

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**

Технология стратегического планирования

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 «Технология стратегического планирования»:

доцент, кандидат технических наук, Рождественский В.Г.
ученое звание, степень, фамилия, имя, отчество

Кафедра «Менеджмент»

Дата, подпись Рож « 7 » 05 20 18 г.

Методические рекомендации по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Технология стратегического планирования» 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 В.М. Матиашвили « 7 » 05 20 18 г.

Методические рекомендации по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Технология стратегического планирования» 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

В.М. Матиашвили « 7 » 05 20 18 г.
дата, подпись

Методические рекомендации по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Технология стратегического планирования» 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 «Технология стратегического планирования» зарегистрированы в УМУ под учетным номером 606.7

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	8
2.2. Методические рекомендации по организации и планированию самостоятельной работы студентов	11
4. Комплект заданий для проверочной работы	13
5. Рекомендации по выполнению самостоятельной работы	13
2.3. Методические рекомендации по написанию курсовой работы	16
6. Примерные темы курсовых работ	16
7. Цели и задачи курсовой работы	17
8. Структура курсовой работы	17
9. Порядок выполнения курсовой работы	17
10. Правила оформления курсовой работы	18
11. Процедура защиты курсовой работы	29
12. Критерии оценки курсовой работы	29
Блок 3. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов	31

Блок 2. Методическое обеспечение дисциплины

Введение

Методические рекомендации по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Технология стратегического планирования» 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

Цель освоения дисциплины: формирование у бакалавров комплекса знаний в области стратегического планирования.

Задачи:

- планомерное и систематизированное изучение теории, методологии и практики стратегического планирования;
- планомерное и систематизированное изучение взаимосвязей между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;
- развитие способностей и умения применять теорию и методику курса для анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;
- выработка умений анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.

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 «Технология стратегического планирования» представляет собой дисциплину вариативной части, дисциплина по выбору (Б1.В.ДВ.1.2). Дисциплина базируется на курсах: Основы экономических знаний, Основы функционального менеджмента, Стратегический менеджмент, Управленческие решения.

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							
4	288 (8)	17	34	-	184	+	8

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, знать основы подготовки сбалансированных управленческих решений, а также основы стратегического планирования (ПК-5).

Бакалавр должен уметь:

- анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений на основе технологии стратегического планирования (ПК-5).

Бакалавр должен владеть:

- способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений на основе технологии стратегического планирования (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. Настроиться на лекцию. Настрой 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	Трудоем кость (час.) очная форма обуче- ния
1.	Цели, функции и задачи стратегического планирования	Влияние стратегического планирования на результаты деятельности организации. Эволюция систем управления	2
2.	Базовые модели рыночных ситуаций	Общая концепция доминирующей модели рынка. Методы оценки модели рынка компании	4
3.	Движущие силы конкуренции	Модель конкурентных сил отрасли. Методы оценки движущих сил конкуренции и конкурентной ситуации	2
4.	Анализ базовых стратегий конкурентов	Концепция корпоративной стратегии. Принципы формирования корпоративной стратегии	6
5.	Модели роста компании	Начало деятельности. Молодая компания. Одно продуктивное предприятие. Многопрофильная компания	4
6.	Оценка конкурентных преимуществ компании	Оценка срока поддержания конкурентного преимущества. Определение основных конкурентов. Оценка конкурентных преимуществ	4

7.	Методы стратегического анализа ситуации	Согласование целей и путей их достижения конкурентной позиции и стратегического потенциала. Системный анализ внешней и внутренней среды компании. Метод SWOT	6
8.	Формулирование и разработка стратегии	Возможные варианты стратегий. Отбор и оценка стратегии. Формулировка содержания стратегии	6
	ИТОГО		34

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: «Цели, функции и задачи стратегического планирования».

Цель: приобретение знаний и навыков для анализа современных тенденций в области стратегического планирования.

Задание: рассмотреть особенности стратегического планирования ведущими мировыми организациями.

Контрольные вопросы:

1. Определить, как организовано стратегическое планирование в исследуемой организации.
2. Оценить качество реализации процесса стратегического планирования в изучаемой организации.

Практическая работа № 2

Тема: «Базовые модели рыночных ситуаций».

Цель: приобретение знаний и навыков при формировании стратегических решений в зависимости от рыночной ситуации.

Задание: рассмотреть и проанализировать модели рыночных ситуаций и их влияние на стили управления, подходы к выбору объектов и формированию продуктов стратегического управления.

Контрольные вопросы:

1. Описать концепцию доминирующей модели рынка.
2. Определить соответствие применяемой стратегии рыночной ситуации.
3. Дать характеристику рыночной ситуации.

Практическая работа № 3

Тема: «Движущие силы конкуренции».

Цель: приобретение знаний в области формирования стратегических решений в зависимости от состояния сил конкуренции.

Задание: рассмотреть и проанализировать состояние соответствия управленческих решений отраслевой ситуации.

Контрольные вопросы:

1. Определить влияние конкурентных сил на привлекательность отрасли.
2. Оценить силы конкуренции.
3. Определить предпочтительный вариант поведения в данной ситуации.

Практическая работа № 4

Тема: «Анализ базовых стратегий конкурентов».

Цель: приобретение знаний и навыков по формированию функциональных стратегий.

Задание: рассмотреть и проанализировать соответствие управленческих решений существующей стратегии организации.

Контрольные вопросы:

1. Описать применяемую в организации концепцию корпоративной стратегии.
2. Дать оценку принципам выбора стратегии.
3. Описать принципы формирования стратегии.

Практическая работа № 5

Тема: «Модели роста компании».

Цель: приобретение знаний и навыков в области ситуационного анализа бизнеса.

Задание: рассмотреть методы системного и ситуационного подходов к анализу ситуации, связанной со стадией развития бизнеса.

Контрольные вопросы:

1. Определить на каком этапе развития находится организация.
2. Определить количество видов деятельности, реализуемых организацией.
3. Дать оценку соответствия стратегии этапу развития организации.

Практическая работа № 6

Тема: «Оценка конкурентных преимуществ компании».

Цель: приобретение знаний и навыков по выявлению ключевых факторов успеха и конкурентных преимуществ.

Задание: рассмотреть и проанализировать, какие параметры внутренней среды организаций, входящих в данную отрасль, оказывают влияние на успех, состояние ключевых факторов успеха, конкурентную позицию и стратегический потенциал предприятия.

Контрольные вопросы:

1. Определить факторы, характеризующие конкурентную позицию организации.
2. Определить к какой стратегической группе относится организация.
3. Дать оценку конкурентных преимуществ организации.

Практическая работа № 7

Тема: «Методы стратегического анализа ситуации».

Цель: приобретение знаний и навыков по изучению состояния в отрасли и перспектив ее развития, по выявлению важнейших факторов, влияющих на конкурентную ситуацию в отрасли.

Задание: рассмотреть и проанализировать факторы внешней среды организации, перспективы развития отрасли и влияние персонала на адаптацию организации к внешнему окружению.

Контрольные вопросы:

1. Показать степень соответствия целей и стратегии организации.
2. Дать оценку стратегической ситуации.
3. Дать оценку применяемой стратегии с помощью метода SWOT.

Практическая работа № 8

Тема: «Формулирование и разработка стратегии».

Цель: приобретение знаний и навыков в области формирования стратегии развития.

Задание: рассмотреть виды стратегий и области их применения.

Контрольные вопросы:

1. Определить возможные варианты стратегического развития.
2. Описать содержание предпочтительных стратегий.
3. Определить предпочтительный вариант стратегического развития.

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 неадекватном 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 «объёмной». 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)	Трудовое м- 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	14	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	14	
3.	3.1.	- изучение рекомендованной литературы; - подготовка к семинарскому занятию, индивидуальным практическим работам; - составление конспекта; - подготовка к тестированию	14	
4.	4.1.	- изучение рекомендованной литературы; - подготовка к семинарскому занятию, индивидуальным практическим работам; - составление конспекта; - подготовка к тестированию	14	
5.	5.1.	- изучение рекомендованной литературы;	14	

		- подготовка к семинарскому занятию, индивидуальным практическим работам; - составление конспекта; - подготовка к тестированию		
6.	6.1.	- изучение рекомендованной литературы; - подготовка к семинарскому занятию, индивидуальным практическим работам; - составление конспекта; - подготовка к тестированию	14	
7.	7.1.	- изучение рекомендованной литературы; - подготовка к семинарскому занятию, индивидуальным практическим работам; - составление конспекта; - подготовка к тестированию	14	
8.	8.1.	- изучение рекомендованной литературы; - подготовка к семинарскому занятию, индивидуальным практическим работам; - составление конспекта; - подготовка к тестированию	14	
		Подготовка курсовой работы	36	
		Подготовка к промежуточной аттестации (экзамен)	36	
		Итого	184	

Вопросы для самостоятельной работы студента

1. Назовите основные причины и факторы, которые обусловили возрастание роли стратегического управления.
2. Сформулируйте основные определения понятия «стратегический менеджмент».
3. Каковы различия оперативного и стратегического менеджмента?
4. Назовите основные уровни стратегического управления.
5. Дайте общую характеристику стратегии.
6. Каковы особенности стратегии организации?
7. Назовите основные виды функциональных стратегий.
8. В чем сущность понятия «миссия фирмы»?
9. Что такое имидж организации и каковы его ключевые характеристики?
10. Дайте характеристику стратегий концентрированного роста.
11. Каковы особенности стратегий интегрированного роста?
12. Какова структура стратегий диверсифицированного роста?
13. В чем состоит специфика стратегий целенаправленного сокращения?
14. Каковы особенности стратегий крупных и средних фирм?
15. В чем заключается стратегия развития малых и средних фирм?
16. Охарактеризуйте сущность франчайзинга как стратегии малого бизнеса и назовите его разновидности.
17. Каковы основные составляющие стратегии международного развития фирм?
18. Каковы основные этапы реализации стратегии фирмы?
19. Что включается в понятие «уровень перемен» при реализации стратегии? Каковы уровни стратегической перемены?
20. Дайте характеристику основных подходов к реализации стратегии.
21. Назовите типы навыков реализации стратегии.
22. В чем сущность стратегии изменений в организационном механизме хозяйствования в условиях рыночной экономики?
23. Какова роль крупных корпораций в развитии национального хозяйства?
24. Охарактеризуйте сетевые структуры как новый вид организационных стратегий.
25. Какие изменения происходят в стратегии внутрифирменного управления отдельных фирм?
26. Каковы характерные черты новой организационной стратегии – концепции интегрального предприятия?
27. В чем сущность теории управления резервами?
28. Что такое производственные резервы?

29. Какова роль инвестиций в экономическом развитии предприятий?
30. Осветите роль нормативно-правовой базы в управлении факторами производства.
31. Какова роль стратегии управления резервами экономического развития предприятий промышленности и жилищно-коммунальной сферы?
32. Изложите методы оценки, применяемые для выявления резервов фирмы.
33. Каково соотношение понятий «стратегия фирмы» и «маркетинговая стратегия»?
34. В чем сущность взаимосвязи «потребитель – товар»?
35. Дайте характеристику основных разновидностей стратегии сегментирования рынка.
36. Изложите структуру комплексной маркетинговой стратегии.
37. Охарактеризуйте стратегию ценообразования как важнейшую составляющую маркетинговой стратегии.
38. Сформулируйте основные составляющие стратегии продвижения товара.
39. Каковы особенности стратегии каналов распределения товаров?
40. Дайте характеристику основных этапов развития конкуренции в рыночной экономике.
41. Раскройте понятие «конкурентное преимущество».
42. Каковы современные методы управления конкурентным потенциалом?
43. Назовите основные виды конкурентных стратегий.
44. Дайте характеристики разновидностей конкурентных стратегий по признаку доли рынка.
45. Назовите основные типы конкурентной борьбы.

4. Комплект заданий для проверочной работы

Комплект заданий для проверочной работы:

Вариант 1 Критерии конкурентного преимущества.

Модель конкурентных сил отрасли.

Вариант 2 Принципы формирования корпоративной стратегии.

Метод SWOT.

Вариант 3 Методы оценки движущих сил конкуренции.

GAP – анализ.

Вариант 4 Оценка конкурентных преимуществ.

Комплексная стратегия, реализуемая организацией.

Вариант 5 Методы стратегического развития.

Оценка стратегии.

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 качество 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 разворачиваться 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 проверочной работы. Общими требованиями по оформлению является наличие:

- титульного листа, содержащего сведения об исполнителе работы;

- введения;
- основной части;
- заключения.

Подготовка к проверочным 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.

2.3. Методические рекомендации по написанию курсовой работы

6. Примерные темы курсовых работ

1. Стратегическое планирование на предприятии.
2. Стратегическое планирование в информационных системах.
3. Стратегическое планирование как процесс управления.
4. Стратегическое планирование и его роль в деятельности компании.
5. Особенности оперативного и стратегического управления фирмой.
6. Стратегическое управление как совокупность взаимосвязанных управленческих процессов.
7. Оценка и контроль выполнения стратегии.
8. Ситуационный анализ, его особенности и содержание.
9. Лидерство в минимизации издержек производства.
10. Базисные (эталонные) стратегии развития бизнеса.
11. Анализ организационной структуры с позиции выполнения стратегии фирмы.
12. Роль организационной структуры с позиции выполнения стратегии фирмы.
13. Роль организационной культуры в реализации стратегии.
14. Позиционирование фирмы на рынке.
15. Стратегический менеджмент как непрерывный процесс.
16. Эффективность стратегического менеджмента и лидеры стратегических изменений.
17. Корпоративная стратегия.
18. Основная концепция формирования стратегии на каждом организационном уровне.
19. Стратегии маркетинга и роста фирмы.
20. Стратегический контроль маркетинговой деятельности и содержание плана ревизии.
21. Выбор стратегии роста фирмы.
22. Особенности стратегии роста малых фирм.
23. Особенности стратегии роста средних фирм.
24. Особенности стратегии роста крупных фирм.
25. Стратегии разработки новых товаров.
26. Зависимость стратегии товара от стратегии фирмы.
27. Стратегия фирмы как единство миссии фирмы и иерархии целей фирмы.
28. Стратегическое решение как сфера риск-менеджмента.
29. Прогнозирование стратегических последствий принимаемых решений.
30. Стратегические недостатки вертикальной интеграции.
31. Многофункциональная и глобальная конкуренция.
32. Концепция продукта в стратегическом управлении.
33. Мировые лидеры стратегических изменений.
34. Формирование стратегических целей и стратегии предприятий.
35. Стратегия и техническая политика предприятия.
36. Стратегия внешнеэкономической деятельности предприятия.
37. Стратегический потенциал организации.

7. Цели и задачи курсовой работы

Выполнение студентом курсовой работы по дисциплине «Технология стратегического планирования» проводится с целью:

1. Формирование умений:

- систематизировать полученные знания и практические умения по дисциплине;
- осуществлять поиск, обобщать, анализировать необходимую информацию;
- разрабатывать мероприятия для решения поставленных в курсовой работе задач.

2. Формирование профессиональной компетенции: ПК-5.

Задачи курсовой работы:

- поиск, обобщение, анализ необходимой информации;
- разработка материалов в соответствии с заданием на курсовую работу;
- оформление курсовой работы в соответствии с заданными требованиями;
- выполнение практической части курсовой работы;
- подготовка и защита курсовой работы.

8. Структура курсовой работы

По объему курсовая работа должна быть не менее 25 страниц печатного текста.

Курсовая работа имеет следующую структуру:

- титульный лист;
- содержание;
- введение, в котором подчеркивается актуальность темы, формулируются цели и задачи работы, объект, предмет и практическая значимость;
- основную часть, которая состоит из двух разделов: в первом разделе содержатся теоретические основы разрабатываемой темы и характеристика предприятия; вторым разделом является практическая часть, которая представлена расчетами, графиками, таблицами, схемами, результатами исследования и т.п.;
- заключение, в котором содержатся выводы и рекомендации относительно возможностей практического применения материалов работы;
- список источников и литературы;
- приложения.

Отчет об уровне оригинальности текста, сформированное на сайте antiplagiat.ru.

Не допускаются к защите и подлежат возврату курсовые работы, выполненные на базе устаревших нормативных документов, книг, журналов, а также с уровнем оригинальности текста менее 65%.

9. Порядок выполнения курсовой работы

1) Выбор темы курсовой работы.

При определении темы студент имеет право выбора темы курсовой работы из предложенного преподавателем перечня.

Студент может предложить свою тему курсовой работы с необходимым обоснованием целесообразности ее разработки. Самостоятельно изменить тему студент не может.

2) Разработка содержания курсовой работы.

Во введении следует обосновать актуальность избранной темы курсовой работы, сформулировать цели и задачи работы, объект, предмет и практическую значимость.

Также в той части работы, где рассматривается теоретический аспект данной проблемы, необходимо дать краткий обзор литературы, изданной по этой теме.

Рассмотрим обязательные части введения.

Актуальность темы (почему это следует изучать?)

Актуальность темы рассматривается с позиций практической значимости. В данном пункте необходимо раскрыть суть исследуемой проблемы и показать степень ее проработанности в различных трудах. Можно перечислить источники информации, используемые в курсовой работе.

Цель курсовой работы (какой результат будет получен?)

Целью курсовой работы является ожидаемый конечный результат, который способствует решению поставленной проблемы. По своей формулировке цель должна исходить из проблемы. Соответственно, и тема работы должна соответствовать цели.

Цель курсовой работы чаще всего направлена на практическое решение вопроса, поэтому в ее формулировке можно использовать такие слова, как «совершенствование...», «разработка...», «проектирование...». Возможен комплексный подход к цели, которая будет состоять из двух частей – анализа и разработки. Тогда в формулировке цели будет звучать и слово «анализ...». Для того чтобы добиться цели, необходимо решить конкретные задачи.

Задачи курсовой работы (как идти к результату?) – пути достижения цели. Определяются они исходя из цели. Формулировки задач необходимо делать тщательно, поскольку описание их решения должно составить содержание глав и параграфов. Как правило, формулируются 3 - 4 задачи.

Перечень рекомендуемых задач:

1. «На основе теоретического анализа литературы разработать...» (ключевые понятия, основные концепции).
2. «Определить... » (выделить основные условия, факторы, причины, влияющие на объект исследования).
3. «Раскрыть... » (выделить основные условия, факторы, причины, влияющие на предмет исследования).
4. «Разработать... » (средства, условия, формы, программы).
5. «Апробировать...» (что разработали) и дать рекомендации...

Объект курсовой работы (что будет исследоваться?)

Это то, на что направлена исследовательская деятельность. Объектом может быть личность, среда, процесс, структура, хозяйственная деятельность предприятия (организации).

Предмет курсовой работы (как, через что будет идти поиск?)

Предмет исследования – это та часть исследуемого объекта, где локализуется проблема. Предмет исследования перекликается с темой и направлен на практическую деятельность, отражается через результаты этих действий.

Методы курсовой работы (как исследовали?)

Дается краткое перечисление методов. В методах выделяют: теоретические методы (анализ научной литературы, теоретическое моделирование и др.), эмпирические методы (наблюдение, опрос, анализ отчетности, в том числе документов, эксперимент и т.д.); методы обработки полученных данных (методы математической статистики и обработки данных). Выбор методов зависит от специфики объекта и предмета, а конкретные методики определяются поставленными задачами и условиями проведения исследования.

Таким образом, введение должно подготовить к восприятию основного текста работы.

3) Разработка основной части курсовой работы.

Основная часть состоит из двух разделов.

В первом разделе содержатся теоретические основы темы, дается история вопроса, уровень разработанности вопроса темы в теории и практике посредством сравнительного анализа литературы. В теоретической части рекомендуется излагать наиболее общие положения, касающиеся данной темы.

Излагая содержание публикаций других авторов, необходимо давать ссылки на них с указанием номеров страниц этих информационных источников.

Вторым разделом является практическая часть, которая имеет прикладной характер. В ней необходимо описать конкретный объект, привести результаты практических расчетов и направления их использования, а также сформулировать направления совершенствования.

Для написания практической части, как правило, используются материалы, собранные студентами в ходе прохождения практик. В тех случаях, если студент не располагает такими материалами, теоретические положения курсовой работы следует иллюстрировать данными Госкомстата, центральной и местной периодической печати и т.д.

Студент также может рассмотреть предложенные по теме курсовой работы практические ситуации, оценить их, сделать записи в рабочих документах и сформулировать выводы.

4) Разработка заключения.

По окончании написания курсовой работы подводятся итоги по теме. Заключение носит форму синтеза полученных в работе результатов. Его основное назначение – резюмировать содержание работы, подвести итоги. В заключении излагаются полученные выводы и их соотношение с целью курсовой работы, конкретными задачами, сформулированными во введении.

10. Правила оформления курсовой работы

Объем курсовой работы должен составлять не менее 25 страниц, без учета приложений. В том числе, введение – 1-2, теоретическая часть – 11-14, практическая часть – 11-14, заключение – 1-2 страницы.

Курсовая работа оформляется в соответствии с требованиями стандарта предприятия СТП 1-У-НГТУ-2004 «Общие требования к оформлению пояснительных записок дипломных и курсовых проектов».

Набор текста производится в текстовом редакторе Microsoft Word шрифтом Times New Roman размером 12 pt через 1,5 интервала или 14 pt через 1 интервал. Рекомендуемое значение поля страницы: левое – 30 мм, правое – 15 мм, верхнее и нижнее 20 мм.

Текст курсовой работы должен быть разбит на составные части. Разбивка текста производится делением его на главы и параграфы. В содержании работы не должно быть совпадения названий глав и параграфов. Названия глав и параграфов должны отражать их основное содержание и раскрывать тему работы.

Разделы и подразделы должны иметь заголовки. Пункты, как правило, заголовков не имеют. Стиль оформления заголовков и подзаголовков должен быть одинаковым в пределах всего документа. Заголовки следует печатать с прописной буквы без точки в конце, не подчеркивая, выделяя жирным шрифтом. Переносы слов в заголовках не допускаются. Если заголовок состоит из двух предложений, их разделяют точкой.

Расстояние между заголовком главы и текстом – один дополнительный междустрочный интервал. Между параграфом и текстом дополнительный интервал не ставится.

Текст курсовой работы оформляется без переносов в словах.

Нумерация страниц курсовой работы и приложений, входящих в состав этой курсовой работы, должна быть сквозная.

Титульный лист не включается в общую нумерацию страниц.

В основной части курсовой работы должны присутствовать таблицы, схемы, графики с соответствующими ссылками и комментариями.

Все иллюстрации, помещаемые в курсовую работу, должны быть тщательно подобраны, четко выполнены. Рисунки и диаграммы должны иметь прямое отношение к тексту, без лишних изображений и данных, которые не поясняются.

Количество иллюстраций в курсовой работе должно быть достаточным для пояснения излагаемого текста. На все иллюстрации должны быть ссылки в тексте курсовой работы. Наименования, приводимые в тексте и на иллюстрациях, должны быть одинаковыми.

Размещаемые в тексте иллюстрации следует нумеровать арабскими цифрами. Например: *Рисунок 1*, *Рисунок 2* и т.д. Допускается нумеровать иллюстрации в пределах главы. В этом случае номер иллюстрации должен состоять из номера главы и порядкового номера иллюстрации, например, *Рисунок 1.1.*, *Рисунок 1.2.*

Цифровой материал, как правило, оформляют в виде таблиц. Название таблицы должно отражать ее содержание, быть точным и кратким. Лишь в порядке исключения таблица может не иметь названия.

Таблицы в пределах всей работы нумеруют арабскими цифрами сквозной нумерацией, перед которыми записывают слово *Таблица*. Допускается нумеровать таблицы в пределах главы. В этом случае номер таблицы состоит из номера главы и порядкового номера таблицы, разделенных точкой.

На все таблицы должны быть ссылки в тексте, при этом слово таблица в тексте пишут полностью, например: *в таблице 4.*

При переносе таблицы на другой лист (страницу), шапку таблицы повторяют и над ней указывают: *Продолжение таблицы 5.* Название таблицы помещают над первой частью таблицы.

Независимо от шрифта, таблицы оформляют размером 12 pt через 1 интервал. Заголовки граф, как правило, записывают параллельно строкам таблицы. При необходимости допускается перпендикулярное расположение заголовков граф.

Пример:

Таблица 7. – Виды подходов к оценке бизнеса

Подход к оценке бизнеса	Характеристики		
	1	2	4

В список литературы включаются источники, изученные студентами в процессе подготовки работы, в т.ч. те, на которые имеются ссылки в тексте курсовой работы.

Список используемой литературы оформляется в соответствии с правилами, предусмотренными государственными стандартами (ГОСТ 7.1-2003. БИБЛИОГРАФИЧЕСКАЯ ЗАПИСЬ. БИБЛИОГРАФИЧЕСКОЕ ОПИСАНИЕ).

Список источников и литературы должен содержать не менее 8-10 источников.

Источники размещаются в алфавитном порядке. Для всей литературы применяется сквозная нумерация.

В приложениях курсовой работы помещают материал, дополняющий основной текст.

Приложениями могут быть:

- графики, диаграммы;
- таблицы большого формата;
- статистические данные;
- фотографии и т.д.

В основном тексте на все приложения должны быть даны ссылки.

Приложения располагают в последовательности ссылок на них в тексте. Каждое приложение должно начинаться с новой страницы с указанием в правом верхнем углу страницы слова «Приложение» и номера.

Требования к лингвистическому оформлению курсовой работы

При написании курсовой работы не рекомендуется вести изложение от первого лица единственного числа: «я наблюдал», «я считаю», «по-моему мнению» и т. д. Корректнее использовать слова «мы», «нами». Допускаются обороты с сохранением первого лица множественного числа, в которых исключается местоимение «мы», то есть фразы строятся с употреблением слов «наблюдаем», «устанавливаем», «имеем».

Предпочтительнее выражать мысль в безличной форме, например:

- на основе выполненного анализа можно утверждать ...;
- проведенные исследования подтвердили...;
- представляется целесообразным отметить...;
- установлено, что...;

- делается вывод о...;
- следует подчеркнуть, выделить...;
- можно сделать вывод о том, что...;
- необходимо рассмотреть, изучить, дополнить...;
- в работе рассматриваются, анализируются...

При написании курсовой работы необходимо пользоваться языком научного изложения. Здесь могут быть использованы следующие слова и выражения:

1) для указания на последовательность развития мысли и временную соотнесенность:

- прежде всего, сначала, в первую очередь;
- во-первых, во-вторых и т. д.;
- затем, далее, в заключение, итак, наконец;
- до сих пор, ранее, в предыдущих исследованиях, до настоящего времени;
- в последние годы, десятилетия;

2) для сопоставления и противопоставления:

- однако, в то время как, тем не менее, но, вместе с тем;
- как..., так и...;
- с одной стороны..., с другой стороны; не только..., но и...;
- по сравнению, в отличие, в противоположность;

3) для указания на следствие, причинность:

- таким образом, следовательно, итак, в связи с этим;
- отсюда следует, понятно, ясно;
- это позволяет сделать вывод, заключение;
- свидетельствует, говорит, дает возможность;
- в результате;

4) для дополнения и уточнения:

- помимо этого, кроме того, также и, наряду с..., в частности;
- главным образом, особенно, именно;

5) для иллюстрации сказанного:

- например, так;
- проиллюстрируем сказанное следующим примером, приведем пример;
- подтверждением выше сказанного является;

6) для ссылки на предыдущие высказывания, мнения, исследования и т.д.:

- было установлено, рассмотрено, выявлено, проанализировано;
- как говорилось, отмечалось, подчеркивалось;
- аналогичный, подобный, идентичный анализ, результат;
- по мнению X, как отмечает X, согласно теории X;

7) для введения новой информации:

- рассмотрим следующие случаи, дополнительные примеры;
- перейдем к рассмотрению, анализу, описанию;
- остановимся более детально на...;
- следующим вопросом является...;
- еще одним важнейшим аспектом изучаемой проблемы является...;

8) для выражения логических связей между частями высказывания:

- как показал анализ, как было сказано выше;
- на основании полученных данных;
- проведенное исследование позволяет сделать вывод;
- резюмируя сказанное;
- дальнейшие перспективы исследования связаны с....

В курсовой работе должно быть соблюдено единство стиля изложения, обеспечена орфографическая, синтаксическая и стилистическая грамотность в соответствии с нормами современного русского языка.

Указания по выполнению отдельных частей курсовой работы

Необходимо решить следующие задачи:

- Определить модель рынка.
- Оценить инструментальные и эмоциональные составляющие спроса.
- Выявить существующие возможности и угрозы при реализации идеи.
- Провести анализ конкурентных сил (5 конкурентных сил по Портеру).
- Провести анализ интересов групп влияния.
- Оценить привлекательности данной отрасли.
- Определить характеристики условий для бизнеса.
- Определить стратегический потенциал предприятия.

- Определить конкурентные преимущества предприятия.
- Провести анализ сильных и слабых сторон.
- Построить матрицы стратегического планирования.
- Выработать стратегии развития предприятия.
- Составить план стратегических мероприятий.

Для анализа модели рынка необходимо рассмотреть совокупность параметров:

- количество конкурентов;
- степень дифференциации продукта;
- ценовая политика;
- степень дифференциации средств маркетинга, применяемых конкурентами.

1. Количество конкурентов

Монополия	1-2	0.8-1.0
Олигополия	3-8	0.5-0.8
Монополистическая конкуренция	8-50	0.3-0.5
Чистая конкуренция	>50	0.0-0.3

2. Оценка степени дифференциации отраслевого продукта

Стандартный	Модифицированный	Насыщенный ассортимент	Марочный	Уникальный
1	2	3	4	5

3. Применяемая ценовая политика конкурентов

Цена минимизации издержек	Цена широкого проникновения	Психологическая цена	Престижная цена	Монопольная цена
1	2	3	4	5

4. Степень дифференциации средств маркетинга, применяемых конкурентами

Производственный маркетинг	Сбытовой маркетинг	Совершенствование товара	Комплексный	Социально-этический маркетинг
1	2	3	4	5

Определение модели рынка выполняется с помощью следующей таблицы.

Определение модели рынка

Параметр	1 0-0.2	2 0.2-0.4	3 0.4-0.6	4 0.6-0.8	5 0.8-1
Степень концентрации конкурентов					
Дифференциация продукта					
Ценовая политика					
Дифференциация средств маркетинга					

Оценка инструментальных и эмоциональных составляющих спроса представляется в следующих таблицах:

Оценка инструментальных составляющих спроса

Функции	Оценка (1-5)	Содержание функции
1. Базовая		
2. Ожидаемая		
3. Реальная		
4. Модифицированная		
5. Дополнительная		

Оценка эмоциональных составляющих спроса

Стимулирующее воздействие для потребителя	Важность для потребителя (1-10)
Реклама	
Совет	
Цена	
Дизайн	
Имидж издания	

Анализ конкурентной ситуации включает в себя решение двух задач:

- определить стратегические группы и применяемые в них стратегии
- определить основных конкурентов

Характеристики карты стратегических групп представляют в виде таблицы

Анализ стратегических характеристик отрасли

№	Характеристики	1	2	3	4	5	6	7	Сумма
1									
2									
3									
4									

Технология:

- в таблицу заносятся существенные характеристики отрасли;
- характеристики сравниваются между собой;
- если значимость одинакова, то их оценка 1/1 соответственно,
- если первая характеристика более значима, то оценка 2/0,
- если между характеристиками существует функциональная связь, то 0/0;
- характеристики с максимальными суммами будут осями карт стратегических групп.

Позиционирование конкурентов на карте стратегических групп выполняют графически:

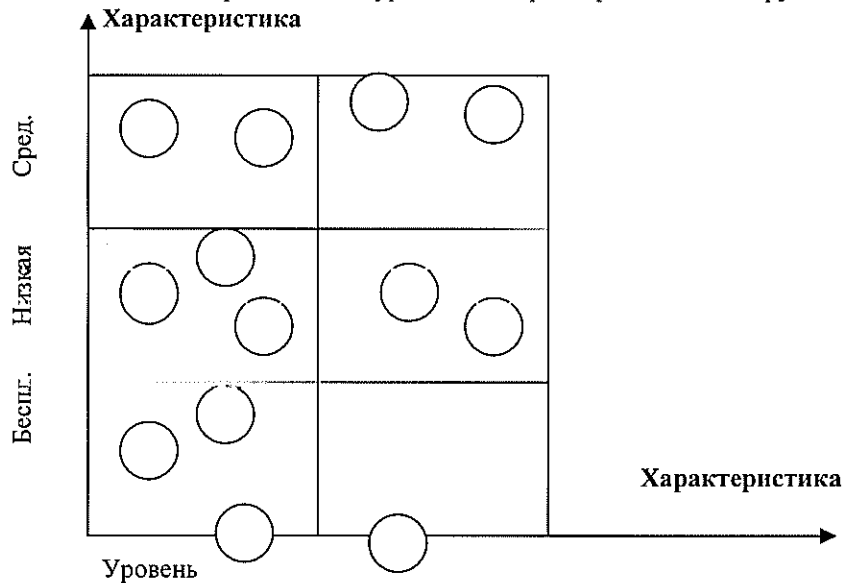


Рисунок 1. – Карта стратегических групп

Анализ конкурентных сил (5 конкурентных сил по Портеру) выполняют в следующей последовательности:
Потребители



Поставщики



Очевидно, что чем выше уровень конкуренции в отрасли поставщика, тем больше возможности для поиска оптимальных партнеров и выгодных условий.

Конкуренты. Данная сила создает опасность прибыльности компании. С другой стороны, если этот риск мал, компания может повышать цену и увеличивать доходы. Конкурентная сила этого фактора сильно зависит от высоты барьеров входа. Основные источники таких барьеров:

- лояльность к торговой марке покупателей (для успешного входа необходимо перекрыть это значительными инвестициями);
- абсолютные преимущества по издержкам.



Субституты



Оценка силы субститутов

Входные барьеры



Оценка силы входных барьеров

Анализ должен заканчиваться общим выводом по ситуации.

Выявление существующих возможностей и угроз для направлений деятельности компании выполняют с помощью следующих таблиц:

Вид деятельности	Возможности	Угрозы

Матрица возможностей

Вероятность реализации Сила влияния	Высокая	Средняя	Низкая
Большая			
Средняя			
Низкая			

Матрица угроз

Вероятность реализации Сила влияния	Высокая	Средняя	Низкая
Большая			
Средняя			
Низкая			

Вывод должен говорить о степени целесообразности реализации рассматриваемых видов деятельности.

Анализ стратегической ситуации с помощью метода «SPACE».

Анализ внешней среды включает оценку привлекательности отрасли (ПО) и условий для бизнеса (УБ), которые приводятся в виде оценочных таблиц с последующими комментариями.

Привлекательности отрасли (ПО)

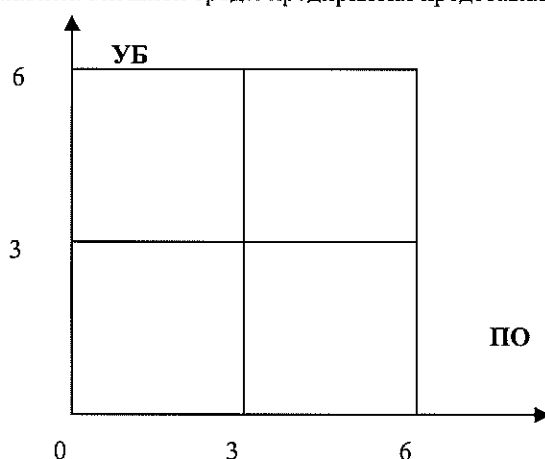
Показатели	Оценка (0-6)	Комментарии
Потребители		
Спрос		
Уровень доходов		
Требования к качеству		
Размер целевой группы		
Поставщики		
Возможность выбора поставщиков		
Степень заинтересованности поставщиков		
Уровень конкуренции в отрасли поставщика		
Доступность стоимости услуг		
Конкуренты		
Количество конкурентов		
Возможность появления новых конкурентов		
Возможность расширения рынка		
Контактная аудитория		
Местная администрация		
Инвесторы		
СМИ		
Общественные организации		
Население		
Контролирующие организации		
- налоговая инспекция		
- СЭС		
- пожарные		
- милиция		
- ОППП		

Средняя оценка ПО.

Условия для бизнеса (УБ)		
№	Показатели	Оценка
1	Политические условия <ul style="list-style-type: none"> Интересы депутатов Законодательного Собрания Интересы Правительства 	
2	Правовые условия <ul style="list-style-type: none"> Уровень стабильности законодательства в данной отрасли Степень ответственности за нарушение законодательства 	
3	Социальные условия <ul style="list-style-type: none"> Неизменность или увеличение размера целевой группы 	
4	Технологические условия <ul style="list-style-type: none"> Испытанность технологий Стабильность технологий Успешное практическое применение данного технологического процесса ранее 	
5	Экономические условия <ul style="list-style-type: none"> Инфляция Тенденция роста доходов целевой группы Общая ситуация в экономике ТЭК 	
6	Экологические условия	

Средняя оценка УБ.

Результаты анализа внешней среды предприятия представляют в виде диаграммы.



Ситуация во внешней среде бизнеса

Вывод по ситуации.

Анализ внутренней среды (начинают с оценки ключевых факторов успеха).

Ключевые факторы успеха (КФУ):

В – важность фактора (1 – 10)

О – оценка параметра (1 – 5)

Р – результат

Показатели	В	О	Р = В*О	Ранг
Маркетинг				
Имидж				
Название				
Доля в отрасли				
Разнообразие рубрик				
Цена (в будущем)				
Финансы				
Необходимость начального капитала				
Необходимость наличия свободных средств				
Рентабельность (самоокупаемость)				
Платежеспособность (аренда, З/П)				
Производство				
Свидетельство о регистрации СМИ				
Обеспеченность ресурсами (связи, техника, источники информации)				
Качество ресурсов				
Затраты				
Персонал				
Степень соответствия квалификации требованиям читателей				
Профессионализм редакционной группы				

Профессионализм журналистов				
Профессионализм дизайнера-верстальщика				
Директор по рекламе – способность обеспечить издание заказами на первый номер «Команда»				
Развитие				
Способность оперативно изменить дизайн и предложить новые формы работы с ньюсмейкерами				
Возможность расширения (выход на уровень ПФО, теле- и радиовещания)				
Обеспечение самоокупаемости издания без учета средств постоянных ньюсмейкеров (только за счет новых рекламодателей)				
Управление				
Гибкость организационной структуры – желание работать в команде для достижения единой цели				
Бесконфликтность				
Отношения между людьми				
Обеспечение конструктивного и оперативного взаимодействия с типографиями				

Анализ конкурентной позиции (КП)

Показатель	Оценка (0-6)	Комментарии
КФУ		

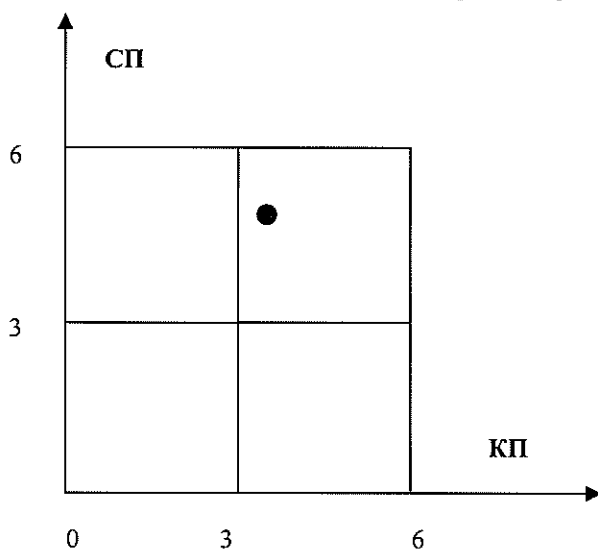
Средняя оценка КП.

Анализ стратегического потенциала (СП)

Показатель	Оценка (0-6)	Комментарии
КФУ		

Средняя оценка СП

Результаты анализа внутренней среды предприятия представляют в виде диаграммы.



Ситуация во внутренней среде организации

Вывод.

Оценка стратегической ситуации с помощью метода А.Вайсмана.

Оценка привлекательности отрасли (ПО)

Характеристики	Важность (В) от 1 до 3	Оценка (О) от 1 до 5	Результат $P=B*O$
1. Размер и тенденции роста: <ul style="list-style-type: none"> - потенциал рынка - степень насыщения рынка продуктом - распространенность потребности в мире - темпы роста рынка (спроса) 			
2. Качество рынка: <ul style="list-style-type: none"> - прибыльность - защищенность от инфляции - технологический уровень отрасли - потенциал для инноваций - возможность защиты продукта патентами - степень стандартизации продукта - возможность модификации - стабильность поведения потребителей - каналы распространения 			
3. Ситуация в конкурентной борьбе: <ul style="list-style-type: none"> - интенсивность конкуренции 			

<ul style="list-style-type: none"> - диапазон ценовой политики - возможность изменения в условиях конкуренции - защищенность рынка от появления новых конкурентов 			
4. Взаимодействие с внешним окружением: <ul style="list-style-type: none"> - риск вмешательства государства - зависимость от законодательства - влияние экономической ситуации - влияние социальных условий 			
Сумма оценок			

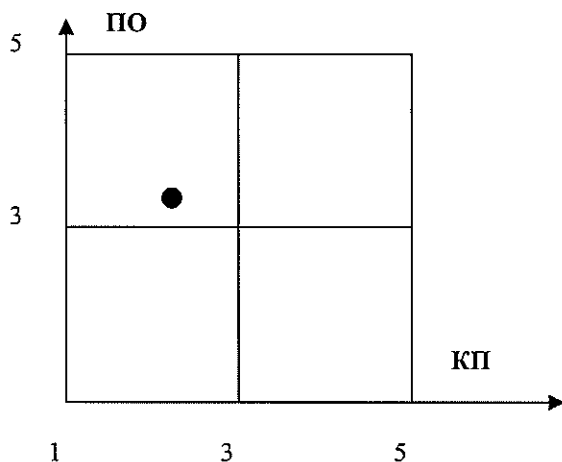
ПО=Р/В

Оценка конкурентной позиции (КП)

Характеристики	Важность (В) от 1 до 3	Оценка (О) от 1 до 5	Результат Р=В*О
1. Относительная позиция на рынке: <ul style="list-style-type: none"> - доля на рынке и ее рост - финансовые возможности - рентабельность - риск (степень утверждения на рынке) - потенциал маркетинга(имидж, преимущества в цене и т.д.) 			
2. Относительный потенциал: <ul style="list-style-type: none"> - возможность приспособления к изменяющимся условиям - возможность обеспечения необходимого качества - преимущества месторасположения - обеспеченность ресурсами 			
3. Относительная квалификация руководства: <ul style="list-style-type: none"> - климат для инноваций - профессионализм и компетентность - объем прибыли 			
Сумма оценок			

КП=Р/В

Результат анализа представляется на матрице и сопоставляется с предыдущим результатом.



Оценка стратегической ситуации

Вывод.

Метод GAP (оценка стратегического разрыва).

Стратегический разрыв – величина возможного роста, определяемая существующей и возможной ситуациями. Стратегический разрыв показывает, насколько потенциальные возможности компании отличаются от ее целей, которые предполагается достичь через некоторое время.

Прежде, чем выбрать определенный вариант развития, необходимо сформировать соответствующее конкурентное преимущество (КП). При этом оно создается благодаря действию двух факторов:

- внутренней компетенции;
- внешней возможности.

Таким образом, стратегический разрыв определяет возможность долговременного поддержания желаемого КП, а его создание (КП) является основой любой стратегии.

Анализ сильных и слабых сторон проводится путем сравнения КФУ анализируемого предприятия с предприятием конкурента. Результаты анализа представляются в таблице.

Оценка конкурентных преимуществ

Характеристики внутренней среды КФУ	-3	-2	-1	0	1	2	3
1							
2							
...							

SWOT-анализ.

Следующий и резюмирующий аспект исследования – SWOT-АНАЛИЗ – позволяет наглядно отразить связи между факторами внешней и внутренней среды организации, в частности установить зависимость между угрозами и возможностями, сильными и слабыми сторонами представленного проекта. Уникальность метода состоит в его интегрированности и простоте. Данные, полученные на его основе, являются ключевыми при принятии главного решения «Быть или не быть?» и позволяют сформировать адекватную к ситуации стратегию ближайшего развития организации.

Результаты анализа возможностей и угроз, сильных и слабых сторон представляются в виде таблицы:

Матрица SWOT

Возможности	Угрозы
Сильные стороны	Слабые стороны

Подробный анализ ситуации реализуют следующим образом:

Пример оценки ситуации

Факторы внутренней среды Сильные стороны	Факторы внешней среды		Итого
	Возможности	Угрозы	

11. Процедура защиты курсовой работы

Курсовая работа, выполненная с соблюдением рекомендуемых требований, оценивается и допускается преподавателем к защите. Защита должна проводиться до начала экзамена по дисциплине.

Защита курсовой работы проводится на последнем занятии по дисциплине, выступления студентов обсуждаются членами группы, защиту курсовой работы оценивает преподаватель. По усмотрению преподавателя на защиту курсовой работы могут быть приглашены другие преподаватели, сотрудники, студенты университета.

К защите курсовой работы предъявляются следующие требования:

1. Глубокая теоретическая проработка исследуемых проблем на основе анализа экономической литературы.
2. Умелая систематизация цифровых данных в виде таблиц и графиков с необходимым анализом, обобщением и выявлением тенденций развития исследуемых явлений и процессов.
3. Критический подход к изучаемым фактическим материалам с целью поиска направлений совершенствования деятельности.
4. Аргументированность выводов, обоснованность предложений и рекомендаций.
5. Логически последовательное и самостоятельное изложение материала.
6. Оформление материала в соответствии с установленными требованиями.

Защита курсовой работы может сопровождаться презентацией, выполненной в программе Microsoft PowerPoint.

12. Критерии оценки курсовой работы

Оценка курсовой работы – это подведение итогов самостоятельной работы студента.

Критерии оценки:

- актуальность темы;
- соответствие содержания теме;
- глубина проработки материала;
- правильность и полнота использования источников;
- уровень освоения студентом учебного материала;
- умение студента использовать теоретические знания при выполнении практических задач;
- сформированности аналитического мышления;
- степень овладения практическими умениями по направлению подготовки «Менеджмент»;
- оформление курсовой работы в соответствии с требованиями.

Критерии оценки курсовых работ рассмотрены в таблице 5.

Таблица 5. Критерии оценки курсовых работ

Оценка	Критерии	
	Знаниевая компонента	Деятельностная компонента
Неудовлетворительно	Отсутствует логика элементов научного аппарата, полное отсутствие анализа проблемы, отсутствует актуальная аналитическая информация. В теоретической части работы не раскрыты ключевые понятия; не рассмотрены различные подходы; нет логики построения текста отсутствует полнота выводов по работе и теме исследования; не обоснованы выводы; низкое качество оформления работы, не соответствует стиль и язык изложения	В эмпирической части допущены грубые ошибки, не может использовать полученные результаты для анализа. Отсутствие суждений, оценок, выводов. Не умеет проводить анализ деятельности на основе системы критериев; не умеет использовать результаты расчета; не умеет разрабатывать проекты совершенствования системы и технологии; отсутствует практическая ценность работы
Удовлетворительно	Слабо представлена логика элементов научного аппарата, отсутствие собственного видения автора на проблему, слабо представлена актуальная аналитическая информация. В теоретической части не точно раскрыты ключевые понятия; поверхностно рассмотрены различные подходы; нет ясности в логике построения текста, поверхностные выводы по работе и теме исследования; есть замечания по оформлению работы, встречаются стилистические ошибки в изложении материала	С ошибками проводит анализ деятельности на основе критериев; с ошибками выбирает и применяет методику и методы по проблеме исследования. допускает ошибки при разработке проектов совершенствования системы управления; частично присутствует практическая ценность работы. Эмпирическая часть исследования осуществлена формально. Результаты не достаточно убедительны
Хорошо	Содержание работы соответствует заявленной теме, проблема недостаточно ясна, ее актуальность раскрыта не полностью, присутствует собственное видения автора на проблему, не привлечены знания из близких разделов курса или смежных областей знаний, что ограничивает возможность более детального рассмотрения проблемы. Есть небольшие замечания в выводах; оформление всех частей работы выдержано в соответствии с требованиям, но отмечается небольшая небрежность, качество оформления работы, содержание выстроено логично, стиль и язык соответствует требованиям	В эмпирической части есть небольшие замечания, привлеченные методы, соответствуют целям, но сама процедура исследования требует незначительной доработки. Грамотно использует полученные результаты для анализа, выводы сделаны корректны. Может проводить анализ деятельности на основе системы критериев с незначительными замечаниями и использовать результаты расчета; умеет разрабатывать проекты совершенствования систем и технологий управления, но требуют незначительной доработки; присутствует практическая ценность работы
Отлично	Содержание работы полностью соответствует заявленной теме, доказана актуальность проблемы, четко поставлены цели и задачи исследования. Проявлены всесторонние и глубокие знания студента по проблеме исследования, свободно излагает собственные мысли, привлечены знания из близких разделов курса или смежных областей знаний. Представлены и проработаны необходимые и дополнительные теоретические источники, материалы из опыта работы специалистов, на основании которых изложены существенные положения и сделаны выводы, раскрывающие тему, отражающие позицию автора. Оформление всех частей работы выдержано в соответствии с требованиями, высокое качество оформления работы, содержание выстроено логично, стиль и язык соответствует требованиям	В эмпирической части представленные методы опытно-экспериментального исследования соответствуют заявленной проблеме, методика логично выстроена, в результате чего полученные необходимые данные, осуществлена их грамотная обработка и интерпретация, выводы сделаны корректны. Свободно проводит анализ деятельности на основе системы критериев, умеет разрабатывать проекты совершенствования систем и технологий управления, очевидны перспективы дальнейшего развития темы исследования

Курсовая работа требует доработки, если:

- она не носит самостоятельного характера, представляет плагиат или компиляцию;
- основные вопросы не раскрыты, изложены схематично, фрагментарно;
- в тексте содержатся ошибки, оформление работы не соответствует требованиям.

Курсовая работа должна быть подписана студентом с указанием даты её завершения.

Курсовые работы после прохождения защиты сдаются студентами на кафедру.

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 объёма;
- 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 по 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, взаимоувязанную 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. Стратегическое планирование в России и зарубежных странах.
2. Стратегическое планирование: его значение и этапы.
3. Силы конкуренции.
4. Выбор стратегии.
5. Реализация стратегии.
6. Стратегический анализ.
7. Методы стратегического анализа.
8. Особенности разработки стратегии.

Образцы заданий:

Задание 1

Определить, как организовано стратегическое планирование в исследуемой организации.

Оценить качество реализации процесса стратегического планирования в изучаемой организации.

Задание 2

Описать концепцию доминирующей модели рынка.

Определить соответствие применяемой стратегии рыночной ситуации.

Дать характеристику рыночной ситуации.

Задание 3

Определить влияние конкурентных сил на привлекательность отрасли.

Оценить силы конкуренции.

Определить предпочтительный вариант поведения в данной ситуации.

Задание 4

Описать применяемую в организации концепцию корпоративной стратегии.

Дать оценку принципам выбора стратегии.

Описать принципы формирования стратегии.

Задание 5

Определить на каком этапе развития находится организация.

Определить количество видов деятельности, реализуемых организацией.

Дать оценку соответствия стратегии этапу развития организации.

Задание 6

Определить факторы, характеризующие конкурентную позицию организации.
Определить к какой стратегической группе относится организация.
Дать оценку конкурентных преимуществ организации.

Задание 7

Показать степень соответствия целей и стратегии организации.
Дать оценку стратегической ситуации.
Дать оценку применяемой стратегии с помощью метода SWOT

Задание 8

Определить возможные варианты стратегического развития.
Описать содержание предпочтительных стратегий.
Определить предпочтительный вариант стратегического развития.

Шкала оценивания индивидуального задания

Описание	1. Работа демонстрирует небольшое понимание проблемы студентом. Многие требования, предъявляемые к заданию не выполнены. 2. Студент демонстрирует непонимание, как выполнить задание. 3. Не было попытки сделать задание	Студент демонстрирует частичное понимание задач. Большинство вопросов задания выполнены	Демонстрирует значительное понимание вопросов и задач. Все вопросы задания выполнены, но есть небольшие неточности или несущественные ошибки	Демонстрирует полное понимание задач и вопросов. Все вопросы задания выполнены
Оценка	2	3	4	5

Определить организационную стратегию, реализуемую организацией.

1. Молоко с запахом росы

Предприниматель Анатолий Хараханов за два года построил молочную мегаферму на руинах бывшего колхоза. Цель проекта необычна – массовое производство продуктов премиального качества по доступной цене «Ну что ты, Дочка, иди, иди домой!» – неожиданно для себя обращаюсь я к корове, которая, кажется, решила уйти с фермы. Она останавливается, словно ожидая чего-то. Вспомнилось, как в детстве, летом в деревне, мы бежали за хозяйками, встречавшими стадо с пастбища, и зывали вместе с ними рогатых Дочек и Зорек домой, угощая их краюхами хлеба. Наградой были те мгновения, когда то одна, то другая из коров, шествовавших неспешной царственной походкой, вдруг неуклюже ускоряла шаг и, отделившись от стада, смешно мотая головой, радостно вбегала в ворота своего двора. Но сейчас хлеба, чтобы дать корове, у меня нет. Да и ей нужно не это. На пути в стойло после автоматической дойки она повернула к распахнутым воротам молочного комплекса, откуда поступает свежий воздух. Из-за жары находится внутри коровника на 560 голов тяжело, во всяком случае, нам, журналистам, хватило меньше чем получаса экскурсии, чтобы соскучиться по кислороду. Дочка дышит, от всего отрешившись и пустив до самого бетонного пола толстую прозрачную вожжу слюны, а сзади уже наседают ее отдохнувшие подруги: мол, подышала – дай другим подышать. И она с усилием, нехотя уходит в глубь фермы.

«На днях переведем их вот сюда, потому что душно и молока меньше, – словно угадав мои мысли, говорит Николай Николаевич и указывает на площадку неподалеку, оборудованную стойлами и крышей, но без стен. Николай Николаевич – заместитель генерального директора ОАО «Племзавод «Порецкое», он работает в отрасли больше тридцати лет и знает коров досконально. Крытый выгул, как я поняла, компромиссное решение между традиционными, времен его молодости, летними выпасами стада на вольном лугу и современными технологиями мегафермы. Впрочем, современным молочный комплекс, который мы посетили, можно назвать очень условно. Ему тоже с четверть века – это один из первых образцов входившей в моду в восьмидесятые годы и популярной сегодня технологии беспривязного содержания скота. Несколько лет назад руководство «Порецкого», тогда еще колхоза Суздальского района Владимирской области, собралось сносить коровник, чтобы построить новый. Но жизнь распорядилась иначе, и сейчас нет колхоза и тех руководителей, а комплекс жив и приносит прибыль новому собственнику. И вообще, в «Порецком» этого добра – старых капитальных построек – полно. Есть дворы поменьше – семидесятых и даже шестидесятых годов. Нынешний акционер их тоже модернизировал как мог, и в результате получилось большое хозяйство – на 3000 голов, в том числе 1400 – дойного стада, крепко стоящее на ногах и вынашивающее наполеоновские планы на будущее.

Предчувствие, что здесь замешаны большие амбиции, и привело меня в «Порецкое». Вот простое наблюдение. Агентура во Владимире донесла, что в одной из розничных сетей города продаются вкусные и при этом недорогие «фермерские» продукты: молоко, сметана, творог, сыр, колбасы. Казалось бы, ничего

особенного, сегодня мода на все натуральное, и розница охотно ставит на полку упаковки с правильными словами, чтобы привлечь покупателя. Но, во-первых, «фермерские» продукты из магазина не всегда вкусные – в этом я постоянно убеждаюсь на примере московских супермаркетов. Во-вторых, натуральные продукты с каждым годом все менее доступны широкому потребителю, будучи дорогими или очень дорогими. А тут обратная ситуация.

Глядя на цены «Порецкого», хочется плакать и смеяться одновременно: 30 рублей за литр молока и 185 рублей за килограмм «докторской» колбасы – это в разы ниже цен «фермерского», или, что одно и то же, премиального сегмента. А молоко по такой цене и на массовом рынке еще надо поискать. Правда, есть тут один нюанс: молоко у «Порецкого» сырое, разливное, а в цене обычного чуть не половина приходится на упаковку. Что же, тем интереснее. Войти в сеть с неупакованным продуктом – это ли не интрига? В московских магазинах при упоминании о сыром молоке изумляются и говорят, что его продавать запрещено. Во Владимире, оказывается, можно: продавцы не ленятся разливать его в пластиковые бутылки, наклеивать этикетки, и, если покупатель придет со своим бидончиком, как в старое время, ему тоже нальют, пожалуйста. Одно плохо: кто не успел отовариться в первой половине дня, может остаться без молока, всё разберут. И колбаса в витрине долго не лежит. Старики говорят, что не упомянут, когда в последний раз ели такую колбасу – «из мяса», а молоко – чтобы «пахло росой».

2. Необычная стратегия

– Да, продавать сырое молоко рискованно. Потребитель и розница относятся к нему с недоверием. Поэтому мы взяли риски на себя. – **Анатолий Викторович Хараханов**, акционер и генеральный директор «Порецкого», кажется, даже рад, что разговор начался с щекотливого вопроса

– **А чем вы покрываете эти риски?**

– У нас молоко стерильное. Мы ежедневно проходим аудит на заводах «Данон» и «Вимм-Билль-Данн», и вся наша продукция идет у них высшим сортом, на детское питание, они у нас забирают восемьдесят процентов молока. А в магазины мы специально возим немного, чтобы не дать ему там залежаться и чтобы нерадивые продавцы не могли продать продукт ненадлежащего качества. То есть каждый день свежее привозим.

– **Магазинам-то к чему эта морока с сырым молоком?**

– Люди приходят к ним специально за «Порецким» молоком, и магазину это выгодно, они же заодно купят и другие продукты. То есть для сети это стратегический товар. А почему наше молоко востребовано, почему его берут? Оно вкусное. Поэтому суть в том, чтобы удержать эту планку.

– **Планку качества?**

– И это тоже. У нас вообще необычная стратегия, нам даже ритейлеры говорят, что в России ни у кого такой стратегии нет. Мы не стали производить массовую продукцию и бороться с конкурентами за счет цены. Мы шагнули сразу в премиальный сегмент, но за счет снижения себестоимости производства и всего процесса реализации на круг у нас выходит цена, одинаковая с ценой массового сегмента. Хотя качество совсем другое.

Словно в подтверждение слов Анатолия Викторовича позже раздастся телефонный звонок. Позвонят из московской компании, открывающей сеть магазинов шаговой доступности в районе Рублевки со специализацией именно на фермерских продуктах. То есть речь идет о дважды премиальном сегменте. Менеджеры сети объехали все соседние с Москвой области, через департаменты сельского хозяйства искали адреса и явки компаний, выпускающих натуральную продукцию, и попали в «Порецкое». Теперь, как говорит Хараханов, они требуют срочно заключать договоры.

– **Боюсь, покупатели на Рублевке вашу политику низких цен не поймут, – усмехаюсь я со знанием дела, но Анатолий Викторович не отвечает на иронию.**

– Мы еще не договаривались по ценам, да это и не так важно. Здесь смысл в чем – мы друг для друга как локомотив: мне сейчас важно нарастить производство, мы двигаемся очень большими темпами, а они готовы забирать тонн десять продукции – это хороший объем. Вот, смотрите, какие у нас показатели. – на столе генерального директора, девственную чистоту которого нарушал лишь мобильный телефон, появляется лист бумаги, который он, порывшись, вытащил из груды папок, сложенных в большой тумбе. – Люблю аналитику, – словно оправдывается Анатолий Викторович. – Конечно, можно позвать экономиста, и она все расскажет, но мне самому интересно. Вот, сводка по району – валовой надой за сутки.

Из таблички видно, что по сравнению с 2009 годом молока в «Порецком» стали получать почти в два с половиной раза больше – около 26 тонн в сутки. Надой на одну корову тоже скакнул с 11,5 до 18 килограммов, опередив средние показатели не только по району (17 кг), но и по России (12,6 кг). Отпускная цена увеличилась с 12,90 до 17,14 рубля за килограмм, а себестоимость, наоборот, снизилась с 11 до 10 рублей за килограмм.

– **За счет чего так растут надой?**

– За счет кормления в первую очередь. Я тут начитался литературы и встретил правило «трех К», если не ошибаюсь, «корма, кадры, корова», – вот мы над всем этим одновременно и работаем. Если хотя бы чего-то одного не будет, хорошего и много молока не получишь. Отношение к корове очень важно, лечение. Скот мы покупаем – из Голландии четыреста голов недавно привезли, сейчас планируем из Германии привезти шестьсот голов.

– А отечественные коровы что, хуже?

– На эту тему можно долго рассуждать. Я привез скот с годовой продуктивностью до 11,5 тысячи литров, а у наших 7,5 тысячи уже считается круто. Но европейские коровы изнеженные, а наши устойчивы ко всяким проблемам – и кормам, и условиям. Ну, это дополнительная работа врачам, зоотехникам. Вопрос в другом: где в России вы разом купите столько? Таких предложений нет, а если есть, то это будет в полтора раза дороже, чем в Европе. На нашем рынке можно купить двадцать-тридцать коров, и на то, чтобы собрать двести, уйдет полгода. Это неудобно, потому что, допустим, зимой двор не отапливается, и нужно минимум двести голов, чтобы они вырабатывали достаточно тепла и не замерзли. А если мы будем ставить по двадцать-тридцать голов, они сразу замерзнут. Кстати, на будущий год нам понадобится купить еще тысячу шестьсот голов, потому что мы собираемся строить новый комплекс.

Слушая речи Анатолия Викторовича, не знаешь, чему больше удивляться – динамике его хозяйства или планируемым масштабам роста. Получается, что года через полтора «Порецкое» увеличится еще в два с половиной раза и будет сопоставимо с крупнейшими и единичными пока в стране молочными хозяйствами.

Вы хотите стать крупным региональным или межрегиональным игроком молочного рынка? До каких пределов вы будете наращивать производство?

– Я себе не ставлю никаких конкретных целей. Просто, если есть спрос на нашу продукцию, нам надо расти и производить ее как можно больше.

– У переработчиков что, спрос неограниченный? Или вы собираетесь построить сеть по продаже сырого молока?

– Вообще-то мы планируем организовать свою переработку и свою розницу – уже присматриваем магазины, начали покупать. Хотим сделать сеть шаговой доступности. Причем это будут не фирменные точки, в которых мы выложим свою колбасу и две банки сметаны – это смешно, а полноценные магазины площадью от 60 до 120 квадратных метров в жилых районах, чтобы проходимость была хорошая. Ну и попытаемся сделать так, чтобы там не только было все необходимое, но чтобы оно было еще и хорошим.

– Своя переработка еще понятно, а розница зачем, ведь это совсем другой бизнес?

– Мне и другие бизнесмены говорят – а я со многими откровенно разговаривал, – что много попыток было увязать производство, переработку и реализацию, но ни у кого не получалось. Проще какой-то один сектор занять и там быть профессионалом. Согласен, я за профессионализм, но тем не менее... У меня проблем со сбытом по определению нет. Если вы заметили, мы находимся на пересечении двух федеральных трасс, Нижегородской и Ивановской, и, даже если на рынке будет профицит молока, заводы в Нижнем, Муроме, Иванове откажутся от любого, а наше молоко все равно заберут, потому что оно идет на продукты премиум-класса. Поэтому дело не в сбыте, а дело, видимо, во мне.

– С сырым молоком далеко не уедешь, так что вам придется или отказаться от свежего продукта, или ограничить ареал сбыта?

– Ну, во-первых, мы будем делать и пастеризованное молоко. А во-вторых, когда мы здесь все наладим, от производства до реализации, мы сможем организовать то же самое в других местах, что нам мешает?

Аграрий поневоле

В этом месте я понимаю, что лучше остановиться и о конечных целях стратегии Анатолия Викторовича больше не спрашивать. Похоже, их действительно нет. В этом-то вся и штука – дело не в стратегии, а в человеке. Хараханов охотно рассказывает о себе, и из его рассказа видно, что кроме огромной энергии, характерной для предпринимателей, и больших амбиций в нем есть еще что-то. От него веет непривычным духом, который и определить-то не знаешь как.

Кстати, для своего поколения – ему 38 лет – Хараханов стал бизнесменом поздно, в 32 года, уже сложившимся человеком. До этого была учеба в Тюменской строительной академии, служба в армии, работа в компании «Сургутэнергострой». Тюменский край – его родина, вырос он в таежном поселке Игрим, до которого, как в песне, только самолетом... Из детских воспоминаний – как октябренок участвовал в открытии памятника и Вечного огня своему земляку Герою Советского Союза снайперу Гавриилу Епифановичу Собянину, деду московского мэра. Но это к слову, а вообще, как и у всех в поселке, главными в его жизни были река и лес, лодка и ружье, причем на охоту он сызмальства любил ходить один. А вот рвением к учебе не отличался, однако в старших классах по наущению отца стал посылать контрольные работы в Московскую физико-математическую школу и окончил ее по индивидуальной программе.

Развившийся навык быстро думать стал для Хараханова большим подспорьем в жизни. Например, студентом он мог найти общую формулу для ускорения расчетов в группе задач по высшей математике, что нравилось преподавателям, но не нравилось однокашникам, пытавшимся бездумно списывать и подставлять ее в свои задачи. И это, безусловно, обогатило его лидерский характер. А что он лидер, выяснилось в армии: его, новобранца, сразу назначили на место ушедшего в Чечню ротного. За два года «одиноким волком», каким Хараханов был в детстве, превратился в командира. И это стало причиной его ухода из «Сургутэнергостроя», где он проработал около десяти лет и дослужился до высоких должностей: не мог больше находиться в подчинении у кого-либо. Впрочем, об этой большой организации стоит сказать еще два слова: Хараханов застал там уходящую натуру, людей, которые в семидесятые-восемидесятые годы осваивали Север, строили легендарную Сургутскую ГРЭС-2*. «Это очень серьезные дядьки – настоящие зубры, у них было чему учиться», – говорит он.

В 2005 году Анатолий Викторович зарегистрировал в Ханты-Мансийске строительную фирму. И началась его бурная карьера в бизнесе. Стартовав, как он говорит, с «печати и подписи», через три года он уже владел небольшим бетонным заводом, парком техники и офисом в центре города, стал генподрядчиком ХМАО по капстроительству, вошел в сектор многоэтажного жилого домостроения. Такой динамики не было у других местных застройщиков, хотя в годы экономического бума их образовалось много. «Не знаю, я не люблю думать о том, кем бы я был», – говорит он. Но, судя по всему, кризис 2008 года лишил его шанса стать «олигархом», так сказать, местного значения. Уже зрели планы диверсификации бизнеса – на мази был проект организации платной охоты и рыбалки: арендованы угодья на Оби, заказаны в лизинг скоростные яхты, в центре Ханты-Мансийска вырыт котлован для строительства стрелкового клуба...

Никто не думал, что Хараханов так легко со всем этим расстанется. В 2009 году, когда стройиндустрия уже лежала на боку, но все еще чего-то ждали, он продал свой бизнес. Еще более удивительным для коллег-строителей было его решение податься в сельское хозяйство. Это и впрямь выглядит странно. Сам Анатолий Викторович говорит, что причины, по которым он, не отличавший сена от соломы, захотел стать аграрием, да еще перебраться во Владимирскую область, о существовании которой едва подозревал, необычны. «Рано об этом. Потом когда-нибудь, может быть, и расскажу», – отмахивается он. Как бы то ни было, весь год он провел преимущественно в самолете между Тюменью и Москвой, то улаживая дела по продаже одного бизнеса, то входя в курс другого. Новая его должность называлась «заместитель председателя колхоза «Порецкое». То есть он не купил землю, как нормальный инвестор, а просто устроился на работу в колхоз. Вообще-то сторонних инвесторов и не приветствуют в Суздальском районе – администрация и муниципалитет следят, чтобы богатые сельхозугодья не застроили сплошь коттеджами и не превратили в пустошь. А кроме того, тут мог быть свой расчет. «Порецкое» дышало на ладан. Кроме плохой конъюнктуры на хозяйство давили долги, в том числе по нацпроекту: руководство колхоза взяло кредит на 130 млн рублей на строительство мегакоровника, а в результате, как часто бывает, ни коровника, ни денег. За два месяца до перевыборов председатель подал в отставку, и Хараханову в районе предложили выдвинуть свою кандидатуру. Он согласился. На колхозном собрании ему пришлось еще убеждать 150 пайщиков в реальности плана возрождения «Порецкого», и тогда за него проголосовали. Проголосовали и за выкуп паев.

– Стоял вопрос о вложении денег, – говорит Анатолий Викторович. – Я понимал, что предприятие погибает и положение не выровняется, потому что цена на молоко низкая. Все производители тогда сидели на мели, но у них, возможно, были какие-то подушки безопасности, свои секреты, а у меня какие секреты – доставай деньги, вкладывай.

Так в апреле 2010 года он стал единственным акционером ОАО «Порецкое».

3. Эффективный менеджер

– Сколько вложил? Скажем так: много. Пришлось вкладываться, прекрасно понимая, что, может быть, безвозвратно. В этой машине растворяется все, сколько бы ни кинул.

Анатолий Викторович не говорит, сколько именно денег он кинул в топку модернизации «Порецкого», но можно не сомневаться: на порядок меньше, чем его коллеги, осуществляющие инвестпроекты со схожими целями – резко увеличить надои и повысить качество молока. Сообщения о строительстве свёрхтехнологичных коровников на сотни и тысячи голов в последние годы нередки в сводках экономических новостей, их стоимость разбегается от нескольких сотен миллионов до миллиардов рублей. Правда, об успешном завершении начатых строек известий меньше. Но в любом случае у Хараханова таких денег не было. Банкиры долго присматривались к нему: с одной стороны, человек повесил на себя убитое хозяйство и долги – значит, на что-то рассчитывает. С другой стороны, на что он рассчитывает, непонятно.

– Когда я их на джипе по навозу возил, по фермам, и рассказывал, как тут будет все здорово, они кивали, а потом спрашивали: а зачем это вам? – вспоминает Анатолий Викторович. – А потом, через полгода, опять: вы не пожалели? Я говорю: нет, мне еще больше понравилось. Еще проходит время, опять интересуются: ну, как дела? Я говорю: сам видишь как.

Впрочем, он и не собирался ввязываться в большую стройку, когда «сотни миллионов сразу ложатся на себестоимость – бац, – и у тебя уже коленки трясутся», а стал действовать иначе. Ремонт старых дворов – это намного дешевле и быстрее. Еще заместителем председателя колхоза он быстро вернул к жизни одну из ферм, предназначенных к сносу: полтора месяца ушло на ремонт, и еще через две недели там уже стояли коровы, что изумило местный народ. Так что теперь реконструкция дворов пошла полным ходом. Это тоже была серьезная стройка, пришлось менять всю инфраструктуру: водопровод тридцатилетней давности, электрику, строить новые подъезды к дворам, площадки и даже дороги, которых просто не было.

– Такое ощущение, что только меня все ждало и разом рухнуло, – говорит он. – Я рассчитывал, что хоть что-то будет пока работать. А тут куда ни ткнешь – то сломалось безвозвратно, то украдено. Я им говорю: а как вы раньше-то работали, ведь без конца все меняем, покупаем?

Тем не менее уже к середине 2010 года все животноводческие помещения были обновлены. Кстати, в то жестокое лето коровы впервые спасались от жары на крытом выгуле, сооруженном из брошенных кусков арматуры.

Интересно, стоила ли игра свеч, если в результате почти две трети стада – более 800 голов – остались в условиях привязного содержания, которое считается устаревшим и заведомо менее эффективным, чем беспривязное?

– На старых фермах работает побольше людей, чем на современном комплексе, – соглашается Хараханов, – но, во-первых, при нынешних зарплатах это не страшно, а во-вторых, мы за счет локальной эффективности выигрываем.

Локальную эффективность в «Порецком» трудно разглядеть неопытным глазом. Например, современное доильное оборудование. Не сразу поймешь, что в допотопной с виду ферме, где доярки, как в старом кино, снуют между коровами, подмывая их и подключая к доильному аппарату, молоко получается стерильным, как и положено по европейскому стандарту: оно не соприкасается с воздухом, из вымени по шлангам попадает в трубы, а оттуда – в охлаждающий танк, стоящий себе в закутке. Зато, по словам Анатолия Викторовича, привязное содержание имеет свои плюсы: тут каждая корова под присмотром, к ней индивидуальный подход, в результате и ей комфортно, и доярке спокойнее, она знает каждую корову.

Заготовка кормов – еще один скрытый источник выгоды для хозяйства. Поскольку от их количества зависит экономическая устойчивость, а от качества – вкус молока, ни о какой покупке комбикормов здесь и слышать не хотят, добавки покупают по минимуму, строго натуральные, вроде рапсового жмыха, а большую часть коровьего рациона: зерно, сено, силос – заготавливают сами. Да по-другому было бы и грешно: трава в этих местах вырастает с человека, так что за сезон можно делать несколько укосов. Но все упирается в машины – убирать корма надо быстро.

– Если тратить деньги, то уж по-серьезному, – рассуждает Анатолий Викторович. – Комбайны силосоуборочные самые лучшие – немецкие, марки «Ягуар», они очень дорогие, зато производительные и надежные, двигатель у них мерседесовский. У нас был один старый, двадцатилетний, «Ягуар» – мы его реанимировали и два новых купили. Дальше берем трактор и к нему покупаем прицеп двадцатитонный – это мы заменили четыре пятитонных грузовика, получается меньше расход ГСМ и один механизатор вместо четырех. Затем косилки, у нас девятиметровая косилка, которая цепляется к трактору, а раньше мы с трехметровыми работали, то есть три механизатора косили. Ну и так далее. Докупили зерноуборочных комбайнов, которые работают, а не ломаются через каждые десять метров. За счет этой техники при том же количестве людей мы больше заготавливаем и в более короткие сроки. И качество кормов другое – трава не переставивает, питательная ценность у нее выше. Сейчас будем переводить машинный парк на компьютерную навигацию. – Анатолию Викторовичу нужен теперь тотальный учет ГСМ. Известно, что расход топлива – это черная дыра в затратах, в том числе из-за воровства. Но, оказывается, и сам процесс уборки таит в себе резервы роста эффективности. Компьютерная карта полей будет показывать, с какой скоростью движется комбайн. А то комбайнер как на велосипеде гоняет и фактически сеет зерно, которое должно загружаться в бункер. Это тоже издержки.

Про другую черную дыру – затраты на электроэнергию – Хараханов рассказывает, даже слегка волнуясь. Дело в том, что в «Порецком» едва успели заткнуть эту дыру к началу 2011 года, когда тариф вырос на 30%. А если бы не успели?

– Мы бы умерли, просто загнулись бы с ходу. У меня бумаги все сохранились. – Анатолий Викторович достает очередную табличку. Цифры потрясают. Колхоз «Порецкое» был выдающимся по энергоемкости предприятием, потребляя в пиковые месяцы до 255 тыс. киловатт в час. Электричеством отапливалась и колхозная контора, и фермы, на нем работало все производство: доение, промывка оборудования, нагрев воды в огромных танках. На оплату этой услуги уходила четверть выручки. Честно говоря, только теперь мне стал понятен смысл советского лозунга о газификации села, который, впрочем, для многих сел так и остался лозунгом. Но у Анатолия Викторовича все претензии – к бывшему руководству колхоза, и это единственный раз, когда он позволяет себе открытую критику в его адрес.

– Я понимаю, что в советское время электричество было дармовое, но это закончилось. Десятки лет люди руководили хозяйством, а выводов не делали. Газовая труба-то есть. Тут не надо быть экономистом – я просто на коленке посчитал: вот столько надо вложить денег, окупаемость – полтора года. Но надо делать все вовремя. От моей идеи, хотя я работаю быстро, до идеи газифицировать до пуска газа, прошел год и четыре месяца: октябрь 2009-го – февраль 2011-го. Хотя ничего я сверхъестественного не делал, просто принял решение и осуществил.

Когда все что можно в «Порецком» было газифицировано, да еще на электроподстанции установлено энергосберегающее оборудование, платить за свет стали вдвое меньше. Но Хараханов не унимается.

– Есть у нас мысль – перейти на светодиодные лампы, сделать из них фонарь для фермы. Уже целый научный труд написали – расчеты для одного двора. И вложения, в принципе, нормальные, и окупаемость.

– Они же дорогие.

– Да, они дорогие, но мы выходим на завод-изготовитель, чтобы максимально снизить цену. Поставим в один двор, посмотрим экономическую эффективность. Ну прогорим, так прогорим на одном дворе. Зато будет ясна картина – потянем ли мы все хозяйство или, может, не время еще. Будем ждать, пока заводы заработают на полную мощность, мониторить цены. А в идеале я думаю об установке по выработке биогаза, чтобы уйти от этой проблемы – электричества и газа, стать автономными.

Навозная монополия

На газификацию «Порецкого» Анатолию Викторовичу уже дали кредит. Постепенно банкиры прониклись к нему доверием, более того, он прослыл мастером возрождать предприятия из пепла, и ему наперебой предлагают гиблые активы, отошедшие банкам за долги. Так у него появился цех мясопереработки. «Два раза отказывался, а на третий раз подорвался», – усмехается он.

С Олегом Валерьевичем, директором цеха, мы едем в соседний район, в райцентр Камешково, и он показывает нам плоды перестройки предприятия, которое еще зимой числилось на балансе у Сбербанка.

– То, что вы видите – это красота. Что тут было! Прежние акционеры выжимали из цеха все что можно, не ремонтировали, кругом антисанитария, оборудование грязное, морально и физически устарело. Мы его полностью привели в порядок, и оно теперь хорошо работает, сейчас докупаем, что нам нужно по технологии. – В общем, это очередная презентация харахановского ноу-хау – как с минимальными затратами и в кратчайший срок наладить производство совершенно новой по качеству продукции.

Так же, как и на молочной ферме, первое впечатление от мясного цеха – «чистенько, но бедненько». Тем не менее здесь все на своем месте. Цех долго моют в начале рабочего дня, иначе нельзя – продукт натуральный, он и так быстро портится, а если еще грязь... По словам Олега Валерьевича, санитарное состояние цеха поразило в самое сердце чиновницу из органов сертификации, знающую это предприятие давно, и она выдала сертификат на три года, а не на один, как раньше. И пообещала, расчувствовавшись, что в другой раз, если будут так держать, выдаст на пять. Колбасы сертифицировал Ящурный институт во Владимире, и там тоже удивились, уровень всех опасных параметров микробиологии оказался не то что в норме, а намного ниже.

Следующий предмет заботы директора – качество сырья, и главный вопрос здесь тот же, что и в молоке: чем кормили скотину. Если за говядину Олег Валерьевич спокоен: бычков откармливают в «Порецком», и это очень нежное мясо, – то поставщиков свинины, не накачанной всевозможной высокотехнологичной пищей, надо тщательно отбирать. Дальше встает проблема хранения сырья. Первые месяцы, особенно летом, из соображений той же гигиены цех работал больше на замороженном мясе. Но ясно, что из «охлажденки» получается более вкусный продукт, поэтому осенью здесь запустят собственную бойню.

Этой же осенью настает момент истины для всего проекта. До сих пор цех едва покрывал свои затраты, выпуская не более тонны продукции в день. Технологию и рецептуры осваивали с нуля, ведь опыта промышленного выпуска натуральных колбас на рынке, можно сказать, нет. Приноравливались к каналам сбыта, чтобы без потерь продавать скоропортящийся продукт. Теперь, когда все вроде бы отлажено и ясен объем спроса, решено удвоить производственные мощности – чтобы выпускать до пяти тонн. Есть шанс, что появится прибыль.

Но все-таки картина не такая однозначная, как с молочным бизнесом, и до массового производства тут еще далеко. Хотя, по мнению Олега Валерьевича, они сейчас начинают двигаться «семиимильными шагами».

– Тут главное не только продать продукт, но и продать его свежим, поймать баланс между этими двумя линиями, – объясняет он.

– Открыть вот такой мясной цех – это очень рискованно, – соглашается Хараханов. – Сразу большие издержки, оборотные средства, а реализация неизвестно когда начнется, и еще вопрос, будет ли она. Я серьезную кредитную нагрузку держу на молочном предприятии, развивая мясное производство, плюс еще денег им накидываю на сырье. Иначе им не выжить, это точно.

Возникает и другой вопрос: а уменьшает ли в самом деле риски для сельхозпроизводителя своя переработка? «Порецкое» могло бы уже процветать только за счет производства молока, а теперь вот парься с этой колбасой. Впрочем, мы опять попадаем в заповедную зону стратегии Анатолия Викторовича. А он гнет свое.

– Я и говорю, что нам нужны свои сети торговые. Мы картофелем тридцать гектаров засадили, куда его реализовывать? Свеклу, морковь? Одним комбайном все это собираешь – вот тебе и магазин. Овощехранилище у нас есть, все есть, ну сделай чуть дешевле, чем в других местах, и будут покупать. У нас еще кролики, около тысячи голов, сейчас в магазины пойдут – мы уже год развиваем это направление. Навоз мы перерабатываем...

Секундочку, какая связь между навозом и розницей? А вот какая. Из навоза обычного в «Порецком» делают навоз, так сказать, потребительский, для дачников, – сухой, фасованный. Причем это единственное пока в России предложение. «Мы здесь монополисты», – говорит Хараханов. Предыстория у этой монополии смешная.

– У нас ферма со склоном к федеральной дороге, – рассказывает он, – губернатор живет в области и по этой дороге ездит. Навоз копится зимой, а как весна – плывет все на дорогу. Губернатор один раз уже съехал – представьте, какой скандал. Теперь мы поставили этот завод, он сепарирует навозную массу на воду и порошок, который при определенной температуре убивает семена сорняков. Мы получили на него сертификат, подбираем оборудование по фасовке и будем продавать как удобрение. Спрос наверняка большой: это же удобно – кинул в багажник мешок весом двадцать килограммов, и не надо везти телегу с навозом. А воду, которая остается в навозонакопителе, можно качать сразу в поле, трава будет лучше расти, вместо двух-трех укосов будет четыре. Я посчитал, что, если мы будем вносить всю воду на свои поля, это равносильно тому, что мы купили бы минеральных удобрений на восемь миллионов рублей.

Навозная тема дала импульс еще одному бизнес-проекту – производству биогумуса, то есть дождевых червей.

– От биогумуса эффект круче, чем от навоза, кстати, – замечает Анатолий Викторович.
– Знаете, сколько я этих бизнес-планов уже нарисовал? В банке не справляются, десятка два, наверное, у меня их лежит, я их переделываю все время. Но тем не менее для банка что важно – что у нас объемы растут, выручка растет, а затраты падают.

– **Вас послушать, так сельское хозяйство – это золотая жила.**

– Только не обманывайтесь. Я могу красиво рассказать – если во что-то веришь сам, можешь заразить идеей. Но я никому не советую идти в этот бизнес. Потому что между тем, чтобы взять кусок земли, и тем, чтобы получить товар на прилавках, лежит пропасть. И деньги тут не помогут.

– **То есть как не помогут?**

– Я почему про инвестиции не говорю – по одной причине: кто-то, может, миллионом обойдется и из него сделает сто через полгода, а кто-то этот миллион по телефону проговорит, пока эти идеи срастят, – и все, и пшик. В сельское хозяйство вложено уже столько денег... Люди очень богатые инвестируют в него. Они думают, что оставляют руководителя, уезжают – и контролируют все. Ну кто за тебя будет нормально-то вкалывать? Здесь одна себестоимость складывается из пяти тысяч позиций – над каждой работаешь. То есть бизнесмен должен сам вложить деньги и сам этим заниматься.

Образцы тестов.

Тест по курсу:

Выбрать правильный ответ из предложенных вариантов.

1. Предназначение предприятия относится к понятию:

1. Миссия. 4. Продукт.
2. Видение. 5. Будущее состояние.
3. Прогноз.

2. Поставщики входят в состав:

1. Ближнего окружения. 4. Контактных групп.
2. Отрасли. 5. Факторов, формирующих условия для бизнеса.
3. Дальнего окружения.

3. Набор правил, которыми руководствуется высшее руководство организации при принятии управленческих решений, относится к понятию:

1. Культуры предприятия. 4. Должностные инструкции.
2. Стратегии предприятия. 5. Правила внутреннего распорядка.
3. Миссия предприятия.

4. Приростное поведение высшего руководства характерно:

1. Для вновь создаваемого предприятия.
2. Для предприятия, находящегося в кризисной ситуации.
3. Для предприятия, ведущего рискованный бизнес.
4. Для старых, крупных предприятий.
5. Для реструктурируемых предприятий.

5. К какому виду планирования относят разработку плана развития бизнес единицы:

1. Текущему. 4. Производственному.
2. Стратегическому. 5. Календарному.
3. Оперативному.

6. Перспективная идея для долгосрочной ориентации сотрудников относится к понятию:

1. Стратегия. 4. Культура.
2. Миссия. 5. Философия.
3. Видение.

7. Эффективный метод управления выбирается в зависимости:

1. От миссии организации. 4. От типа организации.
2. От решения менеджмента. 5. От организационной структуры.
3. От конкретной ситуации.

8. Портфель бизнесов - это:

1. Совокупность хозяйственных подразделений, принадлежащих одному владельцу.
2. Совокупность предприятий, выпускающих одинаковую продукцию и использующих одинаковый технологический процесс и ресурсы.

3. Совокупность предприятий, описываемых матрицей БКГ.
 4. Набор предпринимательских идей.
 5. Состав структурных подразделений.
9. Основная задача анализа потребителей:
1. Выявить целевую группу и ее потребности.
 2. Выявить идеальный продукт с точки зрения потребителей.
 3. Определить рыночную стоимость продукта.
 4. Оценить действия конкурентов.
 5. Выполнить задачу высшего руководства.
10. Возможности предприятия определяют его:
1. Конкурентную позицию.
 2. Сильные стороны.
 3. Стратегический потенциал.
 4. Портфель бизнесов.
 5. Ассортимент выпускаемой продукции.
11. Существующее положение предприятия на рынке определяется его:
1. Конкурентной позицией.
 2. Стратегическим потенциалом.
 3. Сильными и слабыми сторонами.
 4. Условиями для бизнеса.
 5. Привлекательностью отрасли.
12. Успех или неудача конкретного предприятия определяются его:
1. Стратегическим потенциалом.
 2. Конкурентной позицией.
 3. Соответствием параметров внутренней среды ключевым факторам отрасли.
 4. Портфелем бизнесов.
 5. Сильными и слабыми сторонами.
13. Процесс проникновения предприятия в другие отрасли получил название:
1. Диверсификация.
 2. Интеграция.
 3. Концентрация.
 4. Позиционирование.
 5. Сегментация.
14. Возникновение стратегических преимуществ при объединении нескольких бизнесов называют:
1. Интеграцией.
 2. Диверсификацией.
 3. Синергией.
 4. Неожиданным успехом.
 5. Проникновением.
15. Цель SWOT - анализа:
1. Учет влияния угроз, возможностей, сильных и слабых сторон на стратегию предприятия.
 2. Анализ угроз, возможностей, сильных и слабых сторон.
 3. Устранение угроз и слабых сторон.
 4. Формирование видения компании.
 5. Поиск миссии.
16. На изменение параметров выпускаемого продукта направлена стратегия:
1. Диверсификации.
 2. Концентрированного роста.
 3. Прямой интеграции.
 4. Сбора урожая.
 5. Сокращения издержек.
17. При падении привлекательности отрасли и сильной конкурентной позиции целесообразно применить стратегию:
1. Сокращения.
 2. Диверсификации.
 3. Сбора урожая.
 4. Прямой интеграции.
 5. развития продукта.
18. Матрицу БКГ «Привлекательность отрасли/ конкурентная позиция» применяют:
1. Для оценки сильных и слабых сторон предприятия.
 2. Для оценки угроз и возможностей.
 3. Для оценки стратегической ситуации состояния портфеля бизнесов
 4. Для разработки миссии.
 5. Для выбора стиля управления компанией.

19. Для фирм с сильной конкурентной позицией при высокой привлекательности отрасли наиболее целесообразно применить стратегию:

1. Сбора урожая.
2. Сокращения издержек.
3. Концентрированного роста.
4. Диверсификации.
5. Ликвидации.

20. Основное отличие стратегического контроля от оперативного и текущего состоит:

1. В необходимости установления стандартов.
2. В необходимости проверки соответствия контролируемого объекта стандартам.
3. В изучении будущих шансов предприятия.
4. В установлении соответствия полученного результата со стандартом.
5. В проведении необходимых изменений.

21. Предпринимательское поведение высшего руководства характерно:

1. Для вновь создаваемого предприятия.
2. Для предприятия, состоящего из нескольких бизнес единиц.
3. Для предприятия, ведущего стабильный бизнес.
4. Для старых, крупных предприятий.
5. Правильного ответа нет.

22. Метод SPACE применяют:

1. Для оценки стратегической ситуации компании.
2. Для оценки сильных и слабых сторон компании.
3. Для анализа угроз.
4. Для анализа возможностей.
5. Для разработки стратегического плана.

23. Если компания имеет слабую конкурентную позицию в привлекательной отрасли, то наиболее привлекательной будет следующая стратегия:

1. Сокращение издержек.
2. Диверсификация.
3. Захват и развитие новых рынков.
4. Сбор урожая.
5. Поглощение поставщиков.

24. Стратегия диверсификации характерна для следующей ситуации:

1. Старый рынок, старый продукт.
2. Новый рынок, новый продукт.
3. Новый рынок, старый продукт.
4. Старый рынок, новый продукт.
5. Старый продукт, новый рынок.

25. Главный и основной конкурент:

1. Фирма, претендующая на роль лидера в отрасли.
2. Фирма с высокой степенью диверсификации бизнеса.
3. Фирма с высокой степенью дифференциации продукта.
4. Фирма, применяющая стратегию сокращения издержек.
5. Фирма, применяющая стратегию сбора урожая.

26. Стратегическая бизнес единица - это:

1. Структурное подразделение компании.
2. Главный и основной конкурент.
3. Хозяйственное подразделение предприятия, имеющее и других потребителей кроме самого предприятия, руководство которого имеет полномочия на принятие стратегических решений.
4. Продукт компании.
5. Фирма, претендующая на роль лидера в отрасли.

27. Входные барьеры - это:

1. Факторы, препятствующие проникновению в отрасль новых конкурентов.
2. Вид деятельности предприятий отрасли.
3. Отраслевые стратегии.

- 4. Номенклатура отраслевой продукции.
- 5. Степень привлекательности отрасли.

28. Вертикальная интеграция - это:

- 1. Поглощение конкурентов.
- 2. Поглощение поставщиков или потребителей.
- 3. Создание сети филиалов.
- 4. Расширение ассортимента продукции.
- 5. Правильного ответа нет.

29. Отрасль это:

- 1. Деление предприятий по группе продуктов.
- 2. Деление предприятий по группе поставщиков.
- 3. Деление предприятий по группе потребителей.
- 4. Совокупность предприятий, для которых характерны единство экономического назначения выпускаемой продукции для удовлетворения конкретной потребности, общность технологического процесса, однородность сырья и материалов, профессионального состава кадров.
- 5. Правильного ответа нет.

30. В малопривлекательных отраслях для бизнесов со слабыми конкурентными позициями применяют стратегию:

- 1. Развития продукта.
- 2. Диверсификации.
- 3. Сбора урожая.
- 4. Ликвидации.
- 5. Горизонтальной интеграции.

31. Метод GAP применяют:

1. Для согласования целей и стратегии. 2. Для разработки миссии. 3. Для оценки конкурентных преимуществ.

32. Доминирующая модель рынка определяет:

1. Предпочтительный вариант поведения конкурентов. 2. Предпочтительный вариант поведения поставщиков. 3. Предпочтительный вариант поведения потребителей.

33. Модель конкурентных сил отрасли применяют:

1. Для оценки движущих сил конкуренции. 2. Для выбора предпочтительного варианта поведения на рынке. 3. Определения конкурентных преимуществ компании.

34. Классификация базовых стратегий позволяет:

1. Определить предпочтительный вариант поведения на рынке. 2. Определить главного конкурента. 3. Оценить соответствие целей и стратегии.

35. Многопрофильная компания реализует стратегию:

- 1. Диверсификации. 2. Минимальных издержек. 3. Фокусирования.

36. В начале деятельности компании реализуют стратегию:

- 1. Диверсификации. 2. Развития продукта. 3. Интеграции.

37. Ключевые факторы успеха применяют для оценки:

- 1. Сильных и слабых сторон. 2. Интенсивности конкуренции. 3. Выбора стратегии.

38. Главного конкурента определяют с помощью метода:

- 1. Формирования стратегических групп. 2. GAP. 3. SPACE. 4. SWOT.

39. Метод SWOT применяют:

- 1. Для разработки стратегического плана. 2. Для согласования целей и стратегии. 3. Для определения доминирующей модели рынка.

40. Стратегия концентрированного роста применяется:

1. Фирмами с сильными конкурентными позициями, при высокой привлекательности отрасли.
2. При падении привлекательности отрасли.
3. При изменении параметров выпускаемого продукта.

Шкала оценивания (при общем количестве вопросов в задании – 10)

Количество правильных ответов	До 5	5-6	7-8	9-10
Оценка	2	3	4	5

Описание шкал оценивания на этапах текущего и промежуточного контроля представлено в таблице 6.
Таблица 6. Этап текущей аттестации по дисциплине «Технология стратегического планирования»

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. Общая концепция доминирующей модели рынка.
2. Рынки совершенной и монополистической конкуренции, рынок олигополии и монополии.
3. Характеристика рыночной ситуации и желательная стратегия поведения компании в зависимости от преобладающей модели рынка.
4. Количественная и качественные характеристики спроса.
5. Методы оценки модели рынка компании.
6. Модель конкурентных сил М. Портера.
7. Конкуренция среди существующих предприятий.
8. Входные и выходные барьеры. Потенциальные конкуренты и субституты.
9. Основные объекты и задачи стратегического и оперативного управления.
10. Влияние потребителей и поставщиков на конкурентную ситуацию.
11. Варианты стратегического поведения в зависимости от конкурентной ситуации.
12. Методы оценки движущих сил конкуренции и конкурентной ситуации.
13. Стратегия низких издержек ее содержание и область применения.
14. Стратегия дифференциации: ее содержание и область применения.
15. Стратегия фокусирования: ее содержание и область применения.
16. Концепция корпоративной стратегии.
17. Развертывание стратегии.
18. Ключевые аспекты корпоративной стратегии.

19. Принципы формирования корпоративной стратегии.
20. Модели роста компании. Начало деятельности.
21. Модели роста компании. Молодая компания.
22. Модели роста компании. Однопродуктовое предприятие.
23. Модели роста компании. Многопрофильная компания.
24. Компоненты стратегической позиции. Изменчивость.
25. Компоненты стратегической позиции. Агрессивность.
26. Компоненты стратегической позиции. Открытость.
27. Оценка срока поддержания конкурентного преимущества.
28. Прямая и косвенная конкуренция.
29. Определение основных конкурентов.
30. Формирование стратегических групп.
31. Оценка конкурентных преимуществ.
32. Согласование целей и путей их достижения.
33. GAP – анализ. Компетенция, конкурентное преимущество, стратегический разрыв как основные элементы анализа.
34. Системный анализ внешней и внутренней среды компании.
35. Метод SWOT.
36. Этапы процесса выбора стратегии.
37. Стратегия проникновения, содержание и области применения.
38. Стратегия развития продукта, содержание и области применения.
39. Стратегия развития рынка, содержание и области применения.
40. Стратегии несвязанной диверсификации, содержание и области применения.
41. Стратегии связанной диверсификации, содержание и области применения.
42. Стратегия выживания, содержание и области применения.
43. Стратегия ухода с рынка, содержание и области применения.
44. Стратегия перегруппировки сил, содержание и области применения.
45. Стратегия сбора урожая, содержание и области применения.
46. Отбор и оценка стратегии.
47. Формулировка содержания стратегии.
48. Разработка стратегического плана развития.
49. Оценка содержания стратегического плана.
50. Контроль за ходом реализации стратегии.

ПРИМЕР БИЛЕТА:

Нижегородский государственный технический университет
им.Р.Е. Алексеева

Кафедра «Менеджмент»

Дисциплина «Технология стратегического планирования»

Билет № 0

1. Модели роста компании. Однопродуктовое предприятие.
2. GAP – анализ. Компетенция, конкурентное преимущество, стратегический разрыв как основные элементы анализа.

Зав.кафедрой _____ Преподаватель _____

Шкала оценивания для экзамена представлена в таблице 7.

Таблица 7. 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, знать основы подготовки сбалансированных управленческих решений, а также основы стратегического планирования	Не может анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений на основе технологии стратегического планирования
Удовлетворительно	Не твердо знает взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний,	Не уверенно может анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с

	знать основы подготовки сбалансированных управленческих решений, а также основы стратегического планирования	целью подготовки сбалансированных управленческих решений на основе технологии стратегического планирования
Хорошо	Знает взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний, знает основы подготовки сбалансированных управленческих решений, а также основы стратегического планирования	Способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений на основе технологии стратегического планирования
Отлично	Уверенно знает взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний, знает основы подготовки сбалансированных управленческих решений, а также основы стратегического планирования	Свободно может анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений на основе технологии стратегического планирования

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.