

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич

Должность: ректор

Дата подписания: 12.07.2023 15:08:14

Уникальный программный ключ:

9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953be730df2374d16f3c0ce536f0fc6

МИНОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИИ

Юго-Западный государственный университет

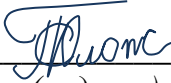
УТВЕРЖДАЮ:

Заведующий кафедрой

региональной экономики и

менеджмента

(наименование кафедры полностью)


Ю.С. Положенцева
(подпись)

«01» 06 2023г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

для текущего контроля успеваемости
и промежуточной аттестации обучающихся
по дисциплине

Стратегический менеджмент

(наименование дисциплины)

ОПОП ВО 39.03.01 Социология

шифр и наименование направления подготовки

направленность (профиль) «Социология маркетинга и управление
организацией»

наименование направленности (профиля)

Курск – 2023

1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

1.1 КЕЙС-ЗАДАЧИ

ТЕМА 1. НЕОБХОДИМОСТЬ, СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА. ЭТАПЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА. РОЛЬ СОЦИОЛОГИИ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ.

Кейс-задача 1.

Введение в стратегический менеджмент

Одной и, пожалуй, главной составляющей стратегии управления персоналом крупного промышленного предприятия на современном этапе развития экономики страны является, пожалуй, состояние кадрового потенциала, который удалось сохранить в период жесточайшего кризиса, не обошедшего стороной ни одно предприятие.

Восполняемость кадров, подготовка резерва на замену убывающих специалистов, уровни профессиональной подготовки и образования с необходимостью постоянного их повышения, возраст работников и осознание ими необходимости движения предприятия вперед в своем развитии, морально-психологический климат в коллективе – эти и некоторые другие критерии оценки состояния кадров определяют жизнеспособность предприятия, и поддержание их величин в оптимальных соотношениях входят в круг наиболее трудных и наиболее болезненных вопросов, с которыми приходится сталкиваться руководителю сегодня.

Где взять специалистов высшей квалификации для пополнения и обновления кадрового состава предприятия? Этот вопрос остается актуальным для ГУП «Чеховский полиграфический комбинат» и о некотором опыте работы данной организации в этом направлении хотелось бы поделиться с коллегами.

В мае 2000 г. совместно с Министерством промышленности и науки Московской области был разработан проект целевого обучения специалистов для нужд комбината. В августе 2000 г. шесть человек стали студентами Московского государственного университета печати, из них четверо наших работников поступили на заочное и двое - на дневное отделение. Но шести целевых мест, конечно, мало для нашего комбината. И тогда был заключен договор «О совместной образовательной деятельности Московского государственного университета печати и ГУП «Чеховский полиграфический комбинат». Согласно этому договору комбинат направляет 17 человек, работников ЧПК, на обучение в МГУП на коммерческой основе, предоставляя таким студентам ряд льгот.

Скомплектованная группа, благодаря договоренности с вузом, за обучение оплачивает лишь 50% стоимости. Комбинат выделяет студентам беспроцентную ссуду для этих целей. Руководству комбината удалось

организовать учебу студентов этого коммерческого набора так, чтобы предприятие несло как можно меньше потерь их рабочего времени. Для этого, совместно с МГУП, организовано чтение лекций, проведение семинарских и практических занятий непосредственно на комбинате, проводится большая работа по корректировке учебных планов и программ с целью обеспечения непрерывности подготовки специалистов, приглашаются преподаватели МГУП на ЧПК для проведения различных форм занятий.

Поэтому часть зачетов и экзаменов студенты сдают непосредственно в стенах своего родного предприятия, а на сессии едут в МГУП и сдают только те предметы (например, химию), для подготовки которых нужны специально оборудованные лаборатории. Это намного облегчает учебу и совмещение ее с работой. Для лучшего усвоения знаний для студентов проводятся дополнительные занятия по высшей математике и химии. В итоге студенты без единой потери окончили первый курс, успешно сдав все экзамены, и перешли на второй курс.

Потребность в молодых специалистах растет, поэтому в 2000 г. было принято решение по активизации профориентационной работы в Чеховском районе, задействованы печать и радио. С целью привлечения на обучение в МГУП наиболее подготовленной молодежи комбинат заключает с ним договор об открытии Чеховского регионального учебно-методического комплекса (ЧРУМК) на базе гимназии № 7 г. Чехова Московской области для подготовки молодежи с ГУП «Чеховский полиграфический комбинат», из Государственного профессионального лицея № 56, школы № 1 и выпускников других учебных заведений к поступлению в Московский государственный университет печати.

Согласно этому договору на комбинате были открыты подготовительные курсы, на которых с ноября 2000 по май 2001 г. 20 учащихся школ города и района углубляли знания по математике и русскому языку. В результате семь человек стали студентами МГУП, поступив на различные факультеты, из них четыре человека – на дневное обучение и три – на заочное. Четверо из поступивших - дети работников комбината. Кроме этого, в нынешнем году еще семь человек поступили в МГУП на целевое обучение. С ноября 2001 г. подготовительные курсы продолжают свою работу.

Для подготовки специалистов на потребный для комбината профиль работы комбинат практикует прием на работу выпускников высших и средних учебных заведений на специально для этого введенные в штатное расписание должности специалистов-стажеров. Конечно, это увеличивает затраты на заработную плату, но они вполне оправданы. Организация работает в тесном контакте с Чеховским районным центром занятости населения. Вместе находит варианты удовлетворения потребности комбината в рабочих кадрах из числа безработных граждан, применяя вариант «Молодежная практика». Это позволяет молодежи в течение шести месяцев получить профессию прямо на рабочем месте, а комбинату сэкономить 50% зарплаты (вторую половину оплачивает Центр занятости) и провести отбор лучших для работы на комбинате. Немаловажным фактором в деле

управления кадрами является знание и использование делового потенциала работников, объективная оценка их труда и стимулирование персонально каждого за результаты его работы.

В целях создания лучших условий для работы коллектива и благоприятного нравственно-психологического климата на комбинате разработана и уже начинает реализовываться программа технического перевооружения комбината. В частности, в октябре 2001 г. парк печатных машин должен пополниться новой листовой офсетной машиной с лаковым модулем Roland-705, а также рулонной семикрасочной машиной глубокой печати для производства гибкой упаковки, что позволит создать современные рабочие места с лучшими условиями для работы. В цехе подготовки форм проведена перепланировка помещений и установка современного оборудования для изготовления офсетных печатных форм, что позволило улучшить условия работы.

Немало внимания руководство комбината уделяет улучшению условий труда служащих посредством систематически проводимой работы по компьютеризации отделов и служб комбината, замене устаревших моделей компьютеров на современные, оснащению подразделений оргтехникой (ксероксами, факсами т. п.), оргсвязью (мобильными телефонами и т. п.), проведению плановых ремонтов и обустройства служебных помещений. Благоприятные условия для создания нормального нравственно-психологического климата в коллективе, по мнению генерального директора Чеховского полиграфического комбината, создает демократичный стиль руководства, хотя отдельные случаи не исключают элементов авторитаризма. Важно и стремление к единству слова и дела, улучшение состояния социальной сферы, а иногда и просто чувство юмора.

Несмотря на экономические сложности, еще в 1995 г., в условиях продолжающегося спада производства, на базе санатория-профилактория «Ласточка» и здравпункта комбинатом был создан лечебно-оздоровительный комплекс, позволяющий ежегодно оздоравливать свыше 500 человек, в числе которых не только работники комбината, но и работники издательств. На лицензировании в 1999 г. санаторий-профилакторий получил I категорию лечебно-оздоровительного учреждения. Руководство «Чеховский полиграфический комбинат» изыскивало возможности для закупки нового медицинского оборудования и открытия стоматологического кабинета с ортопедическим отделением. В профилактории применяются более 20 различных методов лечения и профилактики заболеваний, в том числе лазеро-, гирудо-, фито-, психотерапии (последняя для детей и взрослых) и др., что позволяет снизить заболеваемость работников, улучшить медицинское обслуживание.

Комбинат содержит общежитие на 408 мест, продолжает строительство базы отдыха, в прошедшем летнем сезоне в санатории-профилактории «Ласточка» прошли оздоровление 150 детей работников комбината.

У комбината четыре садоводческих товарищества, по желанию все работники комбината ежегодно обеспечиваются землей под посадку картофеля. Предприятием оказывается практическая помощь средней школе № 1, в которой учатся дети работников комбината.

На комбинате в 2000 г. создан комплекс общественного питания и торговли, в который входят столовая, магазин, буфет. При профкоме комбината действует детская библиотека, которой пользуются дети ближайших жилых микрорайонов. На комбинате возрождаются спорт, туризм и самодеятельность; в коллективах подразделений проводятся вечера, посвященные различным событиям жизни коллектива, поощряется участие спортивных команд комбината в районных и городских соревнованиях.

Большое внимание мы уделяем ветеранам. Ежегодно 9 мая администрация совместно с профсоюзным комитетом и Советом ветеранов комбината проводит вечера чествования ветеранов войны и тружеников тыла. Неработающим пенсионерам, а их более 800 человек, ежегодно оказывается материальная помощь и дополнительная - тяжелобольным, одиноким, престарелым.

В 1997 г. было принято решение о выпуске к 35-летию комбината книги-летописи в двух томах о предприятии. В целях подготовки материала для книги в течение 1999 и 2000 гг. были проведены вечера встреч ветеранов строительства, пуска и освоения мощностей комбината. В январе 2001 г. книга была выпущена и вручена в качестве памятного подарка каждому ветерану и каждому работнику комбината.

На социальную сферу: содержание санатория-профилактория «Ласточка», общежития, строящейся базы отдыха, оборудование стоматологического кабинета, столовой, библиотеки, аренду земли под посадку картофеля, материальную помощь ветеранам, спортивные мероприятия в 1999 г. было израсходовано 1322 тыс. руб., в 2000 г. – 3323 тыс. руб.

Руководителю приходится работать в тесном контакте с общественными организациями: профсоюзной, Советом ветеранов комбината и района и оказывать им необходимую помощь.

Вступив в октябре 1994 г. в должность генеральный директор Чеховского полиграфического комбината не стал формировать новую команду для поиска путей вывода комбината из кризиса, а начал работу с действующим составом, так как с членами этой команды в той или иной степени он был знаком еще по своему прежнему месту работы, решая проблемы ГПЛ-56 по производственным, техническим, финансовым, экономическим, снабженческим, кадровым, строительным вопросам с прежним руководством комбината. Генеральный директор знал этих людей не понаслышке, знал, что им можно доверять и опереться на них. Это были уже солидные люди, в возрасте от 43 до 58 лет, имеющие за плечами не один десяток лет работы на комбинате и опыт работы на последней должности от одного года (заместитель генерального директора по коммерческим вопросам) до восьми лет (главный бухгалтер), в большинстве своем с

высшим образованием, хорошо знающие обстановку и специфику журнального производства, компетентные, ответственные, умеющие самостоятельно принимать решения на своем участке работы, объединенные общим желанием изменить к лучшему сложившуюся ситуацию. Для комплексного анализа рынка сбыта полиграфической продукции нами была создана и уже несколько лет работает на комбинате маркетинговая группа, которая изучает и прогнозирует, организует работу по созданию новых видов продукции, рекламу и т. д.

В условиях меняющейся конъюнктуры спроса на рынке полиграфических услуг комбинат нашёл возможности для частичной переориентации комбината на изготовление новых видов изделий – красочной гибкой упаковки и этикеточной продукции. Эти планы начинают реализовываться благодаря настойчивой, последовательной работе всего коллектива комбината. После августа 1998 г. нам удалось сохранить коллектив, прибегнув к более щадящим, чем сокращение численности работников, мерам: сокращенный рабочий день и сокращенная рабочая неделя, и то на короткий период, пока заказчики смогли преодолеть последствия кризиса. В октябре 1999 г. заработная плата работникам комбината была повышена в 1,5 раза. В настоящее время наш коллектив имеет самый высокий уровень средней зарплаты в Чеховском районе.

Комбинат имеет поддержку у деловых кругов, у государственных и общественных организаций, и подтверждение тому – банковское кредитование на приобретение новой техники, так необходимой для перевооружения предприятия. Имея надежный кадровый потенциал, коллектив ГУП «Чеховский полиграфический комбинат» с оптимизмом видит будущее своего предприятия и полиграфической отрасли в целом.

Вопросы и задания

1. Чем отличается новый подход к управлению персоналом при стратегическом управлении по сравнению с обычным (не стратегическим управлением)?

2. Какие факторы внешней среды оказывают наиболее существенное влияние на ГУП «Чеховский полиграфический комбинат»? Опишите возможности и опасности, исходя из описания ситуации и собственных знаний о состоянии российской экономики.

3. Какие сильные стороны у комбината и каковы его слабости, как Вы думаете?

4. Почему именно стратегию управления персоналом считает ключевой Генеральный директор ГУП «Чеховский полиграфический комбинат»?

5. Каковы основные составляющие стратегии управления персоналом, реализуемые в ГУП «Чеховский полиграфический комбинат»? Как бы вы ее кратко сформулировали?

6. Можно ли достигнутый уровень развития кадров считать одной из ключевых внутренних компетенций организации?

Кейс-задача 2.

Стратегия адаптации «VIP»

Директор «VIP» И.О. Юдашкин был доволен. Переговоры с фирмой *Adidas* закончились успешно. Разговор получился деловой. Удовлетворившись качеством строчки и обработкой швов, немцы забрали видеокассету о предприятии и образцы изделий. На том и расстались.

Однако прошло уже две недели, а ответа нет. В душе поселилось чувство тревоги.

Раздался стук в дверь. Вошел Серега, один из прежних оптовиков.

— Какие новости? *Adidas* еще не производите?

— Пока нет.

— В чем проблема?

— Ждем ответа.

— Долго ждете?

— Уже две недели.

— И еще два года ждать будете, а соперники-то не спят.

И. О. Юдашкин вздохнул и спросил:

— Что предлагаешь?

— Есть вариант.

— Мы уже ехали на твоих вариантах.

— Сейчас другая ситуация, нужен *label*. Создадим свой *Adidas*. Есть клиент. Берет сразу 2000 костюмов.

— Что, гнать подпольно?

Конверсия и «VIP»

В 1989 г. в период перестройки одно из подразделений военного производства, специализирующееся на выпуске трикотажных изделий, решило перестроиться. Для этого, не оставляя основного производства, закупили 45 швейных машин фирмы «Текстима» по государственной цене и взяли в аренду помещение в 500 кв. м в центре столицы. Первым заказчиком был ЦСКА, что и определило направление деятельности — выпуск спортивных костюмов.

Потребность такого общества в спортивных костюмах даже сложно представить, тем более по тем временам, когда это был еще СССР, где каждый второй мужчина проходил воинскую службу и каждый десятый из них во что-нибудь играл.

Так уж случилось, что пошив первого костюма совпал с торжественным парадом войск 9 мая 1990 г. В этой связи сложилось мнение дать одинаковое название торговой марке и фирме: «VIP», что значит генерал Ворошилов Иван Павлович — вдохновитель и начальник цеха, один из потомков «великого» наркома.

Буквы вышивались разноцветными нитками и на готовом костюме располагались на груди на уровне сердца.

Из-за нехватки оборудования эта эмблема делалась на заказ, как, впрочем, и раскрой трикотажа. Так что сорока пяти швеям оставалось качественно собирать крой, а руководству отправлять готовую продукцию

заказчикам. С точки зрения покупателя, получались обычные костюмы с прямыми брюками и курткой на молнии, с двумя цветными вставками на груди и спине, ну а по мнению производителей, людей военных, вполне конкурентный товар. Тем более что тогда о внешнем виде никто особенно не задумывался, отдали приказ и — купили. Однако в масштабах страны перестройка все набирала силу, причем наибольшего размаха она достигла в верхних эшелонах власти.

Так процесс дошел до Министерства легкой промышленности СССР, переведя его из союзного в федеральное подчинение с мизерным бюджетом и с ограниченными, в сравнении с прежними, полномочиями. А ведь у «VIP» там были нужные чиновники, с большой готовностью снабжавшие из госфонда своих портных нужным японским трикотажем, от которого зависели качество и внешний вид изделий.

Спортивные клубы армии получили полную самостоятельность. Пришел конец и гарантированным закупкам продукции «VIP».

В стране начинается приватизация. Дом, где располагался цех, обретает реального хозяина. Пришло извещение о повышении со следующего месяца арендной платы за помещение.

В итоге И. П. Ворошилову становилось все трудней реализовывать свою продукцию.

Пока директор думал, как быть и что делать, наступил конец месяца. Поступила команда: «Закреть! Продать!»

Но как? Ведь за годы жизни при социализме никому еще не приходилось ликвидировать предприятие! Как водится, кассу посчитали и разделили быстро. Купленные же ранее из прибыли «Volvo 740» и кое-какую бытовую технику раздали по старшинству послужного списка в качестве компенсации морального ущерба от продажи. Что делать с оборудованием? Среди военных смельчаков на технику не нашлось, и оборудование стали выносить на улицу.

Машины уже частично стояли под открытым небом, когда к Ворошилову подошел механик И. О. Юдашкин и шепотом предложил: «По остаточной стоимости 25 машин отдадите?» Тот согласился.

Да, упускать такой шанс было не в правилах Игоря, имевшего за плечами высшее техническое образование и страстное желание вырваться из замкнутого круга, где он с матерью по ночам шьет вещи на продажу. Уже год присматривался он к «VIP». Вначале, когда цех загружался на полную силу, радовался успехам. Затем, когда простои стали чаще и разговоры во время перекуров откровеннее, начался анализ успехов и промахов. Поэтому известие о роспуске не оказалось для него приятной неожиданностью и послужило сигналом к действию: «Хватит разговоров! Мне нужны люди, готовые работать на себя!»

Развитие «VIP»

При всей смехотворной на первый взгляд цене деньги пришлось собирать вскладчину. Поэтому одного хозяина не получилось и создали малое предприятие (с последующей перерегистрацией в ТОО) с прежним

логотипом «VIP», где доли распределили следующим образом: директор И. О. Юдашкин — 40%, экономист Б. П. Шаталкин — 35%, бухгалтер М. Ф. Федоров — 17%, зав. производством и художник С. А. Зайчик — 8%.

Но все же самым главным на тот момент было спасение техники, благо весна оказалась ранней. Куда ее везти и где начинать свое дело?

«Арендовать прежнее помещение нам не по карману, а пока развезем оборудование по домам», — настоял директор. Да, это оказался серьезный ход конем, ибо стесненные родственники срочно включились в поиск и, представьте, нашли площадь в 200 кв. м на окраине Москвы.

Два месяца ушли на обустройство и наладку двадцати пяти машин. Тесновато получилось у десяти швей, зато выделили отдельные кабинеты директору и планово-расчетной группе.

На общем собрании профиль производства решили не менять. Времени и денег на переучивание швей не было. Необходимо было запустить цех.

«Для покупки импортных тканей у нас нет ни валютного счета, ни денег на нем. Пока придется работать с нашим сырьем» — таков был итог размышлений Игоря.

Фабрики, выпускающие трикотаж подходящего качества, оказались не так далеко: в Ивантеевке и в Москве «Красный Восток». Знакомство с ними проводили с боем. Тогда еще многие директора государственных предприятий работали и жили по принципу: не подмажешь — не поедешь. Ну, а у «VIP» денег на подкупы не было, брали молодостью и напористостью. За что и получали часто не то, что хотели. За один раз — по тысяче-полторы метров трикотажа далеко не лучшего качества — при производстве много уходило в брак и цветовая гамма чаще состояла из черного и белого, редко темно-зеленого.

Из-за неритмичной поставки материала цех загружался не полностью. Из тысячи метров ткани получалось триста пятнадцать костюмов. Если по норме каждая швея за день делает по два изделия, то при десяти стабильно работающих машинах выпускалось в день двадцать готовых изделий. Форма оплаты — сдельная, поэтому швеи, как голодные птенцы, требовали кроя.

Тут еще Саша Зайчик захотел довести качество пошива до мировых стандартов. Ему совсем не нравилось, что резинка в брюках делалась в две строчки, в то время как современное производство уже давно перешло на пять. С таким замечанием нельзя было не согласиться. Из-за нехватки денег были вынуждены произвести бартер: две «Текстима» за одну пятиигольную. С этого момента технология соблюдалась безукоризненно.

Постоянных заказчиков не было, приходилось шить на свой страх и риск. Но костюмы стали продаваться успешно.

На продажу тогда брали многие: в то время как раз развивались сети частных комиссионных магазинов, открывались ларьки, да и просто старушки с рук у метро торговали.

Российские граждане, особенно мужчины, были приучены к мрачным тонам и считали их практичными, посему товар «VIP» не залеживался. К

тому же «VIP» не завышал отпускные цены, прибыль закладывалась на уровне 15–20% от себестоимости, рассчитывая на большой объем продаж. Здесь сильно обогатиться не удалось, особенно на фоне прошлых владельцев.

Так прожили полгода. За это время удалось войти в доверие к директорам уже указанных фабрик, и производство начало работать с меньшими простоями.

Но тут возникла другая трудность – реализация. В день через прежние каналы продавалось примерно по двадцать костюмов, и лишь когда произошло первое затоваривание, только тогда задумались. На общем собрании заседали долго, Юдашкин принял решение: «Будем еще осваивать просто спортивные брюки. Запустим две модели: на резинке и просто прямые».

Первые месяцы после освоения новой продукции торговля шла бойко — по тридцать пар в день. По ходу реализации подметили, что большие размеры (после 54-го) очень популярны. Как правило, их носят люди прежней закалки, привыкшие на деле интересоваться спортом. Раз так, то меньше стали шить брюк 42-го размера, переключившись на 56–66-й, которые пользовались популярностью в магазинах «Богатырь». В Москве подобных магазинов несколько. Долго директоров уговаривать не пришлось. За пару дней пробная партия разошлась вмиг.

Решили попробовать реализовать товар через крупные универмаги «Московский» и «Вешняки», куда часто навещаются приезжие. Там тоже реализация оказалась успешной. Оплата за реализованный товар осуществлялась по безналичному расчету. Зачастую перечисление денег из банка задерживалось. У «VIP» возникали проблемы со своевременной оплатой налогов и аренды, не говоря уже о выдаче зарплаты.

Решение подсказал оптовик Серега: «Если денег в кассе нет, снимите с потока двух-трех человек и организуйте торговлю сами: на рынке в Лужниках, например». И. О. Юдашкин поначалу подобное заявление воспринял как шутку. Однако нужда заставила пойти на это.

Только и здесь очень скоро возникли конкуренты. Расширялась и крепла новая прослойка русских «бизнесменов», так называемых челноков, которые продавали товар по достаточно низким ценам.

Чем дальше «предприниматели» удалялись от Родины на юго-восток в поисках ходового товара, тем дешевле он там оказывался. Хотя, надо отдать должное, из-за таможенных пошлин, грузовых тарифов, издержек на организацию торгового места и расчетов на стопроцентную прибыль эти привозные костюмы продавались дороже виковских, тем не менее, они привлекали неизбалованного российского покупателя яркими цветовыми решениями и множеством наклеек.

Иностранная продукция стала теснить «VIP» и его московских соперников-швейников с завоеванных позиций.

В это время на российский рынок стали выходить *Adidas* и *Reebok*, открыв сеть фирменных магазинов, где цены на изделия были в полтора-два раза выше китайских, не говоря уже о виковских.

Жизнь провинции

Изменившееся положение дел в стране заставило И. О. Юдашкина поставить вопрос ребром: «Как в подобной ситуации объяснить полуголодному человеку, что, помимо хлеба, ему необходимо одеться и желательно еще в наш костюм?»

«Заинтересовать можно только ценой. Похоже, это единственный выход. В борьбе за покупателя нам нужно свести себестоимость продукции к минимуму!» Таким оказалось программное выступление М. Ф. Федорова на очередном собрании акционеров.

«Для достижения поставленной цели я предлагаю перевезти цех “в глушь, в Калугу”, — заявил Б. П. Шаталкин, — я докажу, почему это может быть выгодно.

Во-первых, уже есть на примете ангар в тысячу метров, конверсия помогла, военные планировали что-то разместить, да не успели.

Во-вторых, сравнивая с прежними расценками, аренда — мизерная, провинциальный город, — масштабы не те.

В-третьих, сможем организовать полуторасменку: с восьми до восьми. Оставим сделную оплату. Здесь расценки на порядок ниже московских!»

Какие могут быть возражения против подобных выкладок? Съездили разобраться и проверить цифры на месте. Б. П. Шаталкин оказался прав.

Итогом 1993 г. оказалось создание Товарищества с ограниченной ответственностью «VIP» на базе ранее акционированного механического завода и самого товарищества. Выгодность такого объединения объяснялась еще и тем, что механический завод предоставлял льготные тарифы на аренду, оплату коммунальных услуг и электроэнергию, а «VIP» — оборудование, технологию, ноу-хау и частичную поставку сырья. Доли распределялись 50 на 50%, плюс получили освобождение от налогов на прибыль на пять лет, т. к. 75% от основного вида деятельности предприятия составляли товары народного потребления.

Появление москвичей внесло сумятицу в город, а объявление о найме тридцати работников вызвало ажиотажный конкурс аж в три человека на место.

Объявились большие друзья в лице администрации города, как-никак без их усилий появились работодатели, значит, есть о чем рапортовать. Следом за государственной властью проявили интерес областные банки, председатель правления одного из них П. К. Герасимов первый сообщил о своей готовности предоставить кредит, хотя до этого «VIP» чужими деньгами никогда не пользовался.

На Очередном собрании постановили: «Нераспределенную прибыль потратим на развитие нового производства!»

Наконец-то купили столь необходимую раскройную машину. Долго искали и яростно торговались, пока не привезли аж из Брянска. Иначе прогорели бы, возя крой из столицы.

Установили промерочную технику. Раньше длину каждого рулона проверяли вручную линейкой: метр туда — метр обратно, — и так всю партию в тысячу метров и более.

Поставили двухиглолку: с ее помощью наружный двойной шов делается быстрее и качественней, не то что прежде: сделают одну строчку, а другую на глазок, максимально параллельно первой.

Не забыли и про транспорт. Прежний «Москвич» успел за три года проржаветь, да и чинить его дальше уже не хватало времени и денег. Поэтому приобрели ГАЗ, из патриотизма, предполагая, что хоть он окажется дешевле в эксплуатации.

Чуть раньше в Москве открыли валютный счет. Как оказалось, очень вовремя, ибо вскоре заработала международная текстильная ярмарка «Осень-93». Помимо именитых европейских фирм, в ней впервые приняли участие южнокорейские представители. Цены на их продукцию при равном качестве были значительно ниже.

Пока остальные посетители собирали бесплатные рекламные проспекты, «VIP» скупил все привезенные пробные образцы трикотажа. Правда, пустить их в дело сразу не удалось: переезжали на новое место, налаживали оборудование, лишь в марте 1994 г. фабрика заработала в полную силу. Костюмы получились удачными по цвету и разошлись быстро.

В середине года снимают с должности одного из знакомых директоров текстильной фабрики. Вновь собранный цех оказывается под угрозой остановки. «Спасение утопающих — дело рук самих утопающих. Раз так, то попробуем связаться по факсу с Сеулом», — предложил И. О. Юдашкин.

Сравнив еще раз расценки и качество материала, подсчитали: несмотря на транспортные и накладные расходы, работать с Кореей выгоднее, чем с соотечественниками. Через сорок дней после частичной оплаты контракта на сумму 37 тыс. долл. двадцатитонный контейнер с восемнадцатью тысячами метров ткани уже был на фабрике.

Правда, возник другой вопрос: куда девать такое количество готовых спортивных костюмов? Конкуренты в Молдове и Прибалтике, не говоря уже о москвичах, поджимают умело.

«Нас пока выручает низкая себестоимость. И удачная работа зав. производством — художника Саши Зайчика. Теперь, когда нет проблем с цветом, партии получаются одна лучше другой. Мы много экспериментируем, варьируя всевозможные оттенки, используем пестрые вставки», — из интервью директора в августовском номере местной газеты «Навстречу успеху».

Товарный вид изделий улучшился, когда удалось наладить знакомство с хозяином линии по производству упаковочных пакетов, причем всевозможных размеров и с любой символикой. Плюс договорились с типографией на выпуск специальных бирок, где на яркой бирке указывался адрес и телефон «VIP», а ниже — размер изделия.

В результате фирмой «VIP» соблюдаются все стандарты, принятые в мире в производстве спортивных костюмов. Количество оптовиков увеличилось.

«Мы можем прогнозировать спрос, — говорит директор "VIP". — Возьмем кредит и закажем еще два контейнера с разницей в поставке в сорок дней. Арифметика проста: двух месяцев достаточно для обработки каждой партии трикотажа».

В 1995 г. из очередного кредита оплачивается, частично уже из денег «VIP», еще два контейнера. Объем продукции вырос как никогда. Но именно в это время стали поступать тревожные сигналы: продажи начали падать.

Ушел даже самый стойкий оптовик Серега.

Руководители «VIP» решили бросить все силы на повышение продаж.

В борьбе за заказчика приняли участие в межрегиональном конкурсе швейников. Снаряжали гонца недолго: выставили обычные серийные образцы. Были польщены, когда без особой борьбы заняли первое место.

Раньше самого «VIP» об этой победе узнало областное руководство. Еще бы: на весь город всего два работающих производства. Благодаря хорошей работе налоговой инспекции мэра Анатолий Зюган был в курсе успехов. Да плюс еще народная молва о бесплатных обедах, о беспроигрышной лотерее к очередному празднику и т.д. Тут уже директора пригласили в здание бывшего комитета партии, где в одном из просторных кабинетов глава администрации Сергей Пилов с десятком помощников и замов внимательно познакомились с продукцией и отчетностью.

Чуть раньше, чувствуя плачевное состояние общего уровня производства в районе, С. Пилов создал под своим крылом «Фонд помощи малого производства и малого бизнеса». И в 1996 г. «VIP» сумел выпросить у него 200 млн руб., из которых половина ушла на погашение предыдущих кредитов, а остальные вивопцы пустили на закупку новой партии сырья.

Но это уже была агония, ибо «челноки» до такой степени сбили рынок, что даже в области стало невыгодно заниматься производством: костюмы приходилось продавать ниже себестоимости. Когда вьетнамскую продукцию на рынке можно было найти за 18 долл. США, то товары «VIP», не считая прибыли, а учитывая затраты только на зарплату и проценты по кредитам, выходили в 18–20 долл. США, в зависимости от модели. И ребята сознательно шли на убытки, навверное, надеясь на чудо.

Руководители «VIP» решили бросить все силы на повышение продаж и развернули рекламную кампанию по коммерческому телевидению, не забыв про газеты. Все это не принесло заметных результатов. Тогда вивопцы вышли на представителей *Adidas* с коммерческим предложением шить костюмы в России. Ответ последовал быстро. Встреча состоялась. Но...

Вопросы и задания

1. Какие этапы развития «VIP» можно отметить?
2. Какие изменения внешней среды побуждали «VIP» переходить от одной стратегии к другой?
3. Каковы особенности каждого этапа?

Кейс-задача 3.

Диалог двух руководителей

Случайный разговор между двумя руководителями – владельцами малого бизнеса и давними друзьями перешел на обсуждение весьма важных вопросов. «Я работаю в очень конкурентном бизнесе», – объяснял Дэвид своему другу Эндрю, пытаясь оправдать недавние неудачи, связанные с малой эффективностью его фирмы. У Эндрю таких проблем никогда не было. В течение двадцати лет он вел вполне успешный малый бизнес в полиграфии. В отличие от Дэвида Эндрю всегда верил в планирование, четко представляя себе, куда следовать и что делать, чтобы прийти туда.

Далее Дэвид заключил: « Поэтому в последние три года я не смог заработать много денег, хотя надеюсь, что в этом году дела пойдут лучше. В сущности, я уверен, что прибыль существенно возрастет». Это не убедило Эндрю, несмотря на то, что слабую эффективность фирмы Эндрю оправдывает ряд от уважительных причин, он тем не менее был убежден, что главная беда друга в его неумении планировать Эндрю счел, что настало время кое-что разъяснить неудачливому Дэвиду.

«Послушай Дэвид, ведь у тебя даже нет четких целей, не так ли? И именно поэтому твой бизнес не очень успешен. И это не только сейчас, так было всегда. Все дело в том, что ты действуешь на уровне повседневного управления операциями. Я всегда убеждал тебя, что необходимо наметить целевые показатели прибыли, а затем, действуя в обратном направлении, уже определять, сколько и чего тебе следует продать и какую назначить наценку. Это самый логичный путь. Но ты, как всегда, предпочел плыть по течению, реагируя на повседневные события и не имея реальной стратегии или плана. Честно говоря, я вообще не понимаю, как ты умудрился столько продержаться. Неужели ты не помнишь, что настало время изменить многое в твоём бизнесе, пока еще не слишком поздно? У тебя есть ресурсы, потенциальный рынок и лишь несколько конкурентов. В таких условиях ты должен быть более успешным, чем я, и все дело в том, когда ты, наконец, поймешь это».

Вопросы и задания

1. В чем смысл постановки целей для малого и среднего бизнеса?
2. Как Вы объясните неудачи в развитии своего дела?
3. Как, по Вашему мнению, необходимо помочь Эндрю, чтобы он стал более успешным в своем деле?

ТЕМА 2. ВИДЕНИЕ И МИССИЯ ОРГАНИЗАЦИИ. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ.

Кейс-задача 4.

1. Примеры миссий известных мировых компаний:
2. *Apple Computer, Inc.* – Мы предлагаем компьютеры самого высокого качества для людей во всем мире.

3. *Eastman Kodak* (цели за разное время) Мы делаем фото. Мы помогаем миру создавать воспоминания и зарабатывать деньги.

4. *Ford Motor Company* (стратегические цели) Удовлетворять наших клиентов за счет поставки качественных легковых и грузовых автомобилей, разработки новых видов продукции, уменьшения времени промышленного внедрения новых транспортных средств, повышения эффективности всех предприятий и производственных процессов, создания партнерских отношений с работниками, профсоюзами, дилерами и поставщиками.

5. *Intel* – сохранение за собой роли ключевого поставщика в Internetэкономике и содействие любым усилиям по повышению эффективности Internet. Сегодня главное в компьютерах – это Internet. Мы расширяем возможности ПК и Internet.

6. *McDonald's* – Быстрое, качественное обслуживание клиентов с помощью стандартного набора продуктов.

7. *Mary Kay* – средства по уходу за кожей и декоративная косметика:

8. "Украшать жизнь женщин во всем мире. Мы будем добиваться этого, предлагая клиентам качественную продукцию, открывая новые горизонты для Независимых Консультантов по красоте и предоставляя им неограниченные возможности карьерного роста. Мы сделаем все, чтобы женщины, соприкоснувшиеся с компанией «Мэри Кэй», смогли реализовать себя. Мы с гордостью будем нести свою миссию, опираясь на позитивную философию нашей Компании."

9. *METRO Cash&Carry* – лидер в области оптовой торговли.

10. "METRO Cash & Carry предлагает оптовую торговлю по принципу cash & carry для различных сфер бизнеса и профессионалов.

11. METRO Cash & Carry предлагает качественную продукцию и бизнес- решение по максимально низким ценам.

12. METRO Cash & Carry – партнер для профессионалов.

13. *Polaroid* – Наша цель – совершенствование и развитие рынка мгновенных фотографий и цифровой аппаратуры для удовлетворения растущей потребности людей запечатлеть на фотографиях лица родных и друзей, дорогие сердцу места и смешные мгновения жизни.

14. Сеть отелей *Ritz-Carlton* – неустанная забота и обеспечение максимального комфорта каждому гостю. Мы гарантируем своим гостям самое лучшее индивидуальное обслуживание, комфорт, спокойную и изысканную обстановку. Благодаря своему огромному опыту персонал отелей *Ritz-Carlton* создает атмосферу уюта и благополучия, удовлетворяет даже невысказанные пожелания своих гостей.

15. *ВымпелКом (БИ-ЛАЙН)* – российский оператор мобильной связи:

16. Мы стремимся стать ведущей в России компанией, предоставляющей услуги мобильной связи и иных видов телекоммуникаций.

17. Мы стремимся действовать оперативно и гибко, стараясь предвосхищать потребности завтрашнего дня, добиваться высочайшего качества предоставляемых услуг и обеспечивать рост ценности компании.

18. Мы стремимся помогать людям решать проблемы, получать радость от общения, чувствовать себя свободными во времени и пространстве.

19. Мы стремимся сплотить все подразделения компании в единую команду, в которой высоко ценятся компетентность, ответственность и готовность к самоотдаче.

20. Мы стремимся поддерживать имидж компании, которая внушает доверие и уважение не только клиентам и партнерам по бизнесу, но и обществу в целом.

21. *Мобильные ТелеСистемы (МТС)* – российский оператор мобильной связи: Мы видим свою миссию в том, чтобы построить устойчивый мир мобильной связи, объединяющий людей, обогащающий их жизнь и раскрывающий их потенциал – на работе и дома.

22. Мы уверены, что достигнем целей, стоящих перед компанией, благодаря знанию потребностей наших клиентов, работе высококвалифицированных специалистов, постоянному введению новых технологий и системному подходу к развитию компании.

23. *Вопросы и задания:*

24. Проанализируйте представленные миссии известных мировых компаний. Выделите основные элементы, включенные в миссию компании по следующим направлениям:

25. 1. Сфера бизнеса, в которой работает компания.

26. 2. Предназначение организации и ее роль в системе национального хозяйства и общества в целом.

27. 3. Возможность оперативного и своевременного изменения стратегического курса организации в соответствии с изменяющимися условиями внешней среды.

28. На основе анализа представленных примеров миссий известных мировых компаний составьте миссию компаний работающих в одном из следующих направлений бизнеса:

29. Туристический – миссия туристического агентства.

30. Гостеприимства – миссия гостиничного комплекса.

31. Общественного питания – кафе, ресторан.

32. Производство продуктов питания.

33. Производство металлоконструкций.

Кейс-задача 5.

Миссия компании «Пфайзер», история успеха.

34. Штаб-квартира: Нью-Йорк (США). Исследовательские центры: Гротон, Новый Лондон, Ла-Иолла, Кембридж, Энн-Арбор (США); Сэндвич (Англия); Нагойя, Токио (Япония); Амбуас (Франция).

35. Компания «Пфайзер» является мировым лидером фармацевтической промышленности. Каждая двадцатая в мире таблетка выпущена этой компанией.

36. С чего все начиналось?

37. В 1849 году Чарльз Пфайзер и его друзья открыли завод по производству химических соединений. В 1862 году на этом заводе впервые был налажен промышленный синтез лимонной кислоты. К 1900 году продажи Пфайзера составляли \$ 3 млн. Широкую известность компания получила во время Второй Мировой войны благодаря выпуску антибиотика Пенициллина. Тысячи жизней советских солдат были спасены этим лекарством. В 50-х годах Пфайзер выпустил еще один хорошо известный антибиотик — Тетрациклин (Tetramycin® (oxytetracycline)).

38. Сейчас компания выпускает более 83 медицинских препаратов, имеет представительства в 110 странах мира и одновременно ведет разработку более 150 молекул новых лекарств.

Одно из них способно бороться со СПИДом, в скором времени оно будет зарегистрировано и разрешено для лечения больных ВИЧ.

39. Существует несколько слагаемых успеха, позволивших Пфайзер стать компанией №1 на фармрынке. Миссия компании: «We will become the world's most valued company to patients, customers, colleagues, investors, business partners, and the communities where we work and live» («Мы стремимся стать наиболее значимой в мире компанией для пациентов, коллег, инвесторов, партнеров по бизнесу и для общества, в котором мы живем и работаем»). Цель компании: "Мы посвящаем себя стремлению человечества к более долгой, здоровой и счастливой жизни посредством инноваций в фармацевтической, потребительской продукции и продуктах для здоровья животных". («Мы посвящаем себя тому, чтобы сделать человеческую жизнь длиннее, здоровее и счастливее путем создания лекарств для людей и животных»).

40. Самую большую долю расходов компании составляют научные исследования, поиск новых лекарств. Так в 2004 году было потрачено \$ 1,5 млрд. на исследования.

41. В компании работает профессиональный штат сотрудников. Field Force (отдел продаж) только в Европе составляет 2500 сотрудников. В компании приняты самые современные системы развития сотрудников (так называемая теория Лидера), направленных на мотивацию и постоянный рост компетенций сотрудника.

42. «То достигая нашей Цели и миссии, мы подтверждаем наши ценности Честности, Уважения к людям, Клиентоориентированности, Сообщества, Инноваций, командной работы, производительности, Лидерства и качества". «Для достижения нашей цели и миссии мы выделяем для себя следующие ценности: Интеграция, Уважение к людям, Фокус на потребителя, Общество, Инновации, Работа в команде, Развитие, Лидерство и Качество*

43. Все ценности равнозначны между собой, каждая является необходимым условием достижения успеха. «С 1849 года название Pfizer является синонимом доверия и надежности, присущих слову «Качество».

Именно поэтому с 1849 года имя Пфайзер стало синонимом Доверия и Качества.

44. Как развивается компания сейчас?

45. В 2000 году произошло слияние компаний Pfizer и Warner-Lambert, признанное самым успешным слиянием корпораций в мире вплоть до сегодняшнего момента. «Лучшие становятся лучше — Pfizer и Warner-Lambert объединяются, чтобы сформировать новую Pfizer, создавая самую быстрорастущую крупную фармацевтическую компанию в мире».

46. 16 апреля 2003 года произошло еще одно слияние с компанией Pharmacia Corporation. «16 апреля 2003 года Pfizer Inc и Pharmacia Corporation объединяют операции, объединяя две самые быстрорастущие и инновационные компании в мире».

47. В 2004 году компании Пфайзер присвоен специальный индекс: компания - барометр, характеризующая биржевые изменения во всем мире. «Pfizer Inc выбрана Dow Jones and Co. для включения в индекс Dow Jones Industrial Average, который является самым известным барометром фондового рынка в мире».

48. Сейчас компания развивается под лозунгом «Reach beyond» («Стать первой первой»), т.е. стать компанией №1 в мире.

49. *Вопросы и задания:*

50. 1. Дайте характеристику фирме Пфайзер и краткий ретроспективный анализ.

51. 2. Сформулируйте миссию компании «Пфайзер»

52. 3. Какие стратегии использовала компания «Пфайзер», чтобы стать мировым лидером?

53. 4. Как соотносятся миссия и цели компании «Пфайзер»?

ТЕМА 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ.

Кейс-задача 6.

«Молочные реки»

Лианозовский молочный комбинат был построен в 1987 г. для обеспечения Москвы молочными продуктами и планировался как планово-убыточное предприятие, которое должно было явиться одним из крупнейших в мире в своей отрасли. При проектной мощности в 2 тыс. т молочной продукции в сутки максимальная величина выпуска в годы застоя составляла только 1100 т. Качество продукции не выдерживало никакой критики: люди не успевали привезти молоко домой, а оно уже скисало. Уровень качества продукции предопределялся уровнем техники и технологии, которыми комбинат был изначально оснащен. Ассортимент продукции состоял лишь из двух видов молока (стерилизованное в бутылках и стерилизованное в пакетах), сметаны, творога и кефира. Торговля велась при помощи металлических контейнеров емкостью в 150 кг молочной продукции в одной партии.

Чтобы довести производство до проектной мощности, увеличили численность работающих до 1900 человек. Уровень заработной платы на

комбинате был самым низким по сравнению с мясо-молочными предприятиями Москвы и составлял 60–70 руб. в месяц, что порождало систему «несунов». На балансе комбината находились объекты социальной сферы: детский садик и школа.

В 1992 г. коллектив комбината пошел на приватизацию убыточного предприятия по второму варианту приватизации: 51% – коллективу; 29% – поставщикам сырья; 20% – Правительству Москвы. На момент приватизации на комбинате было средств на заработную плату только на 1,5 месяца и практически полностью отсутствовали оборотные средства.

Владимир Тамбов, генеральный директор Лианозовского молочного комбината, так описывает первые шаги по стабилизации ситуации на комбинате: «Первое, что сделали, конечно, наполовину сократили персонал. Другого выхода просто не было. Ну, был там у нас какой-то садик, я от него сразу избавился, вовремя. Школа еще какая-то была на балансе. Скинули это сразу. Городу передали».

Далее генеральный директор предпринял очистку производственных фондов. «Выбросили все неэффективное оборудование по розливу в молочные бутылки, сдали в металлолом. Все равно его никто не мог купить, ни у кого не было денег, а потом оно ведь очень специфичное, мало кому нужно. Облегчили технологический процесс. Все, что нам мешало, мы выбросили и ушли, вырвались от этих пресловутых металлических контейнеров. Энергоемкость уменьшилась, водопотребление уменьшилось. Затраты механически упали в несколько раз».

Конечно, предпринятые действия не решили кардинальных проблем, но это дало возможность снять с ног пудовые гири. «Если бы мы этого не сделали, все предприятие надо было бы просто останавливать. Самые большие оптимисты в то время прогнозировали, что наш комбинат сможет просуществовать полгода максимум», – вспоминает Владимир Тамбов.

Лианозовскому молочному комбинату была оказана поддержка административными и кредитными учреждениями Москвы. Комбинат взял небольшой кредит в Агропромбанке на закупку новой упаковки, вмещающей 12 л молока и 9 кг творога. Московское правительство предоставило молочной отрасли существенную помощь: освободило комбинат от налогов в городской бюджет и поддержало его сырьем. В сельском хозяйстве тогда тоже пошел упадок, надои резко снизились и московские власти договорились и получали по линии гуманитарной помощи дешевое сухое молоко. Это позволило комбинату держать достаточно низкие цены на молоко по сравнению с другими продуктами, что помогло широким массам населения пережить шоковую терапию, по крайней мере, с молоком и кефиром.

Продолжает генеральный директор Владимир Тамбов: «Итак, мы чуть-чуть стабилизировались, разобрались немножко в своем хозяйстве и легко увидели, что надо делать. Мы ведь неоднократно ездили на Запад и хорошо представляли, что там есть по нашей части. Мы поняли, что изобретать велосипед не стоит, люди уже придумали до нас, как делать

качественно и хорошо. Понятно, что надо поставить какое-то оборудование, поднять качество продукции и увеличить ассортимент – мы это все знали, но денег-то не было». Однако комбинат их нашел. В 1993 г. комбинат перешел на обслуживание из Агропромбанка в Московский Сбербанк. Последний пошел на большой риск и выделил комбинату валютный кредит в 7 млн долл. США на хороших финансовых условиях. Основные денежные вливания были сделаны в самые эффективные производства: стерилизацию молока, производство творога, йогуртов, а также в автоматизированную укладку всей продукции. Все это сопровождалось сокращением численности работающих при увеличении объемов выпуска продукции. Так, в 1991 г. комбинат производил 200 тыс. т молочной продукции, в 1992 г. – 59 тыс. т. (наихудший показатель в истории комбината), в 1995 г. – около 180 тыс. т. Таким образом, выпуск продукции стал близок к доперестроечным объемам производства, но с совершенно другим качеством и ассортиментом. Если раньше говорили о 5–6 наименованиях, то в 1995 г. – около 60 наименований.

Вопросы и задания

1. Проведите SWOT-анализ ситуации на комбинате и определите кардинальные проблемы, сильные стороны, потенциальные возможности и угрозы предприятия.

2. Определите стратегическую позицию комбината на стартовом этапе по SPACE-методу и дайте характеристику потенциальным стратегическим и критическим факторам дальнейшего развития комбината.

3. Какие цели Вы бы поставили и какую бизнес-концепцию вы бы сформировали для комбината исходя из его стартового положения?

4. Какую стратегию Вы бы разработали, если бы были на месте генерального директора?

5. Какие оперативные действия Вы предприняли бы для стабилизации ситуации на комбинате?

6. Какие стратегические действия Вы бы спланировали для стабилизации и дальнейшего развития комбината?

Кейс-задача 7. АНПО «ХОЛОД»

Характеристика объекта исследования

Акционерное научно-производственное объединение закрытого типа «Холод» (АНПО «Холод») является одним из основных отечественных производителей холодильной техники (узлов, агрегатов) и компрессоров к ней.

До недавнего времени преобладающий объем научно-производственной деятельности предприятия был ориентирован на выполнение госзаказов. На протяжении последних лет предприятие прилагало усилия, адаптируясь к новым условиям хозяйствования, сохранению своего научно-технического и производственного потенциала,

осуществляло конверсию производства, поиск новых альтернативных заказов на производство продукции, пользующейся спросом.

Продукция предприятия

В настоящее время предприятие выпускает пять видов продукции: П₁, П₂, П₃, П₄, П₅, из них три вида – П₁, П₂, П₃ – занимали наибольший удельный вес в производственной программе (до 70%). По продукции П₁ и П₂, занимающей более 60% общего объема производства, предприятие является монополистом.

Продукция П₁ и П₂ пользовалась устойчивым спросом в различных сферах народного хозяйства: промышленных предприятиях, агропромышленном комплексе, шахтах, торговых организациях и т. д. В последнее время выявился спрос на эту продукцию и на рынках зарубежных стран (в первую очередь на рынках Азии и Африки).

По продукции П₃ (занимает около 10% общего объема производства) произошло устойчивое снижение госзаказа, а ее перепрофилирование для целей широкого использования в отраслях народного хозяйства по целому ряду материально-технических, организационных и финансовых причин представляется малоперспективным.

Продукция П₄ и П₅ относится к новым и перспективным видам техники гражданского назначения – компрессоры для рефрижераторов и холодильные установки для мороженого.

Так, компрессор к холодильным камерам для авторефрижераторов сертифицирован в ряде стран Европы, что привлекло внимание покупателей как в СНГ, так и за его пределами, обеспечив тем самым устойчивый сбыт этой продукции.

Однако в настоящее время объем производства продукции П₄ и П₅ в общей программе предприятия занимает небольшой удельный вес (немного больше 10%), при этом у предприятия по данным видам продукции есть конкуренты в России и странах СНГ.

ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ

Предприятие обладает высоким научно-техническим, производственным и организационным потенциалом.

На предприятии имеется законченный цикл НИОКР и технического обеспечения производства.

В организационной структуре предприятия имеется крупное ОКБ с опытным производством, а также отделы: главного конструктора (ОГК), главного технолога (ОГТ) и главного механика (ОГМ).

Выпуск каждого вида продукции организован на предприятии в рамках отдельных специализированных производственно-хозяйственных единиц при сохранении внутрипроизводственной кооперации.

Предприятие сохранило основные хозяйственные связи с поставщиками сырья, материалов, комплектующих деталей и узлов.

На предприятии создано современное производство особо сложных и дефицитных узлов, входящих в готовые изделия как комплектующие. Предприятие осуществляет послепродажное сервисное обслуживание своих

изделий силами специального отдела — отдела сервисного обслуживания (ОСО).

Рыночные позиции предприятия

Переход к рыночным отношениям и изменение условий хозяйствования поставили предприятие перед фактом не востребоваания значительного объема продукции П₁, П₂, П₃, производимой по госзаказу.

Начиная с 1993 г. наблюдается резкий и устойчивый спад суммарного объема продаж. Не меняет сложившегося положения и то, что предприятие освоило выпуск новых, пользующихся растущим рыночным спросом изделий П₄ и П₅ (рис. 1).

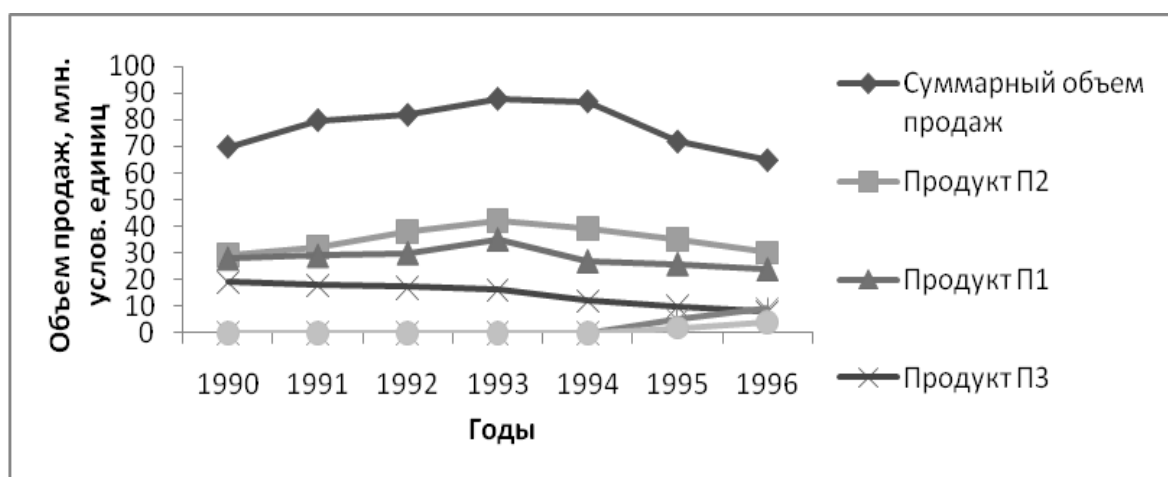


Рисунок 1 - Жизненные циклы продукции.

ПРОГНОЗ РАЗВИТИЯ РЫНКА

Экспертный портфельный прогноз продукции предприятия на 2000 г. представлен в таблице 1.

Таблица 1 - Портфельный прогноз продукции предприятия

Показатель	Вид продукции				
	1	2	3	4	5
Емкость рынка, млн усл. ед.	0,0	0,0		0,0	0,0
Объем производства, млн усл. ед.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Изменение рыночного спроса, %	40,0	40,0	50,0	,0	5,0
Доля продукции предприятия на рынке	00	00		0,0	0,0

По продукции П₁ и П₂ наблюдается уменьшение рыночного спроса на 40%, но при этом сохраняется потребность в выпуске на уровне 20,0 и 30,0 млн усл. единиц.

По продукции П₃ по всем показателям рыночные позиции крайне неблагоприятные.

Продукция П₄ и П₅ является новой и перспективной для предприятия. Имеется достаточная емкость рынка, растет спрос, вследствие чего имеется реальная возможность увеличения доли этой продукции предприятия на рынке.

СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

В матрице ситуационного анализа (SWOT), произведенного экспертами по системе трех факторов, отобранных экспертами в качестве главных для каждого поля, представлена оценка слабых и сильных сторон предприятия (табл. 2). Результат суммарного влияния слабых и сильных сторон предприятия на возможности и угрозы со стороны внешней среды положителен (значение, равное +5). Несмотря на изменившиеся экономические условия, приведшие к недостаточно высоким и неустойчивым рыночным позициям предприятия, оно в целом располагает значительным положительным потенциалом для осуществления и развития своей хозяйственной деятельности.

Таблица 2 - Матрица ситуационного анализа (SWOT)

Внешняя среда	Внутренняя среда								Всего
	Слабые стороны				Сильные стороны				
	Неразвитость каналов сбыта	Слабая информационно-техническая служба	Недостаток свободных средств	Итого	Собственная база НИОКР	Сравнительно низкие цены на продукцию	Наличие международных сертификатов на продукцию	Итого	
<i>Возможности</i>									
Рост размеров спроса и расширения рынка (субрынка)	-2	-1	-3	-6	3	3	3	9	3
Проведение сбалансированной кредитной политики	0	-1	0	-1	2	0	1	3	2
Выход на международный рынок	-1	-1	-3	-5	3	3	3	9	4
<i>Угрозы</i>									
Ужесточение конкуренции	-3	-3	-3	-9	2	3	2	7	-2
Рост инфляции и ужесточение налоговой политики государства	0	-1	-3	-4	0	3	0	3	-1
Неплатежеспособность покупателей	-3	-1	0	-4	0	3	0	3	-1
ИТОГО	-9	-8	-12	-29	10	15	9	34	5

Все это ведет к отрицательным финансовым результатам.

Таким образом, перед предприятием стоит важная и сложная проблема повышения его конкурентоспособности, укрепления и расширения

рыночных позиций, обеспечения финансовой устойчивости хозяйственной деятельности.

Вопросы и задания

1. Оцените достигнутые стратегические позиции предприятия и сформулируйте стратегические цели его хозяйственной деятельности.

2. Определите стратегию развития хозяйственного портфеля предприятия.

3. Сформулируйте задачи маркетинговой деятельности предприятия по его товарному ассортименту.

4. Выберите маркетинговые стратегии по товарному ассортименту предприятия для обеспечения его устойчивой и эффективной хозяйственной деятельности.

ТЕМА 4. СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ. ТИПЫ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА. ВЫБОР СТРАТЕГИИ. УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ СТРАТЕГИИ.

Кейс-задача 8.

Компания агропромышленного комплекса

Компания De Champignonspecialist (Голландия) действует в сфере агропромышленного комплекса Европы. Основная деятельность предприятия - выращивание и промышленная консервация сельскохозяйственной продукции (шампиньонов и картофеля). Выпускаемый продукт - готовый к употреблению и предназначенный для потребления в сфере общественного питания (HoReCa). География основных заказчиков - Европа (30% - Голландия, 70% - Германия и Бельгия). Конкуренция среди голландских производителей в этой области достаточно сильная, доля рынка De Champignonspecialist - порядка 15%. Основной конкурент - компания Lutесе, которой принадлежит около 60% рынка. Остальное занимают мелкие производители, доля рынка каждого из них не превышает 10%. Перед предприятием стоит задача поиска стратегии развития, которая позволит увеличить свою долю на рынке. Одним из конкурентных преимуществ может стать снижение издержек и, соответственно, снижение стоимости готового продукта. Издержки при производстве (особенно при выращивании грибов) складываются из стоимости энергоносителей (газ для обогрева производственных помещений), природных ресурсов (вода для полива) и стоимости рабочей силы, а она достаточно высока.

История компании. Основана в 1956 году Францем Верлоу, и с момента основания по настоящее время является семейной компанией, что в принципе характерно для мелкого и среднего бизнеса Голландии (семейный бизнес может быть и крупным, самый известный пример - гигантский пивоваренный холдинг Хайнекен).

Общая площадь производственных помещений составляет 47500 кв. м, из них 6500 кв. м используются для выращивания шампиньонов.

Матрица SWOT.

Сильные стороны:

1. Семейная компания (система ценностей и т. д.).
2. Собственный капитал, основные средства, здания и т.д. (за всю историю о компании никогда не прибегали к заемным средствам).
3. Современное оборудование, его высокая производительность.
4. В ассортименте как продукция собственного производства (грибы и картофель), так и сопутствующие товары для сегмента HoReCa - коробки для пиццы и т. д. (компания принадлежит эксклюзивное право от одного из производителей картонной упаковки для HoReCa на территории Германии).

Слабые стороны:

1. Устаревшая система менеджмента, консервативный стиль управления.
2. Отсутствие маркетинговой стратегии.
3. Слабая рекламная поддержка.
4. Высокие издержки (энергоносители, рабочая сила).

Возможности:

1. Кредит доверия со стороны покупателей.
2. Нет потребностей в заемных средствах, соответственно большая финансовая стабильность.
3. Потенциал для значительного увеличения выпуска продукции.
4. Дальнейшая диверсификация ассортимента за счет высокорентабельных и высоколиквидных позиций.

Угрозы:

1. Невозможность быстро адаптироваться к изменению рыночных условий.
2. Развитие компании только отражает сигналы рынка, но не превосходит их. Отсутствие системы поиска новых клиентов.
3. Большая доля затрат на рабочую силу и энергоносители в общей себестоимости продукта.

Планы компании: 30% рынка Европейского союза в ближайшие 10 лет.

Выход и захват не менее 30% рынка стран Восточной Европы и России.

Вопросы и задания

1. Что можно посоветовать голландской компании в сложившихся условиях?
2. Насколько реальны их планы по дислокации части производства в страны ЦВЕ и Россию?

Кейс-задача 9.

Районный совет «Бенери»

Районный совет — орган местной власти, под юрисдикцией которого находится около 250 тыс. человек, обслуживался инженерным управлением. В 1988—1989 гг. в совете произошло несколько структурных изменений, но главный инженер по-прежнему отвечал за дорожную и за канализационную сеть, освещение улиц, уборку территории и т.п., а также за деятельность небольшой рабочей группы, которая поддерживала 2500 зданий, стоящих на балансе совета в надлежащем состоянии.

В 1991 г. главный инженер досрочно ушел в отставку. Из первоначальной организации были сформированы три отдельных управления: техническая служба, служба защиты окружающей среды и дирекция. Работой этих управлений руководил Джордж Уолш, который имел большой опыт работы в строительстве. Служба защиты окружающей среды и дирекция сформировали в управленческой структуре сторону «подрядчика». Техническая служба — сторону «клиента».

Старое инженерное управление не пыталось добиться подряда на общие строительные работы по проекту и под контролем архитектора совета. Работники совета считали, что эта работа должна быть оставлена местным строительным компаниям-подрядчикам. Соответственно, персонал в подразделении ремонта и обслуживания перебрасывал заказы от управляющего по работе с жилым фондом в текущую программу по ремонту, которая из года в год мало менялась.

Воздействие на новую дирекцию со стороны конкурентных заказов было почти что катастрофой. Рабочая группа совета выиграла заказ с минимальным преимуществом, и то в основном потому, что в это время в частном секторе имелся большой объем заказов. Дирекция была убеждена, что через три года, когда активность организации будет вновь разрекламирована, она намного улучшит свое состояние.

Для выяснения обстановки дирекция заключила контракт с компанией, дающей консультации по вопросам управления. Полученная в результате изучения информация сводилась к следующим показателям.

Работа подразделения по ремонту и обслуживанию привязывалась к системам участия в прибылях и выплатам за сверхурочные. Это приводило к высоким почасовым ставкам и делало подразделение неконкурентоспособным.

В результате политики правительства, ориентированной на продажу муниципальных домов, количество жилищ, затрагиваемых программой ремонта и обслуживания, уменьшилось почти на 30%, однако количество персонала возросло на 20%.

Накладные расходы по содержанию определенного количества складов совета были достаточно значительны. В процессе пересмотра управленческой структуры в 1986 г. были централизованы система

административного персонала и финансовые системы. Результатом этого стала еще большая доля операционных расходов подразделения по ремонту.

Каналы принятия решений на уровне совета были запутаны, так каждый из трех важнейших комитетов имел свою собственную систему управления.

Совет согласился с выводами консультантов управления. Было проведено перераспределение сфер ответственности комитета. Дирекция была перераспределена и сформировано совершенно независимое подразделение строительных работ. Оно было подотчетно комитету, в который входило небольшое количество старших работников совета. Совету удалось нанять на работу опытного управляющего Тома Хенкса, который возглавил этот комитет.

Вопросы и задания

1. С какими проблемами предстоит бороться организации, которая старается перейти от медлительной, бюрократической организации к организации, которая имеет дело с рыночной конкуренцией?

2. Если бы Вы были на месте Тома, какие бы изменения рекомендовали и как бы реализовали их?

Кейс-задача 10.

Бенчмаркинг — одно из ключевых слов менеджмента 1990-х гг.

Американская авиакомпания Southwest Airlines поставила перед собой задачу улучшить свои финансовые показатели. Опрос клиентов показал, что более удобное расписание и увеличение числа рейсов могут сделать обслуживание и работу компании более привлекательными для клиентов. Осталось найти способ, как более эффективно использовать имеющийся авиапарк. Подсчитав время заправки самолета, технического обслуживания и пр., менеджеры пришли к выводу, что необходимо сократить время пребывания самолета на земле, не нарушая при этом технических норм. Но сделать это непросто, компания по времени обслуживания самолетов и сейчас вне конкуренции. Однако кому-то из служащих пришло в голову, что эталоном скорости обслуживания транспортного средства считаются автогонки. Изучив специальную литературу и основные принципы командной работы техников, менеджеры авиакомпании внедрили эти же принципы у себя. Конечно, скорость обслуживания самолетов не могла быть такой же, как в «Формуле-1», однако время на эту процедуру сократилось с 45 до 15 минут, а количество рейсов увеличилось.

Вопросы и задания

1. Как использовать инструмент под названием «бенчмаркинг» для повышения эффективности и конкурентоспособности?

2. Какие способы предложили бы Вы?

Шкала оценивания: 6 балльная

Критерии оценивания:

5-6 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

3-4 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленное преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

2 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

0-1 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.

1.2 ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

ТЕМА 1. НЕОБХОДИМОСТЬ, СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА. ЭТАПЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА. РОЛЬ СОЦИОЛОГИИ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ.

1. Что такое стратегическое управление и какова роль социологии в стратегическом управлении?
2. Каковы объекты развития и функционирования?
3. Рассмотрите историю возникновения стратегического менеджмента.
4. Перечислите этапы становления стратегического менеджмента.
5. В чем, по мнению В. Д. Марковой, С. А. Кузнецовой, заключается сущность стратегического менеджмента?
6. Назовите особенности школ стратегического управления.
7. Почему важно развивать стратегический менеджмент в России?

8. Что включает в себя стратегический менеджмент?
9. Назовите группы критериев сегментации потребителей.
10. Какова специфика стратегического управления в некоммерческой организации?

2. ВИДЕНИЕ И МИССИЯ ОРГАНИЗАЦИИ. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ

11. Что такое видение, приведите пример?
12. Что такое миссия фирмы, приведите пример?
13. Что такое цели организации, приведите пример?
14. Какие существуют виды целей, приведите пример?
15. Какие технологии постановки целей существуют?

Шкала оценивания: 6 балльная

Критерии оценивания:

5-6 баллов (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в беседе по большинству обсуждаемых вопросов (в том числе самых сложных); демонстрирует сформированную способность к диалогическому мышлению, проявляет уважение и интерес к иным мнениям; владеет глубокими (в том числе дополнительными) знаниями по существу обсуждаемых вопросов, ораторскими способностями и правилами ведения полемики; строит логичные, аргументированные, точные и лаконичные высказывания, сопровождаемые яркими примерами; легко и заинтересованно откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

3-4 баллов (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в обсуждении не менее 50% дискуссионных вопросов; проявляет уважение и интерес к иным мнениям, доказательно и корректно защищает свое мнение; владеет хорошими знаниями вопросов, в обсуждении которых принимает участие; умеет не столько вести полемику, сколько участвовать в ней; строит логичные, аргументированные высказывания, сопровождаемые подходящими примерами; не всегда откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

2 балла (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в беседе по одному-двум наиболее простым обсуждаемым вопросам; корректно выслушивает иные мнения; неуверенно ориентируется в содержании обсуждаемых вопросов, порой допуская ошибки; в полемике предпочитает занимать позицию заинтересованного слушателя; строит краткие, но в целом логичные высказывания, сопровождаемые наиболее очевидными примерами; теряется при возникновении неожиданных ракурсов беседы и в этом случае нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

0-1 балла (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием обсуждаемых вопросов или допускает грубые ошибки; пассивен в обмене мнениями или вообще не участвует в дискуссии; затрудняется в построении монологического высказывания и (или) допускает ошибочные высказывания; постоянно нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

1.3. РАСЧЕТНАЯ РАБОТА

Задание для выполнения и защиты расчетной работы 1 по разделу (теме) 3. «Стратегический анализ внешней и внутренней среды»: Студент выбирает конкретную организацию и применяет на практике изученные с преподавателем, а также дополнительно и самостоятельно (по желанию) методы стратегического анализа внешней и внутренней среды, делает выводы. Оформляет результаты выполненной расчетной работы в документе Word или в виде презентации.

ПРИМЕР

Цель работы - провести анализ внешней и внутренней среды АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова

Задание:

1. Коротко охарактеризовать АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова».
2. Провести PEST-анализ (STEP-анализ) АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова», сделать выводы;
3. Применить SWOT-анализ для анализа сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова, сделать выводы;
4. Провести SNW-анализ для оценки внутренней среды АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова», сделать выводы.

Практическая часть

АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» (до июня 2014 года — Курское ОАО «Прибор») входит в состав Концерн «Радиоэлектронные технологии» — крупнейшей российской холдинговой компании, объединяющей разработчиков и производителей радиоэлектронной продукции.

Деятельность АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» направлена на создание современной авионики, максимально полно соответствующей требованиям заказчика. Предприятие разрабатывает и производит системы управления оружием, интерфейсные блоки, системы регистрации полетной информации, органы оперативного управления для перспективных и

модернизируемых летательных аппаратов (ЛА), бронетанковой техники, электрические и электромагнитные приводы, медицинскую технику.

Для диагностики внешней среды предприятия был составлен PEST-анализ, который поможет понять позиции компании и потенциал развития.

Таблица 3 - PEST-анализ АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова»

Политические факторы: <ul style="list-style-type: none">- Законодательство- Членство России в ВТО- Государственное регулирование конкуренции	Экономические факторы: <ul style="list-style-type: none">- Динамика курса рубля- Динамичное развитие рынка электротехники- Демпинг со стороны поставщиков низкокачественной продукции
Социокультурные факторы: <ul style="list-style-type: none">- Влияние СМИ- Особое восприятие известных брендов- Образование	Технико-технологические факторы: <ul style="list-style-type: none">- Тенденции НИОКР- Развитие технологий- Новые патенты

Проявления факторов и возможные ответные меры предприятия, полученные по результатам PEST-анализа, представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Проявления факторов и возможные ответные меры АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова», полученные по результатам PEST-анализа

Группа факторов	Факторы	Проявление	Возможные ответные меры
1. Политические факторы	Законодательство	Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется федеральными законами, Общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии). Предприятие осуществляет мероприятия по гражданской обороне и мобилизационной подготовке в соответствии с законодательством Российской Федерации. АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» проводит работы, связанные с использованием сведений, составляющих государственную тайну, и принимает на себя обязательства исполнять требования законодательства Российской Федерации в области защиты государственной тайны. Общество обеспечивает режим секретности проводимых работ, разработку и осуществление мероприятий по сохранению служебной информации, а также защиту информации, содержащей государственную и коммерческую тайну, в строгом соответствии с требованиями федеральных законов и других нормативных актов	Предприятию необходимо исполнять требования законодательства РФ, заниматься выпуском отдельных видов продукции в соответствии с условиями специального разрешения (лицензии), обеспечивать режим секретности.
	Членство России в ВТО	Торговая система ВТО помогает беспрепятственному осуществлению торговли и обеспечивает страны конструктивным и справедливым механизмом для разрешения споров по торговым вопросам, тем самым создавая и укрепляя международную стабильность и сотрудничество. Членство России в ВТО дает легитимный выход на правовое пространство и международно-правовую защиту, гарантируемую нормами ВТО. Это относится к таким важным положениям, как: <ul style="list-style-type: none"> – режим наибольшего благоприятствования и национальный режим для российских товаров и услуг; – защита от дискриминационных внутренних налогов, акцизов и таможенных сборов; – свобода транзита, защита от дискриминационного применения гаммы технических, санитарных и фитосанитарных барьеров; – определенная гарантия против произвольного использования других торгово-политических средств, включая квотирование, антидемпинговые и компенсационные меры. 	«АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» необходимо найти дополнительные средства для повышения имиджа, повышения конкурентоспособности продукции и предприятия в целом не только на российском рынке, но и на зарубежном. Необходимо найти дополнительные конкурентные преимущества продукции, реинвестировать средства в разработку новой продукции и развитие технологий.
	Государственное регулирование конкуренции	Контролирующим органом деятельности предприятия АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» является Федеральная антимонопольная служба.	Предприятию при изменении цен на продукцию необходимо придерживаться установленных пределов для ведения честной конкурентной борьбы на рынке.

2. Экономические факторы	Динамика курса рубля	Снижение курса рубля повлекло повышение стоимости закупки импортных запчастей.	Предприятию необходимо найти поставщиков запчастей на отечественном рынке, принимая меры тем самым для ускорения импортозамещения.
	Демпинг со стороны поставщиков низкокачественной продукции	Искусственное снижение цен со стороны поставщиков низкокачественных материалов для изготовления продукции предприятия может повлечь снижение качества выпускаемого товара	Предприятию необходимо повысить контроль над качеством закупаемых материалов.
3. Социокультурные факторы	Влияние СМИ	Предприятие АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» широко известна в кругу своих партнеров.	Необходимо усовершенствовать рекламную компанию предприятия для повышения узнаваемости и в широкой массе.
	Образование	Сложившаяся ситуация нехватки высококвалифицированных специалистов в стране требует повышения уровня образования в стране.	Предприятию необходимо увеличить количество инвестиций в образование сотрудников. Также необходимо сотрудничать с ведущими техническими ВУЗами для привлечения будущих кадров на предприятие.
4. Техно-технологические факторы	Тенденции НИОКР	Современная экономика развивается за счет постоянного внедрения инноваций, которые создают возможности для повышения эффективности создания добавленной стоимости. Именно инновации обеспечивают конкурентоспособности современных национальных экономик, что обуславливает необходимость интенсификации инновационного развития России. Поиск направлений, форм и стратегий инновационного развития российского предпринимательства требует исследования тенденций глобального инновационного развития, новых форм организации инновационной деятельности.	Предприятие АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» ведет широкую деятельность по выполнению научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.
	Развитие технологий	Развитие технологий производства являются ключевым источником повышения качества продукции.	АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» необходимо продолжать развивать технологическую базу, закупать новое оборудование, следить за своевременным ремонтом оборудования и разрабатывать меры по снижению износа оборудования.

Таким образом, PEST-анализ АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» показал факторы политической, экономической, социокультурной, технико-технологической сферы, которые оказывают наибольшее влияние на деятельность предприятия, а также возможные ответные меры, которые необходимо применить предприятию в сложившейся внешней среде.

При диагностике состояния организации необходимо выявить и проанализировать ее сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы внешнего окружения. Для этого с учетом результатов PEST-анализа необходимо составить SWOT – анализ «АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова»

Таблица 5 - SWOT - анализ «АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова»

S	Сильные стороны	W	Слабые стороны
1	Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников предприятия	1	Непостоянство денежного потока из-за большого периода оборота дебиторской задолженности
2	Высокое качество выпускаемых товаров	2	Слабая маркетинговая политика, и как следствие неритмичность и непредсказуемость получения заказов
3	Проверенный и надежный поставщик комплектующих деталей	3	Зависимость от внешней среды
4	Хорошая репутация у потребителей	4	Невысокий уровень заработной платы
5	Наличие у предприятия хорошо продуманных стратегий в данной сфере деятельности	5	Не полное обеспечение кадрами предприятия
6	Наличие собственных технологий высокого качества	6	Слабо развиты связи с общественностью
7	Способность к введению инноваций в производство	7	Не полная загруженность производственных мощностей
8	Предприятие проводит активную политику по социальной поддержке работников	8	Недостаточный контроль исполнения указов и распоряжений
9	Наличие системы профессионального обучения и повышения квалификации.	9	Низкий уровень сервиса
10	Себестоимость продукции ниже чем у региональных конкурентов на 10 %	10	Ограниченные возможности удовлетворения масштабного спроса
O	Возможности	T	Угрозы
1	Успешное внедрение имеющегося опыта построения бизнес-процессов	1	Ограничения возможностей вхождения в отдельные отрасли
2	Существенное увеличение ссудного портфеля за счет реализации сделок в новых отраслях	2	Возрастающее конкурентное давление, попытка вытеснения с рынка
3	Выход на европейские рынки	3	Увольнение ключевых работников
4	Возможность получения дополнительных инвестиций	4	Ограничение импорта (высокие импортные пошлины)
5	Поиск новых каналов сбыта	5	Повышение цен на материалы

+ 3 матрицы: матрица соотношения SWOT, матрица возможностей, матрица угроз, выводы.

По десятибалльной шкале эксперты оценивали важность каждого критерия. Далее каждый из экспертов давал свою оценку: сначала

оценивалось существующее положение по каждому критерию, затем прогнозировалась ситуация на конец года. Полученные данные сведены в таблицу 6.

Таблица 6 – Полученные экспертные данные по результатам качественного SWOT - анализа «АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова»

Критерии	Важность	Оценка										Сумма фактическая	Сумма прогнозная	Дельта прироста
		Слабая			Средняя		Сильная							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Сильные стороны														
Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников предприятия	6							7	8			42	48	6
Высокое качество выпускаемых товаров	9									9	10	81	90	9
Проверенный и надежный поставщик комплектующих деталей	7			3		5						21	35	14
Хорошая репутация у потребителей	6							7		9		42	54	12
Наличие у предприятия хорошо продуманных стратегий в данной сфере деятельности	5				4			7				20	35	15
Наличие собственных технологий высокого качества	6							7			10	42	60	18
Способность к введению инноваций в производство	4				4				8			16	32	16
Предприятие проводит активную политику по социальной поддержке работников	5						6		8			30	40	10
Наличие системы профессионального обучения и повышения квалификации.	3		2	3								6	9	3
Себестоимость продукции ниже чем у региональных конкурентов на 10 %	8					5			8			40	64	24
Слабые стороны														
Непостоянство денежного потока из-за большого периода оборота дебиторской задолженности	5			3			6					15	30	15
Слабая маркетинговая политика, и как следствие неритмичность и непредсказуемость получения заказов	8									9	10	72	80	8
Зависимость от	4			3				7				12	28	16

внешней среды													
Невысокий уровень заработной платы	4		2			5					8	20	12
Не полное обеспечение кадрами предприятия	5					5			8		25	40	15
Слабо развиты связи с общественностью	9							7		10	63	90	17
Не полная загруженность производственных мощностей	6				4				8		24	48	24
Недостаточный контроль исполнения указов и распоряжений	3			3		5					9	15	6
Низкий уровень сервиса	5				4			6			20	30	10
Ограниченные возможности удовлетворения масштабного спроса	4			3	4						12	16	4
Возможности													
Успешное внедрение имеющегося опыта построения бизнес-процессов	8							6	8		48	64	16
Существенное увеличение ссудного портфеля за счет реализации сделок в новых отраслях	5				4	5					20	25	5
Выход на европейские рынки	9								8	10	72	90	18
Возможность получения дополнительных инвестиций	7					5		7			35	49	14
Поиск новых каналов сбыта	10								8	10	80	100	20
Угрозы													
Ограничения возможностей вхождения в отдельные отрасли	7									9	10	63	70
Возрастающее конкурентное давление, попытка вытеснения с рынка	10					5				9	50	90	40
Увольнение ключевых работников	9			3					7		27	63	36
Ограничение импорта (высокие импортные пошлины)	7					5			8		35	56	21
Повышение цен на материалы	10			3					7		30	70	40
ИТОГО	194										1060	1541	481
Результат по факту	34%												
Результат по плану	50%												
Дельта прироста	16%												

Пояснения по полученному прогнозу и предлагаемые мероприятия приведены в таблице 7.

Таблица 7 - Пояснения по полученному прогнозу и предлагаемые мероприятия

№	Критерий	Пояснение	Мероприятия	Прогнозируемая оценка	
Проблемы высшего приоритета (важность 9 – 10, оценка 1-2)					
Проблемы высокого приоритета (важность 9 – 10, оценка 3-4, важность 7-8, оценка 1-2)					
Проблемы среднего приоритета (важность 7 – 8, оценка 3-4, важность 6 и ниже, оценка 1-2)					
1	Невысокий уровень заработной платы	Экономический кризис и внешнеполитические процессы привели к уменьшению финансирования предприятий государством	Увеличить фонд заработной платы, внедрить систему стимулирующих выплат, повысить точность тарифного нормирования труда	4	20
Проблемы низкого приоритета (важность 6 и ниже, оценка 3-4)					
1	Непостоянство денежного потока из-за большого периода оборота дебиторской задолженности	Ненадежность дебиторов и несвоевременность выплат задолженности влечет за собой непостоянство денежного потока предприятия	Изменить период дебиторской задолженности, организовать аналитический учет по каждому дебитору, создать резерв по сомнительным долгам	5	30
2	Зависимость от внешней среды	Экономический кризис и скачущий курс валют оказывают прямое воздействие на финансовое состояние предприятия	Найти поставщиков деталей и материалов на отечественном рынке, организовать постоянный сбор информации о новациях, организовать учет факторов макросреды предприятия	4	28
3	Не полная загруженность производственных мощностей	Недостаточность заказов на продукцию и снизившийся спрос негативно отразились на загруженности производственных мощностей	Усовершенствовать рекламную кампанию предприятия, увеличить финансирование маркетинговых мероприятий	6	48
4	Недостаточный контроль исполнения указов и распоряжений	Несовершенство процесса контроля над исполнением указов и распоряжений влечет за собой неэффективность деятельности подчиненных, невыполнение указов	Расширить должностные обязанности руководителей отделов, повысить квалификацию менеджеров, внедрить систему санкций за невыполнение указаний и распоряжений	3	15
5	Низкий уровень сервиса	Несовершенство сервисного обслуживания ухудшает впечатления потребителей и снижает спрос на продукцию	Увеличить гарантийный срок на продукцию, обеспечивать бесплатную доставки до потребителя, ввести «бесплатную горячую линию» на предприятии	5	30
6	Ограниченные	Нехватка одних видов	Найти надежных	4	16

	возможности удовлетворения масштабного спроса	сырья, материалов и полуфабрикатов и одновременный избыток других, а также длительная продолжительность технологического процесса влечет невозможность удовлетворения масштабного спроса	поставщиков сырья и материалов, модернизировать максимальное количество единиц оборудования, обеспечить регулярную корректировку планов производства		
Преимущества высшего приоритета (важность 9 – 10, оценка 9-10)					
1	Высокое качество выпускаемых товаров	Высокое качество товаров повысит спрос на продукцию и оправдает ожидание покупателей	Обновить оборудование, ввести конструктивные и технологические новшества в процесс производства, усовершенствовать формы и методы управления качеством на всех уровнях	9	90
3	Выход на европейские рынки	Выход на европейские рынки сделает предприятие популярным и даст возможность открывать филиалы в Европе	Разработать новые концепции выхода и продвижения товаров, разработать рекламный концепт	9	90
4	Поиск новых каналов сбыта	Расширение занимаемого сегмента экономики позволит повысить конкурентоспособность предприятия и увеличить прибыль	Осуществить поиск новых покупателей, усовершенствовать сервисное обслуживание, осуществлять постоянный анализ рынка	10	100
Преимущества высокого приоритета (важность 7 – 8, оценка 9-10, важность 9-10, оценка 7-8)					
1	Выход на европейские рынки	Выход на европейские рынки сделает предприятие популярным и даст возможность открывать филиалы в Европе	Разработать новые концепции выхода и продвижения товаров, разработать рекламный концепт	9	90
2	Поиск новых каналов сбыта	Расширение занимаемого сегмента экономики позволит повысить конкурентоспособность предприятия и увеличить прибыль	Осуществить поиск новых покупателей, усовершенствовать сервисное обслуживание, осуществлять постоянный анализ рынка	10	100
Преимущества среднего приоритета (важность 7 – 8, оценка 7-8; важность 6 и ниже, оценка 9 – 10)					
1	Себестоимость продукции ниже чем у региональных конкурентов на 10 %	Низкая по сравнению с конкурентами себестоимость продукции позволяет снижать рыночные цены, что привлекает дополнительных покупателей и увеличивает объем продаж	Закупка качественных материалов и сырья у новых поставщиков с меньшими затратами позволяет снизить себестоимость производимой продукции, а в перспективе и конечную рыночную цену, что повышает	8	64

			конкурентоспособность предприятия и спрос на продукцию		
2	Успешное внедрение имеющегося опыта построения бизнес-процессов	Внедрение имеющего опыта построения бизнес-процессов позволяет снизить или исключить риски	Реализация имеющихся навыков и умений ведения бизнес-процесса приводит к снижению рисков и убытков, а также на построении эффективной и результативной системы производства	8	64
3	Хорошая репутация у потребителей	Завоевание хорошей репутации у потребителей влечет постоянство спроса и тенденцию к развитию предприятия	Обеспечение высокого качества продукции, снижение цен, совершенствование сервисного обслуживания коренным образом влияет на репутацию предприятия	6	54
4	Наличие собственных технологий высокого качества	Технологии высокого качества позволяют повысить качество продукции и упростить и усовершенствовать сам процесс производства	Изучение имеющихся технологий и мощностей, разработка комплекса мероприятий по их максимально эффективному использованию	6	60
Преимущества низкого приоритета (важность 6 и ниже, оценка 7-8)					
1	Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников предприятия	Высокий уровень квалификации руководящего звена позволяет обеспечивать стабильную деятельность предприятия и дает возможность развития	Обеспечить обучение и переподготовку кадров, прохождение практик руководящими сотрудниками предприятия	6	48
2	Хорошая репутация у потребителей	Завоевание хорошей репутации у потребителей влечет постоянство спроса и тенденцию к развитию предприятия	Обеспечение высокого качества продукции, снижение цен, совершенствование сервисного обслуживания коренным образом влияет на репутацию предприятия	6	54
3	Наличие у предприятия хорошо продуманных стратегий в данной сфере деятельности	Хорошо разработанные и продуманные стратегии в данной сфере деятельности способствуют развитию и повышению уровня рентабельности предприятия	Оценить собственные силы и возможности предприятия, выбрать первостепенные стратегии, включить в должностные обязанности ведущих менеджеров контроль над исполнением стратегии	5	35
4	Наличие собственных технологий высокого качества	Технологии высокого качества позволяют повысить качество	Изучение имеющихся технологий и мощностей, разработка	6	60

		продукции и упростить и усовершенствовать сам процесс производства	комплекса мероприятий по их максимально эффективному использованию		
5	Способность к введению инноваций в производство	Введение инноваций в производство позволит снизить издержки, модернизировать процесс производства, повысить качество продукции	Оценить финансовые возможности предприятия, выделить первостепенные инновации, необходимые рассматриваемому предприятию, создать отдел по управлению инновационной деятельности предприятия	4	32
6	Предприятие проводит активную политику по социальной поддержке работников	Развитие социальной сферы позволяет стабилизировать трудовые ресурсы предприятия	Проводить спортивные мероприятия, ввести служебный транспорт для перевозки сотрудников	5	40
	Итого				1248
	Результат			11%	

В результате анализа сильных сторон предприятия можно предложить АО «Авиаавтоматика имени В.В. Тарасова» совершенствовать свои сильные стороны для усиления позиций на рынке, к ним можно отнести следующие:

1. Выход на европейские рынки (выход на европейские рынки сделает предприятие популярным и даст возможность открывать филиалы в Европе);

2. Поиск новых каналов сбыта (расширение занимаемого сегмента экономики позволит повысить конкурентоспособность предприятия и увеличить прибыль. Себестоимость продукции ниже чем у региональных конкурентов на 10 %)

3. Успешное внедрение имеющегося опыта построения бизнес-процессов (внедрение имеющегося опыта построения бизнес-процессов позволяет снизить или исключить риски);

4. Хорошая репутация у потребителей (завоевание хорошей репутации у потребителей влечет постоянство спроса и тенденцию к развитию предприятия).

Данные направления деятельности являются первостепенными для предприятия. Именно реализация и воплощение в жизнь данных преимуществ является основным источником прибыли и рентабельности предприятия. Поэтому АО «Авиаавтоматика имени В.В. Тарасова» необходимо развивать данные преимущества и реализовывать в наибольшей степени.

Также не менее важными сильными сторонами АО «Авиаавтоматика имени В.В. Тарасова» являются:

1. Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников предприятия;

2. Хорошая репутация у потребителей;

3. Наличие у предприятия хорошо продуманных стратегий в данной сфере деятельности;
4. Наличие собственных технологий высокого качества;
5. Способность к введению инноваций в производство;
6. Предприятие проводит активную политику по социальной поддержке работников.

Данные преимущества в меньшей степени реализуемы на рассматриваемый период времени, но имеют большой потенциал. Следовательно, данные сильные стороны также очень важны для предприятия, их необходимо совершенствовать и развивать.

К слабым сторонам относятся:

1. Невысокий уровень заработной платы (экономический кризис и внешнеполитические процессы привели к уменьшению финансирования предприятий государством);

2. Непостоянство денежного потока из-за большого периода оборота дебиторской задолженности (ненадежность дебиторов и несвоевременность выплат задолженности влечет за собой непостоянство денежного потока предприятия);

3. Зависимость от внешней среды (экономический кризис и скачущий курс валют

оказывают прямое воздействие на финансовое состояние предприятия);

4. Не полная загруженность производственных мощностей (недостаточность заказов на продукцию и снизившийся спрос негативно отразились на загруженности производственных мощностей);

5. Недостаточный контроль исполнения указов и распоряжений (несовершенство процесса контроля над исполнением указов и распоряжений влечет за собой неэффективность деятельности подчиненных, невыполнение указов);

6. Низкий уровень сервиса (несовершенство сервисного обслуживания ухудшает впечатления потребителей и снижает спрос на продукцию);

7. Ограниченные возможности удовлетворения масштабного спроса (Н⁹нехватка одних видов сырья, материалов и полуфабрикатов и одновременный избыток других, а также длительная продолжительность технологического процесса влечет невозможность).

Вышеперечисленные проблемы и угрозы предприятия являются особенно актуальными, ведь они влияют на рентабельность предприятия, на его развитие. Поэтому данные проблемы необходимо решать и направить на это основные усилия и средства.

АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» следует уделить внимание устранению (или снижению воздействия) всех возможных угроз и совершенствовать все свои преимущества. Предложенные мероприятия могут лечь в основу действий предприятия.

В АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» был проведен анализ сильных, нейтральных слабых сторон деятельности организации (анализ

внутренней среды) с помощью SNW-анализа. Результаты представлены в таблице 8.

Таблица 8 - SNW-анализ АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова»

№	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка		
		S	N	W
1	Корпоративная культура предприятия	+		
2	Инновации в качестве исследования и разработки	+		
3	Репутация как работодателя	+		
4	Отношения с органами власти	+		
5	Качество торговой марки			
6	Уровень маркетинга	+		
7	Эффективность деятельности рабочего персонала	+		
8	Уровень производства в целом	+		
9	Способность к лидерству		+	
10	Способность к лидерству руководящего лица	+		
11	Способность к лидерству каждого сотрудника			+
12	Дистрибуция в качестве системы реализации продукции	+		
13	Конкурентоспособность продукта в целом	+		
14	Уровень бухгалтерского учёта	+		
15	Бизнес стратегия	+		
16	Репутация производителя	+		
17	Торговая марка	+		
18	Географическое расположение	+		
19	Организационная культура		+	
20	Себестоимость продукции		+	
21	Ценовая политика	+		
22	Степень менеджмента	+		
23	Обслуживание после непосредственных продаж	+		
24	Информационные технологии	+		
25	Доступность инвестиционных ресурсов	+		
Итого		20	3	1

Анализируя полученные результаты, можно сделать вывод о том, что в АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» большинство факторов внутренней среды развиты на высоком уровне. Так, можно утверждать, что предприятие имеет возможности для победы в конкурентной борьбе.

Но есть и слабые стороны внутренней среды предприятия. К ним относится слабая способность к лидерству каждого сотрудника. Данный «недостаток» можно исправить путем увеличения вложений в повышение профессиональной подготовки кадров, а именно проводить тренинги, направлять сотрудников на курсы повышения квалификации.

К нейтральным позициям матрицы относятся такие позиции, как способность к лидерству, организационная культура, себестоимость продукции. Над данными позициями необходимо работать для изменения

нейтрального положения путем перехода в сильные позиции предприятия. Данную задачу можно решить с помощью следующих мероприятий:

1. Способность к лидерству можно увеличивать с помощью разработки более эффективных маркетинговых мероприятий, совершенствования в сфере гарантийного обслуживания, повышения качества выпускаемой продукции.

2. Организационную структуру можно совершенствовать путем проведения реинжиниринга, т.е. перепроектирования существующих бизнес-процессов руководством компании.

3. Снижение себестоимости возможно путём применения методов эффективного управления затратами предприятия.

Таким образом, в работе был проведен анализ внешней и внутренней среды АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова, сделаны соответствующие выводы.

Шкала оценивания: 6 балльная

Критерии оценивания:

5-6 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

3-4 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленное преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

2 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

0-1 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.

1.4. КОМПЕТЕНТНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ЗАДАЧИ

Компетентностно-ориентированная задача по разделу (теме) 4. «Стратегия предприятия. Типы стратегий развития бизнеса. Выбор стратегии. Управление реализацией стратегии».

Задача 1. С помощью метода SPASE определите положение Юго-Западного государственного университета по отношению к ВУЗам г. Курска. Обоснуйте направления развития.

Задача 2. Проведите PEST-анализ внешней среды Юго-Западного государственного университета на сегодняшний момент.

Задача 3. С помощью метода SNW-анализа выявите слабые стороны Юго-Западного государственного университета

Задача 4. С помощью матрицы BCG определите конкурентное положение Юго-Западного государственного университета по отношению к ВУЗам г. Курска

Задача 5. Сформулируйте видение, миссию и стратегические цели Юго-Западного государственного университета (отличные от тех, что реализуются сейчас)

Задача 6. Проанализируйте внешнюю среду предприятия и определите его возможные действия по адаптации к влиянию негативных факторов, приведенных в таблице:

№	Фактор	Оценка	Вес	Направление влияния
1	Инфляция	9	0,13	-
2	Экономический рост в стране	8	0,15	-
3	Уровень политической стабильности в обществе	7	0,06	+
4	Уровень безработицы	8	0,13	-
5	Уровень налогообложения	6	0,11	-
6	Уровень доходов населения	6	0,12	-
7	Наличие протекционизма	6	0,12	-
8	Уровень рождаемости	4	0,10	-
9	Криминализация общества	5	0,09	-
10	Наличие лоббистских групп в законодательных органах власти	5	0,06	+

Задача 7. Три предприятия строят сооружение на равных долевых началах. Для строительства необходимо 110 блоков. Первое предприятие внесло 70 блоков, второе – 40, а третье решило свою долю внести деньгами, выделив для этого 110 тыс. ден. ед. Как разделить эти деньги между первым и вторым предприятиями?

Задача 8. Для обеспечения населения страны одеждой больших размеров правительство увеличило квоты на ввоз этих товаров в размере 500 млн. ден. ед. До введения квот импорт одежды больших размеров составил 300 млн. ден. ед. при общей потребности рынка – 950 млн. ден. ед. Рассчитать, как изменится доля рынка национальных предприятий.

Задача 9. С помощью метода SWOT-анализа выявите сильные стороны Юго-Западного государственного университета по сравнению с ВУЗами г. Курска

Задача 10. Вам принадлежит выбрать одну из трех рекламных кампаний, разработанных рекламным агентством для Вашего нового товара.

Первая кампания (А) построена на частной информации и принципах «мягкой продажи».

Вторая кампания (Б) использует сексуально-плотские мотивы и преувеличивает выгоды товара.

Третья кампания (В) – запутанная, кричащая, вызывает раздражение, но возможно она обратит на себя внимание аудитории.

Предварительные тесты показали, что по своей эффективности ролики следуют друг за другом в такой последовательности: В, Б и А. Как Вы поступите?

Шкала оценивания: 6 балльная

Критерии оценивания:

5-6 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

3-4 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленное преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

2 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее

решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

0-1 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.

2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

2.1 БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

Вопросы в открытой форме:

1. Понятие стратегии берет начало из:
 - а) военного дела;
 - б) промышленности;
 - в) психологии;
 - г) экономики.
2. Термины «стратегическое управление» и «стратегическое планирование» широко вошли в практику западного менеджмента в:
 - а) 80-е годы XX века;
 - б) 90-е годы XX века;
 - в) 60-е годы XX века;
 - г) начало XIX века.
3. К конечному (-ым) продукту (-ам) стратегического управления относятся:
 - а) внутреннюю структуру и организационные изменения;
 - б) потенциал организации;
 - в) внутреннюю структуру, организационные изменения и потенциал организации;
 - г) конечный результат.
4. Архитектонику организации составляют:
 - а) технология, производственное оборудование;
 - б) уровень организации производства;
 - в) внутренние коммуникации и процедуры;
 - г) верны все ответы.
5. Кому принадлежали первые известные человечеству высказывания о стратегическом управлении?
 - а) генерал Карл фон Клаузевиц;
 - б) полководец Сунь-Цзы;
 - в) Наполеон Бонапарт;
 - г) И. Ансофф.
6. К основным этапам становления стратегического менеджмента не относятся:
 - а) долгосрочное планирование;

- б) стратегическое управление;
 - в) бюджетирование и контроль;
 - г) нет верного ответа.
7. Сколько существует школ стратегического менеджмента?
- а) 8;
 - б) 15;
 - в) 10;
 - г) 5.
8. Представители какой школы считали, что стратегия должна разрабатываться шаг за шагом по мере развития?
- а) школы планирования;
 - б) школы обучения;
 - в) когнитивной школы;
 - г) школы позиционирования.
9. К составляющим стратегического менеджмента относят:
- а) определение базового рынка;
 - б) потенциал рынка;
 - в) сегментацию рынка;
 - г) все ответы верны.
10. К характеристикам, не относящимся к стратегическому управлению в некоммерческих организациях, относят:
- а) административный контроль;
 - б) следование инструкциям;
 - в) концентрация власти и политической воли;
 - г) самостоятельность.
11. Эффективная стратегия предприятия не основывается на:
- а) правильно выбранных долгосрочных целях;
 - б) реальной оценке собственных ресурсов и возможностей предприятия;
 - в) постановке определенных задач;
 - г) глубоком понимании конкурентного окружения.
12. Укрупненный подход к процессу стратегического управления выделяет такие этапы:
- а) анализ ситуации и планирование стратегии;
 - б) выбор стратегии и реализация принятого решения;
 - в) анализ ситуации, планирование стратегии, выбор стратегии и реализация принятого решения;
 - г) нет верного варианта.
13. Цель анализа стратегических факторов:
- а) выделение целей;
 - б) постановка задач;
 - в) разработка методов;
 - г) выявление угроз и возможностей внешней среды, а также сильных и слабых сторон предприятия.

14. К идеалам экономической организации можно отнести:

- а) видение;
- б) потенциал;
- в) установки;
- г) программу.

15. Очевидные и конкретные проблемы, выявленные в результате наблюдения, называют:

- а) слабыми сигналами;
- б) сильными сигналами;
- в) нейтральными сигналами;
- г) нет верного ответа.

16. Этапы анализа, собственно планирования (выбора) и реализации принятого решения включают:

- а) долгосрочное планирование;
- б) стратегическое управление;
- в) бюджетирование и контроль;
- г) нет верного ответа.

17. Кто на первом этапе стратегического управления предлагает определить свое стратегическое видение, миссию, цели, а на втором – исследовать среду организации?

- а) А. А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд;
- б) Э. А. Уткин;
- в) И. Ансофф;
- г) Б. Берман и Дж. Эванс.

18. К функциональным возможностям не относят:

- а) маркетинг;
- б) развитие НИОКР;
- в) структура власти на предприятии;
- г) технологии.

19. Готовность предприятия к использованию в той или иной ситуации адекватной системы стратегического управления определяется в первую очередь:

- а) кадровым потенциалом;
- б) ресурсами организационной структуры управления;
- в) маркетинговой политикой предприятия;
- г) нет верного варианта.

20. К общеуправленческим возможностям не относятся:

- а) квалификация и кругозор ведущих управляющих;
- б) совершенствование производства;
- в) методы работы и организационная структура;
- г) морально-психологический климат внутри предприятия.

21. Что такое миссия?

а) это конкретное состояние отдельных характеристик, организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность;

б) это четко выраженная общая цель деятельности организации;

в) средство, способ путь достижения цели, это набор правил, которыми руководствуется фирма при принятии управленческих решений;

г) это определенная система связанных между собой и вытекающих один из другого взглядов, способов понимания и трактовки явления, предмета или процесса, система достижения целей.

22. Какие факторы учитываются при выработке миссии?

а) социальная ответственность;

б) потребности и благосостояние сотрудников;

в) состояние внешней и внутренней среды фирмы;

г) работа с клиентами.

23. Миссия фирмы – это:

а) ответственное задание, роль, предназначение бизнеса роль в обществе, фокусирует внимание на потребителе;

б) эффективная деловая концепция бизнеса, дополненная набором реальных действий для достижения реального конкурентного преимущества способного сохраняться длительное время;

в) внешний образ фирмы, ее имидж, подчеркивающий экономическую и социальную ответственность фирмы перед партнерами, потребителями, обществом, в целом;

г) внутренняя концепция, в рамках которой организация описывает собственное впечатление о себе, указывая источники силы, основные слабости, степень конкурентоспособности, фактор выживания.

24. Стратегическое видение фирмы – это:

а) определение круга клиентов, которых будет обслуживать фирма;

б) определение тех ключевых показателей, которых стремится достичь фирма в будущем;

в) руководящая философия бизнеса, то, что видится менеджеру относительно места своей фирмы на рынке;

г) перечень сфер хозяйственной деятельности, в которых собирается работать фирма.

25. Слоган – это:

а) руководящая философия бизнеса, обоснование существования фирмы;

б) образ организации в будущем, которое может включать в себя способ достижения этого результата;

в) информация, распространенная любым способом, в любой форме и с использованием любых средств, адресованная неопределенному кругу лиц;

г) лаконичная, легко запоминающаяся фраза, выражающая суть рекламного сообщения.

26. Видение – это:
- а) руководящая философия бизнеса, обоснование существования фирмы;
 - б) определенная система связанных между собою и вытекающих один из другого взглядов, способов понимания и трактовки явления, предмета или процесса, система достижения целей;
 - в) идеализированные образы своего будущего;
 - г) лаконичная, легко запоминающаяся фраза, выражающая суть рекламного сообщения.

27. Что такое цель?

- а) динамический процесс физиологического и психологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности;
- б) желание, намерение действовать;
- в) желание сделать что-либо замысел;
- г) конкретное состояние отдельных характеристик, организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

28. К формам принятия индивидуального решения относятся:

- а) техническая;
- б) стратегическая;
- в) авторитарная;
- г) организационная.

29. К показателям социально–экономического развития города или региона относятся:

- а) привлечение новых видов бизнеса;
- б) рождаемость;
- в) валовой региональный продукт на душу населения;
- г) привлечение средств населения в инвестиции.

30. Специфика иерархического построения целей в организации обусловлена тем, что:

- а) цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей среднего уровня;
- б) цели низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей производительности труда;
- в) цели среднего уровня выступают своего рода средствами для достижения целей руководителя;
- г) цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей более высокого уровня.

31. К какому окружению относятся конкуренты?

- а) «ближнее окружение»;
- б) «дальнее окружение».

32. Какой анализ включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-технического и технологического развития общества, инфраструктуры?

- а) анализ макроокружения;
- б) анализ мезоокружения;
- в) анализ мегаокружения;
- г) анализ микроокружения.

1) Соотнесите факторы и их составляющие:

- I. экономические;
- II. политические;
- III. социальные;
- IV. технологические;

- а) устав компании;
- б) доверие потребителей;
- в) перемены в образе жизни;
- г) новые открытия.

33. Восстановите этапы SWOT-анализа:

- а) матрица SWOT-анализа.
- б) матрица возможностей.
- в) SWOT-анализ.
- г) матрица угроз.

34. К какому состоянию внутренней среды относится эта характеристика: на организацию воздействует большое количество внешних факторов, они часто изменяются и резко реагируют на инициативы организации, когда одновременно меняются несколько факторов, внешняя среда становится «бурлящей», или, как ее называют, турбулентной?

- а) «сложная – стабильная»;
- б) «простая – нестабильная»;
- в) «сложная – нестабильная»;
- г) «простая – стабильная».

35. Кто предложил схему «цепочка создания ценности»?

- а) М. Портер;
- б) А. Томпсон;
- в) Н. Ансофф;
- г) А. Стрикленд.

36. Вид деятельности, в котором характерно обслуживание производства, обеспечение нормального хода производственного процесса – это:

- а) материально-техническое снабжение;
- б) технические разработки;
- в) управление трудовыми ресурсами;

г) инфраструктура фирмы.

37. К портфельному анализу относится:

а) SWOT-анализ;

б) STEP-анализ;

в) SNW-анализ;

г) матрица БКГ.

38. Разработка стратегии деятельности любой организации начинается с анализа:

а) внешней среды;

б) внутренней среды;

в) внутренней и внешней среды одновременно.

39. Анализ внутренней и внешней среды может повлиять на:

а) цель организации;

б) миссию организации;

в) задачи организации.

40. Кто считает, что существует три основных подхода к выработке стратегии поведения фирмы на рынке?

а) М. Портер;

б) А. Томпсон;

в) Н. Ансофф;

г) А.Стрикленд.

41. Какие элементы содержит стратегия концентрированного роста?

а) продукт;

б) рынок;

в) отрасль;

г) технология.

42. Реализация какой стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, прекращением производства неприбыльных товаров и закрытием неприбыльных мощностей?

а) стратегия концентрированного роста;

б) стратегия интегрированного роста;

в) стратегия диверсифицированного роста;

г) стратегия сокращения.

43. Какая из стратегий диверсифицированного роста предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии?

а) стратегия центрированной диверсификации;

б) стратегия горизонтальной диверсификации;

в) стратегия конгломеративной диверсификации.

44. К какому типу стратегий прибегает фирма, если она находится в сильном бизнесе?

а) стратегия концентрированного роста;

б) стратегия интегрированного роста;

- в) стратегия диверсифицированного роста;
- г) стратегия сокращения.

Конкурентное преимущество бывает:

- а) прямым и косвенным;
- б) открытым и скрытым;
- в) широким и ограниченным;
- г) внешним и внутренним.

45. Сколько ключевых сил для формулирования стратегии выделяет модель М. Портера?

- а) 4;
- б) 6;
- в) 5;
- г) 7;

46. Какой из методов представляет собой попытку найти методы разработки стратегии и методы управления, позволяющие привести дела в соответствие с наиболее высоким уровнем притязаний?

- а) LOTS;
- б) GAP;
- в) PIMS;
- г) «Профиль».

47. Стратегическая зона хозяйствования – это:

а) внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегических позиций фирмы;

б) границы, обособляющие фирму и обозначающие внешние пределы для роста;

в) отдельный сегмент окружения, на который фирма имеет (или хочет получить) выход;

г) перспективы того набора отраслей, которыми фирма уже занималась.

48. Диверсификация как барьер для проникновения на рынок потенциальных конкурентов – это:

а) возможность доступа к эффективным и выгодным каналам распространения продукции или услуг;

б) поставка на рынок продукта или услуг, которые в глазах потребителя явно отличаются от конкурирующих;

в) затраты, которые организация должна понести, чтобы внедриться в отрасль и успешно действовать в ней;

г) когда общие постоянные производственные затраты распределяются на большее количество продукции.

49. Традиционным конкурентным преимуществом многих территорий является:

- а) климат;
- б) рельеф;
- в) площадь;
- г) уровень жизни населения.

50. Структуры воспроизводственных процессов на макроуровне характеризуются:

- а) созданием нового продукта, инжинирингом;
- б) увеличением удельного веса сферы услуг в совокупном продукте;
- в) маркетингом, рекламой;
- г) транспортировкой, логистикой.

51. По Г. Джонсону и К. Скулзу, власть покупателей, вероятнее всего, будет велика при обстоятельствах, когда:

- а) имеются альтернативные источники снабжения
- б) покупатели поставщика не имеют для него большого значения;
- в) поставщики сконцентрированы;
- г) стоимость замены одного поставщика другим велика.

52. Оценка перспективы с точки зрения внешней среды была впервые предпринята:

- а) М. Портером;
- б) Р. Макнамарой и Дж. Хитчем;
- в) Г. Джонсоном и К. Скулзом;
- г) Маджори Лайсом.

53. Конкурентное преимущество называется «внешним», если оно основано на:

- а) отличительных качествах товара;
- б) превосходстве фирмы в отношении издержек производства;
- в) управлении фирмой;
- г) управлении товаром.

Маджори Лайс, Лайм Фэй стратегические альтернативы не подразделяют на:

- а) альтернативы обновления;
- б) альтернативы быстрого реагирования;
- в) инновационные альтернативы;
- г) альтернативы постепенного совершенствования.

54. Альтернативы постепенного совершенствования – это:

- а) варианты продолжения, корректировки действующих, ранее принятых стратегий организации;
- б) меняют направление деятельности, предусматривая крупные изменения в масштабах, облике и целях стратегии;
- в) ведут к радикальным изменениям в стратегии организации, используют совершенно новые продукты прорывного характера;
- г) нет верного ответа.

55. Процесс выбора стратегии не включает в себя следующие основные шаги:

- а) проведение анализа портфеля бизнесов;
- б) уяснение текущей стратегии;
- в) выбор стратегии фирмы и оценка выбранной стратегии;
- г) все варианты верны.

56. Первым шагом для проведения портфеля бизнесов является:
- а) фиксация единиц анализа;
 - б) построение и анализ матриц портфеля бизнесов;
 - в) сбор и анализ данных;
 - г) выбор уровней в организации.
57. Метод стратегических соответствий используется в основном для:
- а) однопродуктовых компаний;
 - б) монополий;
 - в) многопродуктовых компаний;
 - г) все варианты верны.
58. Идея функционально-стоимостного анализа состоит:
- а) в процессе выбора одной из нескольких альтернативных стратегий;
 - б) в оценке соответствия сфер бизнеса корпоративной стратегии посредством расчета стратегических соответствий между ними;
 - в) для приведения разновременных затрат по вариантам в сопоставимые условия;
 - г) нет верного ответа.
59. При выборе стратегии фирмы не учитываются такие факторы, как:
- а) состояние отрасли и позиция фирмы в отрасли;
 - б) уровень жизни в регионе;
 - в) степень зависимости от внешней среды;
 - г) интересы и отношение высшего руководства.
60. Если стратегия соответствует целям фирмы, то дальнейшая ее оценка проводится по следующим направлениям:
- а) соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения;
 - б) соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы;
 - в) приемлемость риска, заложенного в стратегии;
 - г) все варианты верны.
61. Оценка оправданности риска не проводится по направлениям:
- а) оправдывает ли возможный положительный результат риск;
 - б) нет верного варианта;
 - в) каким негативным последствиям для фирмы может привести провал стратегии;
 - г) реалистичны ли предпосылки, заложенные в основу выбора стратегии.
62. Матрицу выбора стратегии в зависимости от динамики роста рынка на продукцию предложил (-и):
- а) Г. Джонсон и К. Скулз;
 - б) М. Портер;
 - в) Томпсон и Стрикланд;
 - г) И. Ансофф.
63. Приобретения и слияния могут происходить в формах:

- а) горизонтальной интеграции;
- б) диверсификации;
- в) все варианты верны;
- г) вертикальной интеграции.

64. Мотивы к слияниям и приобретениям бывают:

- а) оборонительные и наступательные;
- б) оборонительные;
- в) нейтральные;
- г) наступательные.

65. Оборонительные мотивы слияний и приобретений могут включать:

- а) вертикальную интеграцию;
- б) горизонтальную интеграцию;
- в) варианты а) и б);
- г) диагональную интеграцию.

66. К компаниям, ожидающим поглощения, относятся следующие мотивы:

- а) профицит оборотных средств;
- б) нехватка инвестиционных возможностей в рамках компании;
- в) нехватка компетентного управления из-за отставок или по другим причинам;
- г) варианты б) и в).

67. Недостатками монополий являются:

- а) эффект масштаба, обеспечивающий пониженные затраты;
- б) более легкий доступ к капиталу;
- в) возможность увеличения расходов на исследования и разработки;
- г) жизненно важные ресурсы, контролируемые монополией, могут использоваться не отвечающим общественным интересам образом.

68. Статус компании закрытого типа не обеспечивает:

- а) стабильность состава владельцев компании;
- б) повышение общественного контроля;
- в) сокращение административного бремени;
- г) усиление прав собственников и контроля.

69. Причины, по которым из корпорации отделяют дочернюю компанию:

- а) прибыльна;
- б) не вписывается в стратегический план;
- в) не подвержена более высокому риску, чем остальные группы компании;
- г) не будет процветать как самостоятельная компания.

70. Причины, почему компания может избрать в качестве формы структурной реструктуризации изъятие инвестиций:

- а) сокращение размеров компании;
- б) увеличение стоимости компании;

- в) обеспечение выживания;
- г) все варианты верны.

71. Методы, которые компания могла бы использовать для отражения нежелательной попытки поглощения:

- а) контрпредложение;
- б) выкуп компании управляющими;
- в) переоценка активов;
- г) все варианты верны.

72. Наступательные мотивы не включают:

- а) освобождение от активов;
- б) политику агрессивного роста;
- в) финансовые возможности;
- г) распределение делового риска.

Вопросы в закрытой форме:

73. Стратегия _____ связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, прекращением производства неприбыльных товаров и закрытием неприбыльных мощностей? (назовите стратегию)

74. _____ — это обычная работа, деятельность, жизнедеятельность (организма, механизма, учреждения), выполнение функций, обязательных для продолжения существования. _____ — это выполнение стандартных операций в относительно неизменных условиях.

75. _____ — область науки и практики управления, предназначением которого является обеспечение развития организаций в быстро меняющихся условиях внешней среды.

76. _____ — ориентиры, которые мы не рассчитываем достичь в обозримом периоде, но допускаем приближение к ним.

77. _____ - это различные направления, которые, хотя и разделяют общие базисные принципы стратегического менеджмента, тем не менее, по-разному расставляют исследовательские акценты, выделяя те или иные методологические приоритеты.

78. _____ — наиболее общие ориентиры деятельности фирмы в плановом периоде, достижение которых предполагается в полном объеме или в своей большей части.

79. _____ — конкретные, количественно измеряемые ориентиры, описания серии рабочих функций, определяющие форму и время выполнения задания.

80. Поскольку привязка новых стратегий предприятия к накопленному потенциалу ограничивает возможности стратегических действий, не позволяет ему во многих случаях применить накопленный опыт, концепцию стратегического планирования целесообразно ориентировать на выбор _____.

81. Условия _____ характеризуются следующей ситуацией:

- a) проблема возникает внезапно и вопреки ожиданиям;
- b) она ставит новые задачи, не соответствующие прошлому опыту предприятия;
- c) неумение принять контрмеры приводит либо к крупному финансовому ущербу, либо к ухудшению возможностей получения прибыли;
- d) контрмеры должны быть приняты срочно, но обычный, существующий на предприятии порядок действий этого не позволяет сделать.

_____ - это качественное изображение желаемого состояния на более-менее длительную перспективу

Вопросы на установление правильной последовательности:

82. Установите последовательность зарождения школ стратегического менеджмента, начиная с самой ранней:

- a) когнитивная
- b) обучения
- c) дизайна
- d) внешней среды
- e) конфигурации
- f) планирования
- g) позиционирования
- h) предпринимательства
- i) власти
- j) организационной культуры

83. Установите последовательность этапов стратегического управления в организации:

- a) Углубленное исследование внешней среды предприятия и определение рынков сбыта.
- b) Предварительная оценка состояния предприятия и влияния внешней среды, определение основных ориентиров (целей и миссии) предприятия и периода разработки стратегии.
- c) Выбор ориентиров и определяющей стратегической модели развития предприятия с учетом стадии его жизненного цикла и вариантов стратегии в рамках этой модели.
- d) Оценка сильных и слабых сторон деятельности предприятия.
- e) Выбор и проработка собственной стратегии и формирование системы стратегических целей.
- f) Реализация стратегии и оценка результатов деятельности.
- g) Конкретизация целевых показателей стратегии по периодам ее реализации, разработка стратегического плана.

Вопросы на установление соответствия:

84. Соотнесите определения и их содержания:

1) Техническая политика предприятия	а) технологические процессы, организационные и экономические методы экономии расхода ресурсов
2) Методы ресурсосбережения	б) система стратегических мер, проводимая руководством предприятия в области стратегии повышения качества продукции, ресурсосбережения, организационно-технического развития производства как компонентов системы менеджмента
3) Стратегия	с) комплекс принципов, факторов, методов, мероприятий, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.
4) План технического развития предприятия	д) комплекс принципов, факторов, методов, мероприятий, обеспечивающих неуклонное снижение расхода совокупных ресурсов на единицу полезного эффекта конкретного товара при условии обеспечения безопасности предприятия
5) Стратегия ресурсосбережения	е) включает в себя мероприятия по совершенствованию производства и выпускаемой продукции

85. Соотнесите факторы и их составляющие:

- 1) экономические;
- 2) политические;
- 3) социальные;
- 4) технологические;
- а) устав компании;
- б) доверие потребителей;
- в) перемены в образе жизни;
- г) новые открытия.

86. Соотнесите названия школ стратегического менеджмента и процесс формирования стратегии, который отражает взгляды представителей каждой школы

Название	Процесс формирования стратегии
1. Школа дизайна	а) осмысление
2. Школа планирования	б) формальный
3. Школа позиционирования	с) аналитический
4. Школа предпринимательства	д) предвидение
5. Школа когнитивная	е) ментальный
6. Школа обучения	ф) развивающийся
7. Школа власти	г) ведения переговоров
8. Школа организационной культуры	д) коллективный процесс
9. Школа внешней среды	и) реактивный
10. Школа конфигурации	ж) трансформации

Шкала оценивания результатов тестирования: в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 баллов (установлено положением П 02.016).

Максимальный балл за тестирование представляет собой разность двух чисел: максимального балла по промежуточной аттестации для данной формы обучения (36 или 60) и максимального балла за решение компетентностно-ориентированной задачи (6).

Балл, полученный обучающимся за тестирование, суммируется с баллом, выставленным ему за решение компетентностно-ориентированной задачи.

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале следующим образом:

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкале:

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по дихотомической шкале</i>
100-50	зачтено
49 и менее	не зачтено

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по 5-балльной шкале следующим образом:

Соответствие 100-балльной и 5-ти балльной шкал:

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по 5-балльной шкале</i>
100-85	отлично
84-70	хорошо
69-50	удовлетворительно
49 и менее	неудовлетворительно

Критерии оценивания результатов тестирования:

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – **2 балла**, не выполнено – **0 баллов**.

2.2 КОМПЕТЕНТНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ЗАДАЧИ

Задача 1. С помощью метода SWOT-анализа выявите сильные стороны Юго-Западного государственного университета по сравнению с ВУЗами г. Курска

Задача 2. С помощью метода SPASE определите положение Юго-Западного государственного университета по отношению к ВУЗам г. Курска. Обоснуйте направления развития.

Задача 3. Проведите PEST-анализ внешней среды Юго-Западного государственного университета на сегодняшний момент.

Задача 4. С помощью метода SNW-анализа выявите слабые стороны Юго-Западного государственного университета

Задача 5. С помощью матрицы BCG определите конкурентное положение Юго-Западного государственного университета по отношению к ВУЗам г. Курска

Задача 6. Сформулируйте видение, миссию и стратегические цели Юго-Западного государственного университета (отличные от тех, что реализуются сейчас)

Задача 7. Сформулируйте видение, миссию и стратегические цели Курской области на среднесрочную перспективу (отличные от тех, что реализуются сейчас)

Задача 8. Сформулируйте видение, миссию и стратегические цели г. Курска (отличные от тех, что реализуются сейчас)

Задача 9. Сформулируйте видение, миссию и стратегические цели Вашего (настоящего/будущего) бизнеса.

Задача 10. Сформулируйте основные этапы разработки и внедрения стратегии развития Вашего (настоящего/будущего) бизнеса

Задача 11. Проанализируйте внешнюю среду предприятия и определите его возможные действия по адаптации к влиянию негативных факторов, приведенных в таблице:

№	Фактор	Оценка	Вес	Направление влияния
1	Инфляция	9	0,13	-
2	Экономический рост в стране	8	0,15	-
3	Уровень политической стабильности в обществе	7	0,06	+
4	Уровень безработицы	8	0,13	-
5	Уровень налогообложения	6	0,11	-
6	Уровень доходов населения	6	0,12	-
7	Наличие протекционизма	6	0,12	-
8	Уровень рождаемости	4	0,10	-
9	Криминализация общества	5	0,09	-
10	Наличие лоббистских групп в законодательных органах власти	5	0,06	+

Задача 12. Три предприятия строят сооружение на равных долевых началах. Для строительства необходимо 110 блоков. Первое предприятие внесло 70 блоков, второе – 40, а третье решило свою долю внести деньгами, выделив для этого 110 тыс. ден. ед. Как разделить эти деньги между первым и вторым предприятиями?

Задача 13. Для обеспечения населения страны одеждой больших размеров правительство увеличило квоты на ввоз этих товаров в размере 500 млн. ден. ед. До введения квот импорт одежды больших размеров составил

300 млн. ден. ед. при общей потребности рынка – 950 млн. ден. ед. Рассчитать, как изменится доля рынка национальных предприятий.

Задача 14. Правительство планирует в текущем году позволить создание дополнительных совместных предприятий по производству оборудования для машиностроительной отрасли. Какую долю рынка потеряет страна, если сейчас функционирует 16 предприятий, 5 из которых созданы с участием иностранного капитала, а планируемое число вновь создаваемых предприятий – 2.

Задача 15. Компании необходимо определить границы удельного веса собственной продукции у потребителей. С этой целью проведено 1%-е исследование потребителей подобной продукции. Из 1000 опрошенных 13% используют продукцию, которая выпускается данной компанией. С вероятностью 0,997 определить границы доли населения, пользующегося продукцией компании.

Задача 16. Вам принадлежит выбрать одну из трех рекламных кампаний, разработанных рекламным агентством для Вашего нового товара.

Первая кампания (А) построена на частной информации и принципах «мягкой продажи».

Вторая кампания (Б) использует сексуально-плотские мотивы и преувеличивает выгоды товара.

Третья кампания (В) – запутанная, кричащая, вызывает раздражение, но возможно она обратит на себя внимание аудитории.

Предварительные тесты показали, что по своей эффективности ролики следуют друг за другом в такой последовательности: В, Б и А. Как Вы поступите?

Задача 17. Используя модель отраслевой конкуренции М. Портера, привести по каждому из факторов условия, противодействующие достижению конкретных преимуществ и выхода предприятия на рынок.

Задача 18. Выполнить диагностику стратегического плана реформирования машиностроительного предприятия «АСС». Организационно-технические мероприятия стратегического плана реформирования предприятия способствуют сокращению численности на 120 чел. Объем продукции по плану и по отчету – 123000 тыс. ден. ед. Производство продукции на одного работника по отчету составляет 320 тыс. ден. ед. Рассчитать повышение производительности труда и численности работников по стратегическому плану реформирования машиностроительного предприятия «АСС».

Задача 19. Проанализировать внутреннюю среду предприятия и определить возможные действия по нейтрализации негативного влияния факторов, приведенных в таблице:

№	Фактор	Оценка	Вес	Направление влияния
1	Рентабельность	10	0,25	-
2	Оборудование и технология	9	0,25	-
3	Доля рынка предприятия	7	0,10	-
4	Квалификация производственного персонала	7	0,10	+
5	Рациональная организационная структура организации	6	0,10	+
5	Имидж	6	0,10	-
7	Качество продукции	7	0,10	-

Задача 20. Правительство планирует в текущем году позволить создание дополнительных совместных предприятий по производству оборудования для машиностроительной отрасли. Какую долю рынка потеряет страна, если сейчас функционирует 16 предприятий, 5 из которых созданы с участием иностранного капитала, а планируемое число вновь создаваемых предприятий – 2.

Задача 21. Структура корпоративного портфеля организации представлена в таблице 1. Построить матрицу BCG и выработать практические рекомендации по корректировке корпоративной стратегии.

Вид бизнеса	ТРР	ОДР	Стоимость активов (млн. руб.)
Сеть ресторанов быстрого питания	0,1	0,6	12
Сеть ресторанов класса «люкс»	0,04	0,22	25
Сеть автостоянок	0,05	0,9	15
Сеть минигостинниц	0,14	1,1	13
Сеть магазинов эконом - класса	0,07	0,8	27

Примечание. Задача решается с применением табличного процессора MS Excel.

Шкала оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи: в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 (установлено положением П 02.016).

Максимальное количество баллов за решение компетентностно-ориентированной задачи – 6 баллов.

Балл, полученный обучающимся за решение компетентностно-ориентированной задачи, суммируется с баллом, выставленным ему по результатам тестирования.

Общий балл промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале:

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по дихотомической шкале</i>
100-50	зачтено
49 и менее	не зачтено

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по 5-балльной шкале следующим образом:

Соответствие 100-балльной и 5-ти балльной шкал:

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по 5-балльной шкале</i>
100-85	отлично
84-70	хорошо
69-50	удовлетворительно
49 и менее	неудовлетворительно

Критерии оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи:

6-5 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

4-3 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленное преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

2-1 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

0 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.