**Учебные материалы для самостоятельной работы по дисциплине**

**«Стратегический менеджмент»**

**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***

**Тест1: Организация и менеджмент. Природа и сущность менеджмента.**

1. Управление является составляющей организации.
2. Академия наук не относится к непосредственному деловому окружению организации.
3. Набор функций управления не зависит от размеров организации.
4. В управлении организации управление играет координирующую роль.
5. Организация не относится к функциям управления.
6. Проектирование работы начинается с построения структуры организации.
7. Коммуникации являются важным организационным процессом.
8. Работа в организации не приводит к потере личной независимости в обмен на достижение цели.
9. Контроль качества относится к области управления качеством.
10. Конкуренция относится к области общего окружения организации.
11. Менеджеры - это те, кто принимают решения в организации.
12. Управление финансами заключается в учете и анализе финансовой информации о работе организации.
13. При традиционном подходе управление главным образом изучается через функцию последнего.
14. Управление персоналом направлено на изменение организационной культуры.
15. Системный подход к изучению управления основан на измерении переменных, создающих внешнюю среду.
16. Организуясь, люди преследуют свои личные цели.
17. Изучение взаимосвязи между элементами системы являются основой ситуационного подхода к изучению менеджмента.
18. Менеджмент обязательно включает изучение взаимодействия человека и организации.
19. Управляя, менеджер выполняет набор важных информационных ролей.
20. Организовать управление означает управлять организацией.

**Тест2: Человек в организации. Взаимодействие человека в организации.**

1. Основой организации, ее главным и самым дорогим богатством является оборудование.
2. Работа человека в организации представляет собой процесс постоянного его взаимодействия с организационным окружением
3. Размер организации, положение на рынке, организационная структура являются организационным окружением.
4. Процесс социализации не зависит от характеристик человека.
5. Ожидания индивида по поводу оригинальности и творческого характера работы не включаются в группу основных ожиданий индивида.
6. Конфликт между человеком и организационным окружением зачастую лежит в несоответствии роли, которую предлагает организация человеку, его претензии занимать определенное место в организации.
7. В рамках японского типа управления существует подход к установлению соответствия роли и места, при котором работа подбирается человеку.
8. Вхождение человека в организацию не связано с коррекцией и изменением поведения человека.
9. Изучение системы ценностей и норм организации не является необходимым условием для успешного вхождения в организацию.
10. Успех вхождения человека в организацию не зависит от того, насколько человек смотивирован на вхождение в организацию.
11. На этапе вхождения нового работника в организационное окружение организация должна разрушать старые поведенческие нормы входящего человека.
12. Постановка упрощенных задач может давать отрицательные результаты при вхождении человека в организацию.
13. Завершающей стадией процесса включения нового члена в организацию является его переход в полноправные члены организации.
14. Тип адаптации "конформизм" предполагает непринятие норм и ценностей организации.
15. Организация не ожидает от человека, что он будет выполнять определенную роль.
16. Приемлемость роли состоит в том, что человек готов выполнять роль осознанно.
17. Ролевое противоречие не может возникнуть, если цели члена организации противоречат целям организации.
18. Ролевые конфликты могут рассматриваться как позитивные явления.
19. Повышенные ожидания, предъявляемые к работнику могут приводить к перегруженности роли.
20. Перестановка работников с одной роли на другую приводит к предотвращению ролевых конфликтов.

**Тест3: Человек в организации. Личностный аспект взаимодействия человека и организационного окружения.**

1. Мотивация не является основополагающим личностным началом поведения человека
2. Восприятие человеком организационного окружения исключает процесс систематизации информации
3. Стереотилизация, обобщение, следование первому впечатлению благоприятно отражаются на организационном процессе найма сотрудников.
4. Критериальная база поведения человека включает его расположение к людям.
5. Чем выше стандартизация и специализация труда, тем выше удовлетворенность от работы.
6. Ценности - это набор стандартов и критериев, которым человек следует в своей жизни.
7. Догматизм часто характеризует людей с ограниченными взглядами.
8. Ситуационные характеристики оказывают влияние на жизнь группы
9. Сплоченность группы может порождать синергетический эффект.
10. Групповщина несет в себе благоприятный эффект для организации.
11. Четко определенные задачи не способствует усилению эффекта конформизма в группе.
12. Человек склонен в меньшей степени принимать риск s группе, чем когда он действует один.
13. Конфликт в отношениях внутри группы всегда носит негативный характер.
14. Конфликт внутри группы может повысить мотивацию на достижение цели.
15. Приспособленец полностью принимает ценности и нормы поведения в организации.
16. Теория Скиннера определяет, что поведение человека задается сознательным осмыслением результатов предыдущего поведения.
17. Научение поведению является функцией последствий для человека произведенных им действий
18. Компенсация за действия может осуществляться в форме словесного осуждения. Тип компенсации "наказание" более действенен, чем "положительная" компенсация.
19. Компенсация после каждого действия индивида является периодической компенсацией

**Тест 4: Цели и миссия организации**

1. Некоммерческие организации не имеют целевую ориентацию
2. Миссия организации не отражает интересы государственных органов
3. Миссия отражает имидж организации
4. Миссия является базой для установления целей организации
5. Миссия несет в себе конкретные указания относительно того, что, как и в какие сроки следует делать организации
6. Цели задают общие ориентиры, направления функционирования организации
7. Долгосрочные цели формируются на основании краткосрочных целей
8. Цель сокращения не свидетельствует о проявлении кризисных явлений в организации
9. Цели организации не зависят от состояния окружающей среды
10. Иерархия целей свидетельствует о неэффективном управлении

**Тест 5: Стратегическое управление**

1. Стратегические управленцы исходят из неизменности и статичности окружения организации
2. При стратегическом управлении выработка программы действий начинается с анализа внутренних возможностей и ресурсов организации
3. Стратегическое управление в большей степени философия менеджмента, чем набор рутинных процедур и схем
4. Анализ среды является исходным процессом стратегического управления и включает анализ внутренней среды
5. Анализ технологической компоненты не входит в анализ внешней среды
6. При изучении конкурентов рассматриваются не только существующие внутриотраслевые конкуренты, но также и фирмы, которые могут войти на рынок
7. Производители замещающей продукции обладают большой конкурентной силой
8. Внутренняя среда организации - это часть общей среды, которая находится в рамках организации
9. Заповеди, ритуальные мероприятия, предания формируют организационную культуру
10. Метод SWOT включает изучение внешней и внутренней среды организации
11. Для оценки возможностей может применяться метод Матрица возможностей
12. Профиль среды используется для изучения методов стратегического управления
13. В рамках процесса стратегического планирования выделяют вид управленческой деятельности по распределению ресурсов
14. Стратегия сокращения является стратегической альтернативой
15. Отсечение лишнего - это один из вариантов стратегии сокращения

**Тест 6: Проектирование организации**

1. Потребности и квалификация работников принимаются во внимание при проектировании организации
2. Выбор рынков сбыта оказывает влияние на проектирование организации
3. Департаментизация по потребителю заключается в группировании работ вокруг конечного пользователя продукции
4. Линейные связи в организации служат для информационного обеспечения
5. Широкий масштаб управляемости характеризуется наличием наибольшего числа подчиненных у одного руководителя
6. Неформальные связи присутствуют только в матричной структуре организации
7. Уровень управления в организации определяется возможностью принятия самостоятельных решений
8. Выделяются два типа взаимозависимости работ: возрастающий и убывающий
9. Органический подход характеризуется использованием формальных правил, процедур, централизованным принятием решений
10. Индивидуалистская организация - свободное, добровольное и открытое объединение людей
11. Матричные организационные структуры используются в рамках механистического подхода
12. Эдхократической организации свойственна высокая степень свободы в действиях работников
13. Партисипативная организация = предпринимательская организация
14. Схема предпринимательской организации представляет перевернутую пирамиду
15. Организация, ориентированная на рынок, может иметь линейно-функциональную структуру

**Тест 7: Организационные процессы**

1. Кодирования в процессе коммуникации используется для ограничения доступности информации
2. Диагональные связи в коммуникационной сети строятся по линии руководства от начальника к подчиненным
3. В коммуникационной сети типа "колесо" подчиненные коммуницируют друг с другом через своего начальника
4. Невербальная коммуникация практически не используется в процессе управления
5. Принятие решения представляет собой сознательный выбор из имеющихся альтернатив
6. В "политической модели" принятие решения происходит на организационном уровне
7. Процесс принятия решения начинается с восприятия и признания проблемы
8. Разработка и оценка альтернатив производится на стадии выработки решения
9. новое решение в управлении возникает на основе ранее принятого решения
10. Для структурированных типов проблем применяются непрограммируемые типы решений
11. Выполнение решения - это устранение проблемы
12. Власть - это способность оказывать влияние на поведение людей
13. Власть над ресурсами, власть связей включаются в личностную основу власти
14. Конфликт может иметь конструктивные начала
15. "Уход от конфликта", как стиль разрешения межличностного конфликта, характеризуется проигрышем обеих сторон

**Тест 8: Власть и лидерство**

1. В соответствии с теорией лидерских качеств, лидерами рождаются, а не становятся
2. Власть руководителя не зависит от степени свободы подчиненного
3. Власть не существует, если ей не пользоваться
4. Авторитет строится только на неформальной власти
5. Харизма не влияет на формирование личностной основы власти
6. Вознаграждение и принуждение ослабляют власть
7. Лидерство использует власть для достижения целей организации
8. В исследованиях Мичиганского университета использовались две переменные: концентрация внимания лидера на работе и на работниках
9. Сетка Блейка и Моутона измеряет лидерское поведение через: интерес к отдыху и интерес к работе
10. В ситуационных моделях лидерское поведение одинаково в любых случаях
11. Наказание без учета выполнения работы снижает удовлетворенность работника
12. В модели Танненбаума-Шмидта используются семь образцов поведения
13. В модели Фидлера используются характеристики наименее предпочитаемого работника
14. Модель Херсея и Бланшарда характеризуется зрелостью последователей
15. модели Херсея и Бланшарда применяется принуждающий лидерский стиль
	1. ***Комплект заданий для контрольной работы***
16. Сравнение цепочки ценностей М.Е. Портера и Мак-Кинси. Управление цепочкой ценностей. Российский опыт.
17. Эволюция систем хозяйственного управления в России (на примере одной из стран Запада).
18. Цели организации: их соотношение с миссией, требования к их установлению.
19. PEST – анализ организации (на примере конкретной организации).
20. Характеристика конкурентных сил отрасли (по выбору).
21. SWOT - анализ, как метод определения стратегической позиции организации (по выбору).
22. Стратегический анализ издержек и "цепочка ценностей" (на примере конкретной организации).
23. Оценка конкурентной силы организации (на примере конкретной организации).
24. Осуществление стратегического лидерства (на примере конкретной организации).
25. Выбор стратегии маркетинга на основе анализа портфеля направлений деятельности (матрица БКГ) на примере организации (по выбору).
26. Приведение маркетинговой стратегии в соответствие с ситуацией в отрасли и положением фирмы.
27. Стратегии НИОКР (на примере Российской промышленности).
28. Сопротивления изменениям и способы управления ими (сопоставление ведущих стран).
29. Организационные структуры, ориентированные на успешную реализацию стратегии (примеры).
30. Ресурсное обеспечение стратегических планов (сопоставление по отраслям экономики РФ).
31. Мотивация в системе стратегического менеджмента (на примере конкретной организации).
32. Организационная культура как условие реализации стратегии (на примере ТНК России).
33. Модели стратегического поведения (на примере конкретной организации)
34. Роль руководителей высшего звена в разработке и реализации стратегии (металлургический комплекс)
35. Стратегический процесс. Сравнение различных концепций
36. Стратегический процесс на малых предприятиях. Российский опыт
37. Искажение стратегических решений в ходе реализации (на примере конкретной организации)
38. Стратегия развития компании в условиях высококонкурентных рынков (примеры успешной реализации)
39. Роль госрегулирования в стратегическом управлении компанией. Российский опыт
40. Сравнений моделей стратегического планирования
41. Стратегические решения: особенности формирования и оценки. Опыт ведущих компаний России
42. Внутренняя диагностика компании: определение сильных и слабых сторон.
43. Стратегическое управление и лидерство. Предметный содержательный аспект.
44. Конкурентный анализ на примере конкретной отрасли.
45. Особенности формирования функциональных стратегий (на примере одной из функциональных областей).
46. Сценарный анализ как метод стратегического управления (на примере конкретной организации)
47. Адаптация организационной культуры к новой корпоративной стратегии. Российский опыт
48. Создание стратегических альянсов как способ достижения устойчивых конкурентных преимуществ.
49. Сравнительный анализ конкурентных стратегий компании. Опыт ведущих компаний России
50. Стратегия сужения бизнеса: преимущества и недостатки аутсорсинга (угольная промышленность России).
51. Управление компанией в условиях реализации стратегических изменений. Опыт ведущих компаний России
52. Бенчмаркетинг в России
	1. ***Темы рефератов и презентаций:***
53. «Отличительные черты стратегий».
54. «Задачи стратегии предприятия».
55. «Конкуренция».
56. «Закон конкуренции».
57. «Конкурентоспособность».
58. «Диверсификация товаров как вид стратегии предприятия».
59. «Дифференциация товаров как вид стратегии предприятия».
60. «Лидерство в цене как вид стратегии предприятия».
61. «Концентрация внимания на интересы конкретных потребителей как вид стратегии».
62. «Стратегии конкуренции».
63. «Тактический фактор конкурентного преимущества».
64. «Стратегический фактор конкурентного преимущества».
65. «Формирование рыночной стратегии предприятия».
66. «Стратегия поведения предприятия на рынке».
67. «Стратегия стимулирования сбыта».
68. «Стратегия рекламы товара».
69. «Стратегия роста предприятия».
70. «Анализ среды как обязательный элемент формирования стратегии предприятия».
71. «Матрица «Привлекательность отрасли - конкурентная позиция»».
72. «Понятие миссии предприятия как элемента его стратегии».
73. «Матрица Портера».
74. «Тест- таблица X. Вильдемана».
75. «Матрица Ламбена».
76. «Матрица Томсоно- Стрикланда».
77. «Формирование стратегии предприятия».
78. «Стратегия поведения предприятия на рыке».
79. «Сетка развития товара и рынка».
80. «Стратегия развития производства как часть стратегического плана».
81. «Стратегия обеспечения производства как часть стратегического плана».
82. «Стратегический и финансовый план как часть стратегического плана».
83. «Стратегия международной деятельности как часть стратегического плана».
84. «Стратегия развития системы менеджмента как часть стратегического плана».
85. «Реализации стратегии предприятия».
	1. ***Перечень тем для круглого стола***

1. Особенности оперативного и стратегического управления фирмой

2. Проблемы стратегического управления (на примере…)

3. Стратегическое управление на основе взаимосвязанных управленческих процессов

4. Выбор стратегии поведения как вариант стратегического решения

5. Определяющая роль высшего руководства в выполнении стратегии фирмы

6. Оценка и контроль реализации стратегии

7. Определение миссии и целей организации (на примере…)

8. Обеспечение баланса между внутренней и внешней средой организации

9. Особенности ситуационного анализа (на примере)

10. Факторы, оказывающие влияние на определение миссии

11. Требования, предъявляемые к стратегии и целям организации при их формировании

12. Стратегия лидерства в минимизации издержек производства

13. Базисные (эталонные) стратегии развития бизнеса

14. Основные действия и шаги при выборе стратегии фирмы

15. Методы реализации стратегии организации

16. Корректировка организационной структуры в процессе реализации стратегии

17. Влияние организационной культуры на реализацию стратегии фирмы

18. Стратегия позиционирования фирмы на рынке

19. Корпоративная стратегия: факторы влияющие на ее формирование

20. Рост фирмы на основе маркетинговой политики

21. Стратегический контроль маркетинговой деятельности

22. Особенности стратегии роста малых фирм

23. Особенности стратегии роста средних фирм

24. Особенности стратегии роста крупных фирм

25. Стратегия разработки новых товаров и ее реализация (на примере…)

26. Основные направления анализа конкурентов

27. Стратегия как единство миссии и иерархии целей фирмы

28. Стратегическое решение как сфера риск-менеджмента

29. Прогнозирование стратегических последствий принимаемых решений

30. Реактивные и проактивные факторы приятия решений

31. Принятие решений на базе результатов диагностики компании (на примере…)

32. Риск, связанный с реализацией стратегии дифференциации

33. Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентоспособности

34. Стратегические недостатки вертикальной интеграции

35. Многофункциональная и глобальная конкуренция

36. Стратегия следования за лидером

37. Личностные основы поведения человека в организационном окружении

38. Концепция продукта в стратегическом управлении

39. Рыночное маневрирование фирмы: стратегия и тактика

40. Шесть типов выхода фирмы на международный уровень

41. Формирование потребительских предпочтений

43. Мотивация персонала в процессе стратегических изменений

44. Стратегическое направление деятельности компании (на примере…)

45. Программа реализации стратегии предприятия (на примере…)

46. Разработка стратегии предприятия на рынке производства и продажи продукции (на примере…)

47. Формирование управленческой команды в процессе разработки стратегии

48. Стратегическое управление человеческими ресурсами в коммерческом банке

49. Формирование стратегии развития группы компаний на основе результатов SWOT-анализа

50. Выбор стратегии и обоснование экономического поведения организации в конкретной хозяйственной ситуации (на примере…)

51. Разработка системы принятия решений (на примере…)

52. Корректировка стратегии организации (на примере…)

53. Внутрифирменное планирование в процессе реализации стратегии

54. Стратегическое управление развитием предприятия

55. Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентоспособности

56. Прогнозирование стратегических последствий принимаемых решений на примере компании

* 1. ***Темы групповых и/или индивидуальных***

***творческих заданий (работа в малых группах («мозговой штурм»))***

Выбрать компанию самостоятельно. **Может быть выполнено на примере компании, которая была местом производственной практики.**

Используя систему взвешенных оценок определить конкурентную силу компании и 2-х ближайших конкурентов. Для этого составить перечень ключевых факторов успеха в рассматриваемой отрасли (не более 5-6). Провести оценку компании и конкурентов по всем основным показателям.

Определить внешние и внутренние группы влияния для организации и выделить на основании модели Медлоу наиболее значимые. Провести анализ миссии компании и уточнить формулировку на основе проведенного анализа стейкхолдеров.

*Провести анализ**макроокружения организации.*

Определить какие факторы экономической среды являются критическими для отрасли и конкретной организации (инфляция, ставка рефинансирования, уровень безработицы и т.п.). Какова тенденция их изменения и возможная реакция организации.

Определить какие факторы социальной среды являются критическими для отрасли и конкретной организации (демографические сдвиги, уровень образования, национальные обычаи и традиции, отношение к труду и отдыху и т.п.). Какова тенденция их изменения и возможная реакция организации.

Определить какие научно-технические факторы являются критическими для отрасли и конкретной организации (инновационные прорывы в технологии производства, новые материалы, виды энергии и т.п.). Какова тенденция их изменения и возможная реакция организации.

Определить какие политические факторы внешнего окружения являются критическими для отрасли и конкретной организации ( отношение правительства к данной отрасли, уровень государственного регулирования, отношения власти и бизнеса и т.п.). Какова тенденция их изменения и возможная реакция организации.

*Провести анализ привлекательности отрасли.*

Дать общую характеристику отрасли на основе модели пяти сил М. Портера. Провести анализ влияния одной из пяти сил и сделать аргументированный вывод.

*Определить стратегические группы конкурентов в отрасли* и построить карту стратегических групп конкурентов. Определить позицию рассматриваемой компании и обосновать возможность ее перемещения в другие группы.

* 1. ***Комплект разноуровневых задач***

***Вводные предложения***

Стратегический менеджмент в современной России является принципиально новым видом управленческой деятельности, использующей специфические методы и приемы.

Стратегический менеджмент призван расширить горизонты прогнозирования деятельности организации и создать предпосылки для адекватной ответной реакции фирмы на изменения, происходящие в нестабильной внешней среде. Отсутствие системы стратегического управления в организации обрекает ее на краткосрочные решения, не обеспечивающие стабильной работы в долгосрочной перспективе.

Контрольная работа по курсу «Стратегический менеджмент» направлена на освоение студентами основных приемов и методов стратегического анализа и управления.

Целью контрольной работы по курсу «Стратегический менеджмент» является приобретение и закрепление навыков стратегического анализа и управления. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- получить представления об особенностях стратегического управления и научиться отличать его от оперативного управления;

- изучить технику анализа внешней среды и научиться строить на этой основе стратегию организации;

- научиться использовать модели и инструменты стратегического управления применительно к организации в различных ситуациях.

Задание к контрольной работе выполняется студентом по вариантам. Номер варианта выбирается по последней цифре зачетной книжки в соответствии с таблицей 1.

Таблица 1

**Порядок выбора варианта**

|  |  |
| --- | --- |
| **Номер последней цифры зачетной книжки** | **Номер варианта** |
| А | Б |
| 0-1 | 1 |
| 2-3 | 2 |
| А | Б |
| 4-5 | 3 |
| 6-7 | 4 |
| 8-9 | 5 |

Контрольная работа состоит из пяти заданий, три из которых (первое, второе и пятое) выполняются всеми студентами, независимо от варианта.

**Задание 1**

Осуществить SWOT-анализ деятельности организации, используя таблицу 2. Это может быть организация в которой Вы работаете, или по месту прохождения производственной практики, или выбрав произвольно.

Таблица 2

**SWOT-анализ организации \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (первичный стратегический анализ)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | O |  | S |
| 1 |  |  |  |
| 2 |  |  |  |
| 3 |  |  |  |
| 4 |  |  |  |
| … |  |  |  |
| n1 |  | n2 |  |
|  | T |  | W |
| 1 |  | 1 |  |
| 2 |  | 2 |  |
| 3 |  | 3 |  |
| 4 |  | 4 |  |
| … |  | … |  |
| m1 |  | m2 |  |
| Внешнее окружение | Организация |

**Методические рекомендации по выполнению задания**

SWOT – это аббревиатура английских слов:

S – Strengths – сильные стороны организации;

W – Weaknesses – слабые стороны;

O – Opportunities – возможности;

T – Threats – угрозы.

При проведении SWOT – анализа необходимо строго соблюдать следующую последовательность. На первом этапе сначала заполняется квадрант «Возможности», а затем – «Угрозы». На втором этапе сначала заполняется квадрант «Сильные стороны», а затем – «Слабые стороны». Анализ сильных и слабых сторон на втором этапе следует по возможности увязывать с соответствующими результатами, которые были выявлены и зафиксированы при выявлении возможностей и угроз. При проведении анализа особое внимание следует обращать на смысловое содержание квадрантов, каждый из которых должен быть заполнен обязательно.

**Задание 2**

Осуществить анализ конкуренции в отрасли, к которой относится Ваша организация, используя модель М.Портера «Пять сил», представленную на рис.1:

****

**Рис.1. Модель М. Портера «Пять сил».**

**Методические рекомендации по выполнению задания 2**

Как утверждал М. Портер, значение каждой из пяти сил, представленных в модели, меняется от бизнеса к бизнесу и в конечном счете определяет его прибыльность. Если действия этих сил складываются благоприятно, то многочисленные конкуренты могут получать высокие прибыли от вложенного капитала. В отраслях, где одна или несколько сил действуют неблагоприятно, очень немногим фирмам удается долго сохранять высокие прибыли.

Пять сил конкуренции определяют прибыльность бизнеса, так как они влияют на цены, которые могут диктовать фирмы, на расходы, которые им приходится нести, и на размеры капиталовложений, необходимые для того, чтобы конкурировать в этой отрасли.

Общий потенциал прибыльности бизнеса снижается из-за угрозы появления новых конкурентов и продуктов-заменителей. Сильные поставщики и покупатели, которые могут диктовать цены, отстаивая собственные интересы, также снижают прибыль организации.

Усиление конкуренции между участниками данного бизнеса снижает общий уровень прибыльности, так как для сохранения своей конкурентоспособности каждая организация-конкурент должна осуществить соответствующие дополнительные затраты (на предпродажную подготовку, гарантийное обслуживание, на рекламу и т.п.).

Задача студента – заполнить элементы рис.1 в соответствии с той конкретной ситуации, в которой находится организация, в которой он работает.

**Задание 3**

Какой вид конкурентного преимущества и какая рыночная сфера соответствует указанной базовой конкурентной стратегии (поставить крестик на пересечении соответствующей строки и столбца и обосновать выбор).

Базовая конкурентная стратегия «**Глобальная** дифференциация»

|  |  |
| --- | --- |
| Вид преимущества | Сфера |
| Весь рынок | Ниша |
| Дифференциация |  |  |
| Лидерство по издержкам |  |  |

Базовая конкурентная стратегия «**Фокусированная** дифференциация»

|  |  |
| --- | --- |
| Вид преимущества | Сфера |
| Весь рынок | Ниша |
| Дифференциация |  |  |
| Лидерство по издержкам |  |  |

Базовая конкурентная стратегия «**Глобальное** лидерство по издержкам»

|  |  |
| --- | --- |
| Вид преимущества | Сфера |
| Весь рынок | Ниша |
| Дифференциация |  |  |
| Лидерство по издержкам |  |  |

Базовая конкурентная стратегия «**Фокусированное** лидерство по издержкам»

|  |  |
| --- | --- |
| Вид преимущества | Сфера |
| Весь рынок | Ниша |
| Дифференциация |  |  |
| Лидерство по издержкам |  |  |

**Методические рекомендации по выполнению задания**

Вид конкурентного преимущества и сферу, в которой оно достигается, объединяет понятие базовой конкурентной стратегии (БКС).

В основе концепции БКС лежит идея, что каждая из таких стратегий базируется на определенном конкурентном преимуществе. Для того, чтобы добиться его, организации необходимо выбрать свою конкретную стратегию. В реальном бизнесе практикуют следующие БКС:

1. Стратегия дифференциации. Целью стратегии является придание продукту-товару отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые отличают данный товар от предложений конкурентов. Дифференциация защищает организацию от конкурентных сил. Несмотря на то, что наличие отличительных качеств требует, как правило, более высоких издержек, успешная дифференциация позволяет коммерческой организации добиться большей рентабельности за счет того, что рынок готов принять более высокую цену.
2. Стратегия лидерства по издержкам. В центре внимания всей стратегии – низкие издержки по сравнению с конкурентами. Преимущество в отношении издержек создает относительно эффективную защиту против всех пяти конкурентных сил.
3. Стратегия фокусирования, т.е. специализация на нуждах одного сегмента или конкретной группы покупателей без стремления охватить весь рынок. Ее цель – удовлетворить потребности выбранного целевого сегмента лучше, чем конкуренты. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, но только в рамках целевого сегмента. В результате стратегия фокусирования разбивается на следующие две базовые конкурентные стратегии:

- фокусированное лидерство по издержкам;

- фокусированная дифференциация.

Одной из самых больших стратегических ошибок организации является стремление использовать несколько базовых конкурентных стратегий одновременно, так как по существу указанные БКС являются альтернативными.

**Задание 4**

**4.1** Какая из характеристик сценарного планирования как элемента стратегического управления организации является наиболее точной? Поставить крестик напротив выбранного варианта (выбрать только один вариант). Выбор подробно обосновать!

**Варианты выбора**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Варианты** | **Содержание ответа** | **Отметкао выборе** |
| **А** | **Б** | **В** |
| 1 | Сценарное планирование – это процесс разработки одновариантных прогнозов развития внешней среду организации на заданную стратегическую перспективу |  |
| 2 | Сценарное планирование – это процесс разработки многовариантных прогнозов развития внешней среды организации на заданную стратегическую перспективу |  |
| 3 | Сценарное планирование – это процесс разработки не более 4 существенно разных сценариев развития организации, в которых представляется информация, необходимая для принятия правильных решений по всем ключевым вопросам стратегии развития организации на заданную перспективу. |  |
| 4 | Сценарное планирование – это деятельность, связанная с получением качественной информации о возможных вариантах развития внешней среды организации и с принятие решений по соответствующим стратегическим вопросам. |  |

**4.2** Что является главной целью стратегического анализа внешней среды организации? Поставить крестик напротив выбранного варианта (выбирается только один вариант). Выбор подробно обосновать!

**Варианты ответов**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Варианты** | **Содержание ответа** | **Отметкао выборе** |
| 1 | Информация о возможностях, которую надо учитывать при формулировании миссии организации |  |
| 2 | Информация об угрозах, которую надо учитывать при разработке продуктово-маркетинговой стратегии организации |  |
| 3 | Информация об угрозах и возможностях, которую надо учитывать при принятии всех ключевых стратегических решений |  |

**4.3** Какая структура стратегического анализа внутренней среды организации является правильной? Поставить крестик напротив выбранного варианта (выбирается только один вариант). Выбор подробно обосновать.

**Варианты выбора**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Варианты** | **Содержание ответа** | **Отметкао выборе** |
| 1 | Стратегический анализ в соответствии со структурой отдельных бизнесов организации |  |
| 2 | Стратегический анализ, который соответствует функциональной структуре организации; |  |
| 3 | Ситуационный стратегический анализ, который обеспечивает стратегический бизнес-успех. |  |

**4.4** Какие из указанных функциональных стратегий являются основными для большинства российских коммерческих организаций? Поставить крестик напротив название соответствующей стратегии (допускается более одного выбора). Выбор обосновать.

**Варианты выбора**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Варианты** | **Наименование стратегии** | **Отметкао выборе** |
| **А** | **Б** | **В** |
| 1 | Продуктово-маркетинговая |  |
| 2 | Производственная |  |
| 3 | Финансовая |  |
| 4 | Управления персоналом |  |
| 5 | Инвестиционная |  |
| 6 | Информационная |  |
| 7 | Технологическая |  |
| 8 | Научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ |  |
| 9 | Развития системы менеджмента |  |
| 10 | Корпоративная |  |

**4.5** Какая формулировка соответствует принципу «бритвы Оккама»? Ответ обосновать.

**Варианты выбора**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Варианты** | **Наименование стратегии** | **Отметкао выборе** |
| 1 | Стратегия должна быть максимально эффективной |  |
| 2 | Стратегия должна быть достаточно эффективной, гибкой и адекватной относительно изменений внешней среды организации |  |
| 3 | Стратегия должна быть достаточно эффективной и относительно простой (необходимо несложной) |  |

**Методические рекомендации по выполнению задания**

Стратегический анализ является необходимым первоначальным элементом разработки стратегии организации. Главной целью стратегического анализа является информация об угрозах и возможностях, которую надо учитывать при принятии всех ключевых стратегических решений.

Объектом стратегического анализа является как внешняя, так и внутренняя среда организации.

Внешняя среда организации – это изменяющаяся конкурентная среда, где организация осуществляет реализацию своего продукта. Анализ внешней среды – это профессиональная функция отдела стратегического развития. При стратегическом анализе внешней среды должны быть задействованы все необходимые службы организации.

Внутренняя среда организации при стратегическом анализе рассматривается как стратегический ресурс развития. Стратегический анализ внутренней среды имеет следующую структуру:

- анализ отдельных направлений деятельности (бизнесов) организации;

- анализ функциональных подсистем организации;

- анализ основных структурных подразделений организации;

- анализ всех бизнес-процессов организации.

Одним из наиболее эффективных инструментов стратегического управления является сценарное планирование. Сценарии возникли в 70-е годы ХХ века в качестве альтернативных одновариантных прогнозов развития конкретных компаний. Одновариантные прогнозы, как правило, жестко задавали единственную траекторию будущего развития организации. На практике, особенно в условиях нестабильной внешней среды, они часто оказывались ошибочными.

Поэтому при сценарном подходе для конкретной организации стали разрабатывать несколько примерно одинаково правдоподобных, но контрастных вариантов будущего развития ее внешней среды. Особенностью таких прогнозных сценариев было то, что они являлись инструментами именно корпоративной стратегии и, следовательно, в них делался специальный акцент как раз на те позиции, которые являлись значимыми для менеджеров организации при принятии стратегических решений.

Наиболее традиционным подходом к разработке составных частей корпоративной стратегии как специализированных видов деятельности является функциональный подход. Ниже приведена характеристика трех основных функциональных стратегий. Определения прочих стратегий, знание которых необходимо для выполнения данного задания, студент должен отыскать самостоятельно.

Производственная стратегия – это подсистема корпоративной стратегии, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по созданию и реализации продукта организации; подсистема предусматривает использование и развитие всех производственных мощностей организации в целях достижения стратегического конкурентного преимущества.

Стратегия управления персоналом – это подсистема стратегии организации, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по реализации концепции использования и развития потенциала персонала организации в целях обеспечения ее стратегического конкурентного преимущества.

Финансовая стратегия – это подсистема корпоративной стратегии, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по использованию собственных и привлеченных внешних финансовых ресурсов в организации для достижения стратегического конкурентного преимущества.

Существует множество организаций, которые реально функционируют в различных конкретных ситуациях. Окончательный выбор как по принципиальному подходу, так и по конкретному инструментарию разработчик стратегии делает самостоятельно. Такой выбор должен быть основан на серьезном анализе именно данной конкретной ситуации. Его рекомендуется делать в соответствии с так называемым принципом «бритвы Оккамы», т.е. принципом разумной достаточности. Суть принципа применительно к организации в ее данной конкретной ситуации заключается в том, что выбор адекватного подхода и инструментария по разработке стратегии, с одной стороны, должен обеспечивать достаточную эффективность стратегии, а с другой стороны, по своей сложности, затратам и прочим фактором он обязан быть относительно простым и экономичным.

Таким образом, своеобразная стратегическая оптимальность – это умение сочетать разумную достаточность по эффективность стратегии с относительным минимумом по усилиям и в целом – по совокупным затратам на ее создание.

**Задание 5**

Разработать стратегию Вашей организации, используя следующий план:

1. Общая характеристика предприятия: организационно-правовая форма; орган управления, решающий стратегические вопросы; область деятельности; ассортимент; финансовое состояние.
2. Формулировка миссии и цели организации.
3. Анализ внешней среды.
4. Анализ сильных и слабых сторон предприятия, оценка открывающихся возможностей и угроз.
5. Разработка и оценка стратегических альтернатив.
6. Выбор стратегии.
7. Определение мероприятий, позволяющих реализовать выбранную стратегию.
8. Оценка стратегии.

**Методические рекомендации по выполнению задания 5**

Данное задание позволяет обобщить и систематизировать навыки и умения в области стратегического управления.

Миссия организации определяет смысл ее существования. Определение миссии должно включать следующие моменты:

- провозглашение ценностей и убеждений;

- продукты, которые организация будет производить, или потребности, которые она собирается удовлетворять;

- рынок, на котором действует организация;

- основные технологии, которые будут использоваться;

- стратегические принципы развития или финансирования.

В правильно сформулированной миссии и сотрудники, и потребители организации могут видеть некий привлекательный ее образ-символ. Например, миссия компании Apple Computer определена следующим образом: «Предлагать наилучшие технологии для персональных компьютеров и передавать их как можно большему количеству людей».

Цель организации – это количественно определенное желаемое ее состояние на определенный период времени, например, рост доли рынка на 2%; снижение издержек производства на 900 тыс. руб. и т.п.

Анализ внешней среды проводится по двум основным направлениям: анализ макроокружения и непосредственного окружения.

При анализе макроокружения выделяют экономическую, правовую, политическую, социальную и технологическую компоненты.

Изучение экономической компоненты предполагает анализ таких факторов, как общий уровень экономического развития, добываемые природные ресурсы, климат, тип и уровень развитости конкурентных отношений, структура населения и т.п.

При анализе непосредственного окружения (потребителей и поставщиков) рекомендуется использовать результаты, полученные при выполнении задания 2.

При выполнении анализа сильных и слабых сторон организации и оценки открывающихся возможностей и угроз рекомендуется использовать результаты SWOT-анализа (задание 1).

Выбор стратегических альтернатив рекомендуется осуществлять из следующего списка возможных стратегий (список может быть дополнен студентом после самостоятельного изучения литературы).

***1. Стратегии концентрированного роста***

1.1. Стратегия усиления позиций на рынке, предполагающая, что организация активно заявляет о себе на сложившемся рынке. Реализация данной стратегии требует значительных затрат на рекламу.

1.2. Стратегия развития рынка, предполагающая, что организация осуществит поиск новых рынков для своего основного товара. Реализация данной стратегии предполагает развитие сбытовой сети и требует затрат на маркетинг и рекламу.

1.3. Стратегия развития продукта. Реализация данной стратегии предполагает рост объемов товарооборота за счет реализации новых товаров, которые будут реализовываться на уже освоенном фирмой рынке.

***2. Стратегии интегрированного роста***

Стратегии интегрированного роста осуществляются, если фирма находится в сильном бизнесе. Они связаны с созданием новых структур и требуют значительных затрат на производство, маркетинг и рекламу.

***3. Стратегии диверсифицированного роста***

Стратегии диверсифицированного роста реализуются в том случае, когда фирма не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли.

***4. Стратегии сокращения***

Стратегии сокращения реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике.

На этапе разработки стратегических альтернатив для организации необходимо предварительно выбрать три стратегии, из которых будет выбрана наилучшая.

Выбранные стратегии необходимо проанализировать с точки зрения ожидаемых выгод, затрат, величины риска при принятии той или иной альтернативы, фактора времени. Результаты анализа представить в таблице (ее форма представлена в табл. 1).

Таблица 1

**Оценка стратегических альтернатив**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Критерий оценивания** | **Стратегия 1** | **Стратегия 2** | **Стратегия 3** |
| Ожидаемые выгоды |  |  |  |
| Степень риска |  |  |  |
| Время, необходимое для реализации стратегии |  |  |  |

На основании данных таблицы необходимо выбрать наилучшую, обосновав свой выбор.

Для выбранной стратегии необходимо определить конкретные мероприятия, позволяющие ее реализовать. Если, например, выбрана стратегия развития продукта торговой организации, то для ее реализации можно предложить следующие мероприятия:

1. Разработать в течение недели ассортиментный план по сопутствующим и взаимосвязанным товарам. Ответственный – старший менеджер по продажам. Необходимый объем финансирования – 0,25 месячного оклада менеджера по продажам.
2. Разработать в течение трех дней после представления ассортиментного плана по сопутствующим и взаимосвязанным товарам проект перепланировки торгового зала и перечень необходимого дополнительного оборудования. Ответственный – администратор торгового зала. Необходимый объем финансирования – 0,1 месячного оклада администратора торгового зала.
3. Согласование в течение трех дней стоимости изготовления и заключение договоров на изготовление и монтаж дополнительного торгового оборудования. Ответственный администратор торгового зала и бухгалтер. Необходимый объем финансирования – 0,1 месячного оклада администратора.
4. В течение двух недель с момента подписания договора – монтаж дополнительного оборудования. Ответственный – администратор торгового зала. Необходимый объем финансирования – в соответствии с условиями договора с фирмой-поставщиком, но не более 15000 у.е.
5. В течение двух недель с момента реализации п.3 заключение договоров на поставку товаров по ассортиментному плану, разработанному в соответствии с п.1. Необходимый объем финансирования – 0,5 месячного оклада старшего менеджера по продажам.
6. Одновременно с п. 5 – разработка плана рекламной кампании. Ответственный – директор фирмы. Необходимый объем финансирования – в пределах 20000 у.е.
7. Через 1,5 месяца с момента начала реализации стратегии обеспечить увеличение объема товарооборота не менее чем на 10% ежемесячно до достижения общего увеличения товарооборота на 30% через 3,5 месяца. Ответственные – старший менеджер по продажам. Дополнительное финансирование не требуется.
8. Осуществление поэтапного контроля в соответствии с поставленными сроками за реализацией намеченных задач. Ответственный – директор фирмы.
9. Осуществление еженедельного анализа объемов товарооборота в общем и в разрезе ассортиментных групп и предоставление результатов анализа директору. Ответственный – главный бухгалтер.
	1. ***Комплект заданий для выполнения***

***расчетно-графической работы (лабораторные практикумы)***

**Задание**

1. Выбрать объект исследования и согласовать с преподавателем.
2. Построить схему организационной структуры системы управления: определить состав подсистем управления (их количество не может быть более шести), назвать должности руководителей подсистем, число уровней управления в каждой подсистеме, должности руководителей на каждом уровне, состав управленческого персонала и построить матрицу соподчиненности руководителей.
3. Описать характер производства, осуществляемого на предприятии, называть состав цехов, отделов, лабораторий, служб, и определить, какие подразделения какой подсистемой управляются.

Схема организационной структуры графически должна быть выполнена на компьютере.

1. Вычислить величины *I1(t),* *I2(t)* и *I3(t)* по формулам (1) и (4), используя полученные исходные данные относительно *ai*, *bi*, *ci*, затем решить систему уравнений (17): на компьютере определить значение *у* по формуле (22), вычислить λ1= l - ln*A*, по формуле (23) найти λ2, из соотношений (18) определить *q1, q2, q3* . Найти величины Fp1, Fp2, Fp3. Сделать выводы о найденных величинах.

**Методические рекомендации для выполнения задания**

Каждое предприятие, независимо от характера деятельности, должно проявлять заботу о развитии производства, думать о дне завтрашнем, об обеспечении будущих успехов на рынке товаров и услуг. Коллектив, живущий только сегодняшним днем, обрекает предприятие на увядание. Но удачи будущего требуют затрат сегодняшних.

Развитием предприятия надо управлять: надо иметь программу развития, систему контроля за ее выполнением, средства на реализацию. Управление развитием предприятия является многоплановой задачей.

Работа выполняется применительно к условиям, когда предприятия бюджетного финансирования не имеют и средства на развитие производства формируются самим предприятием. Желательно, чтобы работа была ориентирована на конкретное предприятие.

**Модель организационной структуры системы управления предприятием.** Организационная структура системы управления должна иметь иерархическую архитектуру, в ней должно быть разумное количество уровней управления и целесообразный состав руководителей на каждом уровне, должны быть определены административные и информационные связи между руководителями различных уровней, выбрана целесообразная численность управленческого персонала. Деятельность всех сотрудников системы управления подчиняется общим целям предприятия. Названные элементы организационной структуры существенно влияют на результативность управления, на расходы содержания аппарата управления, на эффективность использования кадров управления.

Каждое предприятие, каждая организация представляет собой уникальное явление, поэтому для всякого социально-экономического объекта управления может существовать своя единственная разумная система управления. Невозможно систему, сформированную для управления одним объектом, удачно скопировать для руководства другим. Построение системы управления тем или иным объектом всегда является новой задачей.

Тем не менее существуют общие подходы, общие основы решения этой задачи. Конструирование системы управления представляет собой задачу выбора параметров ее элементов и определения связей между ними.

Студент в соответствии с выбранным (предложенным) типом предприятия должен построить схему организационной структуры системы управления: должен определить состав подсистем управления (их количество не может быть более шести), назвать должности руководителей подсистем, число уровней управления в каждой подсистеме, должности руководителей на каждом уровне, состав управленческого персонала и построить матрицу соподчиненности руководителей.

Студент сам описывает характер производства, осуществляемого на предприятии, называет состав цехов, отделов, лабораторий, служб, и определяет, какие подразделения какой подсистемой управляются. Студент не должен защищать существующую на конкретном предприятии организационную структуру. Он должен самостоятельно разработать организационную структуру предприятия на основании теоретических знаний, полученных при изучении курса “Менеджмент”.

Схема организационной структуры графически должна быть выполнена на компьютере или аккуратно от руки, с использованием линейки и циркуля.

**Система управления развитием предприятия.** Задача развития предприятия является многовариантной, она включает в себя совершенствование производственной базы предприятия, обновление технологий производства, обеспечение конкурентоспособности продукции, поддержание профессионального уровня специалистов, укрепление связей с рынком поставок сырья и с рынком спроса продукции.

Средства на совершенствование производства формирует само предприятие и создает их в основном за счет фонда развития, распределяемого из собственной прибыли. Необходимо разработать такую систему, которая бы позволяла очень разумно использовать эти средства.

Динамика развития предприятия имеет особенности, в частности, экономический эффект от осуществляемых мер возникает не сразу, а спустя некоторое время после вложения средств, т.е. имеется некоторый «инкубационный период», определяемый продолжительностью процессов реализации программы развития. Кроме того, экономическая эффективность разных вариантов вложенных средств различна, отдача каждого вложенного рубля в вариантах неодинакова.

В этом разделе студент должен составить модель системы управления развитием в виде замкнутой системы с отрицательной обратной связью, а также:

а) сформулировать цель системы управления развитием предприятия;

б) назвать параметры, характеризующие состояние объекта управления в будущем и указать их желаемые уровни;

в) указать отрезок времени (число месяцев), на конец которого оценивается состояние предприятия;

г) назвать и охарактеризовать причины, вызывающие деградацию предприятия;

д) сформулировать управляющие воздействия, направленные на развитие предприятия;

ж) описать характер внешних и внутренних помех, влияющих на действия системы управления развитием;

и) показать понимание вопроса управления развитием предприятия;

к) при защите контрольной продемонстрировать понимание сути поставленной задачи.

**Оптимизация использования фонда развития предприятия.** В современных условиях, когда формирование ресурсов на развитие предприятия является заботой самого предприятия, когда средства на обеспечение благополучия в будущем коллектив отделяет в ущерб потреблению сегодня, особую актуальность приобретает задача оптимального, очень разумного использования фонда развития. Задача должна решаться взвешенно, с предварительной оценкой ожидаемого экономического эффекта средств, расходуемых на развитие предприятия. Этому способствует использование модели, которая связывает эффективность фонда развития с распределением его по разным вариантам и с продолжительностью «инкубационных периодов» выбранных вариантов вложения средств.

Построим эту модель. Она основывается на следующих рассуждениях. Предприятие располагает фондом развития в объеме *Fpo*. Этот фонд может обеспечить разный прирост прибыли *ΔР* в зависимости от вариантов его использования. Варианты различаются эффективностью вложений μ*i*— тем, что дает каждый вложенный рубль в единицу времени, и продолжительностью «инкубационного периода» τ*i* . Величина прироста *ΔР* зависит , помимо направлений инвестирования, от отрезка времени *t*, за который она оценивается, т.е. *ΔP*= *ΔP(t).* Задача состоит в таком выборе объемов *Fpi*, вложений по каждому *i*-му варианту, при котором обеспечивается требуемое значение *ΔPтр* прироста *ΔP(t).* Таким образом *Fpo* надораспределить так, чтобы *ΔP(t)≥ΔPтр*.

При выполнении контрольной работы предполагается, что всего возможны 3 варианта вложений:

а) на совершенствование производственной базы предприятия;

б) на обновление создаваемой продукции;

в) на повышение квалификации специалистов.

Примем, что эффективность вложений μi в общем случае является функцией времени х вида

μ*i* *(х)=* *ai +bi  х + ci х2* , (1)

где *ai* ≥0*, bi*≥0, a *ci* может быть как положительной, так и отрицательной величиной.

Продолжительность *t* выбирается по каким-либо непротиворечивым соображениям, с соблюдением условия *t* > τ*max* . Примеры функций (1) графически представлены на рис 1.



Рис 1. Примеры возможных видов функции эффективности

Прирост прибыли *ΔPi(t)* предприятия от вложений в *i*-й вариант определяется по формуле

 (2)

Общий прирост *ΔP0(t)* по всем трем вариантам суммируется, т.е.

 (3)

Используя соотношение (2), запишем

.

Обозначим

, (4)

тогда

 , (5)

 по условию

 (6)

Эффективность использования фонда развития обычно оценивают в относительных единицах

 (7)

т.е. представляют ее как прибыль за время *t*, полученную с каждого вложенного рубля.

Тогда объемы вложений по вариантам целесообразно также выражать в виде отношений

 .  (8)

Теперь на основании (5) и (8) соотношение (7) можно записать так:

 ; (9)

условие (6) примет вид

 (10)

Задача ставится так: надо найти значения *q1*,*q2* ,*q3*, такие, которые обеспечивают

 (11)

и при этом

 (12)

Здесь  – требуемая эффективность использования фонда развития предприятия.

Условие (11) можно, используя (9), переписать так:

. (13)

Оно может выполняться при различных сочетаниях значений *q1*, *q2*, *q3*, т.е. условия (11) и (12) не обеспечивают определенности решения задачи. Для этого нужно ввести дополнительное условие. Будем полагать, что поступим наименее предвзято при определении *q1*, *q2*, *q3*, удовлетворяющих условиям (11) и (12), если их возможным значениям придадим максимальную неопределенность.

В качестве меры неопределенности используем энтропию совокупности значений *q1*, *q2*, *q3*, которая может быть записана так [3]:

 

(Числа *qi*  меньше единицы, их логарифмы отрицательны и знак минус перед суммой поставлен для того, чтобы энтропия была положительной). Теперь задача ставится так: Найти такие *q1*, *q2*, *q3*, при которых

 (14)

и выполняются условия

 , (15)

. (16)

Здесь условие (13) заменено на знак равенства для обеспечения однозначности. Задача может быть решена известным в математике методом неопределенных множителей Лагранжа. Согласно этому методу на основании (14)-(16) составляется функция



где λ1 и λ2 являются множителями Лагранжа.

Затем определяют частные производные по *qi*, λ1 и λ2, которые приравнивают к нулю, т.е.

 (17)

Система (17) состоит из 5 уравнений с 5 неизвестными *q1*, *q2*, *q3*, λ1, λ2. Решение системы уравнений (17) может быть получено с использованием стандартых математических пакетов программ. Также решение системы (17) можно получить, преобразовав ее к более простому виду.

Первые 3 уравнения могут быть переписаны так:

.

Отсюда

 (18)

Подставим *qi* в предпоследнее и последнее уравнения системы (17), получим

 ; (19)

 . (20)

Поделим левую и правую части (19) на левую и правую части (20):

. (21)

Если задаться требуемой эффективностью *ETP*использования фонда развития, то (21) будет представлять собой уравнение с одним неизвестным λ1.

Упростим соотношение (21), с этой целью проинтегрируем правую и левую части по λ1,получим

 ,

,

отсюда

.

Обозначим и запишем

. (22)

Для решения (22) имеется стандартная математическая программа. Ею можно воспользоваться в дисплейном классе.

Вводимые в компьютер параметры *I1*, *I2*, *I3* вычисляются по формулам (1) и (4) на основе полученных студентом исходных данных (приложение А).

После вычисления *λ1*, необходимо определить сумму *А* = ,

затем преобразовать (20) к виду , отсюда

λ2  = logλ λ/A (23)

Теперь искомые *q1*, *q2*, *q3* могут быть определены по формулам (18).

Отсутствие ошибок в вычислениях надо проверить по признаку выполнения равенства (15).

* 1. ***Деловые игры***

**Деловая игра «Организационные начала»**

Основными покупателями компьютерной техники в России являются крупные государственные и коммерческие структуры. Поэтому все ведущие компьютерные фирмы ориентируют свой бизнес на этих потребителей. За крупные заказы на компьютерную технику идет жесткая конкурентная борьба. Преимущества таких заказов очевидны. Хотя и имеется серьезная угроза того, что задержится платеж и тогда возникнут серьезные проблемы. На Западе рынок "домашних" персональных компьютеров сложился давно.

Российские производители персональных компьютеров изготавливают их из импортных комплектующих. В силу этого их бизнес во многом зависит как от ситуации на рынках комплектующих, в первую очередь на рынках Юго-Восточной Азии, так и от политики правительства России в отношении таможенных пошлин на эти комплектующие. Это обстоятельство делает данный бизнес в России очень сложным. Не меньшие сложности для компьютерного бизнеса создает и то обстоятельство, что компьютеры отечественной сборки, хотя и более дешевые, но менее качественные, все с большим трудом привлекают к себе внимание покупателей, ориентирующихся в последнее время на более качественную технику известных западных фирм. В этой ситуации очень немногие компьютерные фирмы продолжают оставаться в этом бизнесе. Однако ряд фирм, несмотря на все трудности, довольно успешно ведет данный бизнес. К числу таких производителей относится московская фирма *«ТЮЛЬПАНЧИК»,* оборот которой в 2016 г. превысил 20 млн. долл. В *«ТЮЛЬПАНЧИК»* работает свыше 90 человек. Основу коллектива составляют выходцы из Министерства авиационной промышленности. В фирме развивается дух причастности к организации. Для этого проводятся коллективные мероприятия, сотрудники обеспечиваются бесплатным питанием в столовой фирмы; живущих в г. Жуковском доставляют на работу в фирменном автобусе. Технократическое прошлое большинства сотрудников, а также некий внутренний дух особенности фирмы создают почву для чрезмерной самоуверенности. Так, например, в 2016 г. сотрудниками фирмы был самостоятельно подготовлен каталог продукции и услуг фирмы, имеющий по мнению специалистов, ряд недостатков, которых никогда не допустили бы профессионалы.

Весной 2016 г. на рынках Юго-Восточной Азии в силу ряда причин, имевших локальный характер, произошло резкое снижение цен на полупроводниковые изделия и схемы, используемые в качестве комплектующих при сборке персональных компьютеров. Российские компьютерные фирмы получили возможность заработать на этом. Однако сделать это было не так легко, как это могло показаться. Российские компьютерные фирмы бросились закупать дешевые комплектующие. Однако реализовать их в России с повышенной выгодой оказалось делом довольно трудным. Трудности реализации дешевых комплектующих навели руководство фирмы *«ТЮЛЬПАНЧИК»*на мысль о создании дешевого компьютера, который будут покупать не государственные организации и коммерческие фирмы, а простые российские граждане для домашнего использования. Вначале эта идея президента фирмы Сергея Анисимова не имела полной поддержки среди работников фирмы. Однако идея закрепилась, и было решено приступить к выпуску дешевого "народного" персонального компьютера под названием "Колокольчик".

При разработке концепции компьютера "Колокольчик" с самого начал были определены четыре условия успеха проекта. Во-первых, компьютер должен быть максимально дешевым. Для этого решили отказаться от монитора, предложив покупателям использовать а качестве монитора имеющийся у них телевизор. Во-вторых, компьютер должен был обладать свойствами игровой приставки, не худшими, чем обладают современные игровые приставки. В-третьих, в силу отсутствия рынка такого рода компьютеров, провести широкую кампанию по рекламированию "Колокольчика". В-четвертых, так как, несмотря на относительно низкую цену, компьютер все-таки оставался недоступен по цене большинству возможных покупателей, разработать и реализовать схему оплаты компьютера в рассрочку. Фирма планировала, что за первые шесть месяцев ей удастся продать 150 тыс. компьютеров "Колокольчик".

Было разработано два варианта компьютера соответственно стоимостью 390 и 790 долл. соответственно. Для реализации проекта по полной схеме было решено привлечь ряд партнеров. Так как за первый год предполагалось.продать 400 тыс. компьютеров, то, опасаясь нехватки мощностей собственного завода "Стек" в Екатеринбурге, фирма *«ТЮЛЬПАНЧИК»* провела переговоры с фирмой *Aquarius Systems* по поводу сборки части компьютеров "Колокольчик" на их заводе в Шуе. Для ремонтного обслуживания привлекли фирму "Техносервис", а по поводу разработки системных и игровых программных продуктов для "Колокольчика" договорились с фирмами "Никита" и "Физтехсофт".

Осуществление платежей в рассрочку планировалось провести с помощью Сбербанка. Для получения компьютера покупатель должен был уплатить 19 или 39 американских долларов (размер месячной выплаты за соответствующую модель "Колокольчика") и предъявить гарантийную справку.

Для продажи компьютеров "Колокольчик" была достигнута договоренность об их реализации через сбытовую сеть дистрибьюторской компании Merisel и дилерскую сеть фирмы Aquarius. На проведение рекламной кампании было выделено 1,5 млн. долл.

Привлечение к проекту известных российских фирм и банков вселяло в руководство фирмы «ТЮЛЬПАНЧИК»оптимизм и большие надежды на огромный успех у населения компьютера "Колокольчик". Презентация компьютера состоялась в начале августа 2016 г. На ней президент «ТЮЛЬПАНЧИК» г-н Анисимов с уверенностью объявил о том, что планируется продать в течение года 400 тыс. "домашних" компьютеров "Колокольчик". Цифра базировалась на том, что в России 40 миллионов семей. При этом г-н Анисимов без лишней скромности посетовал на то, что из-за ограниченности сбытовых мощностей компьютер сразу попадет в разряд дефицитных товаров, и высказал опасение, что фирма подвергнется критике со стороны покупателей за необходимость вставать ночью в очередь за "Колокольчиком". Проведя презентацию на столь оптимистичной ноте, г-н Анисимов до сентября отбыл в отпуск.

Практическая реализация проекта пошла по другому сценарию. Во-первых, эксплуатационные возможности "Колокольчика", особенно ее дешевой модели без винчестера и без монитора, оказались очень слабыми. Компьютер был неудобен в использовании - для его полноценной эксплуатации нужно было докупать ряд дополнительных компонентов, что, естественно, удорожило компьютер. Столкнувшись с этой проблемой, *«ТЮЛЬПАНЧИК»*выпустила более удобную модель "Колокольчика". Но она оказалась в несколько раз дороже.

Во-вторых, банки решили изменить схему платежа за компьютер. Вместо выплаты в рассрочку они предложили покупателям делать единовременный в размере стоимости компьютера взнос в банк на безотзывный депозит. То есть покупатель должен был сразу платить в зависимости от выбранной модели или 390, или 790 американских долларов.

В-третьих, совершенно не выполнила своей задачи рекламная кампания. Она не носила адресного характера. Было не ясно, чего хотят добиться с помощью этой рекламы. Видеоролик, запущенный по телевизору, не способствовал появлению интереса к компьютеру. А плакат "Папа, купи мне "Колокольчик"! Он все умеет" наводил молодежь на мысли, далекие от компьютера. Позже г-н Анисимов признал, что следовало выделить на рекламную кампанию не менее 5-6 млн. долл. За первые шесть месяцев реализации компьютера "Колокольчик" было продано 5 тыс. штук.

**Вопросы:**

1. Охарактеризуйте бизнес, в котором находилась фирма *«ТЮЛЬПАНЧИК».*
2. Почему производство домашнего компьютера "Колокольчик" не привело к планируемому
результату?
3. Какие конкурентные преимущества своему продукту намеревалась дать фирма?

**Деловая игра «Клуб»**

В начале двухтысячных г-н Даниель К. Бойль из фирмы «Даймонд Интернешнл» подал идею создания «Клуба 100» на заводе этой фирмы (Палмер, штат Масачусетс), изготавливающем картонные упаковки для яиц. Будучи руководителем службы кадров этого завода, Бойл поражался тому сколько времени ему приходится уделять «трудным» работникам и малозначимым трудовым спорам. В этой связи идея «Клуба 100» возникла у него как способ привлечения внимания к тем работникам, которые изо дня в день делали именно то, что были обязаны делать.

На заводе в Палмере работало 300 человек, 25% из них были членами профсоюза рабочих бумажной промышленности. Моральный уровень персонала был очень низок. Проведенные незадолго перед этим обследования показали, что 79 % работников считали, что они получают недостаточное вознаграждение за хорошую работу.

Идея «Клуба 100» представляла собой скорее план привлечения должного внимания к хорошим работникам с помощью балльной системы, а не схему дополнительной стимулирующей оплаты. За год работы без прогулов начислялось 25 баллов, за год без нарушений дисциплины — 25 баллов, за год работы без опозданий — 15 баллов. Дополнительные баллы начислялись работникам также за поданные ими предложения по улучшению техники безопасности, повышению производительности и за обслуживание местного населения.

Работники, набравшие 100 баллов, получали нейлоновую куртку с фирменный знаком и надписью «Клуб 100». Работники, набравшие более 150 баллов, право выбрать по каталогу небольшие подарки за счет фирмы. Те работники, которые не тратили заработанные ими за год баллы**,** могли накапливать их на своих счетах, а, когда счет достигал 600 баллов, они получали право на более ценные подарки (например, радиотелефон).

Только за первый год после реализации идеи «Клуба 100» производительность труда на заводе возросла на 14,7%. Продолжала она увеличиваться и в последующем. Проведенное через два года посте начала реализации плана обследование работников показало, что 86% из них чувствует, что руководство считает их работу важной, а 81% считал, что фирма отдает им должное. "После того, как реализация плана «Клуба 100» началась на других заводах фирмы, вотделении «Даймонд Фибергласе Продактс» в целом количество отклонений от требуемого уровня качества уменьшилось на 40%, а производительность труда возросла на 14,5%.

Почему же работникам оказались столь дороги нейлоновые куртки и недорогие сувениры? Бойл в этой связи рассказывал историю о том, как одна женщина-работница хвалилась своей курткой кассиру местного банка: «Мои хозяева дали мне это за то, что я хорошо работаю. В первый раз за те 18 лет, что я работаю на фирму, они наградили меня за мою обычную повседневную работу». За эти годы женщина заработала свыше 200 тыс. долл., но зарплата для нее была эквивалентом затраченных усилий, ане символом признания ее заслуг.

**Вопросы:**

1. Как работает идея «Клуба 100» в плане мотивации работников?
2. Рассмотрите идею «Клуба 100» с точки зрения внешних и внутренних вознаграждений?
3. Какая из содержательных теорий мотивации лучше всего подходит для описания механизма действия «Клуба 100»?

**Деловая игра «Фирма»**

После успешного окончания факультета землеустройства ФГБОУ ВО ГУЗ в июле прошлого года, Вадим Крылов был принят на работу в фирму «Стейплер» в качестве помощника менеджера по международным операциям.

Приобретя опыт после выполнения нескольких заданий. Валим был включен в группу специалистов фирмы, которой было поручено подготовить предложения по расширению объема международных операций. Фирма «Стейплер» являлась одной из ведущий их продвижении на российском рынке импортной компьютерной и конторской техники и технологий. Руководство компании приняло решение начать сборку компьютерной техники в России. К этому ее побудили высокие таможенные пошлины на ввозимую готовую продукцию. Группе было поручено провести оценку открывающихся возможностей и ожидаемого риска в реализации такого решения.

Руководитель группы, в которую входил Вадим, попросил его подготовить предварительную оценку ситуации, а также список вопросов, ответы на которые должны быть получены от имеющих к этому отношение подразделений компании.

**Вопросы:**

1. Войдя в роль Вадика, постарайтесь выполнить задание руководителя группы.
2. Принимая во внимание учебный план, определите учебный курс, представляющий наибольшую полезность для Вадика в выполнении им задания руководителя группы.

**Деловая игра «**Страховая компания**»**

Высшее руководство относительно небольшой компании по страхо­ванию жизни рассматривало вопрос об установке электронной сис­темы обработки данных. Предложение по установке соответствую­щего оборудования было внесено административным помощником президента компании Виктором Зарубиным. Ему ранее было пору­чено изучить данный вопрос в деталях. Это задание он получил после того, как в компании работал консультант и рекомендовал основательно пересмотреть то, как спроектированы участки работы в компании. Консультанта по управлению нанимали для выяснения причин высокой текучести кадров и их частого отсутствия на рабо­чем месте.

После изучения ситуации и разговора с группой работников кон­сультант порекомендовал изменить организационную структуру, перейти от функциональной к предпринимательской структуре. Пос­ледняя выводила бы низовых работников прямо на клиентов. Такое структурное изменение способствовало перепроектированию работ с целью сокращения расходов на персонал. Высокие расходы на пер­сонал были связаны с тем, что работники выполняли высокоспециа­лизированные задания.

Существующая структура компании включала четыре отдела: страховой политики; страховых взносов; страховых выплат; оформ­ления кредитов. Работники этих подразделений жаловались на то, что их работа была утомительной, малозначимой и монотонной. Единственное, что их привлекало — это специфическая, нравившая­ся им атмосфера работы в небольшой организации. Они не сомнева­лись в том, что руководство на деле интересуется их материальным положением, но это как-то не сочеталось и даже противоречило тому, как была построена их работа. Так, один работник сказал: «Компания небольшая, и я знаю почти каждого. Однако работа, которой я зани­маюсь, такая рутинная, что я задаюсь вопросом, зачем меня вообще наняли на эту работу». Это и другие подобные высказывания приве­ли консультанта к мысли, что работа в компании должна быть пере­проектирована так, чтобы она мотивировала людей. Однако он пони­мал, что возможности, в перепроектировании были ограничены су­ществующей организационной структурой. Поэтому он и сделал компании, вышеуказанное предложение по изменению организаци­онной структуры в сторону более широких и тесных связей работников с клиентами. В этом случае каждый работник должен будет осуществлять все операции, связанны с удовлетворением потребностей, отдельного клиента.

Когда консультант представил свои предложения руководству компании, то оно очень заинтересовалось ими. В действительности их привлекла серьезная обоснованность рекомендаций. Однако при этом было замечено, что для небольшой по размеру компании очень важным является поддержание качества своих операций с клиентами. Со своей стороны, существующая функциональная структура СЭ высокой степенью специализации в работе давала возможность обеспечивать эффективность операций. Лицом, отвечавшим в компании за внутренние операции, было замечено: «Если мы уйдем от специализации, то эффективность операций может снизиться. Только одно может оправдать перепроектирование работ, предлагаемое консультантом, это поддержание качества операций на существующем уровне. В противном случае просто не понадобится делать никакую работу, так как нам придется уйти из бизнеса».

Ответственный за внутренние операции попытался объяснить руководству компании, что, несмотря на высокую текучесть кадров и частое отсутствие сотрудников на работе, он был способен поддерживать высокий уровень производительности. Узкая сфера работы и ее «глубина» до минимума сократили время на обучение персонала. В этих условиях можно было нанимать временных работников на периоды, когда было очень много работы или отсутствовали те или иные штатные работники. «Более того, — отметил он, — изменяя работу для наших рядовых сотрудников, мы должны изменить работу и для наших менеджеров. Сейчас менеджеры являются экспертами в своих функциональных областях, но мы никогда не пытались обучить их управлению сразу несколькими операциями».

Большинство руководителей компании считали, что предложения консультанта должны быть изучены более детально. Отсюда и возникла идея создать группу под руководством Виктора Зарубина с целью оценки результативности внедрения системы электронной обработки данных как средства, позволяющего обеспечить эффективность операций в сочетании с перепроектированием работ в компании. Такая работа была проведена, и ее результаты были представлены на рассмотрение руководящему составу страховой компании. «В самом худшем случае, — сказал Виктор, — электронная обработка данных даст нам возможность удержать качество операций пай существующем уровне. Однако с перепроектированием работ мы не сможем резко увеличить наши доходы. Если мои выводы окажутся верны, то как минимум мы окупим расходы на приобретаемое оборудования, но не снизим себестоимость операций. Отсюда возникает вопрос о том, какой ценой мы хотим оплатить наше желание повысить удовлетворенность персонала работой».

1. **Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**
	1. ***Основная литература:***

1. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / В.И. Нилиповский и др.-М., 2012.-151с.

2. Шаймиева, Э.Ш. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Э.Ш. Шаймиева ; Институт экономики, управления и права (г. Казань). - Казань : Познание, 2014. - 136 с. : ил., табл. - Библиогр.: с. 123-125. http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=257829

* 1. ***Дополнительная литература***

1. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата.4-е изд.-М., 2015.-375с.

2. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / В.И. Нилиповский и др.-М., 2012.-151с.

3. Сборник бизнес-кейсов и тестов по дисциплине «Стратегический менеджмент» (учебно-методическое пособие). Московский эко-номический журнал. – 2015