

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева
Институт экономики и управления (ИНЭУ)
сокращенное и полное наименование института
Кафедра «Менеджмент» (МЕН)
сокращенное и полное наименование кафедры

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ АУДИТОРНОЙ И
САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ**

Анализ функциональных стратегий

наименование дисциплины

Направление подготовки

38.03.02 «Менеджмент»

код и полное наименование направления подготовки

Менеджмент организаций различных организационно-правовых форм

(наименование профиля подготовки)

Уровень образования

бакалавриат

бакалавриат, магистратура, специалитет

Форма обучения

Очная

Нижний Новгород
2018

Разработчики/составители методических рекомендаций по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Анализ функциональных стратегий»:

доцент, кандидат экономических наук, Лещенко Е.С.
ученое звание, степень, фамилия, имя, отчество


Кафедра «Менеджмент»

Дата, подпись  « 7 » 05 20 18 г.

Методические рекомендации по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Анализ функциональных стратегий» рассмотрены на заседании кафедры «Менеджмент»
наименование кафедры

Протокол № 7 от « 7 » 05 20 18 г.

Заведующий кафедрой д.ф.н., профессор Матиашвили В.М.
ученое звание, степень, фамилия, имя, отчество

Дата, подпись  « 7 » 05 20 18 г.

Методические рекомендации по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Анализ функциональных стратегий» согласованы с председателем методической комиссии по профилю подготовки, специальности (или председателем предметной комиссии)

Заведующий кафедрой
должность

д.ф.н., профессор Матиашвили В.М.
ученое звание, степень, фамилия, имя, отчество

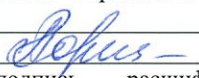
 « 7 » 05 20 18 г.
дата, подпись

Методические рекомендации по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Анализ функциональных стратегий» утверждены Учебно-методическим советом ИНЭУ

Протокол № 5 от « 22 » 05 20 18 г.

СОГЛАСОВАНО:

Методические рекомендации по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Анализ функциональных стратегий» зарегистрированы в УМУ под учетным номером 6062

Начальник МО УМУ  Горностаева А.В. « 24 » 05 20 18 г.
личная подпись расшифровка подписи дата

Содержание

Блок 2. Методическое обеспечение дисциплины	4
Введение	4
2.1. Методические рекомендации по организации аудиторной работы	4
1. Цели и задачи освоения дисциплины	4
2. Тематический план освоения дисциплины на практических занятиях	5
3. Структура отчета по практической работе	7
2.2. Методические рекомендации по организации и планированию самостоятельной работы студентов	10
4. Комплект заданий для проверочной работы	12
5. Рекомендации по выполнению самостоятельной работы	13
Блок 3. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов	16

Блок 2. Методическое обеспечение дисциплины

Введение

Методические рекомендации по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Анализ функциональных стратегий» направления подготовки бакалавриат 38.03.02 «Менеджмент», профиль подготовки: «Менеджмент организаций различных организационно-правовых форм» для очной формы обучения разработаны с учетом ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от «12» января 2016 г. № 7 и в соответствии с «Положением об учебно-методическом комплексе дисциплины», утвержденного приказом ректором НГТУ № 142 от 26.03.2015 г.

2.1. Методические рекомендации по организации аудиторной работы

1. Цели и задачи освоения дисциплины

Цели и задачи освоения дисциплины. Цель освоения дисциплины: формирование у бакалавров комплекса знаний о современных направлениях в развитии стратегического менеджмента в функциональных областях и освоение современного инструментария по разработке стратегии функциональных областей организации.

Задачи:

- планомерное и систематизированное изучение теории, методологии и практики стратегического управления;
- знакомство с процессами планирования и реализации стратегии функциональных областей организации;
- развитие способностей и умения применять теорию и методику курса для анализа ситуации в отрасли и в организации, оценки сильных и слабых стороны организации;
- содействие освоению инструментария адекватной оценки влияния внешней среды (конъюнктуры финансовых, товарных рынков) на результативность функционирования компании и процесса принятия решений в условиях меняющейся конъюнктуры;
- выработка умений разработки и реализации стратегии в функциональных областях, обеспечивающей организации длительную жизнеспособность.

Профессиональная деятельность бакалавра направлена на участие в разработке и реализации корпоративной и конкурентной стратегии организации, а также функциональных стратегий (маркетинговой, финансовой, кадровой); участие в разработке и реализации комплекса мероприятий операционного характера в соответствии со стратегией организации; формирование организационной и управленческой структуры организаций; разработка и реализация проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления).

Дисциплина «Анализ функциональных стратегий» представляет собой дисциплину вариативной части, обязательная дисциплина (Б1.В.ОД.8). Дисциплина базируется на курсах: Нормативные акты в профессиональной деятельности, Основы экономических знаний, Информационные технологии в менеджменте, корпоративные информационные системы и информационная безопасность, Управленческие решения, Финансовый учет, Основы функционального менеджмента.

Общая трудоемкость, виды занятий, форма аттестации представлена в таблице 1.

Таблица 1.- Общая трудоемкость, виды занятий, форма аттестации

Семестр	Общая трудоемкость, часов (ЗЕТ)	Лекции, часов	Практические занятия, часов	Лабораторные работы, часов	СРС, часов	Курсовой проект/ работа	Внеаудиторная контактная работа
Очная форма обучения Форма аттестации: экзамен (36)							
3	144(4)	17	17	-	68	-	6

В процессе освоения данной дисциплины студент формирует и демонстрирует следующие компетенции: ПК-5.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен демонстрировать следующие результаты образования.

Бакалавр должен знать:

- взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-5).

Бакалавр должен уметь:

- анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-5).

Бакалавр должен владеть:

- навыками анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-5).

В учебном процессе преподаватель использует активные и интерактивные формы обучения студентов, которые должны опираться на их творческое мышление и в наибольшей степени активизировать познавательную деятельность, делать их соавторами новых идей, приучать их самостоятельно принимать оптимальные решения и способствовать их реализации.

В аудиторной работе со студентами предполагается проведение лекций-бесед и (или) лекций-дискуссий. При чтении лекций используются слайд-лекции, каждая из которых должна содержать конспект материала по определенной теме дисциплины.

Рекомендации по работе на лекционных занятиях:

1. Обратит внимание на то, как строится лекция. Она состоит, в основном из:
 - вводной части, в которой актуализируется сущность вопроса, идет подготовка к восприятию основного учебного материала;
 - основной части, где излагается суть рассматриваемой проблемы,
 - заключения, где делаются выводы и даются рекомендации, практические советы.
2. Построиться на лекцию. Построй предполагает подготовку, которую рекомендует преподаватель. Например, самостоятельно найти ответ на вопрос домашнего задания, читая раздел рекомендуемого литературного источника и выявить суть рассматриваемых положений. Благодаря такой подготовке возникнут вопросы, которые можно будет выяснить на лекции. Кроме того, соответствующая подготовка к лекции облегчает усвоение нового материала, заранее ориентируя на узловые моменты изучаемой темы. Важна и самоподготовка к лекции через стимулирование чувства интереса, желания узнать новое.
3. Отключить до начала лекции мобильный телефон (или поставить его в бесшумный режим), чтобы случайный звонок не отвлекал преподавателя и других студентов.
4. Слушать лекцию внимательно и сосредоточенно. В противном случае есть риск не усвоить именно главные положения темы, оставить за кадром вопросы, которые осложняют учебу в дальнейшем.
5. Если Вы в чем-то не согласны (или не понимаете) с преподавателем, то совсем не обязательно тут же перебивать его и, тем более, высказывать свои представления, даже если они и кажутся Вам верными. Перебивание преподавателя на полуслове – это верный признак невоспитанности. А вопросы следует задавать либо после занятий (для этого их надо кратко записать, чтобы не забыть), либо выбрав момент, когда преподаватель сделал хотя бы небольшую паузу, и обязательно извинившись.
6. Помнить, что лекцию лучше конспектировать, независимо есть тема в учебнике или ее нет. Научитесь правильно составлять конспект лекции.

2. Тематический план освоения дисциплины на практических занятиях

Тематический план освоения дисциплины на практических занятиях представлен в таблице 2.

Таблица 2.- Тематический план освоения дисциплины на практических занятиях

№ р-ла	Темы лекций	Тема практических занятий	Трудоемкость (час.) очная форма обучения
1.	Методология функциональных стратегий.	Финансовый и управленческий учет как база для анализа на примере компаний Семинарское занятие по указанным темам	4
2.	Принципиальные подходы к классификации.	ABC-анализ деятельности компании Семинарское занятие по указанным темам	6
3.	Основные виды функциональных стратегий	Определение функциональной стратегии Семинарское занятие по указанным темам	7
ИТОГО			17

Программой дисциплины предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме: участие в групповых обсуждениях, выполнение тестов, выполнения и защита индивидуальных практических заданий, активность на семинарских занятиях, промежуточный контроль в форме экзамена, который принимает преподаватель, проводивший лекционные занятия с данными студентами.

Правила выполнения практических работ (заданий).

Практические занятия, которые проводятся в следующих формах: семинар, практические задания.

Они служат для осмысления и более глубокого изучения теоретических проблем, а также отработки навыков использования знаний, которое дает студенту возможность:

- проверить, уточнить, систематизировать знания;
- овладеть терминологией и свободно ею оперировать;
- научиться точно и доказательно выражать свои мысли на языке конкретной науки;
- анализировать факты, вести диалог, дискуссию, оппонировать.

Практические занятия призваны укреплять интерес студента к науке и научным исследованиям, научить связывать научно-теоретические положения с практической деятельностью. В процессе подготовки к ним происходит развитие умений самостоятельной работы: развиваются умения самостоятельного поиска, отбора и переработки информации.

Студент должен:

- строго выполнять весь объем самостоятельной подготовки, представленный в методических указаниях по самостоятельной работе;
- знать, что проведению каждого практического занятия предшествует проверка готовности студента, которая проводится преподавателем в его начале;
- решить на практическом занятии задачи (задания), предусмотренные данными методическими указаниями, по каждой теме;
- ответить на контрольные вопросы по каждой теме во время защиты каждой выполненной практической работы – текущий контроль.

Задания и последовательность выполнения практических работ

Практическая работа № 1

Тема: Финансовый и управленческий учет как база для анализа на примере компаний

Цель: приобретение знаний и навыков в методологических основах финансового и управленческого учет как базы для анализа деятельности компаний.

Задание: рассмотреть и изучить основы финансового и управленческого учет как базы для анализа деятельности компаний

Контрольные вопросы:

1. Учетная политика организации, ее значение и принципы формирования
2. Учет общепроизводственных и общехозяйственных (управленческих) расходов.
3. Структура и порядок формирования финансовых результатов деятельности организации.
4. Бухгалтерская финансовая отчетность, ее состав и назначение.
5. Взаимодействие финансового и управленческого учета.
6. Система учета затрат и калькулирования «стандарт-кост».
7. Система учета затрат и калькулирования «директ-костинг».
8. Бюджеты и планирование деятельности предприятия.
9. Системы управленческого учета.
10. Российские особенности ведения финансового и управленческого учета.

Практическая работа № 2

Тема: ABC-анализ деятельности компании

Цель: приобретение знаний и навыков в использовании метода ABC-анализа деятельности компании.

Задание: рассмотреть и проанализировать метод ABC-анализ для деятельности компании

Контрольные вопросы:

1. ABC анализ: алгоритм его проведения
2. ABC анализ: строим портрет целевого клиента
3. ABC анализ: изменяем бизнес-процесс привлечения покупателей
4. ABC анализ: изучаем товарный ассортимент
5. ABC анализ: как инструмент увеличения прибыли
6. ABC анализ: дополняем его XYZ анализом
7. ABC анализ: как увеличить рентабельность

Практическая работа № 3

Тема. Определение функциональной стратегии

Цель: приобретение знаний и навыков в Определении функциональной стратегии.

Задание: рассмотреть и проанализировать функциональные стратегии.

Контрольные вопросы:

1. Понятие и место в пирамиде стратегий организации функциональных и операционных стратегий.
2. Маркетинговая стратегия, определение, основные компоненты, их виды и характеристики.
3. Стратегии управления персоналом.
4. Производственная стратегия предприятия: ее основные компоненты и виды.
5. Финансовая стратегия предприятия.

6. Экологическая стратегия.

3. Структура отчета по практической работе

Результаты выполнения практической работы оформляются студентами в виде отчета:

- 1) указываются наименование и цель выполнения практической работы;
- 2) приводится описание организации (определяется преподавателем по согласованию со студентом);
- 3) указывается, что исследуется или рассчитывается и с помощью, каких методов и формул;
- 4) в соответствии с заданием заполняются таблицы, приводятся расчеты, строятся графики;
- 5) по результатам выполненных заданий проводится анализ исследуемого явления, объекта, процесса;
- 6) выводы по выполненной работе.

На титульном листе практической работы ставятся дата, подпись исполнителя и преподавателя, принявшего практическую работу.

На занятиях проводится защита результатов работы и полученных выводов. Защита результатов работы организуется перед всей группой студентов, полученные выводы обсуждаются всеми студентами, которые задают вопросы, дискутируют. Преподаватель в заключении подводит общие итоги работы. В течение практического занятия студенты выполняют одну или несколько работ (заданий) под руководством преподавателя в соответствии с изучаемым содержанием учебного материала. Оценки за выполнение практических работ являются показателями текущей успеваемости студентов по учебной дисциплине.

Специфика каждого подвида работ и методика их выполнения следующие:

1. Кейсы – проанализировать и описать заданную ситуацию, сделав соответствующие выводы.
2. Ситуационная задача – решить задачу путем изучения частной обстановки ситуации, провести расчет для определения потенциального развития событий, описать возможный результат.
3. Сквозные задачи – выполнить все пункты задачи, которые указаны в условии, используя исходные данные.
4. Индивидуальные проекты – выполнить четко поставленную задачу при помощи системного подхода (сочетание теоретических знаний и практических навыков) самостоятельно.
5. Групповые проекты – аналогичный метод решения с п. 4, только действовать необходимо в группе сообща.

Большинство тем из курса эффективнее осваивать с применением практических ситуаций для анализа, разработанных на основе данных по реально существующим компаниям. Студент получает возможность поставить себя на место руководителя предприятия и попробовать применить полученные знания для решения проблем компании. Задача студента – проанализировать ситуацию и предложить свой вариант действий в предлагаемых обстоятельствах.

Каждая управленческая ситуация отличается уникальными особенностями, требует уникальных решений и действий. С помощью ситуаций для анализа, будущие выпускники могут попытаться решить реальные проблемы реальных менеджеров в реальных компаниях.

Существует две формы анализа практической ситуации – устная и письменная.

Подготовка письменного анализа ситуации. Не существует четких указаний для оформления и структуризации письменного анализа. Материалы, посвященные компаниям и их проблемам, настолько разнообразны, что нельзя каким-то образом алгоритмизировать процесс создания письменного отчета, который подходил бы к работе над всеми ситуациями для анализа. Преподаватель может дать каждому студенту тему для письменного отчета. Возможен и другой подход – подготовка развернутого анализа всей ситуации, в ходе которого студент должен:

- 1) определить все проблемы, на которые руководство компании должно обратить внимание;
- 2) выполнить анализ и дать оценку этих проблем;
- 3) предложить план действий и пакет рекомендаций по результатам своего анализа.

Во время написания отчета по анализу ситуации необходимо помнить следующее.

1. Ваш анализ и оценки должны подтверждать ваши выводы. Избегайте неаргументированных мнений, излишнего обобщения. Ваш отчет должен быть связным, логически выстроенным, а мнения подкреплены фактами и цифрами.

2. Если вам для анализа понадобились вычисления, представьте их в таблицах и диаграммах. Это понятнее и нагляднее. Не надо собирать все вспомогательные графические и табличные материалы в конце отчета, разместите их в тексте по мере изложения материала, чтобы читателю было понятно, к чему они относятся и что означают. Все эти вспомогательные материалы должны тесно связываться с вашими выводами. Включите в текст ссылки на таблицы и диаграммы.

3. Продемонстрируйте свое владение понятиями и средствами анализа, которые вы применяете.

4. Интерпретация материалов ситуации должна быть обоснованной и объективной. Избегайте не имеющих к делу замечаний, а также заключений, в которых учитываются только те факторы, которые укладываются в вашу модель, а остальные отменяются. Также старайтесь ничего не преувеличивать и не преуменьшать.

5. Анализ должен быть взвешенным и объективным, избегайте эмоционального подхода и риторики. При первом редактировании анализа подчеркните фразы «Я думаю», «Я считаю», «Я полагаю», а при втором редактировании замените их словами «Как показывает мой анализ» или «Как ясно из моего анализа».

6. Последний раздел своего письменного отчета посвятите конкретным рекомендациям и плану дальнейших действий. Ваши рекомендации должны учитывать все проблемы и задачи, которые вы идентифицировали в предыдущих разделах. Если рекомендации логически не вытекают из вашего анализа, то снижается доверие ко всему вашему пакету рекомендаций. Ясно, что рекомендуемые вами действия должны иметь заметный положительный эффект.

7. Советы, предполагающие высокую степень риска следует давать с большой осторожностью. Обязательно разъясните, каким образом ваши рекомендации помогут решить указанные вами проблемы.

8. Проверьте, способна ли компания реализовать предлагаемые вами решения. Кроме того, необходимо разобраться, под силу ли реализация ваших предложений тем людям, которые сейчас работают в компании, при наличии имеющихся у нее компетенций, в существующих условиях внешней и внутренней среды.

9. Обязательно разъясняйте свои предложения как можно подробнее, вплоть до мельчайших деталей. Избегайте общих, ничего не значащих формулировок наподобие «Этой компании больше внимания следует уделять планированию» или «Желательно избрать более агрессивную маркетинговую политику».

Если вы, например, считаете, что компания должна улучшить свою позицию на рынке, обязательно разъясните, как, по вашему мнению, она должна это сделать. Предложите список действий, которые следует предпринять, составьте последовательность их исполнения, обозначьте приоритеты, назначьте ответственных.

Предлагая план действий, помните, что в практической деятельности сотрудник должен ответственно подходить к выбору решений, которые в случае ошибочности повлекут за собой серьезные финансовые потери, и с осторожностью предлагать любые кардинальные решения, даже если ему не придется нести за него никакой ответственности.

Ваш отчет должен быть хорошо организован и грамотно написан. Даже самые замечательные идеи мало что дают, если вы не сможете убедить слушателей в их достоинствах, а для этого требуется логика, четкая последовательность, продуманная аргументация и убедительность изложения.

Подготовка устного ответа по анализу ситуации. В будущей практической деятельности от студентов, потребуется умение устно излагать свои идеи и убедительно их аргументировать. Это очень полезная практика, она позволяет студенту преодолеть страх перед большой аудиторией и научиться правильно излагать свои мысли.

Подготовка устного ответа, по сути, мало отличается от подготовки письменного отчета. В обоих случаях необходимо выделить проблемы и задачи, стоящие перед компанией, проанализировать условия отрасли и компании, разработать продуманный план действий. Качество анализа и предлагаемых рекомендаций должно быть одинаковым в устном и письменном ответах.

Как и при подготовке письменного отчета, при подготовке устного студенты должны показать знание понятий и средств анализа. Рекомендации должны быть достаточно подробны, чтобы обеспечить менеджмент четкими указаниями о том, что и когда делать.

Ответ можно сопроводить следующими слайдами:

- начальный слайд с названием темы и фамилиями авторов;
- слайд-шоу по ходу ответа (если ответ готовили несколько человек, то с указанием фамилий всех участников);
- один или несколько слайдов с перечислением основных проблем и задач, которые менеджмент должен решить;
- серия слайдов, иллюстрирующих ваш анализ ситуации;
- серия слайдов, посвященных вашим рекомендациям, аргументам и обоснованию каждого аргумента (по слайду на каждую рекомендацию и ее обоснование).

Необходимо несколько раз прорепетировать свое слайд-шоу, чтобы устранить все возможные недостатки. Слайд-шоу надо составить таким образом, чтобы завладеть вниманием аудитории, однако не настолько, чтобы слушатели забыли о теме вашего ответа и комментариях оппонентов.

Следует помнить, что слайды должны только лишь помочь слушателям понять ваши мысли. Избыток графики, изображений, цвета могут отвлечь внимание аудитории от вашего рассказа и помешать восприятию ваших мыслей.

Не забывайте, что даже самое лучшее слайд-шоу не скроет от взыскательной аудитории недостатков анализа. Слабый анализ в сочетании с блестящим визуальным сопровождением столь же нежелателен, как и хороший анализ без надлежащих сопроводительных материалов.

Если студент заинтересовался деятельностью какой-либо компании или ему недостаточно данных, то можно зайти на сайт компании, получить всю необходимую информацию и использовать ее по своему усмотрению. Многие компании размещают на сайтах свои годовые отчеты и прочую документацию (или предлагают ссылки на них). Кроме того, почти всегда на сайте представлена формулировка миссии и видения компании, разъясняются ценности компании, характеризуется ее положение в отрасли, указывается курс акций. В материалах, которые компании публикуют о себе, содержится множество полезных сведений, например информация о новых товарах, соглашениях о союзах, партнерствах и приобретениях и прочих значимых

событиях. Некоторые сайты содержат ссылки на другие ресурсы, где вы найдете дополнительные сведения, например о размере отрасли, динамике ее роста, статистические данные и прогноз будущего развития. Поэтому любой поиск в Интернете данных о компании лучше всего начинать с ее сайта.

Таким образом, можно сформулировать следующие общие рекомендации по анализу ситуации.

1. Дважды прочитайте ситуацию, первый раз – чтобы получить общее представление, второй – чтобы вникнуть во все факты и данные. Затем внимательно просмотрите всю информацию, которая представлена в таблицах, диаграммах, схемах, рисунках.

2. Составьте полный перечень всех проблем и задач, которые предстоит решить менеджменту компании.

3. Вдумчиво проанализируйте ситуацию компании, напишите одну-две страницы своих замечаний.

4. Примените концепции менеджмента и средства анализа, которые вы почерпнули в теоретическом курсе.

5. Обязательно проанализируйте цифровые показатели, сопровождающие ситуацию, – это поможет лучше понять финансовое положение компании.

6. Сопроводите каждое свое суждение продуманными аргументами и цифровыми данными; заявления «Я думаю» и «Я считаю» звучат не так убедительно, как «Мой анализ показывает».

7. Расположите свои рекомендации в порядке приоритетности; удостоверьтесь, что их можно выполнить при наличии имеющихся ресурсов и в течение приемлемого срока.

8. Подкрепите каждую рекомендацию убедительными аргументами, доказывающими целесообразность предлагаемых вами действий и их результативность для улучшения положения компании.

9. Просмотрите предлагаемый вами план действий и убедитесь, что в нем учтены все проблемы и задачи, которые вы определили на начальном этапе, иначе план будет неэффективным.

10. Не предлагайте таких действий, которые могут привести к катастрофическим последствиям при ненадлежащем исполнении; учитывайте не только положительные последствия своих предложений, но и возможные отрицательные.

Подготовка презентации. Составив детализированный план доклада, презентацию подготовить будет легче. Для этого необходимо по каждому пункту и подпункту плана создать слайд, иллюстрирующий содержание данного подпункта/пункта. Тогда и слайды будут информативны, и рассказывать вам будет удобно, и сама очередность слайдов поможет не сбиваться с мыслей. Речь и слайды не должны совпадать, тогда презентация станет «объемной». Речь должна быть не перегружена специальной терминологией, а слайды должны содержать больше технических подробностей: формулы, схемы, таблицы, графики. В коротком выступлении к ним можно обращаться по ходу изложения, но при этом не надо останавливаться на объяснении всех нюансов.

При подготовке презентации необходимо помнить несколько простых правил:

1. Презентация является иллюстрацией, дополнением к докладу, текст всегда первичен. Поэтому необходимо исходить из того, что главное требование к презентации – наглядность. От того, насколько просто и доступно вы представите результат своей работы, зависит больше половины успеха.

2. Не перегружайте слайд текстом – вы его и так читаете в своем докладе. Оставьте слова себе, а графику – презентации. Можно несколько кадров отвести для текста, когда это становится совершенно необходимым. Распространённая ошибка – читать слайд дословно. Лучше всего, если на слайде будет написана подробная информация (определения, теоремы, формулы), а словами будет рассказываться их содержательный смысл. Информация на слайде может быть более формальной и строго изложенной, чем в речи.

3. Не отвлекайте слушателей своей же презентацией. Яркие краски, сложные построения, излишняя анимация, выпрыгивающие и бегающие зайчики, лисички и собачки – не самое лучшее дополнение к научному докладу. Если же вы водите текст, дополняющий или поясняющий ваши положения, позаботьтесь о легкости его восприятия.

4. Текст должен быть контрастным, обязательно темным на светлом фоне. Лучше, если все поле будет светлым, в центральной части, где расположен материал – светло-серым или палевым, а внизу – более темным.

5. Презентация должна идти синхронно с текстом доклада. Ваша речь должна пояснять иллюстрации, представленные в презентации. А презентация, в свою очередь, должна содержать тот наглядный материал, который невозможно выразить словами (схемы, таблицы, графики, фотографии и так далее).

6. Оптимальное число строк на слайде – от 6 до 11. Шрифт должен быть не менее 24 размера. Перегруженность и мелкий шрифт тяжелы для восприятия. Недогруженность оставляет впечатление, что выступление поверхностно и плохо подготовлено.

7. Пункты перечней должны быть короткими фразами; максимум – две строки на фразу, оптимально – одна строка. Чтение длинной фразы отвлекает внимание от речи. Короткая фраза легче запоминается визуально.

8. Не проговаривайте формулы словами – это долго и может отвлечь внимание от основной мысли выступления. Это делается только во время лекций или семинаров, когда слушатели одновременно записывают конспект. На защите или на конференции это неуместно.

9. Оптимальная скорость переключения – один слайд за 1–2 минуты. Для кратких выступлений допустимо два слайда в минуту, но не быстрее. Слушатели должны успеть воспринять информацию и со слайда, и на слух.

Оформление практических работ. Отчет о выполненных практических работах следует писать на отдельных сброшюрованных листах белой бумаги формата А4 с одной стороны. Страницы нумеруются арабскими цифрами, номер страницы ставится внизу по центру без знаков препинания. Первой страницей считается титульный лист, но на нем номер страницы не ставится. Титульный лист оформляется согласно требованиям и должен содержать такие данные, как наименование учебного заведения, номер и название темы практического занятия, фамилия и инициалы студента и руководителя. Страницы нумеруются, начиная со второй. Разделы должны иметь порядковую нумерацию. В тексте работы на страницах оставляются поля согласно требованиям вуза.

Если в работе имеются наглядные материалы (схемы, графики, диаграммы, чертежи), то они оформляются на отдельных страницах и обозначаются «Рисунок»; название приводится под рисунком. Рисунки помещаются в соответствии с логикой изложения и нумеруются последовательно арабскими цифрами в пределах каждой главы (например, первый рисунок в первой главе будет обозначен: Рисунок 1.1). Таблицы нумеруются также арабскими цифрами в пределах главы (например, первая таблица второй главы имеет обозначение. Таблица 2.1). Заголовок таблицы должен отражать ее содержание и размещаться над таблицей. Если показатели таблицы имеют одинаковую размерность, то она вносится в заголовок. В том случае, когда показатели имеют разную размерность, в таблицу включают отдельную графу – «Единицы измерения». Последние, можно указывать с сокращениями, но с соблюдением действующих стандартов.

Требования и процедура выставления окончательной оценки студенту по работе и порядок выполнения пропущенных работ по уважительным и неуважительным причинам

Текущий контроль знаний может проводиться с помощью сдачи проверочных работ.

Для подготовки к промежуточной аттестации (экзамен) студентам необходимо выполнить все работы и регулярно посещать практические занятия.

Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающегося содержится в РПД пункт 7 и в блоке 3 Методических рекомендаций по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов.

2.2. Методические рекомендации по организации и планированию самостоятельной работы студентов

Самостоятельная работа студентов представлена в таблице 3.

Таблица 3. - Самостоятельная работа студентов

№ р-ла	№ темы	Виды самостоятельной работы (детализация – виды самостоятельной работы по каждому разделу)	Трудоем- кость (час.) очная форма обучения	Технология оценивания*
1.	1.1.	- изучение рекомендованной литературы; - подготовка к семинарскому занятию, индивидуальным практическим работам; - составление конспекта; - подготовка к тестированию	10	Участие в групповых обсуждениях. Выполнение индивидуальных практических работ. Активность на семинарском занятии. Выполнение тестов
2.	2.1.	- изучение рекомендованной литературы; - подготовка к семинарскому занятию, индивидуальным практическим работам; - составление конспекта; - подготовка к тестированию	11	
3.	3.1.	- изучение рекомендованной литературы; - подготовка к семинарскому занятию, индивидуальным практическим работам; - составление конспекта; - подготовка к тестированию	11	
		Подготовка курсовой работы	-	
		Подготовка к промежуточной аттестации (экзамен)	36	
		Итого	68	

Вопросы для самостоятельной работы студента

1. Факторы, влияющие на выбор стратегии предприятия.
2. Управленческое понимание контроля: необходимость, функции, принципы, виды и этапы контроля на предприятиях.
3. Инновационные стратегии и методы их выбора.
4. Преимущества стратегического подхода к управлению.
5. Отличия стратегического, долгосрочного и оперативного управления.
6. Подходы к разработке функциональных стратегий.
7. Понятие стратегического видения, миссии, цели, стратегии.
8. Общее и детальное определение сферы деятельности.
9. Теория стоимости капитала (WACC).
10. Модель оценки капитальных активов (CAPM).
11. Понятие управленческого учета
12. Объекты управленческого учета
13. Факторы, влияющие на затраты
14. Структурные факторы, влияющие на затраты
15. Функциональные факторы, влияющие на затраты
16. Управление затратами (производственный учет)
17. Классификация и определение затрат.
18. Способы группировки затрат
19. Распределение затрат
20. Производственный учет
21. Распределение затрат (функциональная калькуляция)
22. Методы калькулирования производственной себестоимости
23. Методы калькулирования по объектам учета
24. Нормативный метод учета и калькулирования (стандарт-костинг)
25. Методы калькулирования с полным распределением затрат и по переменным издержкам
26. Стандарт-костинг и анализ отклонений
27. Методы калькулирования в зависимости от полноты распределения затрат
28. Методы калькулирования по характеру используемых данных
29. CVP – анализ
30. Принятие управленческих решений на основе CVP – анализа (релевантный подход)
31. Маржинальный подход в управленческом учете
32. Методы выделения переменной составляющей
33. Бюджетирование
34. Бюджетный учет
35. Трансфертное ценообразование
36. Расчет экономической добавленной стоимости
37. Сформулируйте определение понятия «стратегическая пирамида».
38. Назовите основные уровни стратегического управления.
39. Рассмотрите альтернативный подход к классическому построению стратегической пирамиды. В чем заключаются его преимущество и недостатки?
40. Почему на одноотраслевом предприятии существуют только три уровня стратегий? Назовите их.
41. Каковы особенности разработки корпоративной стратегии для диверсифицированной компании?
42. В чем суть деловой стратегии, как она связана с корпоративной?
43. Какие виды функциональных стратегий Вы знаете?
44. Обоснуйте необходимость интеграции усилий по разработке всех уровней стратегии.
45. Бенчмаркетинг: сущность и цели анализа.
46. Стратегический ситуационный анализ организации: цель, задачи, способ проведения.
47. Карта стратегических групп: особенности использования.
48. Стратегический выбор: основные этапы.
49. Стратегическая зона хозяйствования (СЗХ). Отбор СЗХ, соответствующих профилю организации.
50. Виды базовых стратегий и характеристика их выбора.
51. Конкурентное преимущество организации: способы формирования и сохранения.
52. Стратегии достижения конкурентных преимуществ М. Портера.
53. Функциональные стратегии организации: назначение и содержание.
54. Операционные стратегии организации: назначение и содержание.
55. Реализация функциональной стратегии: конкур. управления реализацией стратегии.
56. Стратегические изменения в организации, их классификация.
57. Источники стратегических ресурсов и их мобилизация.
58. Распределение стратегических ресурсов.
59. Организационный и стратегический контроль.

60. Оценка эффективности стратегического управления в организации: критерии, показатели и методы.
61. Формирование команд стратегического управления.
62. Управление стратегическими рисками: цели и методы.

4.Комплект заданий для проверочной работы

Вариант 1. Выполните основные задачи управленческого учета.

В течение достаточно длительного времени компания «А» имела высокую рентабельность продаж. Стратегия финансирования ее деятельности основывалась на максимальном использовании внутренних источников (амортизационного фонда и нераспределенной прибыли). Компания ежегодно производит 50 металлорежущих станков, которые реализует по цене 100 тыс. рублей. Постоянные затраты компании составляют 2 млн. рублей, переменные – 2,5 млн. рублей. Активы компании в размере 5 млн. рублей полностью финансируются акционерным капиталом.

В начале года руководством компании было принято решение реализовать инвестиционный проект по модернизации производства, осуществив 4 млн. рублей капитальных вложений. Изучив конъюнктуру финансового рынка, финансовые менеджеры пришли к выводу, что сложились благоприятные возможности, чтобы использовать для финансирования инвестиционного проекта заемные средства стоимостью 10 %.

Предполагается, что после реализации проекта постоянные затраты компании возрастут на 0,3 млн. рублей. Это изменение:

- снизит удельные переменные затраты на 10 тыс. рублей;
- увеличит объем производства продукции на 20 станков в год;
- цена реализации одного станка снизится до 95 тыс. рублей.

Ставка налога на прибыль (Т) – 24%. Цена капитала до капитальных вложений составляет 15 %. Перед финансовыми менеджерами компании поставлены следующие вопросы:

1. Как изменится точка безубыточности и производственный леверидж компании?
2. Как изменится финансовый леверидж и цена капитала? Следует определить средневзвешенную цену капитала до и после капиталовложений. Какое влияние оказывает финансовый рычаг на средневзвешенную цену капитала?
3. Как изменится рентабельность активов и собственного капитала компании?
4. Должна ли компания приступать к реализации инвестиционного проекта? Следует определить и обосновать стратегию финансирования компании «А».
5. Как повлияет на решение о реализации инвестиционного проекта понижение ставки налогообложения прибыли, например, до 20%; повышение цены заемных средств до 15 % годовых; повышение цены капитала до 20%?

Вариант 2. Кейс. Примените ABC-анализ.

С началом развития нового направления в структуре поставщика появился отдел по розничным продажам. Но его эффективность до сих пор вызывает сомнения, ведь общая бухгалтерия, юристы и другие ценные специалисты в первую очередь обслуживают оптовый бизнес Компании. Принципы корпоративного устройства Компании всегда соответствовали ее основной специализации. "Налицо конфликт интересов двух принципиально разных направлений – опта и розницы, – говорит Николай Мещанинов. Оптовые продажи всегда приносили нашей компании львиную долю прибыли. Даже несмотря на значительное снижение их рентабельности, большинство из 50 офисных сотрудников фирмы предпочитают придерживаться старого стиля работы. Специфика розничных продаж требует внимания к каждому отдельному клиенту, а оптовых – наоборот. Здесь работают по стопроцентной предоплате и по большому счету одинаково обслуживают всех без разбора. Чтобы выполнить свои обязательства по тому же франчайзинговому договору, нам необходимо постоянно держать на складе весь ассортимент поставляемых товаров, даже если некоторые его позиции приносят минимальный доход: магазинам нужен широкий выбор. Но опту это неинтересно. Опытный оптовик скажет вам, что ему гораздо проще и выгоднее сбыть сто холодильников одной популярной марки и модели, чем столько же единиц товара от разных производителей и разной модификации". Стереотип оптовых продаж приводит к тому, что розничное направление де-факто остается на периферии стратегических интересов Компании. Поэтому некоторые менеджеры фирмы предлагают создать дочернюю управляющую компанию, все сотрудники которой будут работать только с розничными клиентами. Руководство, впрочем, не спешит принимать положительное решение – создание самостоятельной структуры с отдельным штатом потребует значительных затрат, а уверенности в их окупаемости как не было, так и нет. Инвестиции в развитие розницы сопряжены с высокими рисками, и Компания уже имела возможность в этом убедиться. Так, один из ее бывших розничных партнеров, которому была предоставлена отсрочка платежа, не смог продать партию товара и до сих пор не рассчитался с кредитором. Все это мешает разьединить оптовое и розничное направления. Между тем параллельно с развитием франчайзинга Компания намерена увеличивать число своих магазинов. Правда, с точки зрения стратегических приоритетов нет четкого понимания, сколько в общем розничном обороте должны составлять собственные продажи, а сколько – продажи торговых партнеров. "В любом случае в перспективе мы

хотели бы большую часть своего дохода получать именно от розницы, – говорит господин Мещанинов. Но при нынешней ее отдаче об этом приходится только мечтать”.

Вариант 3. Определите функциональные стратегии.

Компания была основана около 10 лет назад и первоначально работала по нескольким торговым направлениям. Позже она решила сосредоточиться на оптовых поставках домашней мебели и бытовой техники, включая встраиваемую. В ассортименте Компании доминирует кухонная тема. Техника закупается преимущественно у ведущих мировых производителей (все 15 марок хорошо известны широкому потребителю: *Ariston, Bosch, Electrolux* и т.д.). Мебель поставщик завозит в основном из Италии и Германии. Компания, по словам руководителя направления Николая Мещанинова, входит в пятерку крупнейших оптовиков такого профиля на российском рынке и имеет среди клиентов репутацию надежного и выгодного поставщика. Между тем за последние два года ситуация в бизнесе серьезно изменилась. Возросла концентрация рынка – на отдельные торговые марки приходится минимум по десять торговцев, хотя действительно широкий мультибрендовый ассортимент одновременно с Компанией поставляют не более 6-7 столичных фирм (договоры на эксклюзивные поставки иностранные производители сейчас стараются не заключать). В условиях обострения конкуренции между оптовиками рентабельность поставок неуклонно падает. Если в прежние времена наценка на бытовую технику иногда доходила до 40-50%, то теперь она редко превышает 10%, при этом отчетливо видна тенденция к дальнейшему снижению маржи. Так, по некоторым товарным группам речь идет о 5% доходности – такие направления Компания вынуждена закрывать. Под давлением обстоятельств в Компании пришли к выводу, что необходимо строить собственную розничную сеть – не столько в качестве запасного аэродрома (отказ от оптовых продаж не входит в планы поставщика), сколько для увеличения оборотов, что должно компенсировать потери фирмы на “оптовом фронте”. Первая торговая точка, открытая Компанией на собственные средства, появилась в Москве два с половиной года назад и показала хорошие финансовые результаты (магазин также обеспечивал поставщика ценной маркетинговой информацией о предпочтениях конечных потребителей, что позволяло ему с большей точностью осуществлять оптовые закупки). При этом для создания полноценного розничного направления в федеральном масштабе Компании требовалась поддержка торговых партнеров на местах. Но традиционно ориентированная на опт, она не имела достаточного опыта управления региональной розничной сетью. В то же время предполагаемые расходы на открытие только своих магазинов никак не вписывались в бюджетные планы поставщика. “У нас появилась идея работать с розничными партнерами на условиях франчайзинга. Мы разработали торговую марку и предложили партнерам работать под нашим брендом”, – рассказывает Николай Мещанинов. По его словам, Компания обязалась создать все необходимые условия для эффективной работы магазинов, а именно: бесперебойно и своевременно поставлять своим франчайзи широкий ассортимент ликвидной продукции по конкурентоспособным ценам (то есть со скидками), всегда иметь складские запасы продукции всех продаваемых товарных категорий, предоставлять рассрочку платежа и образцы для выставления в торговом зале, консультировать по всем возникающим вопросам и помогать в обучении персонала. В обмен на это поставщик требовал от розничных торговцев полной лояльности, иными словами, запрещал им сотрудничать с кем-либо еще. Правда, условия франчайзингового договора первоначально (а первый подобный контракт поставщик заключил полтора года назад) формулировались не так строго – магазины имели право использовать дополнительные каналы поставок, но в перспективе должны были работать только с франшизодателем. Договор с франчайзи также предусматривал возможность взимать роялти, но до сих пор Компания ею ни разу не воспользовалась: не решен вопрос, должен ли это быть процент от оборота либо фиксированные ежемесячные платежи. «Мы боялись отпугнуть своих партнеров, и нашей задачей было привязать их к себе, сделать так, чтобы они не уходили от нас к конкурентам» – поясняет Николай Мещанинов. Первое время с торговыми точками пришлось работать по схеме *shop-in-shop*, открывая на площадях клиентов мини-магазины. Однако сейчас для новых розничных предприятий, выразивших готовность уйти под крыло оптовика, компромисс невозможен: один источник поставок – принципиальная позиция Компании.

5. Рекомендации по выполнению самостоятельной работы

Рекомендации по подготовке докладов. Доклад – довольно часто встречающаяся работа в учебных заведениях. Доклад – вид самостоятельной научно-исследовательской работы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы; приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее.

Написание и защита доклада, подготовка к сообщению или беседе на занятии по заданной преподавателем теме. Этапы работы над докладом.

1. Подбор и изучение основных источников по теме, при подготовке доклада, сообщения используйте рекомендованную литературу по выбранной теме, электронные библиотеки или другие Интернет-ресурсы (рекомендуется использовать не менее 8 – 10 источников).

2. Составление библиографии. (Сделайте цитаты из книг и статей по выбранной теме (обратите внимание на непонятные слова и выражения, уточнить их значение в справочной литературе).

3. Обработка и систематизация материала. Подготовка выводов и обобщений.

4. Разработка плана доклада.

5. Написание. Напишите основные положения сообщения или доклада в соответствии с планом, выписывая по каждому пункту несколько предложений.

Доклад содержит следующие разделы:

1. Титульный лист.

2. Оглавление (в нем последовательно указываются названия пунктов доклада, указываются страницы, с которых начинается каждый пункт).

3. Введение (формулируется суть исследуемой проблемы, обосновывается выбор темы, определяются ее значимость и актуальность, указываются цель и задачи доклада, дается характеристика используемой литературы).

4. Основная часть (каждый раздел ее доказательно раскрывает исследуемый вопрос).

5. Заключение (подводятся итоги или делается обобщенный вывод по теме доклада).

6. Список литературы. Правила составления списка используемой литературы.

Перескажите текст сообщения или доклада, корректируя последовательность изложения материала.

Подготовленный доклад должен сопровождаться презентацией, иллюстрирующей его основные положения.

Показатели оценки результатов внеаудиторной самостоятельной работы:

- полнота и достоверность информации по заданной теме, свободное владение материалом сообщения или доклада;
- логичность и четкость изложения материала;
- наличие и качество презентационного материала.

Оформление доклада:

Формат – docx, (odt)

Текст доклада должен быть подготовлен с использованием шрифта Times New Roman, размером 12 пт, с одинарным интервалом. Объем доклада не должен превышать 5-7 страниц А4 (210 мм x 297 мм, левое поле 30 мм, верхнее поле 20 мм, правое поле 15 мм, нижнее поле 20 мм), включая рисунки, таблицы, ссылки.

Название доклада – размер шрифта 14 пт, полужирный, заглавные буквы, выравнивание по центру, одинарный интервал.

Список литературы (12 пт) нумеруется, и номера ссылок приводятся в тексте тезиса в квадратных скобках. Инициалы автора в списке литературы должны следовать после фамилии без пробелов между ними.

Семинар-дискуссия. Современная практика предлагает широкий круг типов семинарских занятий. Среди них особое место занимает семинар-дискуссия, где в диалоге хорошо усваивается новая информация, видны убеждения студента, обсуждаются противоречия (явные и скрытые) и недостатки. Для обсуждения берутся конкретные актуальные вопросы, с которыми студенты предварительно ознакомлены. Также в семинар включаются вопросы для педагогической и интеллектуальной разминки (иногда это дискуссионная статья, по которой ставятся проблемные вопросы). Дискуссия может развертываться заочно как круговой семинар. Далее подводятся итоги дискуссии, заслушиваются и защищаются задания. После этого проходит «мозговой штурм» по нерешенным проблемам дискуссии, а также выявляются прикладные аспекты, которые можно рекомендовать для включения в курсовые, ВКР или в апробацию на практиках. Преподаватель обобщает результаты проделанной студентом работы.

Семинары-дискуссии проводятся с целью выявления мнения студентов по актуальным вопросам, что позволит подготовиться к экзамену и научит умению рассуждать на проблемные темы. Семинар-дискуссия носит проблемный характер, готовится преподавателем достаточно основательно: подбираются проблемные и контрольно-проверочные вопросы. Такой семинар возможен только после прохождения темы. К нему студенты готовятся по пособиям, а также используют энциклопедии, справочники, словари, журналы. Наибольшую эффективность приносят семинары, проводимые в форме коллективной познавательной деятельности, имеющей определенные особенности, а именно:

- разделение студентов на группы по их желанию (с обязательным участием студента с устойчивым интересом к данному предмету);
- постановка общих целей и задач для группы;
- работа в последовательности: индивидуальная, парная (чаще всего – перекрестный опрос), работа в группе, коллективная;
- обязательное предварительное ограничение по времени каждого этапа занятий;
- экспертный анализ;
- оценка работы группы преподавателем;
- проведение самооценки.

Методика написания проверочных работ. Главная цель работы – оценить степень усвоения учащимися тематического материала. Данная проверка осуществляется в виде решения теоретических и практических заданий. Специфика заданий определяется предметом изучения, с опорой на содержание которого они и будут составлены.

Типы проверочных работ:

1. Первый тип – характеризуется наличием одного главного вопроса, являющегося темой для написания работы. В этом случае цель заключается в полном раскрытии определенного вопроса из общего курса предмета.

2. Второй тип – два и более теоретических вопроса по теме в сочетании с несколькими практическими заданиями. Написание такого вида работы требует четкого и лаконичного исполнения по принципу «вопрос-ответ».

3. Третий тип включает только решение практических заданий, подразумевающих знание теории. Поэтому грамотно выполнив расчеты или заполнив пробелы в формулировках, вы продемонстрируете абсолютное владение материалом.

4. Четвертый тип – кейсы, ситуационные задачи, сквозные задачи, индивидуальный или групповой проект.

Структура проверочной работы. Как и содержание, структура работы зависит от специфики изучаемого предмета, а также от вида работы. Общими требованиями по оформлению является наличие:

- титульного листа, содержащего сведения об исполнителе проверочной работы;
- введения;
- основной части,
- заключения.

Подготовка к контрольным работам, экзамену (другим формам контроля).

1. Внимательно прочитайте материал по конспекту, составленному на учебном занятии.
2. Прочитайте тот же материал по учебнику, учебному пособию.
3. Постарайтесь разобраться с непонятными, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает студентам воспринимать материал на теоретических занятиях на должном уровне.
4. Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических указаниях.
5. Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами».
6. Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.
7. Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц.

Показатели оценки результатов внеаудиторной самостоятельной работы:

- качество уровня освоения учебного материала;
- умение использовать теоретические знания при выполнении практических задач или ответе на практико-ориентированные вопросы;
- обоснованность и четкость изложения ответа.

Самостоятельное изучение материала и конспектирование лекций по учебной и специальной литературе.

1. При подготовке задания используйте рекомендуемые по данной теме учебники, техническую литературу, материалы электронно-библиотечных систем или другие Интернет-ресурсы.
2. Внимательно прочитайте материал, по которому требуется составить конспект.
3. Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами и понятиями.
4. Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами».
5. Составьте план конспекта, акцентируя внимание на наиболее важные моменты текста.
6. В соответствии с планом выпишите по каждому пункту несколько основных предложений, характеризующих ведущую мысль описываемого пункта плана.

Примерные нормы времени студента для выполнения самостоятельной работы представлены в таблице 4.

Таблица 4. - Примерные нормы времени студента для выполнения самостоятельной работы

Вид работы	Норма времени
Подготовка к лекции	0,25 на 2 ч. лекции
Подготовка к лабораторному (практическому) занятию	1 ч.
Подготовка к семинарскому занятию	1-2 ч.
Подготовка к коллоквиуму	2-4 ч.
Подготовка к контрольной работе, тестированию	1,5-3 ч.
Самостоятельное изучение отдельных тем (вопросов), составление конспекта рекомендованной литературы	2-4 ч.
Подготовка эссе	1 ч.
Написание реферата	4-8 ч.
Выполнение РГР	18 ч.
Написание курсового проекта (работы)	36-72 ч.
Подготовка тезисов доклада	3 ч.
Подготовка доклада к конференции	10 ч.

Участие в НИР (при наличии темы)	2 ч. в неделю
Подготовка презентаций	2 ч.
Составление рецензий, обзоров	2 ч.
Анализ проблемных ситуаций, подготовка к деловой игре	1-2 ч.
Подготовка к зачету	8-18 ч.
Подготовка к экзамену	36 ч.

Самостоятельную работу для бакалавров рекомендовано заканчивать написанием научных тезисов или статьи.

В статье следует сжато и четко изложить современное состояние вопроса, цель работы, методику исследования, результаты и обсуждение полученных данных. Это могут быть результаты собственных экспериментальных исследований, обобщения производственного опыта, а также аналитический обзор информации в рассматриваемой области. Общие требования к написанию статьи приводятся каждым изданием, с которыми следует внимательно ознакомиться и выполнить. Рекомендуется при написании статьи обращаться за консультацией к преподавателю.

Блок 3. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

Положение «О фонде оценочных средств для установления уровня сформированности компетенций обучающихся и выпускников на соответствие требованиям ФГОС ВО» в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева» от 25 декабря 2014 г., устанавливает порядок разработки и требования к структуре фонда оценочных средств основных образовательных программ по направлениям, фондам оценочных средств по дисциплинам (модулям), практикам.
Электронный адрес: <http://www.nntu.ru/content/perechen-normativnyh-pravovyh-dokumentov-i-lokalnyh-aktov-po-obespecheniyu-uchebnogo>

Оценочное средство имеет комплексный характер, направленный на определение степени сформированности нескольких компетенций (комплексное задание, курсовая работа), и основывается на следующих критериях.

Освоенность дисциплины определяется следующей совокупностью:

- освоение теоретического курса лекций установленного объема;
- активность на практических занятиях;
- удовлетворительная посещаемость лекций и семинарских занятий.

Критерии оценок выполнения заданий:

Преподаватель оценивает ответ студента в баллах по каждому вопросу экзаменационного билета. Общий балл, как среднее арифметическое, по вопросам экзаменационного билета соответствует оценке, полученной студентом на экзамене по дисциплине.

Если студент не отвечает или отвечает не правильно на два вопроса экзаменационного билета, тогда ему выставляется балл 2,0 (неудовл.), при отсутствии заданных ему дополнительных (наводящих) вопросов.

Если студент из двух вопросов отвечает правильно на один, тогда ему выставляется балл удовл., при отсутствии заданных ему дополнительных (наводящих) вопросов.

Дополнительные (наводящие) вопросы задаются преподавателем студенту в устном или письменном виде в том случае, если:

- преподаватель считает, что в устном или письменном виде ответ студента является не комплексным, не полным, не структурированным;
- преподаватель считает, что в устном или письменном виде ответ студента не содержит одного или нескольких качественных критериев;
- по желанию самого студента.

Итоговый балл (оценка) за экзамен формируется на основе нижеприведенной системы критериев.

Общими критериями, на основании которых студенту выставляется балл и оценка, при ответе по итоговому испытанию, является система количественных, структурных и качественных критериев, включающая в себя:

I. Количественные критерии:

1.1. Правильность ответов (означает изначальное соответствие ответа студента теме и сущности заданного вопроса в экзаменационном билете).

1.2. Количество дополнительных вопросов, заданных студенту преподавателем в процессе подготовки к ответу или в процессе самого ответа на поставленные вопросы в экзаменационном билете.

1.3. Количество наводящих вопросов, заданных студенту преподавателем в процессе подготовки к ответу или в процессе самого ответа на поставленные вопросы в экзаменационном билете.

Преподаватель вправе снижать итоговый балл студента по экзамену при неправильном ответе на каждый дополнительный (наводящий) вопрос по 0,25 балла.

Преподаватель вправе повышать итоговый балл по экзамену при правильном ответе студента на каждый дополнительный (наводящий) вопрос по 0,25 балла.

Количество дополнительных или наводящих вопросов может быть не регламентировано.

Рекомендуется регламентировать до шести дополнительных (наводящих) вопросов.

II. Структурные критерии:

2.1. Комплексность ответа на поставленный вопрос в экзаменационном билете означает наличие системного изложения изученного студентом материала, отражающегося в форме: перечислений элементов и компонентов, списков, перечней, графиков, схем, рисунков, таблиц, формул. Если перечисления элементов и компонентов, списки, перечни, графики, схемы, рисунки, таблицы, формулы изложены четко, правильно и в полной мере, то ответ студента отвечает комплексному критерию, в противном случае – нет.

Преподаватель вправе снижать итоговую оценку студента по экзамену на 1 балл за каждый отсутствующий, не ясно обозначенный или не внятно отраженный, не четкий или не верный в ответе студента список, перечень, график, рисунок, включая схему, таблицу, формулу.

2.2. Структура ответа на экзаменационный билет подразумевает соответствие устных или письменных ответов студента порядку вопросов экзаменационного билета. Если студент отвечает первоначально на второй вопрос, затем на первый вопрос, то преподаватель вправе снизить итоговую оценку на 0,5 балла вне зависимости от содержания ответа.

III. Качественные критерии суждений и выводов:

3.1. Обоснованность.

3.2. Ясность.

3.3. Оригинальность.

3.4. Гибкость.

3.5. Рациональность.

Преподаватель характеризует качество каждого ответа студента по данным пяти критериям.

Определение количественной оценки качественных критериев выполнения задания является эмпирическим процессом, зависит от опыта, стажа, профессиональных и педагогических навыков преподавателя.

Преподаватель вправе использовать для оценки либо всю систему критериев, либо ее часть – количественные и структурные критерии данной системы совместно. Все вышеуказанные критерии представляют собой единую, взаимосвязанную и взаимодополняющую систему оценки выполнения заданий по итоговому испытанию.

Этапы формирования компетенций отражены в РПД раздел 7.

Оценочные средства для проведения текущего контроля успеваемости студентов

Комплект тематик для дискуссий:

1. Стремление к удовлетворению потребности, обусловленное сознанием потребности и условия ее реализации.
2. Группа работников, выделенная по принадлежности к определенным видам профессиональной деятельности.
3. Объединение людей, образующееся на основе организационных условий, единства интересов, ценностей, мотивов.
4. Поведение человека, соответствующее определенным организационным требованиям.
5. Характеристика человека, отражающая его способность решать проблемы.
6. Форма зависимости в условиях разделения деятельности, определяющая меру порицания.
7. Передача задач и прав поручателю, который принимает на себя ответственность за них.
8. Общие ориентиры для действия и принятия решений.
9. Функция управления, заключающаяся в упорядочивании деятельности людей путем установления регламентов, нормативов и ответственности.
10. План, отражающий желаемые результаты и распределяемые ресурсы в количественной форме.
11. Состояние управляемой системы, оцениваемое относительно цели.
12. Менеджер или любой другой выполняющий неформальные функции управления, пользующийся уважением и авторитетом.
13. Побуждения человека или группы к активной и эффективной деятельности.
14. Структура системы, в которой все связи последовательно сходятся к одному звену – вершине системы.
15. Ситуация в управлении, характеризуемая повышенной психологической или физической напряженностью.
16. Влияние, основанное на свойствах личности руководителя или его способности привлекать сторонников.
17. Совокупность вспомогательных элементов внешней среды, обеспечивающих нормальную деятельность предприятия.
18. Тип рационального управления в условиях либеральной экономики.
19. Форма управления, предполагающая наблюдение за управляющими процессами, проверку качества и т.п.
20. Принятие решений, вероятность успеха которых невелика.
21. Психологический или физический дефицит чего-либо, отраженный в восприятии чего-либо.

22. Совокупность сведений о состоянии управляемой системы и среды ее функционирования.
23. Зависимость деятельности человека от управленческого решения, принимаемого менеджером.
24. Характеристика человека с ярко выраженной индивидуальностью.
25. Совокупность накопленных навыков и практических знаний.
26. Процесс разработки модели реальной ситуации и выполнение экспериментов с целью понять, как будет реально изменяться ситуация.
27. Программируемое устройство для выполнения операций с материалами и инструментами.
28. Взаимное влияние, возникающее между людьми, группами при совместной работе.
29. Изучение способа использования слов и передаваемых ими значений.
30. Предписанная работа, которая должна быть завершена в определенной форме в рамках определенного срока.
31. Общий, всесторонний план достижения целей.
32. Основная общая цель или задача организаций.
33. Результаты управленческого труда.

Образцы заданий:

Анализ кейса «Технари в шкуре маркетологов»:

1. Определение сферы деятельности:
 - как компании себя позиционировать — как производителя конкретного продукта или как поставщика услуг по производству программного обеспечения?
2. Маркетинговая стратегия:
 - как наиболее надежно и дешево провести сегментацию рынка?
 - где рекламировать свои услуги?
 - какие из медиа (интернет-сайты, журналы, газеты, телевидение) действительно эффективны для продвижения продуктов компании?
 - на кого ориентироваться, продвигая продукт: на технических специалистов из ИТ-отделов, которые дают рекомендации топ-менеджерам, или на самих руководителей компаний?
3. Реализация стратегии:
 - как организовывать взаимодействие с заказчиками в регионах?
 - достаточно ли вести всю работу через интернет из самарского офиса или надо создавать свое представительство в каждом регионе?
 - а может быть, надо искать фирму-партнера, которая представляла бы интересы ТМС в каждом конкретном городе?

Компания из Самары разработала два новых программных продукта, которые считает весьма перспективными. Но, как часто бывает в фирмах такого профиля, опытные технари почувствовали себя крайне неуверенно, когда пришлось выбирать оптимальные варианты продвижения своего продукта. Компания ТМС основана четырьмя партнерами в 1998 году. Сейчас это уже небольшой холдинг, состоящий из нескольких фирм. Основным направлением бизнеса является разработка программного обеспечения на рынке *b2b*. Два своих продукта владельцы компании считают ударными, способными вывести компанию на массовый рынок. Даже «самотеком» эти программы продаются неплохо.

Программа *Xtore* позволяет фирме-покупателю с минимальными затратами создать собственный сайт с новостными лентами, форумами, каталогами продукции, библиотеками документов, системами заказа, оплаты и доставки. Практически покупатель лишь наполняет имеющиеся шаблоны собственным содержанием — контентом. *Xtore* — весьма гибкая программа. Клиент может самостоятельно дописывать необходимые ему модули (такие возможности продукт тоже предоставляет). Например, один заказчик на ее основе разворачивает службу знакомств. Есть несколько способов создать себе сайт с помощью *Xtore*. Так, клиент может заказать его специалистам ТМС. Но это не самый лучший вариант сотрудничества, ведь продукт создавался для того, чтобы его можно было использовать самостоятельно. Второй вариант — заказчик обращается к сторонней дизайнерской фирме (программа предоставляет лишь небольшой выбор бесплатных дизайнерских решений). При этом своими данными заказчик заполняет сайт самостоятельно. Третий — покупка «коробки», то есть готового программного продукта, предназначенного для массового пользователя; остальные операции по оживлению сайта клиент берет на себя. И наконец, вариант, который в ТМС считают очень перспективным: клиент может обратиться к интернет-провайдеру, который сотрудничает с ТМС. Тогда он получит все услуги в одном «флаконе» — договоре: и создание сайта, и размещение его на сервере провайдера. Интерес провайдера состоит в привлечении новых клиентов плюс 30% от суммы услуг ТМС. Минимальная цена пользования *Xtore* — от \$20 (когда клиент арендует часть уже имеющегося сайта, созданного на основе программы) до \$5-6 тыс. (в случае создания сложного сайта — например, полноценного интернет-магазина). Как считает коммерческий директор ТМС Михаил Ласточкин, на самарском рынке предложений такой степени интеграции нет. Он упоминает о возможности элементарно настроить систему платежей по пластиковым карточкам или с использованием электронных денег (таких, как «Яндекс-деньги»), рассчитать в автоматическом режиме стоимость доставки во многих известных службах доставки (например, в системе «Гарантпост»). Такие

предложения пока редкость среди профессиональных разработчиков сайтов. Число клиентов по Xtore пока что составляет два десятка. Это компании из Самары и других городов Поволжья, а также столичные фирмы. Но вариантом покупки «коробочного» продукта никто из них не воспользовался. Ведь при работе с провайдером, на сервере которого будет доступен сайт, требуются многочисленные настройки, которые пока берет на себя сервис-группа ТМС. Впоследствии такие настройки предполагается сделать настолько простыми, чтобы они были доступны и купившему продукт клиенту.

Второй продукт в ТМС назвали «Голосовым порталом». Он позволяет компании организовать общение с клиентами через телефонную сеть на основе синтезированного человеческого голоса и без привлечения операторов. Базы данных, которые служат источником информации, доносимой до клиента, могут при этом очень оперативно обновляться. Клиент имеет возможность выбирать информацию, следуя голосовым инструкциям системы. Очень важным преимуществом «Голосового портала» и его отличием от подавляющего числа продуктов-конкурентов в ТМС считают отказ от создания звуковых файлов с помощью диктора. Благодаря этому удастся сэкономить огромное количество человеко-часов. В «Портале» используются системы синтеза речи для преобразования текстовой информации в голосовую (так называемые TTS-системы, *text-to-speech*). Аппаратное обеспечение поставлено известным производителем плат компьютерной телефонии столичной фирмой «Агат-IT». Этот продукт ТМС, по словам Михаила Ласточкина, способен заменить услуги call-центра. Специализированный компьютер поддерживает до 120 каналов обработки голоса. Сейчас «Голосовой портал» используется в местном подразделении компании «Мегафон». ТМС готовят для «Мегафона» и контент – гороскопы, прогнозы погоды, курсы обмена валют и т.п. Другие варианты использования системы, полагает господин Ласточкин, весьма разнообразны. Для вокзалов и аэропортов это может быть оповещение о расписании и о факте прибытия того или иного рейса; для кинотеатров – голосовая афиша и информация о наличии свободных мест на разные сеансы; для ресторанов – не только меню или расписание выступлений артистов, но и бронирование столиков. Система позволяет записать и музыку, и дикторский голос, что еще больше расширяет возможности ее использования компаниями, работающими в сфере развлечений. Но и этим возможности системы не ограничиваются. С помощью «Голосового портала» компании могут сообщить клиентам об изменении тарифов, причем с уведомлением о получении информации. А, например, одному покупателю (фирме, занимающейся производством пластиковых окон) в ТМС предложили систему, позволяющую клиентам этой компании отслеживать по телефону состояние своего заказа. С помощью «Портала» можно также проводить опросы по телефону. При этом система вежливо поздоровается с интервьюируемым и, задав несколько вопросов и получив ответы в виде нажатия определенных телефонных клавиш, поместит его в одну из возрастных и профессиональных групп. Как считает Михаил Ласточкин, «Портал» – это абсолютно новое решение, которое пока не имеет аналогов на российском рынке. Рынок совершенно пуст, никто из конкурентов не предоставляет такие услуги на русском языке. И ситуация эта сохранится как минимум весь ближайший год.

Свою цель в ТМС формулируют так: создание общероссийского брэнда производителя программного обеспечения с выходом в перспективе на международный рынок. На данный момент первоочередными рынками считаются Поволжье, Москва, Санкт-Петербург, Новосибирск. Именно они, по мнению владельцев компании, наиболее подготовлены к новым продуктам. Михаил Ласточкин, например, считает, что в нынешних условиях компания, намеревающаяся стать общероссийским брэндом, не должна базироваться в регионе. Не все клиенты отважатся довериться ИТ-компании, работающей на периферии. Возможно, это потребует переноса офиса компании в столицу. Xtore и «Голосовой портал» разработчики считают высокотехнологичными и при этом имеющими все шансы стать массовыми. В сочетании «высокотехнологичный и массовый» есть некоторое противоречие, которое в один момент не преодолеть. Пока продукты не готовы к продаже в «коробках» (как, скажем, «1С: Бухгалтерия»), но в компании видят решения, которые позволят этого достичь. Итак, уже решено, что будет продавать ТМС, а вот на вопросы, кому и как, ответов пока нет. Свою группу программистов (шесть человек) в компании считают весьма сильной, а вот маркетинговое направление – слабым звеном. Проблема состоит в том, что профессионального маркетолога, имеющего опыт вывода таких продуктов на массовый рынок, найти до сих пор не удалось, хотя попыток было предпринято много.

Образцы тестов.

Тест по курсу:

1. В основе программно-целевого подхода лежит:
 - а) установление целей развития системы;
 - б) разработка различных вариантов ее достижения;
 - в) отбор наиболее эффективных вариантов и формирование на их основе целевых программ.
2. Определите правильную последовательность проведения экспертизы при формировании качественных целей организации:
 - а) построение «дерева целей»;
 - б) формирование качественных целей;
 - в) оценка (ранжирование) качественных целей;
 - г) определение количественных целей.

3. Целевое управление предполагает:
- а) разработку долгосрочных целей;
 - б) разработку краткосрочных целей;
 - в) разработку регламентирующей документации.
4. Какие стратегические направления наиболее характерны для российских предприятий?
- а) стратегия роста;
 - б) интеграция;
 - в) диверсификация;
 - г) интеграция;
 - д) комбинированная стратегия.
5. Какие из перечисленных факторов наиболее существенны при оценке стратегии?
- а) достаточность ресурсов для реализации стратегии;
 - б) учет внешних опасностей и возможностей;
 - в) совместимость стратегий с возможностями организации, использование стратегии допустимого риска;
 - г) все перечисленное.
6. Какие ошибки наиболее часто повторяются при реализации новой стратегии?
- а) отсутствие необходимых ресурсов;
 - б) неспособность и отсутствие желания осуществлять стратегическое планирование;
 - в) плохое знание внешнего рынка;
 - г) новая стратегия автоматически налагается на старую структуру.
7. Что позволит получить использование концепции стратегических хозяйственных подразделений?
- а) реализовать систему стратегического управления в долгосрочной перспективе, освободить высшее руководство от рутинной работы;
 - б) повысить самостоятельность подразделений, повысить конкурентоспособность фирмы, оперативность принимаемых решений;
 - в) создать организационную структуру, адекватно реагирующую на внешние изменения;
 - г) все перечисленное.
8. Какая комбинация сочетания параметров предприятия (отрасль, организация, продукт и рыночная привлекательность) связана с проведением стратегии организационной перестройки?
- а) отрасль;
 - б) организация;
 - в) продукт;
 - г) рыночная привлекательность;
 - д) рыночная привлекательность + продукт;
 - е) рыночная привлекательность + продукт + организация;
 - ж) рыночная привлекательность + продукт + организация + отрасль.
9. Какая комбинация сочетания параметров предприятия (отрасль, организация, продукт и рыночная привлекательность) связана с проведением стратегии обычных изменений?
- а) отрасль;
 - б) организация;
 - в) продукт;
 - г) рыночная привлекательность;
 - д) рыночная привлекательность + продукт;
 - е) рыночная привлекательность + продукт + организация;
 - ж) рыночная привлекательность + продукт + организация + отрасль.
10. При осуществлении стратегических изменений предпочтительнее:
- а) административный, жесткий стиль управления;
 - б) демократический стиль управления;
 - в) комбинация стилей в зависимости от важности и сущности стратегических изменений;

Описание шкал оценивания на этапах текущего и промежуточного контроля представлено в таблице 5.
Таблица 5. - Этап текущей аттестации по дисциплине «Анализ функциональных стратегий»

Вид оценивания аудиторных занятий	Технология оценивания	Описание шкалы оценивания на этапе текущего контроля			
		1. Отсутствие усвоения	2. Не полное усвоение	3. Хорошее усвоение	4. Отличное усвоение
Работа на лекциях	1. Участие в групповых обсуждениях	отсутствие участия	единичное высказывание	активное участие в обсуждении	высказывание неординарных суждений с обоснованием

					точки зрения
	2. Выполнение тестов	выполнение менее 50%	выполнение выше 50%	выполнение более 75%	выполнение более 95%
Работа на практических занятиях	3. Решение индивидуальных практических заданий	не правильное решение	решение с ошибками	правильное решение без ошибок с отдельными замечаниями	правильное решение без ошибок
	4. Активность на семинарских занятиях	отсутствие участия	единичный ответ	активное участие в обсуждении дискуссионных вопросов	высказывание неординарных суждений с обоснованием точки зрения

Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации студентов

Для промежуточной аттестации перечень вопросов, выносимых на экзамен.

1. Анализ функциональных стратегий: сущность и содержание.
2. Управление путем ранжирования функциональных стратегий.
3. Управление посредством выбора стратегических позиций.
4. Управление в условиях стратегических неожиданностей.
5. Определение направления развития компании: разработка стратегического видения и миссии по функциональным областям.
6. Определение направления развития компании: установление целей по функциональным областям.
7. Основные этапы анализа функциональных стратегий.
8. Бизнес-план, маркетинговая программа и внутрифирменный план- система взаимосвязи.
9. Организационный аспект формулировки стратегии.
10. Приведение маркетинговой стратегии в соответствие с ситуацией.
11. Стратегии для конкуренции в новых отраслях.
12. Стратегии для конкуренции в отраслях, находящихся в стадии зрелости.
13. Стратегии для фирм, действующих в отраслях, находящихся в стадии стагнации или спада.
14. Стратегии восстановления для кризисных ситуаций.
15. Стратегии для конкуренции на международных рынках.
16. Глобальные стратегии предпринимательства.
17. Концепция общих стратегий Портера: значение и недостатки.
18. Товарные стратегии, цели и обоснование их использования.
19. Стратегические преимущества и недостатки различных организационных структур.
20. Значение организационной культуры для реализации функциональных стратегий.
21. Процедуры увязки бюджетов и функциональных стратегий.
22. Концепция стратегических зон хозяйствования, стратегических ресурсов и групп стратегического влияния.
23. Стратегические зоны хозяйствования и стратегические хозяйственные центры.
24. Жизненные циклы спроса и технологий.
25. Оценка привлекательности стратегической зоны хозяйствования.
26. Оценка изменений в прогнозируемом росте стратегических зон хозяйствования.
27. Оценка потенциала фирмы при определении конкурентного статуса.
28. Оценка уровня стратегических капиталовложений.
29. Определение будущей эффективности действующей функциональной стратегии.
30. Оценка конкурентного статуса фирмы.
31. Балансирование набора стратегических зон хозяйствования с различными жизненными циклами: краткосрочная и долгосрочная перспектива.
32. Стратегическая гибкость как один из принципов подготовки для снижения стратегической уязвимости.
33. Оценка стратегической гибкости.
34. Факторы, определяющие индивидуальное и групповое сопротивление стратегическим изменениям.

ПРИМЕР БИЛЕТА:

Нижегородский государственный технический университет
им.Р.Е. Алексеева

Кафедра «Менеджмент»

Дисциплина «Анализ функциональных стратегий»

Билет № 0

1. Бизнес-план, маркетинговая программа и внутрифирменный план- система взаимосвязи.
2. Оценка конкурентного статуса фирмы

Зав.кафедрой _____ Преподаватель _____

Шкала оценивания для экзамена представлена в таблице 6.

Таблица 6. - Шкала оценивания для экзамена

Оценка	Критерии (критерии пишутся в соответствии с таблицей 7.2, пороговый уровень)	
	Знаниевая компонента	Деятельностная компонента
Неудовлетворительно	Не знает взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	Не способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений Не владеет навыками анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений
Удовлетворительно	Не твердо знает взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	Не уверенно может анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений Частично владеет навыками анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений
Хорошо	Знает с недочетами взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	Уверенно может анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений, допуская недочеты Владеет навыками анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений, допуская недочеты
Отлично	Уверенно знает взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	Свободно может анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений Свободно владеет навыками анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений

Преподаватель вправе использовать для оценки либо всю систему критериев, либо ее часть – количественные и структурные критерии данной системы совместно. Все вышеуказанные критерии представляют собой единую, взаимоувязанную и взаимодополняющую систему оценки выполнения заданий по итоговому испытанию.