**Учебные материалы для самостоятельной работы по дисциплине**

**«Современные тенденции и закономерности производственных систем»**

**подготовки бакалавра по направлению 38.03.02 «Менеджмент»**

**профиль подготовки «Производственный менеджмент»**

1. **Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины**
	1. ***Тестовые задания для самоконтроля***

1. Укажите принципы размещения производительных сил:

а) производственно-технологические;

б) территориального разделения труда;

в) налогового регулирования.

2. Общественное производство включает:

а) средства труда;

б) территориальное разделение труда;

в) общественное разделение труда.

3. Естественное движение населения включает:

а) эмиграцию;

б) половозрастной состав;

в) рождаемость.

4. К категории безработных относятся:

а) лица, находящиеся в длительном отпуске;

б) лица, не имеющие работы, активно ищущие ее- и готовые работать;

в) лица, не имеющие работы и прекратившие ее поиск.

5. Топливно-энергетический комплекс включает:

а) нефтеперерабатывающую промышленность;

б) гидролизную промышленность;

в) производство нефтегазопромыслового оборудования.

6. Природные условия - это компоненты природы, которые:

а) не используются в деятельности человека, но оказывают влияние на размещение производительных сил;

б) не влияют на размещение производительных сил;

в) непосредственно используются в деятельности человека.

7. Природная классификация ресурсов включает:

а) климатические ресурсы;

б) забалансовые ресурсы;

в) некондиционные ресурсы.

8. Конверсия в экономике - это:

а) льготное налогообложение;

б) перепрофилирование предприятий ВПК на выпуск продукции гражданского назначения;

в) техническое перевооружение предприятий.

9. Оффшорные зоны в России были созданы:

а) в Калининградской области;

б) в г. Санкт-Петербург;

в) в Республике Калмыкия.

10. Крупнейший нефтедобывающий регион России:

а) Ханты-Мансийский автономный округ;

б) Ямало-Ненецкий автономный округ;

в) Республика Татарстан.

1. Оперативное управление производством предполагает реализацию следующих функций:

а) обеспечение ритмичной работы;

б) диспетчирование;

в) учет.

1. Оперативно-календарное планирование - это:

а) задача оперативного управления производством;

б) цель оперативного управления производством;

в) функция оперативного управления производством.

1. К календарно-плановым нормативам относятся:

а) цикловой задел;

б) опережение;

в) цена;

г) трудоемкость.

1. Опережение – это:

а) время, на которое выпуск одной партии деталей должен опережать выпуск последующей партии;

б) промежуток времени, на который предыдущий этап (процесс) должен опережать последующий.

1. Опережение по выпуску равно:

а) опережение по запуску минус длительность производственного цикла в цехе;

б) времени между выпуском двух следующих друг за другом деталей (изделий).

1. Длительность производственного цикла включает:

а) время перерывов между операциями;

б) время на контроль качества продукции;

в) время на транспортировку продукции заказчику.

1. Темп поточной линии – это:

а) количество деталей (изделий), выпускаемых в единицу времени;

б) время обработки партии деталей;

в) время между двумя следующими друг за другом деталями (изделиями).

1. Рассчитать минимальный размер партии деталей, если:

время штучное = 10 мин.;

время подготовительно-заключительное = 40 мин.;

процент потерь на наладку оборудования = 5%.

1. Системы оперативного управления производством:

а) поштучная;

б) машинокомплектная;

в) позаказная.

1. В условно-комплектных системах используются планово-учетные единицы:

а) машинокомплект;

б) сутко-комплект;

в) узловой комплект.

1. .Планово-учетная единица:

а) партия деталей;

б) трудоемкость;

в) заказ.

1. .Позаказная система применяется:

а) в массовом производстве;

б) в единичном производстве;

в) в единичном и мелкосерийном.

1. .Система «по заделам» применяется:

а) в мелкосерийном производстве;

б) в крупносерийном производстве;

в) в массовом производстве.

1. .Система «точно в срок» имеет следующие характеристики:

а) наличие жестких графиков запуска-выпуска деталей;

б) использование непрерывно-поточных линий;

в) отсутствие больших страховых запасов;

г) использование рабочих узкого профиля.

1. .Правила системы «канбан»:

а) в случае нехватки деталей допускается их заказ и перемещение без карточек;

б) запрещается отбор изделий, превышающих количество карточек «канбан»;

в) с контейнера снимается карточка заказа и прикрепляется привезенная карточка отбора.

1. .Пути сокращения длительности производственного цикла в системе «точно в срок»:

а) максимизация транспортируемой партии;

б) использование рабочих узкого профиля;

в) сокращение времени переналадки оборудования.

17.Характеристики системы «вытягивающего» типа:

а) создание запасов считается убыточным;

б) оперативный контроль децентрализован;

в) остановка производства не предусматривается.

18.Система «толкающего» типа по сравнению с «вытягивающей» системой:

а) имеет меньшие запасы;

б) требует большей численности персонала;

в) предполагает создание резерва оборудования.

* 1. ***Комплект заданий для контрольной работы***

|  |
| --- |
| * Сущность корпоратизации
 |
| * Тенденции интеграции в корпоративной сфере в современной экономике
 |
| * Влияние интеграции в корпоративной сфере на национальную экономику
 |
| * Влияние финансовой глобализации на процессы корпоратизации экономики
 |
| * Поведение корпораций на глобальном рынке
 |
| * Правовая форма акционерных обществ и их корпоративное поведение
 |
| * Правовая форма обществ с ограниченной ответственностью
 |
| * Понятие вертикальной корпоративной интеграции
 |
| * Понятие горизонтальной корпоративной интеграции
 |
| * Проблемы определения и классификации корпоративных структур
 |
| * Особенности формирования финансовых отношений в интегрированных структурах
 |
| * Понятие взаимозависимых и аффилированных лиц
 |
| * Понятие и сущность холдингового объединения
 |
| * Виды холдингов
 |
| * Понятие международного стратегического альянса
 |
| * Понятие концерна
 |
| * Транснациональные и многонациональные корпорации: принципы создания и тенденции развития
 |
| * Государственный контроль экономической интеграции
 |
| * Государственное регулирование и саморегулирование автономных корпораций (автономных акционерных обществ и обществ с ограниченной ответственностью)
 |
| * Государственное регулирование и саморегулирование интегрированных корпоративных структур (холдингов)
 |
| * Взаимоотношения хозяйственных обществ с управляющей (материнской) компанией
 |
| * Способы создания холдингов в российской предпринимательской практике
 |
| * Основы управления холдингами
 |
| * Сущность внутрихолдингового корпоративного управления
 |
| * Влияние корпоративного управления на эффективность деятельности корпорации
 |
| * Особенности иностранного холдинга как структуры, управляющей российскими обществами
 |
| * Проектирование финансовой структуры интегрированной корпорации и роль бюджетирования в этом вопросе
 |
| * Принципы формирования финансовой структуры холдинга
 |
| * Функции финансовой дирекции холдинга
 |
| * Консолидированная отчетность согласно российскому законодательству
 |
| * Консолидированная отчетность согласно международным стандартам
 |
| * Методы и технологии консолидации финансовой отчетности
 |
| * Проблемы составления консолидированной отчетности
 |
| * Управление денежным оборотом корпораций
 |
| * Управление затратами с использованием тендерных механизмов
 |
| * Теория структуры капитала
 |
| * Подходы к оптимизации структуры капитала
 |
| * Влияние структуры капитала на результаты деятельности компании
 |
| * Основные подходы и принципы управления стоимостью корпорации
 |
| * Интеграционный подход в формировании инвестиционной политики корпорации
 |
| * Принципы формирования корпоративного портфеля инвестиционных проектов
 |
| * Регламентация инвестиционной деятельности корпораций
 |
| * Вопросы управления пакетом инвестиционных проектов в практике работы интегрированных корпораций
 |
| * Теория и практика управления проектами: особенности для интегрированных корпораций
 |
| * Проектирование и осуществление стратегических инвестиций
 |
| * Роль материнской (управляющей) компании в инвестиционной деятельности корпорации
 |
| * Источники долгосрочного финансирования
 |
| * Долгосрочное привлечение финансовых ресурсов (коммерческий кредит)
 |
| * Долгосрочное привлечение финансовых ресурсов (банковский кредит)
 |
| * Инвестиционная привлекательность корпорации
 |
| * Управление инвестиционной привлекательностью корпорации
 |
| * Финансирование с помощью долгосрочного долга
 |
| * Долгосрочное финансирование с использованием механизма IPO
 |
| * Долгосрочное финансирование с использованием гибридных ценных бумаг
 |
| * Проектное финансирование
 |
| * Налогообложение интегрированных корпораций
 |
| * Налоговое планирование деятельности интегрированных корпораций
 |
| * Международное налоговое планирование
 |

* 1. ***Темы рефератов и презентаций:***

1. Закономерности, принципы и факторы размещения производительных сил.

2. Население и трудовые ресурсы России.

3. Природно-ресурсный потенциал России и его экономическая оценка.

4. Структура хозяйственного комплекса.

5. Методы отраслевого экономического обоснования размещения производства.

6. Состав ТЭК и его общая характеристика.

7. Экономическая характеристика основных угольных баз страны по балансовым запасам, условиям добычи.

8. Экономическая характеристика основных нефтяных и газовых баз страны по балансовым запасам, условиям добычи.

10. Состав, значение и размещение электроэнергетики.

11. Место и роль машиностроительного комплекса в экономике страны. Структура машиностроительного комплекса.

12. Факторы, оказывающие влияние на размещение машиностроительных предприятий.

13. Размещение важнейших отраслей машиностроительного комплекса: тяжелого, среднего, общего, приборостроения, электронного машиностроения.

14. Особенности металлургического комплекса и факторы, влияющие на его размещение.

15. Черная металлургия: факторы размещения и типы предприятий.

16. Цветная металлургия: состав, особенности и факторы размещения, экономический эффект комбинирования по использованию сырья.

17. Экономическая характеристика основных металлургических баз страны.

18. Состав и значение химической промышленности.

19. Факторы, влияющие на размещение химических предприятий.

20. Размещение основных подотраслей химической промышленности.

21. Основные базы химической промышленности.

22. Лесные ресурсы. Общая характеристика лесной промышленности.

23. Основные районы лесозаготовки и лесопиления.

24. Размещение деревообрабатывающей промышленности. Создание ЛПК.

25. Состав и факторы размещения АПК.

26. Размещение растениеводства.

27. Размещение животноводства.

28. Состав и значение инфраструктурного комплекса.

29. Понятие и значение транспортного комплекса. Железнодорожный, автомобильный, авиационный транспорт.

30. Понятие и значение транспортного комплекса. Морской, речной, трубопроводный транспорт.

31. Территориальное разделение труда как основа формирования экономических районов.

32. Понятие и основные принципы районирования.

33. Экономическое районирование России.

34. Административно – территориальное устройство России.

35. Экономико-географическая характеристика Северо-Западного федерального округа.

36. Экономико-географическая характеристика Центрального федерального округа.

37. Экономико-географическая характеристика Южного федерального округа.

38. Экономико-географическая характеристика Приволжского федерального округа.

39. Экономико-географическая характеристика Уральского федерального округа.

40. Экономико-географическая характеристика Сибирского федерального округа.

41. Экономико-географическая характеристика Дальневосточного федерального округа.

42. Экономика России в системе международного разделения труда.

43. Формы международных экономических связей.

44. Развитие внешнеэкономических связей России со странами ближнего зарубежья.

45. Экономические связи России со странами дальнего зарубежья**.**

* 1. ***Перечень тем для круглого стола , дискуссий***

**Задание 1.**

1. Раскройте понятия интенсивности и производительности труда.
2. Дайте оценку финансово-экономического состояния фирмы (созданной в ходе деловых игр).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2011 г. | 2012 г.Отчет | 2013 г.(Полугодие)План |
| Объем продукции (работ) в действующих ценах |  |  |  |
| Темп роста товарной продукции к соответствующему периоду, % |  |  |  |
| Рост цен реализованной продукции к соответствующему периоду предыдущего года |  |  |  |
| Затраты на производство продукции, в том числе:материальные затраты на оплату труда амортизация основных фондов отчисления на социальные нужды прочие затраты |  |  |  |
| Себестоимость товарной продукции, % |  |  |  |
| Рентабельность товарной продукции (расчетно) |  |  |  |
| Балансовая прибыль и др. |  |  |  |

**Задание 2.**

1. Рассмотрите основные пути повышения эффективности управления, роста производительности и снижения интенсивности труда.
2. Раскройте показатели эффективности для оценки улучшения или

снижения негативных показателей финансово-экономического состояния предприятия.

1. Подготовьте доклад об отечественном и зарубежном опыте управления запасами.

**Задание 3.**

Постарайтесь максимально подробно ответить на следующие вопросы:

1. Для чего нужен финансовый контроль?
2. Какое место занимает в работе менеджера по производству контролирование финансовыми методами? В каких его конкретных действиях это проявляется?
3. Какова роль аудиторской службы в предупреждении возникновения кризисных ситуаций?
4. В чем состоит значение финансового контроля в достижении фирмой высоких результатов?
5. В чем вы видите взаимосвязь и взаимообусловленность предварительного, текущего и заключительного контроля?
6. В чем отличие контроля, осуществляемого при помощи финансов, от контроля вообще?
7. Контроль за использованием каких ресурсов (человеческих,

материальных, финансовых) имеет, по вашему мнению, приоритетное значение?

1. Каковы пути использования обратной связи (данных о полученных

результатах) при финансовом контроле?

1. Что бы вы постарались ввести в практику предприятия для обеспечения большей действенности финансового контроля?
2. В чем вы видите роль информации в процессе совершенствования и повышения эффективности контроля?
	1. ***Темы групповых и/или индивидуальных творческих заданий (работа в малых группах)***

**Задание №1**

Компания, специализирующаяся на разработке и изготовлении электрических приборов, отменила привилегии для руководящих работников –

все без исключения сотрудники фирмы пользуются общей столовой, стоянкой автомашин, летают на обычных пассажирских самолетах. Для руководителей нет отдельных кабинетов. Все рабочие места – комнатушки, разделенные звуконепроницаемыми перегородками высотой в полтора метра, одинаковы для

всех – от президента компании до низовых работников.

Дайте ответ:

Согласны ли вы с практикой компании или нет? Что в ней положительного и что отрицательного? Объясните подробно свою позицию.

**Задание № 2**

Как лучше работать с хозяйственным партнером, клиентом?

Этот вопрос стоит перед каждым менеджером. Здесь можно использовать следующие подходы:

1. Попробовать создать доверительную атмосферу при переговорах, используя обороты речи клиента.
2. попросить партнера более подробно рассказать о проблеме. Это будет способствовать более четкому определению позиций сторон.
3. Помочь партеру глубже вникнуть в ситуацию, делая по ходу беседы краткие, запоминающиеся обобщения-заключения.
4. Ориентировать партнера на творческие рассуждения, чтобы проблема получила более разностороннее освещение.
5. Убедить партнера, что откладывать решения в сложившейся ситуации

невыгодно. Это позволит определить реальность намерений партнера о сотрудничестве с вами.

1. Изложить собственное решение проблемы, но в ряду других

возможных. Тогда клиент выберет решение самостоятельно, но скорее всего предложенное вами.

Постарайтесь оценить:

Какой из отмеченных вами подходов, на ваш взгляд, наиболее эффективен?

Какие еще подходы в деловых переговорах, способствующие их успеху, вы могли бы предложить?

**Задание №3**

Политика предприятия ориентирована на получение максимальных

прибылей. Односторонняя ориентация управления привела к утрате конкурентоспособности. Тогда менеджеры предприятия предложили систему ориентации сотрудников банка, базирующуюся на следующих предложениях.

1. Интересы клиента должны стоять на первом месте.
2. Извлекать максимум из применения на предприятии современной техники и технологии.
3. Поощрение осуществлять за конкретные результаты работы. Дайте ответы на следующие вопросы:
* Чем, по вашему мнению, можно дополнить эту систему, чтобы получить максимальные результаты?
* За счет чего предприятие может существенно улучшить свои финансовые результаты при внедрении изменений в поведении всех сотрудников предприятия, в их ценностной ориентации?
* Каковы будут достижения морально-этического плана как следствие использования новой системы ориентиров?

**Задание №4**

Те, кто не являются сторонниками анализа хозяйственной деятельности, приводят против его систематического использования следующие аргументы:

1. Опыт прошлого не всегда проектируется на будущее.
2. Данные о финансах фирмы могут интерпретироваться субъективно.
3. Анализ хозяйственной деятельности всегда отражает прошлое и не может обеспечивать характеристику на данный момент.
4. В наш «сверхбыстрый» век, постоянные изменения в экономике, на рынке делают текущую информацию о финансах полезной.

Если вы не согласны с такой позицией, попытайтесь дать свои

контраргументы.

**Задание №5**

Коммерческие структуры и отдельные граждане в условиях инфляции озабочены сохранностью своих сбережений. В условиях России реальны следующие пути:

Вариант 1. Поменять рубли на валюту, курс, который постоянно растет. Но рублевые цены товаров, и особенно продуктов, растут гораздо быстрее курса валют. Поэтому имеющийся капитал неизбежно будет уменьшаться.

Вариант 2. Положить деньги на годовой депозит в коммерческом банке, и за год вклад увеличиться в 2-3 раза. Однако кто гарантирует, что банк не прогорит? Кроме того, никакой банкир не даст большего процента, чем уровень инфляции.

Вариант 3. Вы закупаете товары, пользующиеся спросом, и перепродаете их на рынке. Но рынок уже занят, поделен и переделен, конкуренция жесткая, и результата может и не быть.

Вариант 4.Самому организовать свое дело, производство. Стабильнее и перспективнее иметь свое производство, причем товара дефицитного и постоянно пользующегося спросом. Это – гарант стабильности и высокой прибыли.

Подумайте и предложите собственные пути сбережения накоплений от инфляционных потерь. Тщательно обоснуйте свои предложения.

**Задание №6**

Для российского менеджера особое значение имеет возможность точно оценить финансовой потенциал рыночного партнера, особенно банка, который обслуживает фирму. Оцените экономическое положение коммерческого банка, в котором находится ваш счет. Здесь особенно важны шесть позиций.

**Корреспондентский счет**. Это свободные средства банка, которые он может использовать в любое время для проведения расчетов. Данные средства отражаются на счет 161 и остаток по нему – в активной части баланса. Если у банка остаток по счету 161 записан в пассиве, значит, у него свободных денег нет совсем. Финансовое положение банка, имеющего дебетовое сальдо, можно назвать критическим, и вкладывать в него деньги не стоит.

**Прибыль.** Для того чтобы знать, насколько эффективно работает банк, следует посмотреть на счет 980, на котором отражается прибыль банка.

Если остаток по нему в пассиве, это означает, что банк имеет прибыль, если в активе – убыток. В принципе убытки для банков – дело редкое. Однако некоторые превышение расходов над доходами за месяц или квартал ВОлне возможно по не зависящим от банка причинам. Если же убытки велики, то это свидетельствует о плохом управлении банком.

**Структура ресурсов**. Ресурсы банка делятся на две части: собственные средства и привлеченные. Они отражаются в графе «Пассив».

*Собственные средства* – это прежде всего различные фонды: уставный (счет 010), резервный (счет 011), фонд производственного и социального развития (счет 016). Если резервный фонд значительно меньше половины уставного, это значит, что банк или очень молод, или за все время работы не имел существенной прибыли, из которой и формируется резервный фонд. Вкладывать деньги в такой банк можно только в том случае, если его прибыль за последнее время значительно превышает размер уставного фонда. Размер уставного фонда сам по себе для вкладчика ни о чем не свидетельствует. Возможности банка по возврату привлеченных средств зависят не от того, откуда у банка эти средства взялись, а от того, как он использует свои ресурсы. Поэтому надо скептически относиться к рекламным уловкам типа: «наш уставный фонд больше, чем у всех остальных».

**Привлеченные средства** состоят из расчетных счетов предприятий (счета с 200-го по 722-й по пассиву баланса, за исключением счетов 711-714), вкладов граждан (счет 711) и депозитов предприятий (счета 713 и 714), централизованных ресурсов, предоставленных Центральным банком для кредитования определенных предприятий (счет 824), и кредитов, предоставленных другими коммерческими банками (счет 823). Из привлеченных средств дешевым для банка ресурсом являются средства на расчетных счетах, а совсем бесплатными – собственные средства банка. За все остальные ресурсы, включая централизованные, нужно платить кредиторам довольно высокие проценты. Чем больше у банка недорогих ресурсов, тем шире у него возможности получать прибыль, поскольку не надо делиться с кредиторами.

**Размещение средств**. Кредиты, выданные банком, отражаются по активу баланса на счетах с 210-го по 720-й, а также на счете 822. Особого внимания заслуживает счет 620: на нем отражаются кредиты, срок погашения которых уже истек (т. е. просроченная задолженность), и проценты, которые должники банка ему не уплатили в срок. Определить, какую часть счета 620 составляют кредиты, а какую – проценты, можно, ознакомившись с состоянием счета 943 (пассив баланса), на котором отражаются такие проценты. Если остатки на счете 620 (без учета счета 943) составляют более 10 процентов всех выданных кредитов (суммы активных счетов с 210-го по 720-й и счета 822, за исключением счета 620), то вы можете усомниться в разумности проводимой банком политики кредитования.

**Валюта баланса** представляет сумму всех его статей (отдельно по активу и по пассиву). Сумма статей актива всегда равна сумме статей пассива. Если вы выяснили, что это не так, с этим банком надо срочно распрощаться.

Оценив положение конкретного банка, вы сможете обрести уверенность в сохранности и рациональном использовании ваших денег. Заметим, что коммерческие банки обязаны систематически опубликовывать данные своего баланса с заключением аудитора, предоставлять их своим клиентам.

**Задание №7.**

Проблемы предприятия пищевой промышленности.Предприятие пищевой промышленности ОАО «Хлебозавод № 3» занимается производством мелкоштучной сдобы, печенья, кондитерских изделий. Продукция фирмы реализуется через оптовые поставки в другие регионы, в магазины города и в собственный магазин.

На данном сегменте рынка в настоящее время работают около 30 фирм: как крупные хлебозаводы, так и небольшие частные предприятия.

Примерно год назад ОАО «Хлебозавод № 3» начал испытывать трудности с реализацией продукции. Продажа через собственный магазин оказалась не очень эффективной, т. к. он был мало известен в городе.

За последние 4 месяца положение предприятия резко ухудшилось:

усилилась конкуренция;

удорожали перевозки;

увеличилась задержка оплаты за поставленную продукцию;

участились сбои при доставке продукции в магазины;

увеличилась невыборка ассортимента. И как следствие этих факторов:

не было заключено ни одного договора с новым магазином;

не было оформлено ни одного крупного оптового заказа;

было расторгнуто несколько договоров с прежними заказчиками.

Вопросы для обсуждения

Определите точки напряжения, связанные с организацией работы и структурой предприятия.

Укажите естественные противоречия в работе отделов предприятия.

**Задание №8.**

Проблема своевременной доставки товара. Хлебопекарные предприятия, как правило, сталкиваются с проблемой своевременного удовлетворения утреннего заказа торговой сети. Большинство магазинов хотели бы получать хлебобулочные изделия в широком ассортименте уже к открытию магазина. Следствием этого требования является неравномерная загрузка хлебопекарных печей в течение суток, чрезмерное напряжение с отгрузкой продукции в утренние часы, нарушение графиков доставки продукции и существенная вероятность поставки продукции сомнительной свежести.

Вопросы для обсуждения

Какие пути решения возникающих проблем вы можете предложить?

Как должны взаимодействовать структурные подразделения хлебопекарных предприятий для решения этих проблем?

**Задание № 9.**

Структура бюджета компании. Инвестиционный бюджет компании составляет на год 10 млн у.е., в то время как бюджет подбора и подготовки кадров составляет 0,3 млн у.е., а маркетинговый бюджет – 0,5 млн у.е.

Вопрос для обсуждения - Может ли при таких условиях финансирования эффективно организована предпринимательская деятельность компании?

**Задание № 10.**

Проблема злоупотреблений. В сфере управления рынками сбыта своей продукции фирма выбрала политику «ценовой дискриминации». В результате фирма столкнулась со злоупотреблениями.

Вопросы для обсуждения

Каков характер этих злоупотреблений и как можно их избежать, не создавая дорогостоящую систему контроля?

Какие другие виды ценовой дискриминации вам известны и в чем целесообразность их использования в управлении сбытом?

**Задание № 11.**

Принятие решения в условиях риска и неопределенности.Торговый агент планирует прибыть в другой город на встречу с клиентом и оформить заказ на поставку товара. Для данной поездки агенту необходимо выбрать вид транспорта — самолет или поезд. Процесс принятия решения включает в себя анализ следующих обстоятельств:

* 1. время, затраченное на дорогу «от двери до двери», при использовании поезда составит 7 часов, а полет рейсовым самолетом сократит временные затраты до 2 часов;
	2. авиарейс в любую минуту может быть отложен или прерван по метеоусловиям;
	3. поездка по железной дороге отнимает у торгового агента полный рабочий день, который, по его оценке, мог бы увеличить сбыт на 1500 долл;
	4. по прогнозу агента, только в случае личного контакта с клиентом сумма оформленного заказа составит 3000 долл.;
	5. если рейс авиакомпании будет отложен или прерван из-за тумана, личное посещение клиента придется заменить телефонным звонком. Это приведет к уменьшению суммы заказа иногороднего клиента до 500 долл., но позволит торговому агенту обеспечить другие заказы на 1500 долл. Примите решение по изложенной ситуации, используя метод матрицы решений.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стратегия | Вероятностьпогоды | Туман(0,1) | Ясная погода(0,9) |
|  | 1. Самолет
2. Поезд
 |  |  |

**Задание № 12.**

На вновь организованную выставку требуется набрать экскурсоводов. Каждый экскурсовод может провести 4 экскурсии в день (каждая экскурсия по 25 человек). Затраты на содержание выставки составляют 80 руб. в день.

Зарплата экскурсовода составляет 40 руб. в день. Ежедневно выставку могут посетить 50. 100, 150, 200, 250, 300 человек. Цена билета 2 руб. Какое оптимальное количество экскурсоводов необходимо набрать для работы на выставке?

**Задание № 13.**

Принято решение организовать катание на теплоходе ночью по Финскому заливу. За ночь теплоход может совершить 1, 2, 3 или 4 рейса. Одновременно на теплоходе могут находиться до 200 пассажиров. Затраты на содержание теплохода составляют 40 тыс. руб. в сезон (сезон = 40 дней). Кроме того, затраты на каждый рейс составляют 1250 руб. Цена билета — 10 руб. Количество желающих покататься может составить 150, 300, 450, 600, 750 человек за ночь. Какое количество рейсов следует организовать?

**Задание №14.**

Типография располагает тремя видами ресурсов — бумагой, красной и черной красками. Она может напечатать афиши двух видов. Нормы расхода и цена афиши каждого вида приведены в таблице.

Сформируйте план выпуска, дающий максимальную выручку от реализации всех напечатанных афиш.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Афиша | Оптовая цена(тыс. руб.) | Расходы на штуку |  |
| Бумага(г) | Краснаякраска (г) | Чернаякраска (г) |
| 1 вид | 2 | 50 | 1,25 | 3 |
| 2 вид | 5 | 40 | 5 | 5 |
| Запас | (кг) | 200 | 12,5 | 15 |

**Задание № 15.**

Эффективность представления клиентуре товара или услуг вашей фирмы. Ответьте на следующие вопросы:

1. Продумываете ли вы заранее, какие свойства и характеристики продукта вы должны представить и в каком порядке?
2. Предлагаете ли вы клиенту модель, которую он хочет посмотреть или которая отвечает его потребностям?
3. Говорите ли вы клиенту до того, как продемонстрируете продукт, на какие его особенности и качества вы хотели бы обратить внимание?
4. Подчеркиваете ли вы, аргументируя свои доводы, полезность продукта для клиента, возможность путем приобретения продукта снизить затраты, повысить производительность труда и т. д.?
5. Тщательно ли вы готовитесь к процедуре представления продуктов

(сотрудники, помещение, приспособления, условия)?

1. Вовлекаете ли вы клиента в процесс демонстрации продукта (в качестве оператора, контролера, испытателя)?
2. Прибегаете ли вы во время демонстрации продукта к дополнительным (световым, звуковым, цветовым, механическим) эффектам?
3. Располагаете ли вы во время представления продукта всем, что может привлечь внимание клиента (проспекты, инструкции по эксплуатации, технические описания, таблицы цен и т. д.)?
4. Делаете ли вы выводы для клиента по завершении демонстрации, еще раз подчеркивая важнейшие достоинства продукта?

10. Предъявляете ли вы клиенту после окончания демонстрации продукта заранее заполненный бланк заказа для подписи?

Оценка:

всегда – 15 очков; обычно – 10 очков; редко – 5 очков; никогда – 0 очков.

Подсчитайте набранные очки:

Если более 120 – очень хорошо; 95 – 120 – хорошо;

70 – удовлетворительно;

Менее 70 – неудовлетворительно.

**Задание №16.**

Обеспечение конкурентоспособности

Практика знает разные пути обеспечения конкурентоспособности фирмы. Среди них:

Снижение издержек производства до уровня ниже, чем у конкурентов.

Более высокий технический уровень продукции, нежели у конкурентов.

Более высокая надежность изделий.

Более быстрая доставка товара.

Более совершенный дизайн товара.

Улучшенная упаковка.

Повышенная насыщенность рекламы.

Индивидуализация изделия по требованию заказчика.

Более совершенное техническое обслуживание проданного изделия.

Длительные сроки гарантии и другие. Дайте ответы на следующие вопросы:

Какие другие пути повышения конкурентоспособности фирмы вы можете предложить?

Какие из упомянутых и предложенных вами направлений деятельности по повышению конкурентоспособности фирмы являются, по вашему мнению, наиболее действенными?

* 1. ***Комплект разноуровневых задач (заданий)***

**Задание №1**

Выход на внешний рынок предполагает высокую конкурентоспособность товаров. Целью настоящего задания является определение степени готовности

вашего предприятия к работе по мировым стандартам.

Отметьте знаком + вариант ответа, который наиболее подходит для вашего предприятия.

1. Какой тип спроса характерен для продукции вашей фирмы?

а) Эластичный;

б) слабоэластичный;

в) неэластичный.

1. Подвержен ли спрос сезонным колебаниям?

а) Сильно подвержен (разница объемов продаж по месяцам составляет 25% и выше);

б) незначительно (разница объемов продаж по месяцам составляет от 0 до 25%);

в) полностью отсутствует.

1. Стратегия вашего предприятия направлена на:

а) увеличение доли рынка;

б) сохранение круга постоянных клиентов и защиту доли рынка от конкурентов;

в) сохранение круга постоянных клиентов вместе с поиском потребителей на новых рынках вместо борьбы за потребителей на уже существующем рынке.

1. В чем заключается значение маркетинга для вашего предприятия?

а) Способ стимулирования сбыта;

б)исследование рынка и изучение потребителей наряду со стимулированием сбыта;

в) исследование рынка, изучение потребителей, стимулирование сбыта,

ориентир для внесения изменений в ассортимент продуктов и технологию производства.

1. Как небольшое повышение цены отражается на ваших объемах продаж?

а) Наблюдается снижение или стабилизация;

б) наблюдается стабилизация, рост связан с дополнительными расходами по реализации;

в) объемы продаж снижаются незначительно.

1. К какому типу производства ближе ваше предприятие?

а) Крупносерийное;

б) мелкосерийное;

в) способность работать по индивидуальным заказам («под клиента»).

1. Как быстро вы можете освоить новое изделие, запустить его в производство? Сколько времени занимает переналадка технологического оборудования?

а) 2 дня и меньше;

б) 3-10 дней;

в) свыше 10 дней.

1. Как часто вы вносите изменения (усовершенствования) в выпускаемые изделия и предлагаемые услуги?

а) Постоянно;

б) в течение квартала под влиянием требований маркетинга;

в) реже чем раз в квартал.

1. За что вы прежде всего стимулируете рабочих?

а) За увеличение индивидуальной производительности (выработки);

б) за экономию материально-энергетических ресурсов и строгое соблюдение спецификаций на изделия;

в) за повышение качества за счет рационализации производственных процессов на своих рабочих местах и смежных технологических участках.

1. Каков уровень запасов готовой продукции у вас на складе?

а) Отсутствует, поставка потребителям «точно в срок»;

б) достаточный для поддержания необходимого ассортимента в сбытовой сети (не более двух недель);

в) превышает двухнедельный уровень.

**Вариант 1**

Для руководителей первой линии и ведущих специалистов, например старшего инженера, ведущего конструктора и т. д.

1. Считаете ли вы, что ваша должность и, соответственно, работа для предприятия:

а) необходима;

б) бесполезна;

в) полезна, но не является необходимой.

1. Вы оцениваете служебную квалификацию своих сотрудников как:

а) очень высокую;

б) поверхностную;

в) крайне низкую.

1. Считаете ли вы, что ваши сотрудники:

а) только делают вид, что работают;

б) работают так же хорошо, как и вы;

в) работают больше вас.

1. Вы ожидаете от своего непосредственного руководителя:

а) что он поможет вам лучше выполнять вашу работу;

б) большего внимания к координации работ в вашем подразделении;

в) что сможете кое-чему научиться у него.

1. Вы представляете свои функции в подразделении, в котором работаете

а) решение текущих и перспективных задач всей вашей организации;

б) решение задач подразделения в целом;

в) выполнение лишь прямых обязанностей независимо от общих задач подразделения.

1. Обычно вы получаете вознаграждение за сверхурочную работу: а) в ближайшую получку;

б) в течение двух месяцев;

в) позже.

1. Комната, в которой вы работаете, предназначена для:

а) четырех и более человек;

б) двух – четырех человек;

в) одного – двух человек.

1. Ваше рабочее место освещается?

а) Лампами дневного света и светом из окон; б) только светом из окон;

в) только лампами дневного света.

1. Шум в вашей комнате в основном порождается: а) постоянными разговорами сотрудников;

б) громкими руководящими указаниями начальника;

в) звонками телефонов.

1. На сколько человек приходится у вас один телефонный аппарат?

а) На четырех и более;

б) на двух–четырех человек;

в) на каждого работника.

1. Что вы знаете о главных поставщиках вашего предприятия? а) Только название организации;

б) характер производства;

в) даже фамилию директора и имя секретарши.

1. Что вы знаете о судьбе продукции вашего предприятия?

а) Она используется другими предприятиями как полуфабрикат; б) известны ее основные параметры и значения для заказчиков;

в) судьба продукции вас вообще не интересуетКак организовано на вашем предприятии информационное обслуживание?

а) Каждый сотрудник должен и может получить для своей работы всю необходимую информацию;

б) вашему начальнику все равно, где и как вы её добываете;

в) руководители вашего предприятия считают сбор информации пустой тратой времени.

1. Каково ваше мнение о рекламе продукции вашего предприятия? а) Вам безразличны эти вопросы;

б) вы считаете это ненужным делом;

в) вы всегда гордо рассказываете, на каком предприятии работаете.

**Вариант 2**

Для руководителей отделов, начальников цехов и других руководителей такого же уровня.

1. Вы опасаетесь, что ваше подразделение без вас:

а) не обойдется и дня;

б) может спокойно обойтись – все дела пойдут своим чередом;

в) может обойтись некоторое время.

1. Ваше сотрудничество и контакты с другими подразделениями предприятия:

а) удовлетворительны;

б) единичны;

в) недостаточны.

1. Считаете ли вы, что некоторые подразделения и цеха на вашем предприятии надо:

а) ликвидировать;

б) оставить в покое;

в) привести количество занятых там работников в соответствие важности решаемых задач.

1. Вы думаете о руководителях своего предприятия, что они:

а) полностью удовлетворены своей работой;

б) работают производительно;

в) делают все, что могут.

1. Как вы относитесь к обеспечению подчиненных полной информацией?

а) Считаете это необходимой предпосылкой хорошей работы своего подразделения или цеха;

б) способом перекладывания на них своей работы;

в) излишним делом.

1. Что вы делаете, когда нужно материально поощрить подчиненных?

а) Решаете вопрос самостоятельно;

б) консультируетесь с вышестоящим начальством;

в) практически не имеете такой возможности

1. Если бы вам удалось получить еще одну комнату, то вы ее используете для:

a) размещения своих сотрудников;

б) устройства нового кабинета для себя и своей секретарши; в*)* благоустройства комфортабельного кабинета для себя.

1. Как вы поставите свой письменный стол?

а) Чтобы свет падал на него прямо;

б) чтобы вы выглядели как можно внушительнее;

в) чтобы свет падал слева.

1. Во время совещаний в вашей комнате вы:

а) запрещаете курить;

б) делаете перерыв для курильщиков;

в) не видите из-за дыма друг друга.

1. Каково ваше мнение об оснащении своих подчиненных средствами оргтехники?

а) Считаете это второстепенным;

б) допускаете, что они ВОлне могут одалживать оргтехнику друг у друга;

в) придаете важное значение этой «мелочи».

1. Каково ваше отношение к поставщикам?

а) Безразлично, кто поставщик, были бы поставки в срок;

б) вы готовы помогать поставщикам в совершенствовании продукции;

в) вы изучаете результаты применения этой продукции в ваших изделиях.

1. Считаете ли вы, что продукция:

а) прекрасно расходится сама;

б) может быть успешно реализована при минимальных усилиях сбытовиков;

в) нуждается в рекламе.

1. Каково ваше отношение к профессиональным семинарам и конференциям?

а) Видите в них прекрасную возможность завязать новые контакты;

б) помогают узнать новости из вашей области деятельности;

в) считаете их потерей времени.

1. Что, по вашему мнению, имеет наибольшее значение для укрепления доброго имени вашего предприятия?

а) Хорошие служебные и человеческие отношения в коллективе;

б) четкая работа отдела пропаганды и рекламы;

в) высокое качество продукции.

**Вариант № 3**

Для директоров и их заместителей.

1. Когда вы отправляетесь в длительную служебную командировку на предприятии:

а) каждый делает, что хочет;

б) через месяц начинает падать производительность;

в) дела идут нормально, но угроза «сбоя» висит в воздухе.

1. Вы считаете своих заместителей:

а) ближайшими сотрудниками, которые вместе с вами правят этим «кораблем»;

б) не вредными, а порой и полезными сотрудниками;

в) тайными соперниками, с которыми надо постоянно бороться.

1. Принимая срочные задания, вы:

а) ожидаете объективных трудностей;

б) готовы справляться с любыми трудностями;

в) уверены, что нет такой ситуации, из которой не было бы выхода.

1. Основой вашей руководящей деятельности вы считаете:

а) оперативное разрешение возникающих проблем;

б) концептуальный подход к управлению;

в) координацию плановых заданий и оперативное решение возникающих при их выполнении проблем.

1. Вы собираете различные совещания:

а) чтобы найти альтернативные пути решения проблем предприятия;

б) чтобы довести до сведения подчиненных свои взгляды;

в) чтобы не нарушать давнюю традицию периодической «накачки» подчиненных.

1. Кому, по вашему мнению, должно принадлежать право вознаграждения подчиненных?

а) Каждому руководителю подразделения;

б) лишь некоторым нижестоящим руководителям;

в) должно быть только вашей прерогативой.

1. Где расположен ваш личный секретариат?

а) Там, где нашлось место;

б) рядом с вашим кабинетом;

в) на том же этаже, где и секретариаты ваших заместителей.

1. Ваш секретариат занимает:

а) более 25 кв. м;

б) менее 15 кв. м;

в) около 25 кв.м.

1. Чему вы отдаете предпочтение, обставляя свои кабинет?

а) Книгам;

б) цветам;

в) телевизору.

1. Ваши совещания обычно продолжаются не более:

а) двух часов;

б) полутора часов;

в) часа.

1. Хорошо ли вы знаете руководителей предприятий-поставщиков и предприятий-заказчиков?

а) Весьма поверхностно;

б) хорошо;

в) лишь по переписке.

1. От чего, по вашему мнению, зависят отношения между вашим предприятием и заказчиками?

а) От инициативной политики сбыта и качества вашей продукции;

б) от требований инструкций, принятых много лет назад;

в) от методов планирования.

1. Вы ожидаете от зарубежной командировки:

а) получения информации, установления полезных служебных контактов;

б) возможности пропагандировать продукцию предприятия;

в) информацию о другой стране и ее рынке.

1. Считаете ли вы рекламу продукции вашего предприятия:

а) неизбежным, хотя и дорогим делом;

б) тем, на чем нельзя экономить;

в) неотъемлемой частью деятельности предприятия.

* 1. ***Комплект заданий для выполнения расчетно-графической работы,***

***работы на тренажере***

В настоящее время многие успешно развивающиеся организации, поставляющие свою продукцию и/или образовательные услуги как на внутренний Российский рынок, так и на рынки зарубежных стран, разрабатывают, внедряют и осуществляют сертификацию своих систем менеджмента качества на соответствие требованиям международного стандарта ИСО 9001:2008, обращенного методом обложки в 2008 году в Российский национальный стандарт ГОСТ Р ИСО 9001-2008.

В международных стандартах ИСО серии 9000 требуется обязательная разработка [1-3]:

- политики в области качества;

- целей в области качества.

Не смотря на то, что ни в одном из этих стандартов ничего не говорится об обязательном формировании миссии, видения, целей организации и ее стратегических планов, большинство предприятий, подготавливающих свои системы менеджмента качества к сертификации, осуществляют работу (по рекомендациям консультантов или собственной инициативе) по разработке этих документов в дополнение к обязательным политике и целям в области качества.

После постановки задач о необходимости подготовить тексты проектов миссии, видения, целей организации и стратегических планов, ключевых факторов успеха, показателей исполнения деятельности, не только у большинства специалистов среднего звена, но и у руководителей служб организаций часто возникают вопросы:

- что такое миссия, видение, стратегия?

- чем видение отличается от миссии?

- являются ли цели организации частью стратегических планов или наоборот?

Целью данного материала является оказать помощь студентам и специалистам в разработке миссии, видения, целей организации, стратегических планов, политики и целей в области качества, оперативных планов, а также в определении критических факторов успеха и показателей исполнения деятельности при осуществлении процессов в организации.

Можно рекомендовать (рис. 1) следующий примерный порядок разработки рассматриваемых в данной статье документов стратегического и оперативного менеджмента в организации:

1) формулирование персональных (личных) миссий, видений и ключевых ролей менеджеров и персонала;

2) определение миссии, видения и главных ценностей организации;

3) формулирование целей организации;

4) разработка стратегического плана развития организации;

5) определение критических факторов успеха и показателей исполнения деятельности;

6) разработка политики в области качества организации;

7) разработка целей в области качества организации;

8) определение оперативных планов (главных задач), позволяющих достичь поставленные цели.

В книге [4] рекомендовано начинать работу с проведения серии семинаров, на которых каждый менеджер получит возможность сформулировать свои собственные:

- миссию;

- видение и главные (ключевые) роли своей жизни.

Затем этот процесс следует распространить на разработку общих для организации в целом миссии, видения, главных ценностей, целей организации, стратегических планов, критических факторов успеха организации, показателей (индикаторов) исполнения деятельности в организации и политики в области качества, образующих основу для раскрытия:

- целей в области качества;

- оперативных планов.

Взаимодействие перечисленных выше понятий приведено на рис. 1. На этом рисунке персональные (личные) миссии и видения работников и менеджеров представлены в виде прямоугольников, показанных пунктирными линиями. Это обусловлено тем обстоятельством, что определение персональных миссии и видений должно предшествовать разработке рассматриваемых документов, однако, сами персональные миссии и видения не входят в число документов стратегического и оперативного менеджмента организации.

Высшему руководству следует принять меры для того, чтобы личные миссии, видения и ключевые роли сотрудников организации нашли сбалансированное отражение в миссии, видении и главных ценностях, сформулированных для организации в целом.

Если вы являетесь сотрудником организации, приступившей к внедрению системы менеджмента качества в свою практическую деятельность, у вас могут возникнуть следующие вопросы [4]:

- насколько полно мои личные миссия, видение и ключевые роли представлены и находятся в соответствии с миссией, видением и главными ценностями организации, в которой я работаю?

- если это не так, то следует ли мои личные миссию, видение и ключевые роли скорректировать, развить или расширить?

- каким образом их можно развить или усовершенствовать, оставаясь в пределах организации?

- готов ли я начать искать другую организацию, где мои личные миссия, видение и ключевые роли будут иметь более высокий приоритет?

Обсуждение, развитие и развертывание как личных, так и имеющих отношение к организации в целом:

- миссий,

- видений и ключевых ролей / главных ценностей, должно иметь место [4] не только на уровне менеджеров, но и на всех более низких уровнях организации, например, на серии собраний, заседаний и семинаров в каждом подразделении.

Каждый сотрудник организации должен быть активно вовлечен в этот процесс, первоначально организуемый (насаждаемый) *сверху вниз*, а затем осуществляемый и в обратном направлении – *снизу вверх* (см. рис. 1). Этот процесс разработки основных документов стратегического менеджмента будет обсужден в дальнейшем, т.к. соответствующее (адекватное) выполнение этого процесса весьма важно для успешного внедрения системы менеджмента качества.



**1 Разработка персональных миссий, видений и ключевых ролей**

Каждому работнику и служащему следует сформулировать его/её собственные персональные миссию, видение и ключевые роли.

Сформулируйте эти элементы (составные части) позитивным образом в соответствии с тем, что происходит в настоящее время. Заявление о вашей *личной миссии* должно включать в себя вашу жизненную философию и отвечать на вопросы [4]:

- кто вы есть?

- что представляют собой цели вашей жизни?

- зачем вы живете?

- к чему вы стремитесь и в чем состоят ваши глубочайшие желания?

Заявление о вашем личном *видении* должно отвечать на вопросы [4]:

- куда вы идете?

- какими ценностями и принципами вы руководствуетесь, чтобы достичь своих целей?

- какими идеальными характерными чертами вы хотели бы обладать?

- какую профессию или род занятия вы считаете идеальными для себя?

- к каким условиям жизни и сохранения здоровья вы стремитесь?

Ваше представление о *ключевых ролевых функциях* имеет отношение к тому образу действий, с помощью которых вы выполняете или хотите выполнять некоторые роли в вашей жизни для того, чтобы реализовать вашу личную миссию, например:

- роль отца/матери;

- роль друга;

- роль руководителя (менеджера);

- роль соседа и т. п.

Другими словами, это то, что вы хотели бы иметь во взаимоотношениях с вашими коллегами по работе, друзьями, семьей, соседями, родственниками и другими окружающими вас людьми.

По мнению автора работы [5], все эти три элемента (миссия, видение, ключевые ролевые функции) в целом представляют собой что-то вроде конституции, которая руководит вашей жизнью, создает основу для оценки решений о том, кем вы хотите стать и что вы хотите делать.

Сам процесс формирования личной миссии, видения и ключевых ролевых функций мотивирует вас к тому, чтобы глубоко задуматься о вашей жизни, придает большое значение всему, что вы делаете; это должно помочь вам узнать чувства, находящиеся в самой глубине вашей души, и сделает понятным то, что является важным для вас. Со временем вы можете переписать эти заявления в случае, если ваши жизненные условия или модели мышления изменятся в течение нескольких лет. У вас могут появиться идеи и более ясные понимания ваших персональных миссии, видения и ключевых ролевых функций, если вы ответите на два следующих вопроса [4].

1. Что вы хотели бы написать на вашем надмогильном памятнике?

2. Какую память о себе вы хотели бы оставить после смерти?

Ниже приведен заимствованный из [5] пример эффективно сформулированных миссии, видения и ключевых ролевых функций менеджера.

**Персональная миссия менеджера**

Моя миссия состоит в том, чтобы жить честно и изменять в лучшую сторону жизнь других людей.

*Персональное видение*

Для выполнения свей миссии:

*Я милосерден*: Я отношусь с любовью к каждому независимо от его должности.

*Я благотворитель*: Я посвящаю мое время, способности и ресурсы выполнению своей миссии.

*Я вдохновляю*: Я учу на своем личном примере, что все мы дети любящего нас Небесного Отца и что любого Голиафа можно победить.

*Я заставляю*: То, что я делаю, изменяет жизнь других людей в лучшую сторону.

*Ключевые роли*

Приведенные ниже роли являются приоритетными для успешного выполнения моей миссии.

*Муж*: Моя супруга является самым важным человеком в моей жизни, Совместно мы способствуем достижению результатов за счет гармонии, трудолюбия, милосердия и бережливости.

*Отец*: Я помогаю моим детям познать все больше радости в их жизни.

*Сын и брат*: Я стараюсь, как можно чаще быть «там, где надо» для поддержки и выражения любви к родителям, братьям и сестрам.

*Христианин*: Бог может рассчитывать на меня в соблюдении мной его заветов и оказании помощи другим его детям.

*Сосед*: Любовь к Христу видна в моих поступках по отношению к другим людям.

*Сторонник улучшений*: Я – катализатор, способствующий улучшению деятельности в организации.

*Ученик*: Я каждый день учусь чему-то новому и важному.

**2 Разработка миссии, видения и определение главных ценностей организации**

Главными вопросами, на которые необходимо дать ответы на этом этапе, являются:

Почему? Зачем? Куда?

Формулирование миссии организации связано с определением отличительных особенностей (индивидуальности), а также компетентности (специфических способностей и умений) организации, и указывает на причины её существования [4]:

- для кого существует организация?

- почему она существует?

- в чем состоят её главные цели?

- кто являются наиболее важными организаторами совместного бизнеса?

Отметим, что *миссия* совместного дела (бизнеса) обычно не привязывается к каким-либо временным рамкам.

Эффективно сформулированная миссия создает недвусмысленное поведение работников и служащих, укрепляет единомыслие, улучшает внутренние коммуникации и рабочую обстановку внутри организации. Ниже приведены два примера действенных заявлений о миссиях организации [4].

Миссия регионального отделения полиции

Наша миссия состоит в том, чтобы служить, защищать, сотрудничать и быть полезными местному сообществу.

Миссия нефтедобывающей компании ESSO Imperial Oil .

Компания считает своей миссией создание ценности для акционеров путем добычи и продажи нефти и сопутствующих продуктов.

**НАША МИССИЯ**

Воспринимать, накапливать, генерировать и распространять знания с применением новых, в том числе информационных, образовательных технологий, оказывать консультационные услуги, создавать уникальные образцы наукоемкой продукции, осуществлять подготовку конкурентоспособных специалистов как для предприятий всех форм собственности, учреждений государственного и муниципального управления Российской Федерации, так и по заказам зарубежных государств и отдельных граждан, полноценно развивать личность, реализовывать ее способности, содействовать устойчивому социально-экономическому развитию Тамбовской области.

Присущие организации главные ценности определяют те подходы, которые используются для осуществления (реализации) видения. Они (эти ценности) определяют, как мы относимся друг к другу, как мы понимаем наших потребителей (клиентов), поставщиков, персонал, местное сообщество и наших акционеров. Кроме того, общие (присущие организации) ценности обычно способствуют согласию, принятию обязательств, лояльности и преданности во всех частях организации. Общепризнанно, что усилия и вовлеченность людей обычно бывают оптимальными в том случае, когда собственные принципы людей и принципы, лежащие в основе работы организации, совпадают друг с другом.

Примеры возможных главных ценностей представлены ниже [4].

**Главные ценности**

Наша организация будет руководствоваться следующими главными ценностями, внесенными в её стандарты:

*Честность*. Мы будем честны с нашими потребителями, поставщиками, работниками, акционерами и местным сообществом, частью которого мы являемся. Что сказано, то и будет сделано, договор есть договор (договор дороже денег).

*Удовлетворение ожиданий потребителей*. Мы будем постоянно слушать наших потребителей и предоставлять им качественную продукцию/услугу, которую они ждут от нас.

Мы будем стремиться постоянно восхищать их.

*Обязательства, согласие и преданность*. Мы будем работать со знающими и посвятившими себя делу людьми и всецело поддерживать всё, что мы делаем.

*Уважение*. Мы будем высоко ценить друг друга, признательны друг другу, относиться друг к другу как к равным и уважать друг друга.

*Профессионализм*. Мы будем бесперебойно бороться за превосходное исполнение того, что предпринимаем.

*Работа в команде.* Мы будем гармонично работать вместе, помогать друг другу, взаимно ответственны, поддерживать друг друга.

*Доверие*. У нас нет секретов.

*Обучение, умения и навыки.* Мы будем постоянно совершенствовать компетенцию и творческие возможности наших работников и служащих.

*Предприимчивость.* Мы приветствуем инновации, творчество, гибкость, просчитанный и обоснованный риск, инициативу; будем учиться на ошибках и постоянно заниматься улучшением организации.

*Ответственность и доверие.* Мы будем решительны, тверды и непоколебимы, мы будем понимать, что означают ответственность и усилия персонала, а также благожелательно относиться к потребностям наших работников и служащих.

Видение организации включает в себя долговременную мечту компании и линию поведения при выполнении преобразований, необходимых для достижения этой мечты [6,7].

Видение – это образ (изображение) желаемого будущего. Эффективно сформулированное видение организации указывает направление применения амбиций и созидательного творчества персонала, через решительные перемены создает настроение и общественное мнение, укрепляет веру в будущее и способствует лучшему использованию возможностей и энергии людей.

Видение организации, в противоположность миссии организации, привязано к определенным временным рамкам и к конкретным целям [4].

Видение организации должно быть связано с рядом главных (присущих организации) ценностей для того, чтобы укреплять единомыслие работников и служащих и оказывать благоприятное воздействие на их поведение и культуру организации. Разделяя эти ценности, группа работников превращается в команду, а организация – становится сообществом.

**СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПЕРСПЕКТИВЫ (ВИДЕНИЕ) РАЗВИТИЯ**

Создание регионального университета открытого типа по европейской модели с инновационно-инвестиционной политикой устойчивого развития, направленной на совершенствование и диверсификацию научно-педагогических школ, гражданских институтов, на обеспечение стабильного прироста числа учащихся, материально-денежных, информационных и иных ресурсных потенциалов.

**3 Разработка целей организации и стратегических планов (стратегий)**

На практике высшее руководство и менеджеры среднего звена разрабатывают концептуальные проекты всеобщих организационных миссии, видения, целей организации и стратегических планов (стратегий). Этот проект главных документов стратегического менеджмента затем доводится до всех других работников и служащих на различных семинарах и совещаниях всех уровней. Во всех командах предпринимаются “мозговые атаки”, причем мнение каждой учитывается в организации в целом. После возможной окончательной корректировки этого проекта рассматриваемых документов, они приобретают официальный статус. Таким путем работники и служащие приобретают лучшее понимание положения дел и того курса, по которому следует организация. После завершения этого процесса, каждое крупное отделение или их подразделения формируют свои собственные конкретные (специфические) видения, цели организации и стратегические планы, которые должны соответствовать общеорганизационной миссии.

Основной идеей при этом является то, что каждый организационный уровень должен иметь и руководствоваться одной и той же миссией. Таким образом, официальная миссия организации от высшего руководства передается последовательно вниз. Такой процесс формирования стратегии, сначала идущий сверху вниз, а затем в обратном направлении снизу вверх, происходит, периодически повторяясь, на всех последующих уровнях организации, все в большей степени детализируя стратегии. Стратегии (стратегические планы), сформированные менеджерами и служащими на более высоком уровне, рассматриваются, как видение и цели (организации, отделения, подразделения) персоналом на ниже лежащем уровне. При этом вопрос – “КАК?”–, сформулированный на верхнем уровне, преобразуется в вопросы – “КУДА?” и “ЧТО?”-, на лежащем ниже уровне.

По другому говоря, *стратегии* (стратегические планы) более высокого уровня менеджмента становятся основой (заданием) для разработки *видения* и *целей* на следующем более низком уровне. Это подразумевает, что видение и цели организации, сформулированные на нижележащем уровне, могут рассматриваться как средства для реализации стратегий (стратегических планов) более высокого уровня. Таким образом, более общие стратегические планы бизнеса организации в целом систематически преобразуются (транслируются) в более специфические (конкретные) цели и планы на каждом лежащем ниже уровне.

**3.1 Анализ ситуации [4]**

Этот подэтап формирования основных документов стратегического менеджмента предусматривает оценку и анализ стратегического положения организации и, как результат, документирование целей организации и стратегических планов (см. рис. 1). При этом в первую очередь рассматриваются сильные и слабые стороны внутренней деятельности, а также возможности и угрозы со стороны внешнего окружения. При этом рекомендуется использовать так называемый SWOT- анализ [4, 13], название которого образовано от английских слов:

Strengths – сильные стороны,

Weaknesses – слабые стороны (отставания),

Opportunities – возможности,

Threats – угрозы.

Важным и полезным инструментом SWOT-анализа является бенчмаркинг (методология реперных или опорных точек) [4, 11-13], позволяющий нацелиться на улучшение деятельности по сравнению с лучшими достижениями как самой организации, так и ее конкурентов.

**3.2 Определение стратегических целей организации**

После анализа ситуации определяют цели организации (результаты, которые намериваются достичь в долгосрочной перспективе). Главное внимание при этом обращают на поиск ответов на вопрос: “ЧТО должно быть достигнуто?”. На этом этапе следует принять во внимание интересы всех участников совместного бизнеса:

* потребителей;
* поставщиков;
* работников и служащих;
* акционеров (владельцев);
* местное сообщество и т. п.

Непосредственно на основе главных составных частей видения формируют цели организации и устанавливают контрольные точки (вехи), достижение которых оценивается ежегодно. Эти цели организации, обеспечивающие реализацию *видения,* формулируются на уровне высшего руководства, а также на уровне менеджеров крупных отделений и служб организации. Цели организации обычно определяются на основе бизнес-экономических показателей, например, таких как:

* расширение объема предоставляемых образовательных и других видов услуг,
* укрепление и/или расширение занимаемого сектора рынка,
* улучшение прибыльности,
* рост оплаты труда преподавателей и сотрудников,
* улучшение качества и т. п.

Цели организации подразумевают достижение результатов, которые на английском языке могут быть охарактеризованы словами [4]:

* Specific – специфические, конкретные результаты,
* Measurable – измеримые результаты,
* Achievable – достижимые результаты,
* Realistic – реалистичные, практические результаты,
* Time specific – конкретные во времени.

Эти цели в англоязычной литературе принято кратко обозначать «SMART – цели», причем аббревиатуру «SMART» можно перевести на русский язык словами: «находчивый, ловкий, быстрый, сильный, проворный, остроумный, модный, нарядный, щеголеватый».

В качестве примеров SMART – целей для университета можно привести следующие:

* увеличить ‡№прием студентов на конкретную специальность на 50% в течение двух ближайших лет;
* расширить и в течение трех лет довести прием студентов-иностранцев до 10% от числа госбюджетных мест;
* обеспечить рост объема выполняемых хоздоговорных НИР на 25% в течение года;
* увеличить объем предоставляемых дополнительных образовательных и консультационных услуг на 100% в течение трех ближайших лет;
* обеспечить ежегодное проведение дней открытых дверей (ярмарок вакансий рабочих мест) для студентов старших курсов и представителей предприятий.
	1. ***Деловые игры***

**Деловая игра «Организационные начала»**

**Вариант 1.**

**Руководитель игры:**

* готовит исходные данные, характеризующие финансово- экономическое состояние предприятия, которым предстоит руководить обучаемым;
* анализирует анкетные данные участников игры и предварительно планирует распределение игровых ролей;
* разрабатывает сценарий игры и проводит краткий инструктаж с участниками;
* определяет регламент и выход игры. Участники игры:
* изучают необходимую литературу по теме;
* предварительно определяют, в какой должности они хотели бы принять участие в игре;
* составляют краткий примерный перечень прав и обязанностей по этим должностям;
* готовят для обсуждения в группе организационную структуру предприятия и служб, характер выпускаемой продукции (услуг), название и фирменный знак.

**Цель игры:**

Привитие практических навыков в проведении собраний и совещаний, коллективном обсуждении организационных вопросов и принятии решений, ознакомлении и усвоении порядка работы с финансово-экономическими показателями.

**Условия игры:**

Предприятие условно создано и работает ряд лет в крупном промышленном центре. Оно имеет здания, сооружения, машины, инструменты, оборудование, сырье и материалы. Сбыт и поставки осуществляются беспрепятственно. Предприятие укомплектовано кадрами, кроме руководящего состава.

Данная организация является предприятием акционерного типа, приватизированным в 1994 г., и относится ко второй группе предприятий с балансовой стоимостью основных фондов более 1,5 млн руб. В пересчете на 01.01.1997 г. с учетом коэффициента стоимость фондов составляет 10,5 млрд руб. Списочная численность работающих 10 001 чел.

Вакантные должности: генеральный директор, его заместитель, главный инженер, главный бухгалтер, начальник управления кадрами, начальник планово-финансового отдела, начальник производственно-технического отдела, начальник отдела снабжения и сбыта, начальник отдела контроля качества и сертификации, юрисконсульт. Если позволяет количество участников игры, то на каждую должность назначаются по два человека, или предусматриваются вакантные должности начальников корпусов, цехов и участков.

Выпущенные акции распределены по Варианту I Государственной программы приватизации: 25% от уставного капитала именных привилегированных акций — членам трудового коллектива (неголосующие акции), 10. % обыкновенных акций по закрытой подписке со скидкой 30 % от их номинальной стоимости — членам трудового коллектива, 51% обыкновенных акций — фонду имущества, у 5% обыкновенных акций — администрации предприятия, 9 % акций проданы на аукционе по коммерческому курсу.

Предприятие производит продукцию производственного назначения (по выбору и интересам большинства студентов группы: черные или цветные металлы, литье или штамповка деталей, сборка двигателей, динамомашин, производство подшипников, сельскохозяйственные машины и оборудование, минеральные удобрения, лесоматериалы и др.).

**Сценарий игры:**

Преподаватель назначает инициативную группу из состава участников игры и ставит перед ними задачу — подготовить и провести собрание коллектива предприятия с повесткой дня «Выборы высшего звена руководства предприятия». Далее игра разворачивается по следующему сценарию, который диктуется действиями инициативной группы и ходом проведения собрания, в котором участвуют все обучаемые. После выборов и назначения участников игры на должности они должны осознать свои права и ответственность по занятым ими должностям (несмотря на условности учебного занятия).

При успешном решении «кадровых вопросов» руководитель дает ряд вводных заданий всем участникам игры и контролирует их выполнение:

Генеральному директору распределить 5% обыкновенных акций (100 шт.) между администрацией предприятия.

Каждому руководителю составить схему организационной структуры своего подразделения и определить вертикальные и горизонтальные коммуникации.

Продумать численный состав своих подразделений по профессиям, специальностям и квалификациям.

Дать участникам игры исходные данные (данные условные и приблизительные):

|  |  |
| --- | --- |
| Численность сотрудников предприятия | 10 001 чел. |
| стоимость основных фондов (производственных) | 10,5 млрд руб. |
| стоимость оборотных фондов | 2,5 млрд руб. |
| годовой объем продукции без налога на добавленную стоимость | 13,2 млрд рyб. |
| Затраты на производство продукции: В том числе: |  |
| материальные затраты | 5,9 млрд pyб. |
| затраты на оплату труда | 5 млрд рyб. |
| амортизация основных фондов | 1 млрд pyб. |
| отчисления на социальные нужды | 55 млн руб. |
| прочие расходы | 45 млн руб. |
| прибыль, подлежащая налогообложению | 2,2 млрд pyб. |

Участники игры должны рассчитать годовой фонд заработной платы по своим подразделениям и попытаться утвердить его у высшего руководства предприятия.

После завершения работы с вводными заданиями руководитель игры заслушивает доклады всех руководителей, разбирает возникшие разногласия между высшим и средним звеньями руководства и предоставляет время для оформления принятых решений в письменном виде.

**Регламент (расписание) деловой игры:**

Данный раздел составляется в зависимости от количества часов выделенных расписанием занятий, и уровня подготовки участников игры.

Основное время следует уделить решению главной задачи по выполнению пяти вводных заданий. Проведение собрания и подведение итогов не должно занимать более одной третьей чисти всего выделенного учебного времени.

**Выход (итог) игры:**

Протокол общего собрания предприятия по указанной повестке.

Схема организационной структуры предприятия и организационной структуры подразделений и служб.

Численный состав подразделений и служб с указанием профессии, специальности и квалификации персонала.

Примерный расчет годового фонда заработной платы по подразделениям и службам.

Приказ № 1 о назначении на должность руководителей среднего звена управления.

***Вариант 2.***

**Руководитель игры:**

* анализирует анкетные данные участников игры в целях предварительного распределения игровых ролей;
* готовит образцы необходимых для игры документов;
* разрабатывает условия и сценарий игры;
* вырабатывает регламент (расписание) игры;
* подготавливает инструкции игрокам и проводит инструктаж с участниками игры.

**Участники игры:**

* изучают рекомендованную к данной теме литературу;
* самостоятельно определяют источники информации по теме, подбирают и анализируют ее;
* готовят для обсуждения в подгруппах и окончательного утверждения свои предложения по: названию фирмы, фирменному знаку, виду продукции или услуги, территориальному размещению фирмы, поставщикам сырья и
	+ материалов и потребителям готовой продукции;
* разрабатывают схему организационной структуры будущей фирмы для обсуждения в подгруппе, выработки оптимального варианта и его окончательного утверждения.

**Цель игры:**

Приобретение практического опыта работы с исходными документами и материалами для создания фирмы и разработки ее организационной, управленческой и информационной структуры.

**Условия игры:**

1. В зависимости от количества студентов группа распределяется по подгруппам с учетом интересов участников по 3–5 человек в каждой подгруппе.
2. Фирма создается как акционерное общество закрытого типа.
3. Размер уставного капитала определяется действующим законно- дательством.
4. Руководитель игры исполняет должность менеджера высшего ранга и ведет арбитраж. Все остальные должности высшего и среднего звеньев управления вакантны.
5. Каждый участник игры располагает денежным капиталом в размере 100 млн руб., вложенным в один из коммерческих банков.
6. Создание, расширение и развитие фирмы осуществляется за счет собственных средств и коммерческого кредита.

**Сценарий игры:**

1. После распределения учебной группы на подгруппы руководитель игры ставит проблемную ситуацию перед студентами — определить игровые роли в будущей фирме путем выборов:

а) инициативной группы по подготовке и проведению общего собрания акционеров — по одному представителю от подгруппы;

б) для выборов президента (ген. директора), главного бухгалтера, главного инженера фирмы — кандидатуры избираются общим собранием.

1. На общем собрании обсуждаются и утверждаются: название фирмы, фирменный знак, вид продукции, место расположения фирмы, источники финансирования, разработчики проектов и т. д.
2. При положительном решении поставленной проблемы руководитель ставит перед высшим руководством задачу — сформировать среднее звено руководства фирмы, т. е. назначить своим приказом начальников (менеджеров) отделов и служб.
3. Далее игра переходит в следующую стадию, на которой каждый из ее участников определяет права и обязанности по занимаемой должности и представляет на утверждение президенту фирмы. Объем прав и обязанностей упрощается для решения одной игровой задачи — разработки оптимального варианта организационной структуры фирмы, структуры управления, структуры информационного обмена, схемы административной и функциональной подчиненности подразделений и служб, описания связей между ними, их предназначение, функции и задачи.
4. Разработанные документы визируются по линиям взаимосвязи подразделений и служб и представляются на утверждение руководителю игры.
5. На заключительной стадии игры участники переходят к обсуждению в подгруппах финансовых вопросов (предварительный, примерный анализ затрат на разработку устава фирмы, технико-экономического обоснования проекта строительства, бизнес-плана и других документов, иных видов затрат, связанных с созданием фирмы и ее подразделений). Итоги обсуждения представляются президенту фирмы, главному бухгалтеру и главному инженеру для подготовки проектов решения последующих задач деятельности фирмы.
6. В конце данного цикла деловой игры руководитель заслушивает краткие сообщения всех должностных лиц по итогам их работы и ставит задачи по подготовке к следующему циклу игры.

**Регламент (расписание) деловой игры:**

Данный документ составляется руководителем игры и зависит от количества часов, выделенных для игры, от уровня подготовки студентов, их специализации, практического опыта работы, материально-технического и методического обеспечения игры.

Основное время в игре должно быть предоставлено для решения главной цели — создание и отработка документов фирмы, содержащих ее организационную, управленческую и информационную структуры.

**Выход игры:**

1. Протокол общего собрания акционеров будущей фирмы.
2. Перечень документов, необходимых для регистрации фирмы.
3. Схемы: организационной структуры фирмы, структуры управления, информационного обмена.
4. Приказ № 1 о назначении руководителей отделов и служб фирмы.

**Деловая игра «Управляю производством»**

**Руководитель игры:**

* на правах высшего руководителя фирмы утверждает количество предприятий (филиалов), их технологические и другие связи по итогам первой деловой игры;
* собеседует с участниками игры, назначенными на должности высшего и среднего звеньев руководства образованных подразделений;
* проводит производственное совещание с руководством предприятий (инструктаж) по вопросу «управление организацией технико-технологической базы»;
* разрабатывает условия, сценарий, инструкции и регламент.

**Участники игры:**

1. готовят материалы для обсуждения в подгруппах (подразделениях) фирмы:
* место расположения предприятия (филиала),
* способы формирования технико-технологической базы,
* типы планировки производства,
* потребности в различных видах оборудования (энергетическое и силовое оборудование в зависимости от характера и объемов выпуска предполагаемой продукции),
* рабочее оборудование, измерительные и регулирующие приборы,
* вычислительная техника,
* транспортные средства,
* прочие виды оборудования, инвентарь и принадлежности,
* потребности в пассивных элементах производства (здания, сооружения, коммуникации, склады, эстакады, охранные сооружения и т. д.);
1. производят необходимые расчеты:
* по размерам производственных площадей,
* по срокам поставки материалов и оборудования,
* по сметной стоимости, по доставке, установке, наладке, испытаниям и вводу в эксплуатацию различных видов оборудования (для инженеров- менеджеров),
* по сметной стоимости объектов производственного назначения;
1. готовят предложения по финансированию проекта (собственные и заемные средства, их источники и условия).

**Цель игры:**

Определить последовательность действий менеджеров в процессе

управления формированием технико-технологической базы предприятия и привить некоторые навыки в практике экономических и инженерных расчетов.

**Условия игры:**

1. Каждый участник игры руководствуется перечнем документов, отработанных в ходе предыдущих занятий.
2. Управленческая деятельность осуществляется в соответствии с занимаемыми игроками должностями.
3. Фирма является акционерным обществом закрытого типа, акции проданы внутри данной фирмы, вырученные средства внесены в коммерческий банк, а фирме открыт расчетный счет.
4. Цены на оборудование, материалы, электроэнергию и выполнение работ — действующие на данный период. Уровень инфляции — среднегодовой за 2008 г.— коммерческий кредит — (текущий %).
5. Поставки оборудования сырья и материалов, установка, наладка и ввод в эксплуатацию оборудования осуществляются беспрепятственно и в установленные менеджерами сроки.

**Сценарий игры:**

**I этап**

Данный цикл игры является продолжением начатого делового практикума. Фирма создана, должности распределены, общая цель обозначена, предварительные расчеты проведены. Далее игра будет идти по следующему сценарию.

1. Руководитель игры ставит перед руководителем предприятия задачу: обсудить на производственных совещаниях менеджеров фирмы вопросы управления организацией технико-технологической базы и принять соответствующее решение.
2. Руководители предприятий проводят совещания менеджеров фирмы, в ходе которых вырабатывают коллегиальные решения по следующим вопросам: место расположения предприятия, способы формирования базы, типы планировки, потребности в оборудовании и пассивных элементах производства на основе предварительных расчетов, выполненных участниками игры до ее начала.
3. Руководители подразделений готовят соответствующие документы (заявки) на необходимое оборудование и т. д. с указанием последовательности поставок, сроков поставок, наименования оборудования, количества, мощности и других данных. Оформленные заявки рассматриваются высшим руководством предприятия и поступают в финансовую службу для оформления их оплаты.
4. По итогам проделанной работы участники игры оформляют принятые решения в виде схем, диаграмм, чертежей и кратких письменных обоснований, решений и возможных альтернативных предложений. Вся отработанная документация подшивается в специальную папку данного предприятия для использования в ходе последующих деловых игр по планированию, подготовке бизнес-плана, решению кадровых вопросов и т. д.

**II этап**

1. В целях упрощения ситуации руководитель игры объявляет, что материально-техническая база производственного процессов в основном создана, оборудование установлено, налажено, испытано и введено в эксплуатацию на полную мощность. Возникает необходимость решить ряд проблем организации производственного процесса в связи с переходом к выпуску нового вида продукции:
	1. определить степень механизации, автоматизации и унификации производства;
	2. установить метод организации производственного процесса (поточный, партионный, единичный);
	3. сделать расчеты эффективности использования оборудования по коэффициентам;
	4. рассчитать объем выпуска готовой продукции (годовой и поквартально).
2. Руководитель игры последовательно ставит перед участниками игры перечисленные выше задачи и контролирует ход их решения. Руководители предприятия и подразделений обсуждают варианты решения проблем и

оформляют необходимые документы после их согласования и утверждения высшим руководством фирмы.

1. В конце игры каждый из ее участников делает краткие сообщения о принятых решениях и обосновывает их.
2. Руководитель игры подводит итоги работы студентов по I и II этапам игры и определяет время для документального оформления принятых решений с учетом критических замечаний руководителя и самих участников.
3. Игра завершается постановкой задач (в общем виде) по подготовке к очередной деловой игре.

**Регламент (расписание) игры:**

Минимальное время на проведение двух циклов данной игры не менее 8 часов.

Распределение данного времени возможно с учетом расписания занятий или по 4 часа на каждый цикл, или по 2 часа в течение четырех занятий.

Распределение времени на обсуждение проблем должно быть в соответствии со сложностью данной проблемы и степенью подготовки студентов к ее решению. Документальное оформление, как свидетельствует практика, происходит медленно, в связи с чем руководитель игры решает этот вопрос индивидуально с каждым студентом. Дает индивидуальное домашнее задание и срок его исполнения.

**Выход (итоги) игры:**

1. Краткое обоснование места расположения фирмы и подразделений.

Способ формирования фирмы и подразделений.

1. Схемы планировки производственного процесса.
2. Расчеты потребности в оборудовании и пассивных элементах производства.
3. Заявки на оборудование с указанием последовательности поставок, сроков поставок, наименования, мощности, количества и сметной стоимости.
4. Расчеты эффективности использования оборудования.
5. Расчеты объемов выпуска продукции.
6. Схема организации цехов и рабочих мест предприятия.

**Деловая игра «Работа с информацией»**

**Руководитель игры:**

1. распределяет участников игры на группы — высшее руководство фирмы, линейные руководители среднего звена, штабные руководители,

руководители низового звена;

1. совместно с техническими специалистами проверяет готовность технических средств обучения к работе;
2. проводит инструктивное совещание с высшим руководством фирмы по условиям, сценарию и регламенту игры.

**Участники игры:**

1. до начала игры готовят необходимый объем информации для ее передачи «сверху вниз», «снизу вверх», «по горизонтали», в зависимости от того, в какую группу игры включен участник игры;
2. изучают источники информации — документы и материалы предыдущих деловых игр.

**Цель игры:**

Привить некоторые практические навыки работы с информацией, умения кодировать и расшифровывать информацию, пользоваться обратной связью.

**Условия игры:**

1. Каждый участник игры должен не менее двух раз отправить и получить информацию.
2. В каждой группе участников игры на основе полученной и обработанной информации формулируются проблемы, требующие своего решения.
3. При кодировании информации в группе, занимающейся этим, могут присутствовать представители групп, которым предназначается информация.

**Сценарий игры:**

В зависимости от количества технических средств участники игры

приступают к практической работе, передавая минимум информации с таким расчетом, чтобы каждый слушатель приобрел практику передачи информации.

**Регламент (расписание) игры:**

Минимальное время — 2 часа.

**Выход игры:**

1. Информация должна быть передана и получена:
* высшим руководством;
* линейными руководителями среднего звена;
* штабными руководителями;
* руководителями низового звена.
1. Вся информация должна быть отпечатана на принтере.

**Деловая игра «Риск и страхование»**

**Руководитель:**

1. Проводит инструктивное совещание с участниками игры, на котором

сообщает особенности экономической деятельности для данного вида производства, возможные виды риска, их составляющие и дает образец упрощенной методики оценки степени риска;

1. распределяет участников игры по группам (высшего руководства, производственно-технического отдела, отдела поставок и сбыта, планово-финансового и др.);
2. дает задания по подготовке необходимых для деловой игры исходных данных.

**Участники игры:**

1. изучают соответствующие разделы Стратегического плана развития фирмы, технико-экономического обоснования проекта реконструкции предприятия и т. д.;
2. знакомятся с примерными формами документов, необходимых для практической работы, и методикой оценки степени риска;
3. вносят необходимые изменения в разработанный ранее сценарий развития своих предприятий.

**Цель игры:**

Приобрести некоторый практический опыт в оценке степени риска и выработке мер по снижению степени риска в условиях реорганизации производства.

Примерная форма документа по оценке степени риска. Риск и страхование риска фирмы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Факторы риска | Коэффициент рискапо стадиям | Меры по снижению степени риска |
| Подгото-вительная стадия | Строи-тельная стадия | Стадиятекущей деятель- ности |
| 1. Политический (угроза стабильности извне, стабильность правительства, возможность вооруженных конфликтов, коррупция, внешнеэкономическая ориентация и др.) |  |  |  |  |
| 2. Социальный (возможность гражданской войны, стачки, забастовки, терроризм, лояльность местной администрации) |  |  |  |  |
| 3. Финансовый (невыплаты ссуд, задержки по кредитам, аннулирование контрактов, экспроприация частного капитала, изменение кредитно- денежной политики) |  |  |  |  |
| 4. Экономический (состояние экономического развития страны, динамика торгового и платежного балансов, конкуренты, уровень капиталовложений, стоимость рабочей силы) |  |  |  |  |
| 5. Техника - технологический (физическое и моральное старение машин, оборудования, технологии, жизненный цикл готовой продукции, эффективность, НИОКР) |  |  |  |  |
| 6. Стихийные бедствия (пожар, наводнение, засуха, землетрясение, бури) |  |  |  |  |
| 7. Хищения, порча и прочий ущерб (хищение денежных средств, сырья и материалов, готовой продукции, утечка информации, порча материально-вещественных факторов производства) |  |  |  |  |

*Примечание:* слагаемые факторов риска (по 5 в каждом из факторов необходимо заменить в зависимости от специфики деятельности фирмы, предприятия).

*Примерная методика оценки степени риска (упрощенная).*

Принято 7 наиболее типичных факторов риска для общих условий предпринимательства по 5 составляющих в каждом из факторов (минимальный риск оценивается равным 1; максимальный риск оценивается равным 10).

Для упрощения расчетов взяты равные доли степени риска для каждой из составляющих.

*Например,* минимальный риск по экономическому фактору равен 1, следовательно, на каждую составляющую приходится по 0,2 балла. Соответственно при максимальном риске 10 на каждую составляющую приходится 2 балла (в действительности вес каждой из составляющих для различных условий хозяйствования различен и должен быть учтен с соответствующим коэффициентом). Сумма баллов подсчитывается по каждому из факторов риска и умножается на 7. Суммарная оценка риска выражается в процентах от максимальной суммы баллов:

* минимальный риск — от 15 % до 20 % (мягкий риск); риск средней степени — от 35 % до 40 % (жесткий риск);
* максимально допустимый риск — не выше 55 % (критический риск). Расчет степени риска ведется по трем стадиям деятельности предприятия:
* подготовительная, строительная и текущая деятельность.

На основе полученных результатов руководство предприятия принимает решение о страховании в соответствии с Законом РФ «О страховании».

У**словия игры:**

Ограниченная рамками учебного расписания деловая игра осуществляется с целым рядом упрощений: фирма существует лишь в тех рамках, которые удалось создать «на бумаге» в ходе предыдущих деловых игр.

Участники игры не располагают всеми необходимыми данными для оценки степени риска по всем его факторам и слагаемым, в связи с чем при отсутствии данных рекомендуется брать для оценок определенную руководителем «среднюю величину».

Методика оценки степени риска упрощена для облегчения расчетов по каждой составляющей.

Страхование проводится без необходимого документального оформления, указывается лишь наименование данных документов.

**Сценарий игры:**

Перед участниками игры руководитель ставит задачи:

1. Определить степень риска по каждому из факторов, на основе анализа удельного веса слагаемых этого фактора.
2. Определить степень риска в целом для данного отдела, службы, предприятия в процентах.
3. Наметить необходимые меры по снижению степени риска и подготовить обоснованные решения для оформления страхования.

Руководители высшего звена ведут работу по оценке степени риска, возникающего на основе внешних переменных, и выносят свои наработки на обсуждение всей группы. В это же время руководители среднего звена оценивают степень риска, возникающую на основе внутренних переменных, и также выносят свои наработки на обсуждение всей группы.

После обмена мнениями участники игры приступают к определению степени риска в целом — высшее руководство для фирмы, среднее звено руководства и каждая группа для своего отдела.

Завершается данная часть работы докладами руководителей групп (по одному от группы) по итогам деятельности и обоснованию принятых решений.

После докладов и комментариев руководителя участники игры приступают к выработке мер по снижению степени риска на каждой из стадий деятельности фирмы. Оформленные в письменном виде предложения руководителей среднего звена представляют на рассмотрение и утверждение высшему руководству фирмы.

Группа планово-финансового отдела по заданию высшего руководства оформляет план действия руководителей фирмы по страхованию риска и мерам его снижения (по предложенной руководителем игры форме).

Итоговый документ зачитывается для всей группы, участники игры высказывают свои особые мнения. Руководитель подводит итоги работы группы и отмечает положительные и негативные решения участников игры.

В ходе игры руководитель в зависимости от наличия времени может дать вводную задачу — сообщить об изменениях, происшедших в сфере политики, кредитно-финансовой области, налогообложении и др.

В зависимости от характера изменений опасности их для фирмы участники игры вносят поправки в определение степени риска по соответствующим стадиям деятельности и вырабатывают новые меры, снижающие риск. Итоги работы выносят на обсуждение всей группы.

**Регламент игры:**

На игру требуется не менее 4-х часов учебного времени, которые распределяются руководителем примерно поровну для решения поставленных задач и подведения итогов игры. В зависимости от степени подготовки и квалификации участников игры распределение времени может быть иным.

**Выход игры:**

1. План деятельности руководителей фирмы по снижению степени риска (по стадиям или времени работы).
2. Наименование документов, необходимых для оформления страхования в добровольной и обязательной формах (см. Закон РФ «О страховании». Гл. II. «Договор страхования». Ст. 15, 16, 17, 18).
3. **Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**
	1. ***Основная литература:***

Поздняков, В.Я. Производственный менеджмент: Учебник / Под ред. проф. В.Я.Позднякова, В.М.Прудникова - 2-e изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 412 с.: http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=367655

* 1. ***Дополнительная литература***

1. Гайнутдинов, Э.М. Производственный менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Э.М. Гайнутдинов, Л.И. Поддерегина. – Минск: Выш. шк., 2010. – 320 с.: ил http://www.znanium.com/catalog.php?bookinfo=506013

2. Операционный (производственный) менеджмент: Учеб. пособие / А.Н. Стерлигова, А.В. Фель. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 187 с. http://www.znanium.com/catalog.php?bookinfo=329346

3. Производственный менеджмент : учебное пособие / С.Ю. Ягудин, М.М. Романова, С.А. Орехов, В.И. Кузнецов. - М. : Евразийский открытый институт, 2011. - 181 с. http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=90462