п. - из списка в таблице, приведенной ниже, или собственные) и шкалу балльных оценок.
Ниже приведены примеры критериев для разных направлений деятельности фирмы.

Таблица

Группа показателей	Показатель
1	2
Промышленное производство	
Продукт	Ассортимент Качество Дизайн Упаковка Техническое обслуживание, сервис Гарантийное обслуживание Возможность обмена или возврата
Цена	Позиционирование цены Скидки Условия платежей Условия финансирования
Продвижение	Реклама Персональные продажи Стимулирование сбыта Управление торговой маркой Связи с общественностью (PR)
Сбыт	Каналы сбыта Плотность сбыта Цикл заказа Товарные запасы Транспортировка заказа

Окончание таблицы

1	2
Гостиничный комплекс	
Услуги	Уровень (питание, развлечения, отдых и т.п.) Техническое оборудование и обслуживание, Сервис Гарантии качества обслуживания Возможность изменения сроков, уровня
Цена	Диапазон цены Скидки Условия платежей
Продвижение услуг	Реклама Стимулирование сбыта услуг Управление торговой маркой Связи с общественностью (PR)
Здание и прилегающая территория	Номерной фонд Качество (декор, мебель, количество персонала на число номеров и т.п.) Помещения для предоставления услуг питания, отдыха, спорта Наличие помещений для проведения совещаний,

	переговоров, семинаров и т.п. Службы финансового обеспечения Транспортное обеспечение гостей Наличие зеленой зоны, открытых спортивных площадок и т.п.
Торговая организация	
Блок 1. Местоположение	Название компании Адрес торгового зала Транспортная доступность Легкость нахождения торгового зала Оформление витрин
Блок 2. Оформление торгового зала	Освещение Наличие кондиционера Качество ремонта Расстановка товара Прочие факторы
Блок 3. Квалификация продавцов	Внешний вид продавцов Стиль общения продавцов с покупателем
Блок 4. Товарное предложение	Перечень продаваемой продукции Внешний вид товаров Уровень цен Перечень дополнительных услуг
Блок 5. Продвижение	Наличие рекламных материалов Качество исполнения рекламных материалов

5. Выберите метод выставления экспертами оценок (ранжирование, балльные оценки) и шкалу оценивания
6. Для проведения конкурентного анализа используйте метод МЭО, Обработайте данные, получите конкурентный профиль в относительных оценках и постройте лепестковую диаграмму для наглядного отображения Вашей позиции на рынке.
7. Вставьте комментарии к проделанной работе с рекомендациями по поведению Вашей фирмы на рынке.
8. Подготовьтесь к объяснению результатов.

Задание 4. Провести анализ макросреды компании

Цель работы: приобретение навыков проведения анализа внешней среды организации

Метод изучения: PEST-анализ

Тема 1.3 «Анализ внутренней среды компании. Выбор целевых рынков/сегментов».

Задание 1. Выполнить организационную диагностику с целью идентификации проблемных областей для известной Вам организации и построить ее диагностический профиль

Цель работы: приобретение навыков проведение диагностики состояния основных направлений деятельности компании, выявления проблемных областей

Метод изучения: диагностика на основе диагностических таблиц

Задание 2. Руководством компании после проведения исследования ее хозяйственной деятельности была сформулирована основная стратегическая задача: повышение качества производимой продукции, и были предложены следующие варианты альтернативных стратегий ее реализации:

А1 - модернизация организационной структуры, требующая максимальную реструктуризацию всего персонала, способов управления и минимальные изменения технологии и сырья;

А2 - модернизация производства, предполагающее изменения части инструментов, состава и структуры сырья, совершенствование управления доставкой и технологией, переподготовку кадров;

А3 - использование новой усовершенствованной технологии, требующей нового оборудования и обучения основного и вспомогательного персонала.

Необходимо выбрать наиболее приемлемый вариант формирования стратегии повышения качества продукции.

Цель работы: закрепление навыков решения сложных управленческих многокритериальных задач (с многоуровневыми критериями выбора)

Метод изучения: метод анализа иерархий

Задание 3. В организации, занимающейся реализацией товаров широкого потребления, с целью повышения эффективности ее деятельности было предложено три варианта альтернативных проектов:

- расширение ассортимента товара, т.е. реализация нового товара на известном рынке - стратегия товарной экспансии;
- изменение рекламных технологий, разработка мероприятий по продвижению продукции - стратегия совершенствования деятельности;
- выход на новые рынки для уже освоенных товаров (продуктов питания).

Выбрать наиболее эффективное решение методом анализа иерархии

Цель работы: закрепление навыков решения сложных управленческих многокритериальных задач

Метод изучения: метод анализа иерархий

Варианты заданий

1. Выбрать по согласованию с преподавателем вариант задания (см таблицу ниже)
2. Выполнить следующие шаги:

— проанализировать альтернативные решения и (при необходимости) добавить свои,

— обосновать число экспертов,

— организовать экспертную процедуру,

— проанализировать предложенные критерии и добавить свои,

— рассчитать весовые приоритеты критериев,

— построить матрицы оценок эффективности стратегий по каждому критерию,

— оценить локальную и глобальную согласованность мнений экспертов

— обосновать выбор решения,

— оформить отчет на листе Excel, включающий постановку задачи своего варианта и текстовые пояснения к выполненным операциям

Таблица – Варианты задания

№ варианта	Цель Постановка задачи	Альтернативы	Критерии
1	2	3	4
1	<p>Предприятие занимается продажей и внедрением программного обеспечения для бухгалтеров. Отдел маркетинга планирует расширение рекламного воздействия на бухгалтеров в области ТВ рекламы. Для этого отделом организуется мини исследование телевизионных предпочтений бухгалтеров. В ходе опроса выясняется, что самыми популярными примерно в одинаковой степени являются ОРТ, НТВ и REN-TV. Предприятие обладает средствами для проведения рекламной кампании только на одном из ТВ-каналов.</p> <p>Задача состоит в выборе наиболее приоритетного канала ТВ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ОРТ, - НТВ, - REN-TV 	<ul style="list-style-type: none"> 1 — выгодная цена 2 — популярность канала среди бухгалтеров 3 — общая популярность канала (для повышения узнаваемости фирмы)
2	<p>Совет Директоров компании «Телстар», являющийся оператором связи, принял решение об увеличении объемов продаж стартовых пакетов (подключений) и привлечении дополнительного числа абонентов.</p> <p>Стоит проблема выбора инструментов достижения цели.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - повышение качества связи и расширение спектра оказываемых услуг - открытие новых собственных салонов связи - организация каналов распределения 	<ul style="list-style-type: none"> 1 — увеличение объемов продаж на региональном рынке 2 — завоевание новых регионов 3 — привлечение абонентов из сетей других операторов 4 — упорядочение контроля за сбытовой сетью

Продолжение таблицы

1	2	3	4
3	Определить ближайшую стратегическую политику ООО «Ростовэнерго»	<ul style="list-style-type: none"> - оптимизация производства электроэнергии, рациональное подключение мощности - внедрение АС учета платежей, своевременное отключение неплательщиков до погашения задолженности - строительство новых линий, резервирование подключений, расширение производства - разработка тарифов, в максимальной степени согласовывающей интересы энергоснабжающей организации и ее потребителей - сокращение штатов, перераспределение обязанностей и повышение квалификации персонала 	<ul style="list-style-type: none"> 1 — снижение производственных издержек 2 — ограничение затрат на реализацию проекта 3 — быстрота реализации 4 — увеличение прибыли
4	Определить первоочередную стратегию ООО «Огурчик»	<ul style="list-style-type: none"> - введение новой группы товаров (открытие нового отдела) - переоборудование торгового зала - автоматизация торгового процесса - капитальный ремонт магазина 	<ul style="list-style-type: none"> 1 — необходимые вложения 2 — ожидаемая выгода (рентабельность) 3 — время реализации проекта
5	Определить первоочередную стратегию компании «Симеон»	<ul style="list-style-type: none"> - собственное производство систем очистки воды - собственное производство бутилированной воды - развитие сети питьевых галерей - приобретение систем очистки других производителей 	<ul style="list-style-type: none"> 1 — увеличение прибыли 2 — ограничение затрат на реализацию проекта 3 — возможность увеличения доли компании на рынке после внедрения стратегии

Продолжение таблицы .

1	2	3	4
6	<p>Компания работает на рынке корпоративных продаж компьютеров, офисной техники. Партнером компании было предложено принять участие в маркетинговой акции по продвижению офисных принтеров в ценовой категории до 130\$.</p> <p>Был составлен план рекламной кампании (пресса, щитовая реклама, радиореклама) и основная сложность возникла при выборе радиостанции, которая будет участвовать в проведении рекламной кампании.</p> <p>Были получены предложения от 3-х радиостанций, обладающих примерно одинаковым рейтингом популярности и ценой на размещение рекламы.</p> <p>Для оценки были приглашены эксперты для предварительного тестирования радиостанций</p>	<ul style="list-style-type: none"> - «Радио7 на 7 холмах» - «Европа+» - «Наше радио» 	<p>1 — целевая аудитория</p> <p>2 — затраты</p> <p>3 — позиционирование рекламного спота (ролика) в рекламном блоке</p> <p>4 — охват аудитории (диапазон вещания)</p>
7	<p>Совет директоров ОАО «Донская кожа» принял решение выбрать стратегию развития предприятия, создать принципиально новую схему управления маркетингом предприятия.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - создание отдела маркетинга, изменение организационной структуры - привлечение консультационных холдинговых компаний или иностранных химических компаний для внедрения экологически чистых технологий обработки кожевенного сырья - закрытие кожевенного производства в центре города, сдача помещений в аренду. Разработка проекта перевооружения кожевенного производства, перенос производства на промышленную площадку кожсырьевого участка - реализация программы развития персонала предприятия 	<p>1 — затраты, тыс. руб.</p> <p>2 — время реализации стратегии, месяц</p> <p>3 — соответствие требованиям охраны природы</p> <p>4 — рентабельность, %</p>

Продолжение таблицы.

1	2	3	4
8	Определить первоочередную стратегию ОАО «Аэрофлот-Дон»	<ul style="list-style-type: none"> - приобретение новой авиатехники - создание альянсов с партнерами-перевозчиками - повышение качества обслуживания на всех участках контакта с клиентами - вытеснение конкурентов за счет понижения тарифов 	<ul style="list-style-type: none"> 1 — необходимые вложения 2 — ожидаемая выгода (рентабельность) 3 — время реализации проекта
9	Определить первоочередную стратегию грибного комплекса «Чудо-гриб»»	<ul style="list-style-type: none"> - внедрение новой технологии для приготовления субстрата и переоборудование существующих камер выращивания - строительство новых камер выращивания - улучшение упаковки - закрытие собственного бизнеса и устройство на работу наемным менеджером 	<ul style="list-style-type: none"> 1 — минимизация производственных издержек 2 — ограничение затрат на реализацию проекта 3 — быстрота реализации 4 — максимизация прибыли
10	Определить первоочередную стратегию ОАО ТКЗ «Красный Котельщик»	<ul style="list-style-type: none"> - оптимизация производства энергетического оборудования - внедрение АС учета материальных ценностей - увеличение товарного выпуска нестандартного оборудования 	<ul style="list-style-type: none"> 1 — снижение производственных издержек 2 — ограничение затрат на реализацию проекта 3 — быстрота реализации 4 — увеличение прибыли
11	Определить первоочередную стратегию развития персонала ОАО «Роствертол»	<ul style="list-style-type: none"> - проведение политики омоложения персонала предприятия - повышение профессионализма персонала, обучение, переквалификация - проведение работы по мотивации персонала 	<ul style="list-style-type: none"> 1 — повышение качества работы с персоналом 2 — укрепление имиджа предприятия 3 — повышение качества продукции 4 — увеличение прибыли

Задание 4. Анализ продуктового портфеля.

Руководство торговой компании "МЕОТ" поставило задачу: исследовать следующие виды групп спортивных товаров, реализуемых в магазинах компании: Тренажеры; спортивная, туристическая одежда; Специальная одежда; Спортивный инвентарь; Спортивные аксессуары; Головные уборы; Обувь; Верхняя одежда; Спортивные настольные игры

Цель исследования: оценить "продуктовый портфель" компании (ассортимент набор продукции), определить конкурентную позицию каждого вида группы товаров на региональном рынке, определить необходимость дополнительных инвестиций для развития определённых видов товаров.

Основным конкурентом фирмы "МЕОТ" на рынке по многим группам спортивных товаров является компания «Высшая лига»

Таблица - Исходные данные:

Виды групп товаров	Объем реализации за текущий год	Объем реализации за предыдущий год	Доля рынка предприятия в тек. году, %	Доля рынка конкурента в тек. году, %
Тренажеры	5428	4839	34	17
Спортивная, туристическая одежда	2448	3217	39	21
Специальная одежда	1560	1297	5	7
Спортивный инвентарь	4117	5633	13	9
Спортивные аксессуары	2936	1945	15	10
Головные уборы	800	600	1	7
Обувь	2201	2045	40	28
Верхняя одежда	4914	3427	19	16
Спортивные настольные игры	2234	2089	2	4

Цель работы: получение навыков использования метода анализа продуктового портфеля компании и инструментария Excel при решении задач анализа

Метод изучения: метод матрица БКГ

Варианты заданий.

Вариант 1

Показатели	Вид продукции								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Исходные данные:									
Объем реализации за текущий год(ДЕ)	500	1649	730	2625	748	100	648	686	400
Объем реализации за предыдущий год	900	1590	560	850	280	60	580	980	900
Доля рынка предприятия в тек. году, %	24	38	30	11	35	12	40	26	18
Доля рынка конкурента в тек. году, %	17	32	42	9	10	7	18	16	4

Вариант 2

Показатели	Вид продукции
------------	---------------

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Исходные данные:									
Объем реализации за текущий год(ДЕ)	850	1200	650	1500	448	100	275	1000	400
Объем реализации за предыдущий год	1000	900	487	1850	280	76	180	980	900
Доля рынка предприятия в тек. году, %	24	33	15	5	15	1	20	15	6
Доля рынка конкурента в тек. году, %	17	21	7	9	10	7	18	16	4

Варианты 3

Показатели	Вид продукции								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Исходные данные:									
Объем реализации за текущий год(ДЕ)	85	2200	650	1500	448	400	275	1000	400
Объем реализации за предыдущий год	100	1900	487	1850	380	275	180	1200	900
Доля рынка предприятия в тек. году, %	24	22	15	12	17	5	20	15	4
Доля рынка конкурента в тек. году, %	14	15	7	9	9	7	18	16	4

Варианты 4

Показатели	Вид продукции								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Исходные данные:									
Объем реализации за текущий год(ДЕ)	456	2200	650	1500	448	200	180	1000	400
Объем реализации за предыдущий год	280	2000	487	1850	380	275	200	1200	900
Доля рынка предприятия в тек. году, %	24	15	15	12	17	5	20	15	4
Доля рынка конкурента в тек. году, %	12	15	7	9	9	7	18	16	4

Вариант 5

Показатели	Вид продукции								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Исходные данные:									
Объем реализации за текущий год (ДЕ)	650	230	700	1500	600	350	590	1000	350
Объем реализации за предыдущий год	340	300	487	1850	410	275	300	1200	900
Доля рынка предприятия в тек.	8	8	5	12	17	5	22	15	5

году, %									
Доля рынка конкурента в тек. году, %	12	15	7	9	5	7	8	6	4

Варианты 6

Показатели	Вид продукции								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Исходные данные:									
Объем реализации за текущий год(ДЕ)	1230	230	700	2900	600	350	590	1000	270
Объем реализации за предыдущий год	850	300	670	3500	410	400	300	1200	800
Доля рынка предприятия в тек. году, %	8	8	5	10	6	5	20	10	5
Доля рынка конкурента в тек. году, %	25	15	7	7	5	7	30	6	10

Вариант 7

Показатели	Вид продукции								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Исходные данные:									
Объем реализации за текущий год(ДЕ)	3300	3069	1980	2400	3000	2600	1200	200	2458
Объем реализации за предыдущий год	3900	3050	1340	2510	2800	2000	1000	340	2100
Доля рынка предприятия в тек. году, %	20	31	17	11	33	17	36	22	7
Доля рынка конкурента в тек. году, %	13	28	21	23	14	5	17	18	14

Вариант 8

Показатели	Вид продукции								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Исходные данные:									
Объем реализации за текущий год(ДЕ)	940	1240	980	780	300	580	680	329	200
Объем реализации за предыдущий год	1003	1900	1000	840	340	760	506	470	468
Доля рынка предприятия в тек. году, %	23	24	14	29	45	17	19	24	9
Доля рынка конкурента в тек. году, %	33	42	56	19	27	11	13	15	14

Варианты 9

Показатели	Вид продукции								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Исходные данные:									
Объем реализации за текущий год(ДЕ)	85	2200	650	1500	448	400	275	1000	400

Объем реализации за предыдущий год	100	1900	487	1850	380	275	180	1200	900
Доля рынка предприятия в тек. году, %	24	22	15	12	17	5	20	15	4
Доля рынка конкурента в тек. году, %	14	15	7	9	9	7	18	16	4

Варианты 10

Показатели	Вид продукции								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Исходные данные:									
Объем реализации за текущий год(ДЕ)	334	234	456	203	445	467	568	390	345
Объем реализации за предыдущий год	547	345	270	870	456	730	280	560	780
Доля рынка предприятия в тек. году, %	22	14	17	23	15	20	23	16	19
Доля рынка конкурента в тек. году, %	19	17	10	14	21	19	23	15	24

Вариант 11

Показатели	Вид продукции								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Исходные данные:									
Объем реализации за текущий год (ДЕ)	1430	2900	1100	1500	600	350	1200	1380	1230
Объем реализации за предыдущий год	1340	2300	1350	1850	410	275	1090	1240	980
Доля рынка предприятия в тек. году, %	18	23	21	19	33	24	12	19	9
Доля рынка конкурента в тек. году, %	19	18	16	23	35	17	16	23	11

Варианты 12

Показатели	Вид продукции								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Исходные данные:									
Объем реализации за текущий год(ДЕ)	1156	1900	3003	2700	1500	2360	1780	2300	1250
Объем реализации за предыдущий год	902	1490	3450	3300	1450	2400	1340	1200	1100
Доля рынка предприятия в тек. году, %	12	15	23	22	31	24	28	11	17
Доля рынка конкурента в тек. году, %	12	14	17	21	20	24	35	19	10

Задание 5. Провести диагностику организационной культуры и стилей управления менеджмента организации, в которой вы проходили практику, по методике ОСАИ и сделайте выводы.

Цель работы: приобрести навыки диагностики доминирующей культуры и руководящего стиля в организации

Метод изучения: типология Камерона-Куинна, опросник OSAI

Тема 3.1 «Основные методы управления, их использование при решении различных управленческих задач. Бизнес-процессы – определение, идентификация и регламентирование».

Задание 1. Выбрать оптимальную стратегию в условиях неопределенности и риска

Примеры вариантов

Вариант 1

Предприятие выпускает скоропортящуюся продукцию, которую может сразу отправить потребителю (стратегия A_1), отправить на склад для хранения (стратегия A_2) или подвергнуть дополнительной обработке (стратегия A_3) для длительного хранения.

Потребитель может приобрести продукцию: немедленно (стратегия B_1), в течение небольшого времени (B_2), после длительного периода времени (B_3).

В случае стратегий A_2 и A_3 , предприятие несет дополнительные затраты на хранение и обработку продукции, которые не требуются для A_1 , однако при A_2 следует учесть возможные убытки из-за порчи продукции, если потребитель выберет стратегии B_2 или B_3 .

Определить оптимальные пропорции продукции для применения стратегий A_1 , A_2 , A_3 руководствуясь "минимаксным критерием" (гарантированный средний уровень убытка) при матрице затрат, представленной таблице:

$A_i \backslash B_j$	B_1	B_2	B_3
A_1	1	3	5
A_2	6	5	8
A_3	14	9	7

Вариант 2

Предприятие выпускает скоропортящуюся продукцию, которую может сразу отправить потребителю (стратегия C_1), отправить на склад для хранения (стратегия C_2) или подвергнуть дополнительной обработке (стратегия C_3) для длительного хранения.

Потребитель может приобрести продукцию: немедленно (стратегия B_1), в течение небольшого времени (B_2), после длительного периода времени (B_3).

В случае стратегий A_2 и A_3 , предприятие несет дополнительные затраты на хранение и обработку продукции, которые не требуются для A_1 , однако при A_2 следует учесть возможные убытки из-за порчи продукции, если потребитель выберет стратегии B_2 или B_3 .

Определить оптимальные пропорции продукции для применения стратегий A_1 , A_2 , A_3 руководствуясь "минимаксным критерием" (гарантированный средний уровень убытка) при матрице затрат, представленной таблице.

$C_i \backslash B_j$	B_1	B_2	B_3
C_1	10	3	11
C_2	5	7	8
C_3	6	5	7

Критерии оценивания:

Максимальная оценка 50 баллов за все задания.

- 45-50 баллов выставляется студенту, если он выполнил все задания правильно;
- 30-44 баллов если он выполнил 4-6 заданий правильно;

- 0-29 балла если он выполнил 1-2 заданий правильно

Семестр 6

Тема 4.1 «Финансовое планирование и прогнозирование».

Задание 1.

Разработан технический проект строительства и эксплуатации завода по производству продукции РРР мощностью M тыс. штук в год.

Капитальные вложения в создание завода составляют K тыс. руб., норма эффективности капитальных вложений E_n определена на предприятии равной 0,20, а период строительства и освоения производственной мощности нового предприятия равен $T_{стр} = 0,8$ года.

Анализ рынка показывает, что ожидаемый спрос на продукт РРР составляет $1,25 \cdot M$. Признано целесообразным 10% производственной мощности использовать в качестве резерва.

Планируемый выпуск продукции составляет 85% производственной мощности.

В соответствии с проектом годовые постоянные затраты предприятия составляют C тыс. руб., а переменные — V руб./шт. Рыночная цена единицы продукции к началу эксплуатации завода ожидается Z руб/шт.

Налоговое бремя составляют две части:

$H_1 = 0,21$ от величины постоянных затрат (условно-постоянные годовые налоги),

$H_2 = 0,28$ от балансовой прибыли предприятия (переменные налоги, зависящие от результатов производственной деятельности).

Необходимо определить показатели и оценить эффективность проект.

Исходные данные приведены в таблице.

Номер варианта	M	V	Z	C	K
1	2	3	4	5	6
1	10000	0.220	0.823	2500	3700
2	10200	0.223	0.825	2550	3750
3	10500	0.225	0.830	2600	3800
4	11000	0.228	0.835	2650	3850
5	11500	0.230	0.840	2700	3900
6	12000	0.233	0.840	2700	3900
7	12500	0.235	0.850	2800	4000
8	13000	0.238	0.855	2850	4050
9	13500	0.240	0.860	2900	4100
10	14000	0.242	0.865	2950	4150
11	14100	0.245	0.870	2950	4200
12	14200	0.248	0.875	2900	4250

Критерии оценивания:

Максимальная оценка 50 баллов за все задания.

- 45-50 баллов выставляется студенту, если он выполнил все задания правильно;
- 30-44 баллов если он выполнил 4-6 заданий правильно;
- 0-29 балла если он выполнил 1-2 заданий правильно

Темы курсовых работ/ проектов

- 1 Анализ ситуации и разработка решений по антикризисному управлению компанией.
- 2 Совершенствование функций кадрового менеджмента.
- 3 Разработка эффективной стратегии развития организации
- 4 Анализ и совершенствование системы управления и разработка мер по повышению ее эффективности.
- 5 Совершенствование функций управления компанией
- 6 Разработка мероприятий по оптимизации экономической деятельности предприятия.
- 7 Разработка оптимальной функциональной структуры малого предприятия.
- 8 Формирование сбытовой стратегии/политики предприятия.
- 9 Повышение эффективности управления производством.
- 10 Анализ и совершенствование системы управления персоналом.
- 11 Исследование конъюнктуры рынка и определение возможностей повышения эффективности работы фирмы.
- 12 Анализ и совершенствование организационной структуры предприятия.
- 13 Разработка мер по повышению эффективности деятельности предприятия.
- 14 Организационная диагностика компании и разработка рекомендаций по повышению экономической эффективности ее работы.
- 15 Анализ и проектирование системы управления коммерческой компанией.
- 16 Анализ и совершенствование системы управления персоналом организации
- 17 Разработка путей повышения конкурентоспособности фирмы.
- 18 Разработка мероприятий развития инновационного потенциала организации.
- 19 Анализ внешней среды функционирования организации.
- 20 Совершенствование информационного обеспечения управления организацией.
- 21 Разработка мероприятий по совершенствованию системы сбыта организации.
- 22 Разработка стратегии развития фирмы.
- 23 Разработка стратегии продвижения нового вида продукта/услуг
- 24 Оценка и анализ организационной культуры в организации.
- 25 Исследование потребительского спроса и разработка предложений по увеличению объемов сбыта товаров/услуг организации.
- 26 Совершенствование технологий разработки управленческих решений в организации.
- 27 Анализ и совершенствование системы сбыта и продвижения товара на рынке.
- 28 Анализ и формирование эффективной системы стимулирования на предприятии.
- 29 Формирование стратегических решений на основе результатов диагностики деятельности фирмы.
- 30 Система стратегического планирования как инструмент повышения эффективности работы фирмы на рынке.
- 31 Разработка стратегии повышения конкурентоспособности фирмы.
- 32 Разработка эффективных управленческих решений на основе анализа внутренней среды и финансового состояния предприятия
- 33 Разработка эффективной стратегий развития фирмы на основе диверсификации ее деятельности
- 34 Диагностика состояния и разработка стратегии развития компании.
- 35 Разработка проекта реструктуризации системы управления организацией.
- 36 Разработка проекта системы обучения и переподготовки персонала в компании.
- 37 Повышение эффективности деятельности фирмы на основе исследования и прогнозирования конъюнктуры рынка.
- 38 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления предприятием
- 39 Анализ состояния компании и разработка эффективной стратегии ее развития
- 40 Диагностика организации и разработка предложений по повышению эффективности ее деятельности
- 41 Разработка мер по повышению конкурентоспособности организации

- 42 Анализ деятельности фирмы и разработка мероприятий по повышению ее конкурентоспособности
- 43 Диагностический анализ и выбор стратегии развития предприятия
- 44 Разработка проекта производства и реализации нового вида продукции
- 45 Диагностика предприятия и разработка маркетинговой стратегии его развития
- 46 Анализ системы управления организацией и разработка мер по повышению ее эффективности
- 47 Исследование основных проблем предприятия и разработка мероприятий по повышению эффективности его работы
- 48 Разработка на основе моделирования предложений по совершенствованию бизнес-процессов в организации
- 49 Разработка конкурентной стратегии развития организации
- 50 Разработка стратегии развития предприятия малого бизнеса
- 52 Оценка конкурентоспособности товаров предприятия и разработка стратегии развития
- 53 Разработка стратегии развития малого предприятия на основе анализа конъюнктуры рынка

Методические рекомендации по написанию отчета по курсовой работы. Требования к оформлению отчета

Тематика курсового проекта дается каждому студенту индивидуально и выполняется им по материалам будущей преддипломной практики. В начале семестра студентам рекомендуется найти предприятие, которое станет объектом курсового и затем дипломного проектирования. Приветствуется, если объектом курсового проекта станет предприятие, по материалам студент ранее выполнял курсовые проекты и на которых проходил производственную практику или работает в данный момент. Рекомендуется в рамках проекта применять программные продукты, методы разработки стратегий.

Темы курсовых проектов разработаны с учетом содержания разделов дипломного проекта по специальности «Менеджмент организации». Курсовые проекты могут быть в дальнейшем включены в выпускную квалификационную работу в качестве соответствующего раздела.

К защите курсовой работы допускается студент, подготовивший отчет о проделанной работе в соответствии с предъявляемыми требованиями к его содержанию и оформлению.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он полностью выполнил цели и задачи курсовой работы, в процессе защиты работы его ответы отличались полнотой, содержательностью и обоснованностью;
- оценка «хорошо» выставляется студенту, если он в основном выполнил цели и задачи курсовой работы, в процессе ее защиты допускал незначительные неточности в своих ответах и вносил уточнения/исправления в ответ при наводящих вопросах преподавателя;
- оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он на 75%-99% выполнил цели и задачи курсовой работы, в процессе ее защиты на вопросы преподавателя давал неполные ответы,
- оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он менее, чем на 75% выполнил цели и задачи курсовой работы, а при ее защите испытывал затруднения при ответах на вопросы преподавателя.

4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

Текущий контроль успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 3 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации.

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета (5 семестр), экзамена и выполнения курсовой работы (6 семестр).

Зачет проводится по промежуточной аттестации в письменном виде. Количество вопросов в зачетном задании – 2 и 1 задача. Проверка ответов и объявление результатов производится в день экзамена. Результаты аттестации заносятся в ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

Экзамен проводится по промежуточной аттестации в письменном виде. Количество вопросов в экзаменационном задании – 2 и 1 задача. Проверка ответов и объявление результатов производится в день экзамена. Результаты аттестации заносятся в ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Методические указания по освоению дисциплины «Прикладные методы в управлении» адресованы студентам всех форм обучения.

Учебным планом по направлению подготовки «Менеджмент» предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции;
- практические занятия;
- курсовая работа.

В ходе лекционных занятий рассматриваются основные этапы, компоненты, методы стратегического анализа, подходы к разработке и осуществлению стратегии организации, направленной на обеспечение ее конкурентоспособности, методы построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления, даются рекомендации для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных на лекциях вопросов, развиваются навыки проведения стратегического анализа, разработки стратегии организации, обеспечивающей повышение ее конкурентоспособности, навыки количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений и построении экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей конкретных задач управления.

При подготовке к практическим занятиям каждый студент должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- изучить конспекты лекций;
- подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме;
- письменно решить домашнее задание, рекомендованные преподавателем при изучении каждой темы.

По согласованию с преподавателем студент может подготовить реферат, доклад или сообщение по теме занятия. В процессе подготовки к практическим занятиям студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

Вопросы, не рассмотренные на лекциях и практических занятиях, должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы студентов над учебной программой курса осуществляется в ход занятий методом устного опроса или посредством тестирования. В ходе самостоятельной работы каждый студент обязан прочитать основную и по возможности дополнительную литературу по изучаемой теме, дополнить конспекты лекций недостающим материалом, выписками из рекомендованных первоисточников. Выделить непонятные термины, найти их значение в энциклопедических словарях.

Студент должен готовиться к предстоящему практическому занятию по всем, обозначенным в рабочей программе дисциплины вопросам.

При реализации различных видов учебной работы используются разнообразные (в т.ч. интерактивные) методы обучения, в частности: интерактивная доска для подготовки и проведения лекционных и семинарских занятий