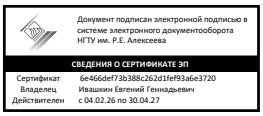
МИНОБРНАУКИ РОССИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева» (НГТУ)

Образовательно-научный институт экономики и управления (ИНЭУ)
(*Полное и сокращенное название института, реализующего данное направление)*



УТВЕРЖДАЮ:
Директор института:
_____ С.Н. Митяков

«22» апреля 2025 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
Б1.В.ОД.8 «Анализ функциональных стратегий»

для подготовки бакалавров

Направление подготовки: 38.03.02 «Менеджмент»
(код и направление подготовки, специальности)

Направленность: «Менеджмент организаций различных организационно-правовых форм»
(наименование профиля, программы магистратуры, специализации)

Форма обучения: очная

Год начала подготовки 2025

Выпускающая кафедра МЕН

Кафедра-разработчик МЕН

Объем дисциплины 144/4

Промежуточная аттестация экзамен

Разработчик (и): Лещенко Е.С., к.э.н., доцент
(ФИО, ученая степень, ученое звание)

НИЖНИЙ НОВГОРОД, 2025 год

Рабочая программа дисциплины: разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования (ФГОС ВО 3++) по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», утвержденным приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. №970, на основании учебного плана принятого УМС НГТУ протокол л № 6 от 17.12.2024.

Рабочая программа одобрена на заседании кафедры протокол от 14.04.2025 г. №7.
Зав. кафедрой д.э.н., профессор, Мурашова Н.А. _____

Программа рекомендована к утверждению ученым советом ИНЭУ, протокол от 22.04.2025 г. №3.

Рабочая программа зарегистрирована в УМУ, регистрационный № 38.03.02-м-38
Начальник МО _____ Е.Г. Севрюкова

Заведующая отделом комплектования НТБ _____ Н.И. Кабанина
(подпись)

СОДЕРЖАНИЕ

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ 4

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ 4

3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) 4

4. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОП 6

5. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ 7

6. ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНАЯ АТТЕСТАЦИЯ ПО ИТОГАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ. 100

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ 12

8. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ 13

9. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОВЗ 144

10. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, НЕОБХОДИМОЕ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ 15

11. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ОБУЧАЮЩИМСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ .. 16

12. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ КОНТРОЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ 18

Рецензия ……..25

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1. Целью (целями) освоения дисциплины является формирование у бакалавров комплекса знаний о современных направлениях в развитии стратегического менеджмента в функциональных областях и освоение современного инструментария по разработке стратегии функциональных областей организации.

1.2. Задачи освоения дисциплины (модуля):

– планомерное и систематизированное изучение теории, методологии и практики стратегического управления;

– знакомство с процессами планирования и реализации стратегии функциональных областей организации;

– развитие способностей и умения применять теорию и методику курса для анализа ситуации в отрасли и в организации, оценки сильных и слабых стороны организации;

– содействие освоению инструментария адекватной оценки влияния внешней среды (конъюнктуры финансовых, товарных рынков) на результативность функционирования компании и процесса принятия решений в условиях меняющейся конъюнктуры;

– выработка умений разработки и реализации стратегии в функциональных областях, обеспечивающей организации длительную жизнеспособность.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Учебная дисциплина Б1.В.ОД.8 «Анализ функциональных стратегий» включена в перечень обязательных дисциплин вариативной части. Дисциплина реализуется в соответствии с требованиями ФГОС, ОП ВО и УП, по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент».

Дисциплина базируется на следующих дисциплинах программы бакалавриата: Нормативные акты в профессиональной деятельности, Основы экономических знаний, Информационные технологии в менеджменте, корпоративные информационные системы и информационная безопасность, Управленческие решения, Финансовый менеджмент, Менеджмент.

Результаты обучения, полученные при освоении дисциплины, необходимы при изучении дисциплин «Управление изменениями», «Системный анализ», «Анализ деятельности производственных систем» и др., при прохождении организационно-управленческой, преддипломной практик и при выполнении выпускной квалификационной работы.

Рабочая программа дисциплины «Анализ функциональных стратегий» для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья разрабатывается индивидуально с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся.

3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование элементов следующих компетенций в соответствии с ОП ВО по направлению подготовки (специальности):

а) профессиональных (ПК):

ПК-2. Способен использовать основы стратегического анализа для выявления и формирования взаимосвязей между функциональными стратегиями с целью подготовки сбалансированных управленческих решений, разработки и реализации стратегии, направленной на обеспечение конкурентоспособности компании;

Таблица 1. – Формирование компетенций дисциплинам (очная форма обучения)

Наименование дисциплин, формирующих компетенцию совместно	Семестры, формирования дисциплины							
ПК-2	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*
Анализ функциональных стратегий			+					
Стратегический менеджмент			+					
Маркетинг			+					
Системный анализ				+				
Технология стратегического планирования				+				
Анализ деятельности производственных систем								+
Реинжиниринг бизнес-процессов								+
Организационно-управленческая практика				+				
Преддипломная практика								+
Выполнение и защита выпускной квалификационной работы								+

4. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОП

Таблица 2. – Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения

Код и наименование компетенции	**Код и наименование индикатора достижени компетенции**	**Планируемые результаты обучения по дисциплине**			**Оценочные средства**	
					Текущего контроля	**Промежуточной аттестации**
ПК-2. Способен использовать основы стратегического анализа для выявления и формирования взаимосвязей между функциональными стратегиями с целью подготовки сбалансированных управленческих решений, разработки и реализации стратегии, направленной на обеспечение конкурентоспособности компании	ИПК-2.1. Понимает основы стратегического анализа для разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение ее конкурентоспособности	**Знать** - взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	**Уметь** - анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	**Владеть** - навыками анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	Вопросы для дискуссии. Индивидуальные задания. Тесты	Экзамен (вопросы для устного собеседования, 17 билетов)
	ИПК-2.3. Применяет основы стратегического анализа для разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение ее конкурентоспособности				Вопросы для дискуссии. Индивидуальные задания. Тесты	
	ИПК-2.4. Использует взаимосвязи между функциональными стратегиями с целью подготовки сбалансированных управленческих решений, разработки и реализации стратегии, направленной на обеспечение конкурентоспособности компании				Вопросы для дискуссии. Индивидуальные задания. Тесты	
Освоение дисциплины причастно к ТФ А/01.6., А/02.6, А/03.6 (28.002 «Специалист по контроллингу машиностроительных организаций»), решает задачи организационно-управленческой и предпринимательской деятельности						

5. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

5.1. Распределение трудоемкости дисциплины по видам работ по семестрам

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зач. ед. 144 часа, распределение часов по видам работ семестрам представлено в таблице 3.

Таблица 3

Распределение трудоемкости дисциплины по видам работпо семестрам

Вид учебной работы	**Трудоемкость в час**
	В т.ч. по семестрам
	3 сем. (оч.ф.)
Формат изучения дисциплины	с использованием элементов электронного обучения
Общая трудоемкость дисциплины по учебному плану	**144**
1. Контактная работа:	**40**
1.1.Аудиторная работа,в том числе:	**34**
занятия лекционного типа (Л)	17
практические занятия	17
1.2.**Внеаудиторная, в том числе**	**6**
контрольная работа	-
текущий контроль, консультации по дисциплине	4
контактная работа на промежуточном контроле (КРА)	2
2. Самостоятельная работа (СРС)	**77**
контрольная работа	-
самостоятельное изучение разделов, самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к практическим занятиям, выполнение курсового проекта)	77
Подготовка к экзамену (контроль)	**27**

5.2. Содержание дисциплины, структурированное по темам

Содержание дисциплины

Таблица 4. – Содержание дисциплины, структурированное по темам

Планируемые (контролируемые) результаты освоения:	Наименование разделов, тем	Виды учебной работы				Вид СРС	Наименование используемых активных и интерактивных образовательных технологий	
		Контактная работа			Самостоятельная работа студентов (СРС), час			
		Лекции, час	Лабораторные работы, час	Практические занятия, час				
3 семестр (очная форма обучения)								
ПК-2 ИПК-2.1. ИПК-2.3. ИПК-2.4.	**Раздел 1** Основы анализа функциональных стратегий							
	Тема 1.1. Методология функциональных стратегий	4	-		3	подготовка к лекциям 7.1.1;7.1.2;7.1.3; 7.1.4	Презентация в PowerPoint Дискуссия	
	Практическое занятие №1		-	4	3	подготовка к ПЗ 7.1.1;7.1.2;7.1.3; 7.1.4	Аналитические упражнения	
	Самостоятельная работа по освоению 1 раздела:		-		**10**			
	самостоятельная работа с литературой		-		4	самостоятельная работа с литературой 7.1.1;7.1.2;7.1.3; 7.1.4;7.2.1; 7.2.2;7.2.3	Аналитические упражнения	
	самостоятельное решение кейса		-		7			
	Итого по 1 разделу	**4**	**-**	**4**	**27**			
	Раздел 2 Классификация видов и принципов анализа							
	Тема 2.1. Принципиальные подходы к классификации	6	-		1	подготовка к лекциям 7.1.1;7.1.2;7.1.3; 7.1.4	Презентация в PowerPoint Дискуссия	
	Практическое занятие № 2		-	6	1	подготовка к ПЗ 7.1.1;7.1.2;7.1.3; 7.1.4	Аналитические упражнения	
	Самостоятельная работа по освоению 2 раздела:		-		**15**			
	самостоятельная работа с литературой		-		3	самостоятельная работа с литературой 7.1.1;7.1.2;7.1.3; 7.1.4; 7.2.1; 7.2.2;7.2.3	Аналитические упражнения	
	выполнение индивидуального задания		-		5			
	Итого по 2 разделу	**6**	**-**	**6**	**25**			

Планируемые (контролируемые) результаты освоения:	Наименование разделов, тем	Виды учебной работы				Вид СРС	Наименование используемых активных и интерактивных образовательных технологий	
		Контактная работа			Самостоятельная работа студентов (СРС), час			
		Лекции, час	Лабораторные работы, час	Практические занятия, час				
	Раздел 3 Основные виды функциональных стратегий							
	Тема 3.1. Основные виды функциональных стратегий	**7**	-		1	подготовка к лекциям 7.1.1;7.1.2;7.1.3; 7.1.4	Презентация в PowerPoint Дискуссия	
	Практическое занятие № 3		-	**7**	1	подготовка к ПЗ 7.1.1;7.1.2;7.1.3; 7.1.4	Аналитические упражнения	
	Самостоятельная работа по освоению 3 раздела:		-		**15**			
	самостоятельная работа с литературой		-		3	самостоятельная работа с литературой 7.1.1;7.1.2;7.1.3; 7.1.4;7.2.1; 7.2.2;7.2.3	Аналитические упражнения	
	выполнение индивидуального задания		-		5			
	Итого по 3 разделу	**7**	-	**7**	**25**			
	ИТОГО по дисциплине	**17**	-	**17**	**77**			

6. ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНАЯ АТТЕСТАЦИЯ ПО ИТОГАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности

Типовые контрольные задания и тесты для текущего контроля знаний обучающихся, вопросы, выносимые на промежуточную аттестацию в форме экзамена приведены в методических рекомендациях к дисциплине и находятся в свободном доступе.

6.2. Описание показателей и критериев контроля успеваемости, описание шкал оценивания

Для оценки знаний, умений, навыков и формирования компетенции по дисциплине, а также для оценки контрольной работы, применяется **традиционная** система контроля и оценки успеваемости студентов: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Таблица 6. – Критерии оценивания результата обучения по дисциплине (контрольной работы) и шкала оценивания

Код и наименование компетенции	**Код и наименование индикатора достижения компетенции**	**Критерии оценивания результатов обучения**			
		Оценка **«неудовлетворительно»**	Оценка **«удовлетворительно»**	Оценка **«хорошо»**	Оценка **«отлично»**
ПК-2. Способен использовать основы стратегического анализа для выявления и формирования взаимосвязей между функциональными стратегиями с целью подготовки сбалансированных управленческих решений, разработки и реализации стратегии, направленной на обеспечение конкурентоспособности компании	ИПК-2.1. Понимает основы стратегического анализа для разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение ее конкурентоспособности	Изложение учебного материала бессистемное, неполное, не освоены базовые термины анализа функциональных стратегии, непонимание их использования в рамках поставленных целей и задач; неумение делать обобщения, выводы, что препятствует усвоению последующего материала	Фрагментарные, поверхностные знания курса; изложение полученных знаний неполное, однако это не препятствует усвоению последующего материала; допускаются отдельные существенные ошибки, исправленные с помощью преподавателя; затруднения при формулировании результатов и их решений	Знает материал на достаточно хорошем уровне; представляет основные задачи в рамках постановки целей и выбора оптимальных способов их достижения. Умеет использовать систему знаний о функциональных стратегиях предприятия, направленной на обеспечение ее конкурентоспособности	Имеет глубокие знания всего материала структуры дисциплины; освоил новации лекционного курса по сравнению с учебной литературой; изложение полученных знаний полное, системное; допускаются единичные ошибки, самостоятельно исправляемые при собеседовании
	ИПК-2.3. Применяет основы стратегического анализа для разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение ее конкурентоспособности	Изложение учебного материала бессистемное, незнание инструментария анализа функциональных стратегий, что препятствует усвоению последующей информации. Демонстрирует частичные и слабые умения использования инструментов анализа.	Фрагментарные, поверхностные знания важнейших разделов. Посредственно применяет инструменты анализа функциональных стратегий, присутствуют ошибки при оценке ситуации и оценке эффективности управленческих решений	Владеет знаниями и навыками инструментария стратегического управления, допускает незначительные ошибки при анализе функциональных стратегии, которые сам исправляет; комментирует выполняемые действия не всегда точно	Имеет глубокие знания всего материала; в полной мере владеет инструментами анализа функциональных стратегий. Свободно применяет основы анализа для разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение ее конкурентоспособности.

	ИПК-2.4. Использует взаимосвязи между функциональными стратегиями с целью подготовки сбалансированных управленческих решений, разработки и реализации стратегии, направленной на обеспечение конкурентоспособности компании	Изложение учебного материала бессистемное, незнание инструментария анализа функциональных стратегии, что препятствует усвоению последующей информации. Демонстрирует частичные и слабые умения использования инструментов анализа.	Фрагментарные, поверхностные знания важнейших разделов. Посредственно применяет инструменты анализа функциональных стратегий, присутствуют ошибки при оценке ситуации и оценке эффективности управленческих решений	Владеет знаниями и навыками инструментария стратегического управления, допускает незначительные ошибки при анализе функциональных стратегии, которые сам исправляет; комментирует выполняемые действия не всегда точно	Имеет глубокие знания всего материала; в полной мере владеет инструментами анализа. Свободно использует взаимосвязи между функциональными стратегиями с целью подготовки сбалансированных управленческих решений, разработки и реализации стратегии, направленной на обеспечение конкурентоспособности компании

Оценка	Критерии оценивания
Высокий уровень «5» (отлично)	оценку **«отлично»** заслуживает студент, освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал без пробелов; выполнивший все задания, предусмотренные учебным планом на высоком качественном уровне; практические навыки профессионального применения освоенных знаний сформированы
Средний уровень «4» (хорошо)	оценку **«хорошо»** заслуживает студент, практически полностью освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал, учебные задания не оценены максимальным числом баллов, в основном сформировал практические навыки
Пороговый уровень «3» (удовлетворительно)	оценку **«удовлетворительно»** заслуживает студент, частично с пробелами освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал, многие учебные задания либо не выполнил, либо они оценены числом баллов близким к минимальному, некоторые практические навыки не сформированы
Минимальный уровень «2» (неудовлетворительно)	оценку **«неудовлетворительно»**заслуживает студент, не освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал, учебные задания не выполнил, практические навыки не сформированы

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

7.1 Учебная литература

7.1.1. Отварухина, Н. С. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Отварухина Н.С., Отварухина Ю. Ю. , Мыльникова А. Н. - Москва : Проспект, 2018. - 88 с. - ISBN 978-5-392-27432-1. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785392274321.html

7.1.2. Рятов, К. Функциональный менеджмент : Как из хаоса создать порядок, преодолеть неопределенность и добиться успеха / Рятов К. - Москва : Альпина Паблишер, 2014. - 171 с. - ISBN 978-5-9614-4513-8. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785961445138.html

7.1.3. Набиев, Р. А. Менеджмент. Практикум : учеб. пособие / Набиев Р. А. , Локтева Т. Ф., Вахромов Е. Н. - Москва : Финансы и статистика, 2014. - 144 с. - ISBN 978-5-279-03291-4. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785279032914.html

7.1.4. Рятов, Кадирбай Секреты развития : Как, чередуя инновации и системные изменения, развивать лидерство и управление / Рятов Кадирбай - Москва : Альпина Паблишер, 2016. - 168 с. - ISBN 978-5-9614-5826-8. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785961458268.html

7.2. Справочно-библиографическая литература

7.2.1 Клавсуц, И. Л. Стратегический менеджмент : учебник / Клавсуц И. Л. - Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2014. - 188 с. - ISBN 978-5-7782-2480-3. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785778224803.html

7.2.2 Рождественский В.Г. Стратегический менеджмент: учебно-метод. пособие для слушателей президентской программы подгот. управленческих кадров (спец. "Менеджмент") / В.Г. Рождественский; НГТУ им. Р.Е. Алексеева, каф. "Менеджмент". – Н. Новгород: [Б.и.], 2014. – 27 с.

7.2.3 Воронин, А. Д. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / А. Д. Воронин, А. В. Королев - Минск : Выш. шк. , 2014. - 175 с. - ISBN 978-985-06-2457-4. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9789850624574.html

7.2.4 Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру : Лучшие приемы и методы / Ф. Котлер, Р. Бергер, Н. Бикхофф; пер. с англ. - 3-е изд. - Москва : Альпина Паблишер, 2016. - 132 с. - ISBN 978-5-9614-5582-3. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785961455823.html

7.3. Методические указания, рекомендации и другие материалы к занятиям

- Методические рекомендации, разработанные преподавателем по дисциплине «Анализ функциональных стратегий».
- Методические рекомендации по организации аудиторной работы. Приняты Учебно-методическим советом НГТУ им. Р.Е. Алексеева, протокол № 2 от 22 апреля 2013 г. Электронный адрес: https://www.nntu.ru/frontend/web/ngtu/files/org_structura/upravleniya/umu/docs/metod_docs_ngtu/metod_rekom_auditorii.PDF.
- Методические рекомендации по организации и планированию самостоятельной работы студентов по дисциплине. Приняты Учебно-методическим советом НГТУ им. Р.Е. Алексеева, протокол № 2 от 22 апреля 2013 г. Электронный адрес: https://www.nntu.ru/frontend/web/ngtu/files/org_structura/upravleniya/umu/docs/metod_docs_ngtu/metod_rekom_srs.PDF.

- Учебное пособие «Проведение занятий с применением интерактивных форм и методов обучения», Ермакова Т.И., Ивашкин Е.Г., 2013 г. Электронный адрес: https://www.nntu.ru/frontend/web/ngtu/files/org_structura/upravleniya/umu/docs/metod_docs_ngtu/provedenie-zanyatij-s-primeneniem-interakt.pdf.
- Учебное пособие «Организация аудиторной работы в образовательных организациях высшего образования», Ивашкин Е.Г., Жукова Л.П., 2014 г. Электронный адрес: https://www.nntu.ru/frontend/web/ngtu/files/org_structura/upravleniya/umu/docs/metod_docs_ngtu/organizaciya-auditornoj-raboty.pdf.

8. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебный процесс по дисциплине обеспечен необходимым комплектом лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства (состав по дисциплине определен в настоящей РПД и подлежит обновлению при необходимости).

8.1. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)

Перечень программных продуктов, используемых при проведении различных видов занятий по дисциплине (открытый доступ):

- Научная электронная библиотека E-LIBRARY.ru. – Режим доступа: http://elibrary.ru/defaultx.asp.
- КонсультантПлюс [Электронный ресурс]: Справочная правовая система. - Режим доступа: http://www.consultant.ru/.
- Электронно-библиотечная система Znanium.com [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://znanium.com/. – Загл. с экрана.
- Открытое образование [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://openedu.ru/. - Загл с экрана.
- Polpred.com. Обзор СМИ. Полнотекстовая, многоотраслевая база данных (БД) [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://polpred.com/. – Загл. с экрана.
- Базы данных Всероссийского института научной и технической информации (ВИНИТИ РАН) по естественным, точным и техническим наукам Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.viniti.ru. – Загл. с экрана.
- Университетская информационная система Россия [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://uisrussia.msu.ru/. – Загл. с экрана.
- Финансово-экономические показатели Российской Федерации [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.minfin.ru/ru/statistics/ – Загл. с экрана.
- Данные ОЭСР [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://data.oecd.org/ - Загл. с экрана.
- Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС). [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://www.fedstat.ru/ - Загл. с экрана.
- Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://bo.nalog.ru/- Загл. с экрана.

8.2. Перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

Таблица 7. – Перечень электронных библиотечных систем

№	Наименование ЭБС	Ссылка к ЭБС
1	Консультант студента	http://www.studentlibrary.ru/
2	Лань	https://e.lanbook.com/
3	Юрайт	https://biblio-online.ru/
4	TNT-ebook	https://www.tnt-ebook.ru/

В таблице 8 указан перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства.

Таблица 8. – Перечень программного обеспечения

Программное обеспечение, используемое в университете на договорной основе	**Программное обеспечение свободного распространения**
1	2
Microsoft Windows XP/7/8.1/10 (подписка DreamSpark Premium, договор № 0509/КМР от 15.10.18)	Open Office 4.1.1 (лицензия Apache License 2.0)
Microsoft Windows 7 MSDN/ XP, Prof, S/P3 реквизиты договора - подписка Dream Spark Premium, договор № Tr113003 от 25.09.14	Adobe Acrobat Reader DC-Russian (проприетарное ПО)
Windows 8.1 корпоративная 68980858 от 10.10.2017;	Mozilla Firefox (свободное ПО)
Windows 7 32 bit учебный корпоративная; VL 49477S2	Google Chrome (свободное ПО)
Microsoft Office Professional Plus 2007 (лицензия № 42470655)	Yandex Browser (свободное ПО)
Р7 Офис (с/н 5260001439)	Moodle (свободное ПО)
Dr.Web (с/н ZNFC-CR5D-5U3U-JKGP от 20.05.2024)	

В таблице 9 указан перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем, к которым обеспечен доступ (удаленный доступ).

Таблица 9. – Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем

№	**Наименование профессиональной базы данных, информационно-справочной системы**	**Доступ к ресурсу (удаленный доступ с указанием ссылки/доступ из локальной сети университета)**
1	**2**	**3**
1	Единый архив экономических и социологических данных	http://sophist.hse.ru/data_access.shtml
2	Справочная правовая система «КонсультантПлюс»	доступ из локальной сети
3	Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС)	https://www.fedstat.ru/
4	Статистическая информация по странам ОЭСР и отдельным странам, не являющимся членами	https://stats.oecd.org/
5	Справочная правовая система «КонсультантПлюс»	доступ из локальной сети
6	Онлайн-курс «Управленческий учет» НП Открытое образование	https://openedu.ru/course/hse/MANAC

9. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОВЗ

В таблице 10 указан перечень образовательных ресурсов, имеющих формы, адаптированные к ограничениям их здоровья, а также сведения о наличии специальных технических средств обучения коллективного и индивидуального пользования.

Таблица 10. – Образовательные ресурсы для инвалидов и лиц с ОВЗ

№	**Перечень образовательных ресурсов, приспособленных для использования инвалидами и лицами с ОВЗ**	**Сведения о наличии специальных технических средств обучения коллективного и индивидуального пользования**
1	**2**	**3**
1	ЭБС «Консультант студента»	озвучка книг и увеличение шрифта

Адаптированные образовательные программы (АОП) в образовательной организации не реализуются в связи с отсутствием в контингенте обучающихся лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ), желающих обучаться по АОП. Согласно

Федеральному Закону об образовании 273-ФЗ от 29.12.2012 г. ст. 79, п.8 «Профессиональное обучение и профессиональное образование обучающихся с ограниченными возможностями здоровья осуществляются на основе образовательных программ, адаптированных при необходимости для обучения указанных обучающихся». АОП разрабатывается по каждой направленности при наличии заявлений от обучающихся, являющихся инвалидами или лицами с ОВЗ и изъявивших желание об обучении по данному типу образовательных программ.

10. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, НЕОБХОДИМОЕ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Учебные аудитории для проведения занятий по дисциплине, оснащены оборудованием и техническими средствами обучения, состав которых определен в данном разделе.

Таблица 11. – Оснащенность аудиторий и помещений для самостоятельной работы студентов по дисциплине

№	Наименование аудиторий и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность аудиторий помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения. Реквизиты подтверждающего документа
1	1	2	3
1	**6555** Учебная аудитория (для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации) г. Нижний Новгород, Казанское ш., 12, учебный корпус 6	Посадочных мест - 48. Ноутбук Samsung NP300E5A-S0HRU, монитор 15” – 1 шт. Ноутбук Samsung NP300E5C-A02RU, монитор 15” – 1 шт. Переносной экран – 2 шт. Мультимедийный проектор Epson H428B – 2 шт. Для ивалидов и лиц с ОВЗ: переносной радиокласс	Microsoft Windows 10 (подписка DreamSpark Premium, договор № 0509/KMP от 15.10.18) Microsoft Windows 7 (подписка DreamSpark Premium, договор № 0509/KMP от 15.10.18) Open Office 4.1.1 (лицензия Apache License 2.0) Dr.Web (с/н ZNFC-CR5D-5U3U-JKGP от 20.05.2024) Mozilla Firefox (свободное ПО) Google Chrome (свободное ПО) Yandex Browser (свободное ПО)
2	**1305** Компьютерный класс (для самостоятельной работы студентов, курсового проектирования, выполнения курсовых, контрольных работ), г. Нижний Новгород, ул. Минина, дом 24, учебный корпус 1	1. Персональные компьютеры PC AMD Athlon 64 X2 Dual Core Processor 4600+ 2.40 GHz/4 Gb RAM/ATI Radeon XI 200/HDD 250Gb/DVD-ROM, монитор 17”, в составе локальной вычислительной сети, с подключением к интернету-23шт. 2. Мультимедийный проектор Epson X12. 3.Экран 4.Стол - 24шт 5.Стул- 24 6. Рабочее место препод.-1 шт.	1. Windows 7 (подписка DreamSpark Premium, договор № 0509/KMP от 15.10.18); 2. Консультант Плюс (Договор №28-13/17-358); 3. 1С предприятие 8.1 (лицензионное соглашение №800908353 с ЗАО «1С»); (бессрочное) 4. Visual Studio 2008 (подписка DreamSpark Premium, договор №Tr113003 от 25.09.14); 5. Microsoft Office Professional Plus 2007 (лицензия № 42470655); 6. Dr.Web (с/н ZNFC-CR5D-5U3U-JKGP от 20.05.2024)
3	**6543** помещение для СРС, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), г. Нижний Новгород, Казанское ш., 12, учебный корпус 6	1. Рабочие места, оснащенные ПК на базе Intel Core i5 с мониторами – 4 шт. 2. Рабочие места, оснащенные ПК на базеCore 2 Duo с мониторами – 5 шт. 3. Рабочее место преподавателя, оснащенное ПК на базе Intel Core i5 с монитором – 1 шт. 4. Проектор Accer, проекционный экран. ПК подключены к сети «Интернет» и обеспечивают доступ в электронную информационно-образовательную среду университета. Посадочных мест - 12, 10 оснащены ПК.	Microsoft Windows 7 MSDN реквизиты договора - подписка DreamSpark Premium, договор № Tr113003 от 25.09.14 Бесплатное ПО: Пакет программ Open Office, True Conf, Браузер Google Chrome, Браузер Mozilla Firefox, Браузер Opera, McAfee Security Scan, Adobe Acrobat Reader DC
	6516 Учебная аудитория (для проведения занятий лекционного и семинарского типа,	Посадочных мест - 48. Для ивалидов и лиц с ОВЗ: переносной радиокласс	

	групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации) г. Нижний Новгород, Казанское ш., 12, учебный корпус 6		
4	2202 Читальный зал НТБ - помещение для СРС, курсового проектирования (выполнения курсовых, контрольных работ), г. Нижний Новгород, ул. Минина, дом 24Б, учебный корпус 2	Рабочие места, оснащенные переносным оборудованием (ноутбук HP – 21 шт.) ПК на базе Intel (R) CPU 2140, 1.6 ГГц., ОЗУ 2Гб, 160 ГБ HDD, монитор17" – 1 шт. ПК подключены к сети «Интернет» и обеспечивают доступ в электронную информационно-образовательную среду университета	Microsoft Windows 10 Professional (подписка DreamSpark Premium, договор № 0509/КМР от 15.10.18). ConsultantPlus(договор № № N0332100025420000098 от 11 января 2020 г., действует по 31 декабря 2021 г.). Техэксперт (Гражданско-правовой договор № 0332100025420000101 от 11 января 2021 г.). АИБС «МегаПро» версия 3. (Договор № 28-14/19-41 от 23 октября 2019г.). Microsoft Office 2007 (Номер лицензии - 44804588). Предустановленная операционная система Microsoft Windows - 21 шт. Dr.Web (с/н ZNFC-CR5D-5U3U-JKGP от 20.05.2024)

11. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ОБУЧАЮЩИМСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

11.1. Общие методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины, образовательные технологии

Дисциплина реализуется посредством проведения контактной работы с обучающимися (включая проведение текущего контроля успеваемости), самостоятельной работы обучающихся и промежуточной аттестации.

Преподавание дисциплины ведется с применением следующих видов образовательных технологий (выбирается из приложения к РПД):

- проблемное обучение (дискуссии, проблемные лекции, работа в группах);
- разбор конкретных ситуаций;
- использование аналитических задач.

По итогам текущей успеваемости студенту может быть выставлена оценка по промежуточной аттестации в соответствии с оценками, полученными в течение семестра. Студентам, выполнившим все обязательные виды запланированных учебных занятий, по решению преподавателя без прохождения промежуточной аттестации выставляется оценка в соответствии со шкалой оценки результатов освоения дисциплины.

Результат обучения считается сформированным на повышенном уровне, если теоретическое содержание курса освоено полностью. При устных собеседованиях студент исчерпывающе, последовательно, четко и логически излагает учебный материал; свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами заданий, использует в ответе дополнительный материал. Все предусмотренные рабочей учебной программой задания выполнены в соответствии с установленными требованиями, студент способен анализировать полученные результаты, проявляет самостоятельность при выполнении заданий.

Результат обучения считается сформированным на пороговом уровне, если теоретическое содержание курса освоено полностью. При устных собеседованиях студент последовательно, четко и логически стройно излагает учебный материал; справляется с задачами, вопросами и другими видами заданий, требующих применения знаний; все предусмотренные рабочей учебной программой задания выполнены в соответствии с установленными требованиями, студент способен анализировать полученные результаты; проявляет самостоятельность при выполнении заданий

Результат обучения считается несформированным, если студент при выполнении заданий не демонстрирует знаний учебного материала, допускает ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет задания, не демонстрирует необходимых умений, качество выполненных заданий не соответствует установленным требованиям, качество их

выполнения оценено числом баллов ниже трех по оценочной системе, что соответствует до пороговому уровню.

11.2. Методические указания для занятий лекционного типа

Лекционный курс предполагает систематизированное изложение основных вопросов тематического плана. В ходе лекционных занятий раскрываются базовые вопросы в рамках каждой темы дисциплины (таблица 4). Обозначаются ключевые аспекты тем, а также делаются акценты на наиболее сложные и важные положения изучаемого материала. Материалы лекций являются опорной основой для подготовки обучающихся к практическим занятиям и выполнения заданий самостоятельной работы, а также к мероприятиям текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.

В ходе лекционных занятий рекомендуется вести конспектирование учебного материала.

11.3. Методические указания по освоению дисциплины на занятиях семинарского типа

Практические (семинарские) занятия представляют собой детализацию лекционного теоретического материала, проводятся в целях закрепления курса и охватывают все основные разделы. Основной формой проведения семинаров и практических занятий является обсуждение наиболее проблемных и сложных вопросов по отдельным темам, а также решение задач и разбор примеров и ситуаций в аудиторных условиях, работа над заданиями в группах.

Практические (семинарские) занятия обучающихся обеспечивают:

- проверку и уточнение знаний, полученных на лекциях;
- получение умений и навыков применения инструментов управленческого учета, составления докладов и сообщений, обсуждения вопросов по учебному материалу дисциплины;
- подведение итогов занятий.

11.4. Методические указания по самостоятельной работе обучающихся

Самостоятельная работа обеспечивает подготовку обучающегося к аудиторным занятиям и мероприятиям текущего контроля и промежуточной аттестации по изучаемой дисциплине. Результаты этой подготовки проявляются в активности обучающегося на занятиях и в качестве выполненных практических заданий и других форм текущего контроля.

При выполнении заданий для самостоятельной работы рекомендуется проработка материалов лекций по каждой пройденной теме, а также изучение рекомендуемой литературы, представленной в Разделе 7.

В процессе самостоятельной работы при изучении дисциплины студенты могут работать на компьютере в специализированных аудиториях для самостоятельной работы (указано в таблице 11). В аудиториях имеется доступ через информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет» к электронной информационно-образовательной среде университета (ЭИОС) и электронной библиотечной системе (ЭБС), где в электронном виде располагаются учебные и учебно-методические материалы, которые могут быть использованы для самостоятельной работы при изучении дисциплины.

11.5. Методические указания по написанию контрольной работы

Выполнение контрольной работы способствует лучшему освоению учебного материала обучающимися очно-заочной формы, формирует практический опыт и умения по изучаемой дисциплине, способствует формированию у обучающихся готовности к

самостоятельной профессиональной деятельности, является этапом к выполнению выпускной квалификационной работы.

Контрольные работы выполняются в виде сквозной домашней работы для студентов очно-заочной формы обучения. Работа выполняется в электронной форме и предоставляется на почту преподавателю. Задания для контрольной работы приведены в п. 12 настоящей РПД.

Для решения задач контрольной работы могут использоваться специализированные программы (например, Excel).

12. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ КОНТРОЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

12.1. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта в ходе текущего контроля успеваемости

12.1.1. Перечень дискуссионных тем к лекционным и практическим занятиям

Вопросы для подготовки к дискуссии:

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

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

12.1.2. Типовые аналитические упражнения

1. Задание: рассмотреть и проанализировать метод ABC-анализ для деятельности компании
Контрольные вопросы:

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

2. Определите функциональные стратегии. Компания была основана около 10 лет назад и первоначально работала по нескольким торговым направлениям. Позже она решила сосредоточиться на оптовых поставках домашней мебели и бытовой техники, включая встраиваемую. В ассортименте Компании доминирует кухонная тема. Техника закупается преимущественно у ведущих мировых производителей (все 15 марок хорошо известны широкому потребителю: Ariston, Bosch, Electrolux и т.д.). Мебель поставщик завозит в основном из Италии и Германии. Компания, по словам руководителя направления Николая Мещанинова, входит в пятерку крупнейших оптовиков такого профиля на российском рынке и имеет среди клиентов репутацию надежного и выгодного поставщика. Между тем за последние два года ситуация в бизнесе серьезно изменилась. Возросла концентрация рынка – на отдельные торговые марки приходится минимум по десять торговцев, хотя действительно широкий мультибрэндовый ассортимент одновременно с Компанией поставляют не более 6-7 столичных фирм (договоры на эксклюзивные поставки иностранные производители сейчас стараются не заключать). В условиях обострения конкуренции между оптовиками рентабельность поставок неуклонно падает. Если в прежние времена наценка на бытовую технику иногда доходила до 40-50%, то теперь она редко превышает 10%, при этом отчетливо видна тенденция к дальнейшему снижению маржи. Так, по некоторым товарным группам речь идет о 5% доходности – такие направления Компания вынуждена закрывать. Под давлением обстоятельств в Компании пришли к выводу, что необходимо строить собственную розничную сеть – не столько в качестве запасного аэродрома (отказ от оптовых продаж не входит в планы поставщика), сколько для увеличения оборотов, что должно компенсировать потери фирмы на "оптовом фронте". Первая торговая точка, открытая Компанией на собственные средства, появилась в Москве два с половиной года назад и показала хорошие финансовые результаты (магазин

также обеспечивал поставщика ценной маркетинговой информацией о предпочтениях конечных потребителей, что позволяло ему с большей точностью осуществлять оптовые закупки). При этом для создания полноценного розничного направления в федеральном масштабе Компании требовалась поддержка торговых партнеров на местах. Но традиционно ориентированная на опт, она не имела достаточного опыта управления региональной розничной сетью. В то же время предполагаемые расходы на открытие только своих магазинов никак не вписывались в бюджетные планы поставщика. "У нас появилась идея работать с розничными партнерами на условиях франчайзинга. Мы разработали торговую марку и предложили партнерам работать под нашим брэндом", – рассказывает Николай Мещанинов. По его словам, Компания обязалась создать все необходимые условия для эффективной работы магазинов, а именно: бесперебойно и своевременно поставлять своим франчайзи широкий ассортимент ликвидной продукции по конкурентоспособным ценам (то есть со скидками), всегда иметь складские запасы продукции всех продаваемых товарных категорий, предоставлять рассрочку платежа и образцы для выставления в торговом зале, консультировать по всем возникающим вопросам и помогать в обучении персонала. В обмен на это поставщик требовал от розничных торговцев полной лояльности, иными словами, запрещал им сотрудничать с кем-либо еще. Правда, условия франчайзингового договора первоначально (а первый подобный контракт поставщик заключил полтора года назад) формулировались не так строго – магазины имели право использовать дополнительные каналы поставок, но в перспективе должны были работать только с франшизодателем. Договор с франчайзи также предусматривал возможность взимать роялти, но до сих пор Компания ею ни разу не воспользовалась: не решен вопрос, должен ли это быть процент от оборота либо фиксированные ежемесячные платежи. «Мы боялись отпугнуть своих партнеров, и нашей задачей было привязать их к себе, сделать так, чтобы они не уходили от нас к конкурентам» – поясняет Николай Мещанинов. Первое время с торговыми точками пришлось работать по схеме shop-in-shop, открывая на площадях клиентов мини-магазины. Однако сейчас для новых розничных предприятий, выразивших готовность уйти под крыло оптовика, компромисс невозможен: один источник поставок – принципиальная позиция Компании .

12.1.3. Типовые тестовые задания для текущего контроля

Выбрать правильный ответ из предложенных вариантов.

1. В основе программно-целевого подхода лежит:
а) установление целей развития системы;
б) разработка различных вариантов ее достижения;
в) отбор наиболее эффективных вариантов и формирование на их основе целевых программ.
2. Определите правильную последовательность проведения экспертизы при формировании качественных целей организации:
а) построение «дерева целей»;
б) формирование качественных целей;
в) оценка (ранжирование) качественных целей;
г) определение количественных целей.
3. Целевое управление предполагает:
а) разработку долгосрочных целей;
б) разработку краткосрочных целей;
в) разработку регламентирующей документации.
4. Какие стратегические направления наиболее характерны для российских предприятий?
а) стратегия роста;
б) интеграция;
в) диверсификация;
г) интеграция;

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

12.1.4. Типовые задания для контрольной работы

Анализ кейса «Технари в шкуре маркетологов»:
1. Определение сферы деятельности: как компании себя позиционировать – как производителя конкретного продукта или как поставщика услуг по производству программного обеспечения?
2. Маркетинговая стратегия: как наиболее надежно и дешево провести сегментацию рынка? где рекламировать свои услуги? какие из медиа (интернет-сайты, журналы, газеты, телевидение) действительно эффективны для продвижения продуктов компании? на кого

ориентироваться, продвигая продукт: на технических специалистов из ИТ-отделов, которые дают рекомендации топ-менеджерам, или на самих руководителей компаний?
3. Реализация стратегии: как организовывать взаимодействие с заказчиками в регионах? достаточно ли вести всю работу через интернет из самарского офиса или надо создавать свое представительство в каждом регионе? а может быть, надо искать фирму-партнера, которая представляла бы интересы ТМС в каждом конкретном городе?

Компания из Самары разработала два новых программных продукта, которые считает весьма перспективными. Компания ТМС основана четырьмя партнерами в 1998 году. Сейчас это уже небольшой холдинг, состоящий из нескольких фирм. Основным направлением бизнеса является разработка программного обеспечения на рынке b2b. Два своих продукта владельцы компании считают ударными, способными вывести компанию на массовый рынок. Даже «самотеком» эти программы продаются неплохо.

Программа Xtore позволяет фирме-покупателю с минимальными затратами создать собственный сайт с новостными лентами, форумами, каталогами продукции, библиотеками документов, системами заказа, оплаты и доставки. Практически покупатель лишь наполняет имеющиеся шаблоны собственным содержанием – контентом. Xtore – весьма гибкая программа. Клиент может самостоятельно дописывать необходимые ему модули (такие возможности продукт тоже предоставляет). Например, один заказчик на ее основе разворачивает службу знакомств. Есть несколько способов создать себе сайт с помощью Xtore. Так, клиент может заказать его специалистам ТМС. Но это не самый лучший вариант сотрудничества, ведь продукт создавался для того, чтобы его можно было использовать самостоятельно. Второй вариант – заказчик обращается к сторонней дизайнерской фирме (программа предоставляет лишь небольшой выбор бесплатных дизайнерских решений). При этом своими данными заказчик заполняет сайт самостоятельно. Третий – покупка «коробки», то есть готового программного продукта, предназначенного для массового пользователя; остальные операции по оживлению сайта клиент берет на себя. И наконец, вариант, который в ТМС считают очень перспективным: клиент может обратиться к интернет-провайдеру, который сотрудничает с ТМС. Тогда он получит все услуги в одном «флаконе» – договоре: и создание сайта, и размещение его на сервере провайдера. Интерес провайдера состоит в привлечении новых клиентов плюс 30% от суммы услуг ТМС. Минимальная цена пользования Xtore – от $20 (когда клиент арендует часть уже имеющегося сайта, созданного на основе программы) до $5-6 тыс. (в случае создания сложного сайта – например, полноценного интернет-магазина). Как считает коммерческий директор ТМС Михаил Ласточкин, на самарском рынке предложений такой степени интеграции нет. Он упоминает о возможности элементарно настроить систему платежей по пластиковым карточкам или с использованием электронных денег (таких, как «Яндекс-деньги»), рассчитать в автоматическом режиме стоимость доставки во многих известных службах доставки (например, в системе «Гарантпост»). Такие предложения пока редкость среди профессиональных разработчиков сайтов. Число клиентов по Xtore пока что составляет два десятка. Это компании из Самары и других городов Поволжья, а также столичные фирмы. Но вариантом покупки «коробочного» продукта никто из них не воспользовался. Ведь при работе с провайдером, на сервере которого будет доступен сайт, требуются многочисленные настройки, которые пока берет на себя сервис-группа ТМС. Впоследствии такие настройки предполагается сделать настолько простыми, чтобы они были доступны и купившему продукт клиенту.

Второй продукт в ТМС назвали «Голосовым порталом». Он позволяет компании организовать общение с клиентами через телефонную сеть на основе синтезированного человеческого голоса и без привлечения операторов. Базы данных, которые служат источником информации, доносимой до клиента, могут при этом очень оперативно обновляться. Клиент имеет возможность выбирать информацию, следуя голосовым инструкциям системы. Очень важным преимуществом «Голосового портала» и его отличием от подавляющего числа продуктов-конкурентов в ТМС считают отказ от

создания звуковых файлов с помощью диктора. Благодаря этому удается сэкономить огромное количество человеко-часов. В «Портале» используются системы синтеза речи для преобразования текстовой информации в голосовую (так называемые TTS-системы, text-to-speech). Аппаратное обеспечение поставлено известным производителем плат компьютерной телефонии столичной фирмой «Агат-РТ». Этот продукт ТМС, по словам Михаила Ласточкина, способен заменить услуги call-центра. Специализированный компьютер поддерживает до 120 каналов обработки голоса. Сейчас «Голосовой портал» используется в местном подразделении компании «Мегафон». ТМС готовит для «Мегафона» и контент – гороскопы, прогнозы погоды, курсы обмена валют и т.п. Другие варианты использования системы, полагает господин Ласточкин, весьма разнообразны. Для вокзалов и аэропортов это может быть оповещение о расписании и о факте прибытия того или иного рейса; для кинотеатров – голосовая афиша и информация о наличии свободных мест на разные сеансы; для ресторанов – не только меню или расписание выступлений артистов, но и бронирование столиков. С помощью «Голосового портала» компании могут сообщить клиентам об изменении тарифов, причем с уведомлением о получении информации. А, например, одному покупателю (фирме, занимающейся производством пластиковых окон) в ТМС предложили систему, позволяющую клиентам этой компании отслеживать по телефону состояние своего заказа. С помощью «Портала» можно также проводить опросы по телефону. При этом система вежливо поздоровается с интервьюируемым и, задав несколько вопросов и получив ответы в виде нажатия определенных телефонных клавиш, поместит его в одну из возрастных и профессиональных групп. Как считает Михаил Ласточкин, «Портал» – это абсолютно новое решение, которое пока не имеет аналогов на российском рынке. Рынок совершенно пуст, никто из конкурентов не предоставляет такие услуги на русском языке. И ситуация эта сохранится как минимум весь ближайший год.

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

12.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта в ходе промежуточной аттестации по дисциплине

Форма проведения промежуточной аттестации по дисциплине: экзамен.

Экзамен осуществляется в устно-письменной форме.

Устно-письменная форма по экзаменационным билетам предполагается, как правило, для сдачи академической задолженности.

Перечень вопросов для подготовки к экзамену (ПК-2, ИПК-2.1, ИПК-2.3, ИПК-2.4):

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

ПРИМЕР БИЛЕТА:
Нижегородский государственный технический университет
им.Р.Е. Алексеева
Кафедра «Менеджмент»
Дисциплина «Анализ функциональных стратегий»
Билет № 0
1. Бизнес-план, маркетинговая программа и внутрифирменный план- система взаимосвязи.
2. Оценка конкурентного статуса фирмы

Зав. кафедрой _____ Преподаватель_____

Приложение 2

РЕЦЕНЗИЯ

на рабочую программу дисциплины «Анализ функциональных стратегий»
ОП ВО по направлению *38.03.02 «Менеджмент»*
Направленность: «Менеджмент организаций различных организационно-правовых форм»
(квалификация выпускника – бакалавр)

Лапаев Дмитрий Николаевич, профессор, НГТУ им. Р.Е. Алексеева, заведующий кафедрой «Управление инновационной деятельностью», д.э.н. (далее по тексту рецензент), проведена рецензия рабочей программы дисциплины «Анализ функциональных стратегий» ОП ВО по направлению *38.03.02 «Менеджмент» направленность: «Менеджмент организаций различных организационно-правовых форм»* (бакалавриат) разработанной в ФГБОУ ВО «Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева», на кафедре «Менеджмент» (разработчик – Лещенко Е.С., доцент, к.э.н.).

Рассмотрев представленные на рецензию материалы, рецензент пришел к следующим выводам:

Программа *соответствует* требованиям ФГОС ВО по направлению *38.03.02 «Менеджмент»*. Программа *содержит* все основные разделы, *соответствует* требованиям к нормативно-методическим документам. Представленная в Программе ***актуальность*** учебной дисциплины в рамках реализации ОПОП ВО *не подлежит сомнению* – дисциплина относится к вариативной части учебного цикла – Б1.

Представленные в Программе ***цели*** дисциплины *соответствуют* требованиям ФГОСВО направления *38.03.02.«Менеджмент»*.

В соответствии с Программой за дисциплиной «Анализ функциональных стратегий» закреплены компетенции ***ПК-2***. Дисциплина и представленная Программа *способны реализовать* их в объявленных требованиях.

Результаты обучения, представленные в Программе в категориях знать, уметь, владеть *соответствуют* специфике и содержанию дисциплины и *демонстрируют возможность* получения заявленных результатов.

Общая трудоемкость дисциплины «Анализ функциональных стратегий» составляет 4 зачетных единицы (144 часа). Информация о взаимосвязи изучаемых дисциплин и вопросам исключения дублирования в содержании дисциплин *соответствует* действительности. Дисциплина «Анализ функциональных стратегий» взаимосвязана с другими дисциплинами ОПОП ВО и Учебного плана по направлению *38.03.02 «Менеджмент»* и возможность дублирования в содержании отсутствует.

Представленная Программа предполагает использование современных образовательных технологий, используемые при реализации различных видов учебной работы. Формы образовательных технологий *соответствуют* специфике дисциплины.

Программа дисциплины «Анализ функциональных стратегий» предполагает проведение занятий в интерактивной форме.

Виды, содержание и трудоемкость самостоятельной работы студентов, представленные в Программе, *соответствуют* требованиям к подготовке выпускников, содержащимся во ФГОС ВО направления *38.03.02 «Менеджмент»***.**

Представленные и описанные в Программе формы *текущей* оценки знаний (опрос, как в форме обсуждения отдельных вопросов, так и выступления и участие в дискуссиях, мозговых штурмах, выполнение контрольных работ, участие в тестировании, работа над домашним заданием (в профессиональной области) и аудиторных заданиях), *соответствуют* специфике дисциплины и требованиям к выпускникам.

Форма промежуточного контроля знаний студентов, предусмотренная Программой, осуществляется в форме экзамена, что *соответствует* статусу дисциплины, как

дисциплины вариативной части учебного цикла – Б1 ФГОС ВО направления *38.03.02 «Менеджмент»***.**

Нормы оценки знаний, представленные в Программе, *соответствуют* специфике дисциплины и требованиям к выпускникам.

Учебно-методическое обеспечение дисциплины представлено: основной литературой – 4 источника, дополнительной литературой – 4 наименования *соответствует* требованиям ФГОСВО направления *38.03.02 «Менеджмент»***.**

Материально-техническое обеспечение дисциплины соответствует специфике дисциплины «Анализ функциональных стратегий» и обеспечивает использование современных образовательных, в том числе интерактивных методов обучения.

Методические рекомендации студентам и методические рекомендации преподавателям по организации обучения по дисциплине дают представление о специфике обучения по дисциплине «Анализ функциональных стратегий».

ОБЩИЕ ВЫВОДЫ

На основании проведенной рецензии можно сделать заключение, что характер, структура и содержание рецензируемой рабочей программы дисциплины *38.03.02 «Менеджмент» направленность: «Менеджмент организаций различных организационно-правовых форм»* (квалификация выпускника – бакалавр)**,** разработанная Лещенко Е.С., доцентом, к.э.н. соответствует требованиям ФГОС ВО, современным требованиям экономики, рынка труда и позволит при ее реализации успешно обеспечить формирование заявленных компетенций.

Рецензент: Лапаев Д.Н, профессор, зав. кафедрой «Управление инновационной деятельностью», д.э.н.

_____ «_____» _____ 20___ г.
(подпись)