



|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| УП: 38.03.02.05\_1.plx |  |  | стр. 3 |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | **Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году** |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  | Отдел образовательных программ и планирования учебного процесса Торопова Т.В. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2019-2020 учебном году на заседании кафедры Общий и стратегический менеджментЗав. кафедрой к.э.н., доцент С.Н. Гончарова \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Программу составил(и): ст.преподаватель, Ходарева Т.А. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | **Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году** |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  | Отдел образовательных программ и планирования учебного процесса Торопова Т.В. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2020-2021 учебном году на заседании кафедры Общий и стратегический менеджментЗав. кафедрой к.э.н., доцент С.Н. Гончарова \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Программу составил(и): ст.преподаватель, Ходарева Т.А. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | **Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году** |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  | Отдел образовательных программ и планирования учебного процесса Торопова Т.В. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2021-2022 учебном году на заседании кафедры Общий и стратегический менеджментЗав. кафедрой: к.э.н., доцент С.Н. Гончарова \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Программу составил(и): ст.преподаватель, Ходарева Т.А. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | **Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году** |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  | Отдел образовательных программ и планирования учебного процесса Торопова Т.В. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2022-2023 учебном году на заседании кафедры Общий и стратегический менеджментЗав. кафедрой: к.э.н., доцент С.Н. Гончарова \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Программу составил(и): ст.преподаватель, Ходарева Т.А. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| УП: 38.03.02.05\_1.plx |  |  |  |  |  |  | стр. 4 |
| **1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ** |
| 1.1 | Цели: Научиться проектировать организационную структуру с помощью различных методов |
| 1.2 | Задачи: использовать правильно теории мотивации, лидерства и власти; правильность принятия управленческих решений; правильно пользоваться методами для принятия решения |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ** |
| Цикл (раздел) ООП: | Б1.В |
| **2.1** | **Требования к предварительной подготовке обучающегося:** |
| 2.1.1 | Необходимыми условиями для успешного освоения дисциплины являются навыки, знания и умения, полученные в результате изучения дисциплин: |
| 2.1.2 | Финансовый менеджмент |
| 2.1.3 | Инструментальные средства в управлении |
| 2.1.4 | Международный менеджмент |
| **2.2** | **Дисциплины и практики, для которых освоение данной дисциплины (модуля) необходимо как предшествующее:** |
| 2.2.1 | Организация и техника внешнеэкономической деятельности |
| 2.2.2 | Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты |
| 2.2.3 | Преддипломная |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **3. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ** |
| **ПК-3: владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности** |
| **Знать:** |
| основы стратегического анализа, подходы к разработке и реализации стратегии организации |
| **Уметь:** |
| разрабатывать стратегии организации, направленные на обеспечение ее конкурентоспособности |
| **Владеть:** |
| ннавыками стратегического анализа, разработки стратегии, повышающей конкурентоспособность организации |
| **ПК-10: владением навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления** |
| **Знать:** |
| методы качественного и количественного анализа информации, используемые при принятии управленческих решений, формировании экономических, финансовых и управленческих моделей и адаптации их к конкретным задачам |
| **Уметь:** |
| использовать качественные и количественные методы анализа информации при решении конкретных задач |
| **Владеть:** |
| навыками количесвенного и качественного анализа используемой при принятии решения и разработки моделей решения конкретных задач |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)** |
| **Код занятия** | **Наименование разделов и тем /вид занятия/** | **Семестр / Курс** | **Часов** | **Компетен-****ции** | **Литература** | **Интер акт.** | **Примечание** |
|  | **Раздел 1. «Анализ конкурентной среды отрасли»** |  |  |  |  |  |  |
| 1.1 | Тема 1.1 «Анализ существующих подходов к планированию и управлению компанией».Бюджетирование. Долгосрочное планирование. Стратегческое планирование и стратегический менежжмент/Лек/ | 6 | 2 | ПК-3 ПК-10 | Л1.1 Л2.4 | 2 |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| УП: 38.03.02.05\_1.plx |  |  |  |  |  |  | стр. 5 |
| 1.2 | Тема 1.1 «Анализ существующих подходов к планированию и управлению компанией».Место стратегического управления в системе менеджмента. Использование ранее разработанных подходов в системе стратегического рыночного управления/Лек/ | 6 | 2 | ПК-3 ПК-10 | Л1.1 Л2.4 | 0 |  |
| 1.3 | Тема 1.2 «Анализ внешней среды ведения бизнеса. Источники информации о ситуации на рынке». Обзор рынка и анализ ситуации. Основные типы отраслевой структуры. Диагностика проблемы. Стратегический выбор, сравнительная оценка стратегий. Сегментарная структура современных рынков. Критерии выбора продукта покупателем /Лек/ | 6 | 2 | ПК-3 ПК-10 | Л1.4 Л1.1 Л2.4Э1 | 2 |  |
| 1.4 | Тема 1.2 «Анализ внешней среды ведения бизнеса. Источники информации о ситуации на рынке». Критерии выбора продукта покупателем. Методы сбора информации о ситуации на рынке и источники ее получения /Лек/ | 6 | 2 | ПК-3 ПК-10 | Л1.4 Л1.1 Л2.4 | 0 |  |
| 1.5 | Тема 1.2 «Анализ внешней среды ведения бизнеса. Источники информации о ситуации на рынке». Методы анализа рынка, конкурентов, среды ведения бизнеса, покуателей /Лек/ | 6 | 2 | ПК-3 ПК-10 | Л1.4 Л1.1 Л2.4 | 0 |  |
| 1.6 | Тема 1.3. Анализ внутренней среды компании. Выбор целевых рынков/сегментов». Специфика и сравнительные особенности методов анализа SWOT, GAP, PIMS, LOTS. Специфика методов анализа разрывов, анализа динамики издержек и кривой опыта /Лек/ | 6 | 4 | ПК-3 ПК-10 | Л1.1 Л2.4Э1 | 2 |  |
| 1.7 | Тема 1.3. Анализ внутренней среды компании. Выбор целевых рынков/сегментов». Анализ финансового состояния компании /Лек/ | 6 | 2 | ПК-3 ПК-10 | Л1.1 Л2.4 | 0 |  |
| 1.8 | Тема 1.3. Анализ внутренней среды компании. Выбор целевых рынков/сегментов». Портфельный анализ продуктов. Портфельный анализ бизнеса. Анализ стратегических детерминант /Лек/ | 6 | 2 | ПК-3 ПК-10 | Л1.1 Л2.4 | 0 |  |
| 1.9 | Тема 1.1 «Анализ существующих подходов к планированию и управлению компанией».Кейс: разработка ключевых показателей оценки ситуации на рынке (для российского экспортера зерна)/Пр/ | 6 | 2 | ПК-3 ПК-10 | Л1.4 Л1.1 Л2.4 | 0 |  |
| 1.10 | Тема 1.1 «Анализ существующих подходов к планированию и управлению компанией».Упражнение: анализ преимущества методов стратегического менеджмента (для российского экспортера зерна)/Пр/ | 6 | 2 | ПК-3 ПК-10 | Л1.4 Л1.1 Л2.4 | 0 |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| УП: 38.03.02.05\_1.plx |  |  |  |  |  |  | стр. 6 |
| 1.11 | Тема 1.2 «Анализ внешней среды ведения бизнеса. Источники информации о ситуации на рынке». Кейс: анализ рынка антивирусных компьютерных программ. Использование диаграммы Исикава при проведении сегментировании рынка /Пр/ | 6 | 2 | ПК-3 ПК-10 | Л1.4 Л1.1 Л2.4 | 0 |  |
| 1.12 | Тема 1.2 «Анализ внешней среды ведения бизнеса. Источники информации о ситуации на рынке». Упражнение: анализ конкурентной ситуации на рынке антивирусных компьютерных программ. Использование метода стратегических групп /Пр/ | 6 | 2 | ПК-3 ПК-10 | Л1.4 Л1.1 Л2.4 | 0 |  |
| 1.13 | Тема 1.2 «Анализ внешней среды ведения бизнеса. Источники информации о ситуации на рынке». Исследование потребительского спроса и формирование профиля целевого потребителя /Пр/ | 6 | 4 | ПК-3 ПК-10 | Л1.4 Л1.1 Л2.4 | 2 |  |
| 1.14 | Тема 1.2 «Анализ внешней среды ведения бизнеса. Источники информации о ситуации на рынке». Конкурентный анализ. Построение конкурентного профиля организции на целевом рынке /Пр/ | 6 | 2 | ПК-3 ПК-10 | Л1.4 Л1.1 Л2.4 | 2 |  |
| 1.15 | Тема 1.2 «Анализ внешней среды ведения бизнеса. Источники информации о ситуации на рынке». Анализ макросреды /Пр/ | 6 | 2 | ПК-3 ПК-10 | Л1.4 Л1.1 Л2.4 | 0 |  |
| 1.16 | Тема 1.3 «Анализ внутренней среды компании. Выбор целевых рынков/сегментов». Анализ системы управления основных направлений деятельности компании. Организационная диагностика. Построение диагностического профиля /Пр/ | 6 | 2 | ПК-3 ПК-10 | Л1.4 Л1.1 Л2.4 | 2 |  |
| 1.17 | Тема 1.3 «Анализ внутренней среды компании. Выбор целевых рынков/сегментов». Диагностика проблем. Решение многокритериальных задач управления /Пр/ | 6 | 4 | ПК-3 ПК-10 | Л1.4 Л1.1 Л2.4 | 2 |  |
| 1.18 | Тема 1.3 «Анализ внутренней среды компании. Выбор целевых рынков/сегментов». Анализ продуктового портфеля /Пр/ | 6 | 2 | ПК-3 ПК-10 | Л1.4 Л1.1 Л2.4 | 2 |  |
| 1.19 | Тема 1.3 «Анализ внутренней среды компании. Выбор целевых рынков/сегментов». SWOT-анализ и SNW-анализ по продукту /Пр/ | 6 | 2 | ПК-3 ПК-10 | Л1.4 Л1.1 Л2.4 | 2 |  |
| 1.20 | Тема 1.3 «Анализ внутренней среды компании. Выбор целевых рынков/сегментов». Диагностика стилей управления методом OCAI /Пр/ | 6 | 2 | ПК-3 ПК-10 | Л1.4 Л1.1 Л2.4 | 2 |  |
| 1.21 | Тема 1.3 «Анализ внутренней среды компании. Выбор целевых рынков/сегментов». Анализ результатов финансово-хозяйственной деятельности компании. Анализ издержек /Пр/ | 6 | 4 | ПК-3 ПК-10 | Л1.3 Л1.1 Л2.3 Л2.4 | 2 |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| УП: 38.03.02.05\_1.plx |  |  |  |  |  |  | стр. 7 |
| 1.22 | Тема 1.3 «Анализ внутренней среды компании. Выбор целевых рынков/сегментов». Портфельный анализ бизнеса /Пр/ | 6 | 2 | ПК-3 ПК-10 | Л1.4 Л1.1 Л2.4 | 2 |  |
| 1.23 | Тема 1.3 «Анализ внутренней среды компании. Выбор целевых рынков/сегментов». Деловая игра /Пр/ | 6 | 2 | ПК-3 ПК-10 | Л1.4 Л1.1 Л2.4 | 0 |  |
| 1.24 | Анализ конкурентной среды отрасли. Эволюция подходов к управлению. Структура стратегических групп конкурентов. Схема распределения конкурирующих сторон. Характеристики рынков и субрынков. Структура издержек /Ср/ | 6 | 18 | ПК-3 ПК-10 | Л1.4 Л1.1 Л2.4 Л2.2Э1 | 0 |  |
| 1.25 | /Зачёт/ | 6 | 0 | ПК-3 ПК-10 | Л1.4 Л1.3 Л1.1 Л1.2 Л2.4 Л2.2 | 0 |  |
|  | **Раздел 2. "Разработка комплекса стратегий компании. Стратегическое решение о выборе целевых сегментов рынка"** |  |  |  |  |  |  |
| 2.1 | Тема 2.1 «Разработка стратегических решений»Идентификация стратегических позиций компании и выбор стратегии. Модель стратегического поведения И.Ансоффа. Использование матрицы М.Портера. Продуктово-маркетинговый аспект развития коммерческой организации. Ключевые факторы успеха при работе на различных рынках, стержневые компетенции, как основа конкурентных преимуществ компании /Лек/ | 7 | 2 | ПК-3 ПК-10 | Л1.1 Л2.4 | 2 |  |
| 2.2 | Тема 2.2 «Анализ существующих подходов к планированию и управлению компанией». Стратегическое видение и миссия. Стратегические цели компании и их декомпозиция. Планирование на корпоративном уровне. Планирование на уровне бизнес-подразделения. Механическое системное, интуитивное и стратегическое мышление, особенности, преимущества и недостатки /Лек/ | 7 | 4 | ПК-3 ПК-10 | Л1.1 Л2.4 | 0 |  |
| 2.3 | Тема 2.3 «Сравнительный анализ перспективности различных рынков. Выбор рынков. Выбор целевых сегментов рынка».Методы сравнительной оценки перспективности рынков и сегментов рынка для приложения усилий компании. ABC- анализ. /Лек/ | 7 | 2 | ПК-3 ПК-10 | Л1.1 Л2.4 | 0 |  |
| 2.4 | Тема 2.3 «Сравнительный анализ перспективности различных рынков. Выбор рынков. Выбор целевых сегментов рынка».Двухэтапный табличный метод выбора рынков/сегментов /Лек/ | 7 | 2 | ПК-3 ПК-10 | Л1.1 Л2.4 | 2 |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| УП: 38.03.02.05\_1.plx |  |  |  |  |  |  | стр. 8 |
| 2.5 | Тема 2.1 «Разработка стратегических решений»Упражнение: Идентификация стратегических позиций компании и выбор стратегии с использованием моделирования стратегического поведения по И.Ансоффу, матрицы М.Портера. Учет ключевых факторов успеха при работе на различных рынках с целью достижения конкурентных преимуществ компании /Пр/ | 7 | 2 | ПК-3 ПК-10 | Л1.1 Л2.4 | 2 |  |
| 2.6 | Тема 2.2 «Анализ существующих подходов к планированию и управлению компанией». Управжнение: Оценка стратегического видения и миссии компании. Декомпозиция стратегических целей компании. Планирование на корпоративном уровне и уровне подрзделений /Пр/ | 7 | 4 | ПК-3 ПК-10 | Л1.1 Л2.4 | 0 |  |
| 2.7 | Тема 2.3 «Сравнительный анализ перспективности различных рынков. Выбор рынков. Выбор целевых сегментов рынка»Упражнение: проведение сравнительной оценки перспективности рынков для приложения усилий компании при использовании АВС- анализа и двухэтапного табличного метода выбора рынков/сегментов /Пр/ | 7 | 4 | ПК-3 ПК-10 | Л1.1 Л2.4 | 2 |  |
| 2.8 | Тема 2.3 «Сравнительный анализ перспективности различных рынков. Выбор рынков. Выбор целевых сегментов рынка»Упражнение: выбор целевых сегментов для продвижения Интенет-планшетов компании НТС. Использование двухэтапного табличного метода. Использование матрицы "Привлекательность рынка/клнкурентная сила компании" /Пр/ | 7 | 4 | ПК-3 ПК-10 | Л1.1 Л2.4 | 0 |  |
| 2.9 | Тема «Разработка комплекса стратегий компании».Стратегическое видение и миссия. Стратегические цели компании и их декомпозиция. Анализ подходов к принятию стратегических решений /Ср/ | 7 | 13 | ПК-3 ПК-10 | Л1.1 Л2.4 | 0 |  |
| 2.10 | Тема "Выбор компанией целевых сегментов" Подходы. Методы /Ср/ | 7 | 10 | ПК-3 ПК-10 | Л1.1 Л2.4 | 0 |  |
|  | **Раздел 3. «Моделирование систем управления. Основные методы и инструменты управления»** |  |  |  |  |  |  |
| 3.1 | Тема 3.1. «Основные методы управления, их использование при решении различных управленческих задач. Бизнес-процессы – определение, идентификация и регламентирование». Основные методы управления: экономические, организационно- административные, социально- психологические, количественные. /Лек/ | 7 | 2 | ПК-3 ПК-10 | Л1.1 Л2.4Э1 | 0 |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| УП: 38.03.02.05\_1.plx |  |  |  |  |  |  | стр. 9 |
| 3.2 | Тема 3.1. «Основные методы управления, их использование при решении различных управленческих задач. Бизнес-процессы – определение, идентификация и регламентирование». Методы решения задая управления в условиях неопреленности на основе теории игр /Лек/ | 7 | 4 | ПК-3 ПК-10 | Л1.1 Л2.4 | 2 |  |
| 3.3 | Тема 3.2. «Основные теории мотивации». Теории мотивации. Использование методов управления при решении различных задач в процессе работы организации с применением инструментов влияния на уровень мотивации персонала /Лек/ | 7 | 2 | ПК-3 ПК-10 | Л1.1 Л2.4 | 0 |  |
| 3.4 | Тема 3.3 «Управление индивидуальным и групповым поведением в организациях». Экономические стимулирование работника, формирование взаимосвязи вознаграждения с результатами его труда. Дифференцированное использование организационных и распорядительных методов управления. Основа социально-психологических методов управления. Специфика количественных методов управления /Лек/ | 7 | 2 | ПК-3 ПК-10 | Л1.1 Л2.4Э1 | 0 |  |
| 3.5 | Тема 3.3 «Управление индивидуальным и групповым поведением в организациях». Менеджмент и лидерство. Основные источники и виды власти. Использование методов построения эффективной команды (М. Белбин) /Лек/ | 7 | 2 | ПК-3 ПК-10 | Л1.1 Л2.4 | 0 |  |
| 3.6 | Тема 3.3 «Управление индивидуальным и групповым поведением в организациях». Ситуационное управление (К. Бланшар) /Лек/ | 7 | 2 | ПК-3 ПК-10 | Л1.1 Л2.4 | 0 |  |
| 3.7 | Тема 3.3 «Управление индивидуальным и групповым поведением в организациях». Временная модель организационной эффективности. Краткосрочные и долгосрочные критерии эффективности /Лек/ | 7 | 2 | ПК-3 ПК-10 | Л1.1 Л2.4 | 0 |  |
| 3.8 | Тема 3.3 «Управление индивидуальным и групповым поведением в организациях». Использование KPI и сбалансированной системы показателей /Лек/ | 7 | 2 | ПК-3 ПК-10 | Л1.1 Л2.4 | 0 |  |
| 3.9 | Тема 3.1. «Основные методы управления, их использование при решении различных управленческих задач. Бизнес-процессы – определение, идентификация и регламентирование». Упражнение: выбор оптимальных методов управдения при решении конкретных управленческих задач /Пр/ | 7 | 2 | ПК-3 ПК-10 | Л1.1 Л2.4 | 0 |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| УП: 38.03.02.05\_1.plx |  |  |  |  |  |  | стр. 10 |
| 3.10 | Тема 3.1. «Основные методы управления, их использование при решении различных управленческих задач. Бизнес-процессы – определение, идентификация и регламентирование». Выбор оптимального стратегического решения в условиях ограничений, неопределенности и риска /Пр/ | 7 | 4 | ПК-3 ПК-10 | Л1.1 Л2.4 | 4 |  |
| 3.11 | Тема 3.2. «Основные теории мотивации». Кейс: анализ причин изменения уровня мотивации сотрудников компании /Пр/ | 7 | 4 | ПК-3 ПК-10 | Л1.1 Л2.4 | 2 |  |
| 3.12 | Тема 3.3 «Управление индивидуальным и групповым поведением в организациях». Кейс: выбор оптимального стиля управления в зависимости от особенностей ситуации /Пр/ | 7 | 4 | ПК-3 ПК-10 | Л1.1 Л2.4 | 2 |  |
| 3.13 | Тема 3.3 «Управление индивидуальным и групповым поведением в организациях». Упражнение: анализ предпочтений человека в отношении исполнения конкретных командных ролей /Пр/ | 7 | 2 | ПК-3 ПК-10 | Л1.1 Л2.4 | 2 |  |
| 3.14 | Тема 3.3 «Управление индивидуальным и групповым поведением в организациях». Упражнение: сравнение различных методов стимулирования сотрудников, формирование взаимосвязи вознаграждения с результатами его труда. Использование количественных методов управления в различных ситуациях /Пр/ | 7 | 4 | ПК-3 ПК-10 | Л1.1 Л2.4Э1 | 2 |  |
| 3.15 | Тема 3.3 «Управление индивидуальным и групповым поведением в организациях». Упражнение: разработка структуры KPI для торговой организации /Пр/ | 7 | 2 | ПК-3 ПК-10 | Л1.1 Л2.4Э1 | 2 |  |
| 3.16 | Тема 3.3 «Управление индивидуальным и групповым поведением в организациях». Упражнение: разработка проекта системы сбалансированных показателей для торговой организации /Пр/ | 7 | 2 | ПК-3 ПК-10 | Л1.1 Л2.4 | 2 |  |
| 3.17 | Планирование на корпоративном уровне. Планирование на уровне бизнес -подразделения. Механическое системное, интуитивное и стратегическое мышление, особенности, преимущества и недостатки /Ср/ | 7 | 9 | ПК-3 ПК-10 | Л1.1 Л2.4Э1 | 0 |  |
| 3.18 | Продуктово-маркетинговый аспект развития коммерческой организации. Ключевые факторы успеха при работе на различных рынках, стержневые компетенции, как основа конкурентных преимуществ компании /Ср/ | 7 | 8 | ПК-3 ПК-10 | Л1.1 Л2.4 | 0 |  |
|  | **Раздел 4. «Финансовое планирование и прогнозирование»** |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| УП: 38.03.02.05\_1.plx |  |  |  |  |  |  | стр. 11 |
| 4.1 | Тема «Финансовое планирование и прогнозирование». Основные этапы анализа финансовых планов. Основные методы анализа (экономический анализ, коэффициентный, нормативный, балансовый, дисконтированных денежных потоков, многовариантности (сценариев), экономико- математическое моделирование). /Лек/ | 7 | 2 | ПК-3 ПК-10 | Л1.1 Л1.2 Л2.3 Л2.4 Л2.2Э1 | 2 |  |
| 4.2 | Тема «Финансовое планирование и прогнозирование». Основные этапы финансового планирования (анализ инвестиционных возможностей, анализ возможных последствий принимаемого решения, обоснование выбранного варианта, оценка достигнутого результата). Основные качественные и количественные методы прогнозирования/Лек/ | 7 | 2 | ПК-3 ПК-10 | Л1.2 Л2.3 Л2.4 Л2.1 | 0 |  |
| 4.3 | Тема «Финансовое планирование и бюджетирование». Развитие подходов к формированию бюджетов компании. /Лек/ | 7 | 2 | ПК-3 ПК-10 | Л1.1 Л1.2 Л2.3 Л2.4Э1 | 2 |  |
| 4.4 | Тема «Финансовое планирование и бюджетирование».Проектирование систем бюджетного управления. Разработка дерева финансовых показателей/Лек/ | 7 | 2 | ПК-3 ПК-10 | Л1.2 Л2.3 Л2.4 | 0 |  |
| 4.5 | Тема «Финансовое планирование и прогнозирование». Упражнение: сравнение возможностей основных методов анализа /Пр/ | 7 | 4 | ПК-3 ПК-10 | Л1.1 Л2.3 Л2.4 | 2 |  |
| 4.6 | Тема «Финансовое планирование и прогнозирование». Упражнение: практическое использование методов финансового прогнозирования/Пр/ | 7 | 4 | ПК-3 ПК-10 | Л1.1 Л2.3 Л2.4Э1 | 2 |  |
| 4.7 | Тема «Финансовое планирование и бюджетирование».Упражнение: разработка проекта системы бюджетирования денежных средств (БДДС)/Пр/ | 7 | 4 | ПК-3 ПК-10 | Л1.1 Л2.3 Л2.4Э1 | 2 |  |
| 4.8 | Тема «Финансовое планирование и бюджетирование». Упражнение: разработка проекта системы бюджетирования доходов и расходов (БДР)/Пр/ | 7 | 4 | ПК-3 ПК-10 | Л1.1 Л2.3 Л2.4Э1 | 4 |  |
| 4.9 | Основные элементы финансового анализа Методы прогнозирования объемов продаж /Ср/ | 7 | 4 | ПК-3 ПК-10 | Л1.1 Л2.3 Л2.4Э1 | 0 |  |
| 4.10 | Цели, задачи, элементы финансового планирования. Особенности организации финансового планирования на предприятии /Ср/ | 7 | 6 | ПК-3 ПК-10 | Л1.3 Л1.1 Л2.3 Л2.4 | 0 |  |
| 4.11 | Бюджетное планирование финансовых результатов /Ср/ | 7 | 6 | ПК-3 ПК-10 | Л1.3 Л1.1 Л2.3 Л2.4 | 0 |  |
| 4.12 | Информационное обеспечение процесса финансового планирования. Средства автоматизации /Ср/ | 7 | 4 | ПК-3 ПК-10 | Л1.3 Л1.1 Л2.4 | 0 |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| УП: 38.03.02.05\_1.plx |  |  |  |  |  |  | стр. 12 |
| 4.13 | Курсовая работа. Перечень тем для курсовой работы представлены в приложении 1 к рабочей программе дисциплины /Ср/ | 7 | 30 | ПК-3 ПК-10 | Л1.4 Л1.3 Л1.1 Л1.2 Л2.3 Л2.4 Л2.2 Л2.1 | 0 |  |
| 4.14 | /Экзамен/ | 7 | 36 | ПК-3 ПК-10 | Л1.4 Л1.3 Л1.1 Л1.2 Л2.3 Л2.4 Л2.2 Л2.1Э1 | 0 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ** |
| **5.1. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации** |
| Вопросы к экзамену:1. Основные методы управления, особенности их практического использования.2. Разработка стратегий компании. Основные виды стратегий.3. Основные этапы процесса разработки комплекса стратегий компании.4. Сегментирование рынка с использование диаграммы Исикава.5. Методы исследований, используемых в процессе разработки комплекса стратегий компании.6. Технология выбора оптимального стиля управления. Основные навыки, необходимые руководителю для использования концепции Ситуационного управления (К.Бланшар).7. Прогнозирование развития ситуации на рынке с помощью метода разработки сценариев.8. Стратегическое видение и миссия. Стратегические цели компании и их декомпозиция.9. Основные компоненты стратегического анализа.10. Стержневые компетенции компании, их роль в формировании уровня конкурентоспособности компании.11. Основные компоненты внешнего анализа (стратегический анализ).12. Обзор рынка и анализ ситуации. Основные типы отраслевой структуры.13. Использование модели 5 конкурентных сил М.Портера. Разделение конкурирующих компаний на стратегические группы; анализ стратегических групп.14. Ситуационное управление – основные концепции.15. Основные компоненты внутреннего анализа (стратегический анализ).16. Специфика и сравнительные особенности методов анализа SWOT, GAP, PIMS, LOTS.17. Основные цели анализа рынка и анализа среды, реализуемого в составе стратегического анализа.18. Финансовый анализ в системе финансового менеджмента.19. Бизнес-план, его структура, основные цели бизнес-планирования.20. Основные виды поведения руководителя, их особенности (Ситуационное управление).21. Идентификация стратегических позиций компании и выбор стратегии. Модель стратегического поведения И.Ансоффа.22. Построение эффективной команды по М.Белбин – основные принципы.23. Основные модели лидерского поведения. Менеджмент и лидерство – преимущества и недостатки двух подходов к управлению.24. Оценка эффективности обучения персонала.25. Основные виды конкурентной позиции компании на рынке, их особенности.26. Командные роли по М.Белбин.27. Методы разработки стратегий развития СЗХ (стратегических зон хозяйствования).28. Выбор стиля управления по методу К.Бланшар.29. Основные этапы технологии построения системы бюджетного управления в компании.30. Разработка бизнес-процессов.31. Основные виды центров финансовой ответственности.32. Построение эффективной команды по М.Белбин – основные этапы.33. Основные подходы к проведению сегментирования рынка.34. Основные стили управления, их формирование из видов поведения руководителя (Ситуационное управление).35. Методы выбора целевых сегментов рынка.36. Основные стратегии лидеров рынка и претендентов на лидерство.37. Двухэтапный табличный метод выбора целевых сегментов рынка.38. Основные стратегии компаний-последователей и компаний, ориентированных на работу в нише.39. Методы анализа конкурентных преимуществ и конкурентной позиции компании.40. Анализ финансового состояния компании.Вопросы к зачету:1. Идентификация стратегических позиций компании и выбор стратегии. Использование матрицы М.Портера.2. Система ключевых показателей эффективности, основные этапы разработки.3. Формирование стержневых компетенций компании, основные подходы.4. Межгрупповое поведение и управление конфликтами – различные подходы. Корпоративные программы борьбы со стрессом у сотрудников.5. Цели финансового планирования. Методы финансового планирования.6. Ключевые факторы успеха при работе на различных рынках/в различных сегментах. Значение КФУ для разработки стратегий работы компании. |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| УП: 38.03.02.05\_1.plx |  |  |  | стр. 13 |
| 7. Содержательные теории мотивации, их использование в работе руководителя.8. Бюджетирование. Долгосрочное планирование. Стратегическое планирование. Стратегический менеджмент.9. Процессуальные теории мотивации, их использование в работе руководителя.10. Портфельный анализ продуктов. Портфельный анализ бизнеса.11. Выбор альтернативных стратегий развития компании.12. Бизнес-процессы – определение, идентификация и регламентирование.13. Основные уровни развития сотрудника, их особенности. Диагностика уровня развития сотрудника.14. Методы сравнения перспективности рынков и сегментов рынка для приложения усилий компании.15. Этапы разработки системы бюджетирования в компании.16. Двухэтапный табличный метод выбора рынков/сегментов. Использование матрицы «Привлекательность рынка/конкурентная сила компании»17. Использование методов построения эффективной команды (М.Белбин).18. Основные этапы разработки Сбалансированной системы показателей19. Краткосрочные и долгосрочные показатели эффективности работы компании и ее подразделений.20. Развитие подходов к формированию бюджетов компании.21. Разработка стратегий на основе использования ключевых факторов успеха (на рынках) и стержневых компетенций (компании). Примеры стратегий.22. Стратегическое рыночное управление – основные особенности.23. Роль стратегического управления в системе менеджмента6. Стратегический менеджмент и конкурентоспособность организации24 Ключевые факторы успеха и стержневые компетенции компании25. Сегментарная структура рынка, ее значение в системе стратегического менеджмента26. Базовые и генерические конкурентные стратегии27 Цепочка ценности и система ценности, их использование в стратегическом менеджменте28 SWOT-анализ, основные виды, их преимущества и недостатки29 Сценарное моделирование при проведении стратегического анализа30 SNW-анализ по продукту31 Использование матриц BCG, GE/McKinsey, ADL-LC при разработке бизнес-стратегий32 Основные стратегии лидеров рынка, претендентов на лидерство, последователей и компаний, ориентированных на работу в нише33 Различные подходы к управлению межгрупповым взаимодействием и управлением конфликтами34 Содержательные теории мотивации, их практическое применение35 Процессуальные теории мотивации, их использование в практическом управлении36 Экономические и организационно-административные методы управления, их использование в практике управления современными организациями38 Социально-психологические методы управления, их использование в практике управления современными организациями39 Цепочка ценности в организации, ее использование при анализе бизнес-процессов40 Бизнес-процессы: построение карты текущего состояния |
| **5.2. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля** |
| Структура и содержание фонда оценочных средств представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины. |
|  |  |  |  |  |  |  |
| **6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)** |
| **6.1. Рекомендуемая литература** |
| **6.1.1. Основная литература** |
|  | Авторы, составители | Заглавие | Издательство, год | Колич-во |
| Л1.1 | Димитриади Н. А., Яковенко С. В. | Прикладные методы в управлении: учеб. пособие | Ростов н/Д: Изд-во РГЭУ (РИНХ), 2016 | 63 |
| Л1.2 | Игошин Н.В | Инвестиции: организация, управление, финансирование: учебник / Н.В. Игошин [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php? page=book&id=114527 | М. : Юнити-Дана, 2015 | http://biblioclub.ru/ - неограниченный доступ для зарегистрированн ых пользователей |
| Л1.3 | Тодорова О. И. | Анализ финансовой отчетности: метод. рекомендации по изучению дисциплины для бакалавров направление подготовки "Экономика" 080100 профиль подготовки "Бухгалт. учет, анализ и аудит" 08010001 | Ростов н/Д: Изд-во РГЭУ (РИНХ), 2012 | 10 |
| Л1.4 | Казакова Н. А. | Маркетинговый анализ: учеб. пособие для студентов, обучающихся по напр. "Экономика" (степень-бакалавр) и спец./профилям "Бухгалт. учет, анализ и аудит", "Финансы и кредит", "Мировая экономика" | М.: ИНФРА-М, 2012 | 2 |
| **6.1.2. Дополнительная литература** |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| УП: 38.03.02.05\_1.plx |  |  |  | стр. 14 |
|  | Авторы, составители | Заглавие | Издательство, год | Колич-во |
| Л2.1 | Казакова М | Управление затратами: практическое пособие [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php? page=book&id=98014 | М. : Лаборатория книги, 2009 | http://biblioclub.ru/ - неограниченный доступ для зарегистрированн ых пользователей |
| Л2.2 | Тавасиев А.М. | Антикризисное управление кредитными организациями: учебное пособие / А.М. Тавасиев, А.В. Мурычев ; под ред. А.М. Тавасиева. [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php? page=book&id=436847 | М. : Юнити-Дана, 2015 | http://biblioclub.ru/ - неограниченный доступ для зарегистрированн ых пользователей |
| Л2.3 | Григорьева Т. И. | Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз: учеб. для магистров | М.: Юрайт, 2012 | 1 |
| Л2.4 | Димитриади Н. А., Яковенко С. В. | Прикладные методы в управлении: учеб. пособие | Ростов н/Д: Изд-во РГЭУ (РИНХ), 2014 | 63 |
| **6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"** |
| Э1 | Федеральный образовательный портал «Экономика, Социология, Менеджмент» http://ecsocman.hse.ru |
| **6.3. Перечень программного обеспечения** |
| 6.3.1 | Microsoft Office |
| **6.4 Перечень информационных справочных систем** |
| 6.4.1 | Консультант + |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| **7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)** |
| 7.1 | Помещения для проведения всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения. Для проведения лекционных занятий используется демонстрационное оборудование. |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| **8. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)** |
| Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины. |



**Оглавление**

[1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы 2](#_Toc495314237)

[2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания 2](#_Toc495314238)

[3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы 2](#_Toc495314239)

[4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций](#_Toc495314240)

**1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы**

Перечень компетенций с указанием этапов их формирования представлен в п. 3. «Требования к результатам освоения дисциплины» рабочей программы дисциплины.

**2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания**

2.1 Показатели и критерии оценивания компетенций:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ЗУН, составляющие компетенцию  | Показатели оценивания | Критерии оценивания | Средства оценивания |
| **ПК-3: владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности** |
| Знать:основы стратегического анализа, подходы к разработке и реализации стратегии организации Уметь:разрабатывать стратегии организации, направленные на обеспечение ее конкурентоспособностиВладеть:ннавыками стратегического анализа, разработки стратегии, повышающей конкурентоспособность организации | *поиск и сбор необходимой литературы, использование различных баз данных, использование современных информационно- коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов,*  | *полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет;*  | *Т-тест (темы 1.1, 1.2, 2.1-2.3, 3.1), О (темы 1.2, 1.3), С (темы 2.1-2.3)* *СЗ (все темы дисциплины),**РЗ (темы 1.2, 1.3, 3.1)* |
| **ПК-10: владением навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления** |
| Знать:методы качественного и количественного анализа информации, используемые при принятии управленческих решений, формировании экономических, финансовых и управленческих моделей и адаптации их к конкретным задачамУметь:использовать качественные и количественные методы анализа информации при решении конкретных задачВладеть:навыками количесвенного и качественного анализа используемой при принятии решения и разработки моделей решения конкретных задач | *поиск и сбор необходимой литературы, использование различных баз данных, использование современных информационно- коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов,*  | *полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет;*  | *Т-тест (темы 1.2, 1.3, 2.3, 3,1, 3.2), О (темы 1.2, 1.3), С (темы 2.1-2.3)**СЗ (все темы дисциплины),* *РЗ (темы 1.2, 1.3, 3.1)* |

2.2 Шкалы оценивания

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация осуществляется в рамках накопительной балльно-рейтинговой системы в 100-балльной шкале:

**6 семестр**

|  |  |
| --- | --- |
| Баллы | Требования |
| 50-100 (зачет) | изложенный материал фактически верен, наличие глубоких исчерпывающих знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с поставленными программой курса целями и задачами обучения; правильные, уверенные действия по применению полученных знаний на практике, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе, усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой |
| 0-49 (незачет) | ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы» |

**7 семестр**

|  |  |
| --- | --- |
| Баллы | Требования |
| 84-100 (оценка «отлично») | изложенный материал фактически верен, наличие глубоких исчерпывающих знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с поставленными программой курса целями и задачами обучения; правильные, уверенные действия по применению полученных знаний на практике, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе, усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой |
| 67-83 (оценка «хорошо») | наличие твердых и достаточно полных знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с целями обучения, правильные действия по применению знаний на практике, четкое изложение материала, допускаются отдельные логические и стилистические погрешности, обучающийся усвоил основную литературу, рекомендованную в рабочей программе дисциплины |
| 50-66 (оценка удовлетворительно) | наличие твердых знаний в объеме пройденного курса в соответствии с целями обучения, изложение ответов с отдельными ошибками, уверенно исправленными после дополнительных вопросов; правильные в целом действия по применению знаний на практике |
| 0-49 (оценка неудовлетворительно) | ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы» |

**3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

**6 семестр**

**Вопросы к зачету**

по дисциплинеПрикладные методы в управлении

1. Бюджетирование. Долгосрочное планирование. Стратегическое планирование. Стратегический менеджмент
2. Этапы разработки системы бюджетирования в компании.
3. Особенности подходов долгосрочного и стратегического планирования.
4. Цели, методы планирования
5. Стратегическое рыночное управление – основные особенности.
6. Роль стратегического управления в системе менеджмента
7. Стратегический менеджмент и конкурентоспособность организации
8. Сегментарная структура рынка, ее значение в системе стратегического менеджмента
9. Базовые и генерические конкурентные стратегии
10. Цепочка ценности и система ценности, их использование в стратегическом менеджменте
11. Краткосрочные и долгосрочные показатели эффективности работы компании и ее подразделений.
12. Элементы стратегического анализа
13. Цели, подходы к анализу внутренней среды компании
14. Цели, подходы к анализу внешней среды компании
15. Сценарное моделирование при проведении стратегического анализа
16. Анализ конкурентоспособности продукта, использование количественного подхода.
17. Метод LOTS –анализа. Этапы проведения анализа
18. Портфельный анализ продуктов.
19. SNW-анализ по продукту
20. Оценка конкурентоспособности нового продукта.
21. Портфельный анализ бизнеса.
22. Основные методы портфельного анализа бизнеса.
23. Основные цели анализа рынка и анализа среды, реализуемого в составе стратегического анализа.
24. Методы анализа конкурентных преимуществ и конкурентной позиции компании.
25. Сценарное моделирование при проведении стратегического анализа
26. Каким образом можно совместить результаты оценки конкурентоспособности продукта и результаты проведения портфельного анализа продукции компании при помощи матрицы БКГ?
27. SWOT-анализ, основные виды, их преимущества и недостатки
28. Этапы проведения SWOT-анализа
29. Метод GAP-анализа
30. Методика PIMS-анализа
31. Сравнительные особенности методов анализа SWOT, GAP, PIMS, LOTS.
32. Цели анализа финансово-хозяйственной деятельности организации
33. Цели, особенности проведения организационной диагностики
34. Методы выявления проблемных областей в деятельности компании

**Критерии оценки:**

* оценка «зачтено» выставляется студенту, если он ответил «правильно» на 50 – 100% вопросов;
* оценка «не зачтено», если он ответил «правильно» на менее 50% вопросов;

**7 семестр**

**Вопросы к экзамену**

по дисциплинеПрикладные методы в управлении

1. Основные методы управления, особенности их практического использования.
2. Разработка стратегий компании. Основные виды стратегий.
3. Основные этапы процесса разработки комплекса стратегий компании.
4. Методы исследований, используемых в процессе разработки комплекса стратегий компании.
5. Прогнозирование развития ситуации на рынке с помощью метода разработки сценариев.
6. Основные компоненты стратегического анализа.
7. Основные компоненты внешнего анализа (стратегический анализ).
8. Основные компоненты анализа покупателей (стратегический анализ).
9. Основные компоненты внутреннего анализа (стратегический анализ).
10. Основные цели анализа рынка и анализа среды, реализуемого в составе стратегического анализа.
11. Методы разработки стратегий развития СЗХ.
12. Основные этапы технологии построения системы бюджетного управления в компании.
13. Основные виды центров финансовой ответственности.
14. Структура внешнего анализа среды организации
15. Анализ покупателей. Цели. Методы
16. Цели, методы сегментирования рынков. Характеристики сегмента рынка
17. Основные подходы к проведению сегментирования рынка.
18. Методы и критерии выбора целевых сегментов рынка.
19. Определение мотивов покупателей
20. Анализ конкурентов. Содержание, цели, этапы анализа
21. Методы анализа конкурентных преимуществ и конкурентной позиции компании.
22. Анализ рынка. Цели, методы.
23. Анализ дальнего внешнего окружения. Цели, методы
24. Методы оценки привлекательности рыночных сегментов
25. Ключевые факторы успеха при работе на различных рынках/в различных сегментах. Значение КФУ для разработки стратегий работы компании.
26. Стержневые компетенции компании, их роль в формировании уровня конкурентоспособности компании.
27. Формирование стержневых компетенций компании, основные подходы.
28. Разработка стратегий на основе использования ключевых факторов успеха (на рынках) и стержневых компетенций (компании). Примеры стратегий.
29. Методы выбора альтернативных стратегий развития компании
30. Анализ финансового состояния компании.
31. Содержательные теории мотивации, их использование в работе руководителя.
32. Процессуальные теории мотивации, их использование в работе руководителя.
33. Современные технологии набора персонала. Основные этапы процесса набора персонала.
34. Ситуационное управление – основные концепции.
35. Выбор стиля управления по методу К.Бланшар.
36. Методы анализа организационной культуры организации
37. Основные уровни развития сотрудника, их особенности. Диагностика уровня развития сотрудника.
38. Основные виды поведения руководителя, их особенности,
39. Основные стили управления, их формирование из видов поведения руководителя.
40. Технология выбора оптимального стиля управления. Основные навыки, необходимые руководителя для использования концепции Ситуационного управления (К.Бланшар).
41. Коучинг, основные цели , виды, формы и технологии. Коучинг, роль в системе корпоративного обучения.
42. Коучинг, связь с уровнем развития навыков сотрудника.
43. Этапы разработки системы бюджетирования в компании.
44. Построение эффективной команды по М.Белбин – основные принципы. Командные роли по М.Белбин. Основные этапы построения
45. Управление обучением и развитием персонала – основные подходы.
46. Система корпоративного обучения персонала, основные компоненты. Оценка эффективности обучения персонала. Разработка стратегий и планов обучения персонала.
47. Основные функции системы управления продажами.
48. Развитие подходов к формированию бюджетов компании.
49. Стратегическое рыночное управление – основные особенности.
50. Сбалансированная система показателей, основные этапы разработки.

Составитель \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Т.А. Ходарева

 (подпись)

«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20     г.

**Критерии оценки:**

* оценка «отлично» выставляется студенту, если он ответил «правильно» на 85 – 100% вопросов;
* оценка хорошо», если он ответил «правильно» на 67 – 85% вопросов;
* оценка «удовлетворительно» если он ответил «правильно» на 50 – 66% вопросов;
* оценка неудовлетворительно», если он ответил «правильно» менее, чем на 50% вопросов

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

Кафедра Общего и стратегического менеджмента

 (наименование кафедры)

**Тесты письменные**

по дисциплине Прикладные методы в управлении

 (наименование дисциплины)

**6семестр**

**Раздел 1. «Анализ конкурентной среды отрасли»**

Тема 1.1 «Анализ существующих подходов к планированию и управлению компанией

**Тестовое задание**

**для контроля уровня усвоения учебного материала**

(пример варианта)

1. Расположите в хронологическом порядке возникновение подходов к планированию деятельности компании:

а) стратегическое рыночное управление

б) бюджетирование

в) стратегическое планирование

г) долгосрочное планирование

Ответ: б) – г) – в) – а)

1. Поставьте в соответствие подходу к планированию горизонт планирования

а) бюджетирование 1. менее года

б) долгосрочное планирование 2. 1 год

в) стратегическое планирование 3. 2 года

г) стратегическое рыночное управление 4. 5 лет

 5. 10 лет

Ответ: а) - 1

 б) – 3, 4, 5

 в) – 2

 г) –1, 2

1. Бюджет – это

а) финансовый план распределения денежных средств на различные виды деятельности организации, привязанный к определенному временному периоду

б) план финансовых расходов, структурированный по разделам

Ответ: а)

1. Определяющим для какого вида планирования являются прогнозы на основе показателей за прошлые периоды:

а) для стратегического рыночного управления

б) бюджетирования

в) для стратегического планирования

г) долгосрочного планирования

Ответ: г)

1. Основное отличие стратегического планирования от стратегического рыночного управления состоит в (допишите предложение) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Ответ: в постоянном отслеживании комплекса ключевых показателей состояния рынков и бизнеса компании

1. Сформулируйте цели стратегического управления (хотя бы две позиции):

а) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

б) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Ответ:

- разработка стратегий, упреждающих влияния возможных перемен на деятельность компании,

- разработка комплекса стратегий, концентрирующих ресурсы на ключевых направлениях

1. Какая концепция организации деятельности компании помогает ей с наибольшим эффектом использовать все свои ресурсные возможности на целевых направлениях ведения бизнеса (целевых сегментах)?

Ответ: концепция ориентации на потребителя

1. Назовите основные компоненты стратегического анализа

Ответ: Внешний, внутренний

Тема 1.2 «Анализ внешней среды ведения бизнеса. Источники информации о ситуации на рынке»

**Тестовое задание**

**для контроля уровня усвоения учебного материала**

1. Назовите факторы, определяющие частоту проведения анализа внешней среды компании:

а) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

б) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Ответ:

- возрастание темпов изменения ситуации на рынках,

- превышение на рынках уровня предложения над уровнем спроса

- (как следствие) потребность в корректировке стратегии

1. Все ли источники и методы сбора информации для внешнего анализа названы? Добавьте (если не все)

а) официальные источники

б) аналитические отчеты специализированных исследовательских компаний,

в) анкетные опросы потребителей,

г) отчеты руководителей служб компании о ситуации на рынках

Ответ: не все, добавить

- результаты анализа конкурентов,

- результаты анализа среды ведения бизнеса

- экспертные опросы

1. Назовите показатели, по которым можно оценить конкурентную позицию бизнеса

Ответ:

* занимаемая компанией доля рынка;
* тенденции изменения доли рынка компании;
* лидерство в области используемых производственных технологий, качества выпускаемой продукции и маркетинга;
* уровень прибыльности работы по сравнению с конкурентами.
	1. Что такое рыночный сегмент? Дайте характеристику

Ответ: это потребители,

- имеющие одинаковые потребности

- одинаково реагирующие на рыночные предложения

1. Назовите основные характеристики рынков:

а) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

б) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

и т.д.

Ответ:

- динамика изменения емкости рынка,

- внутренняя структура рынка

- прибыльность рынка

- средняя цена условной единицы продукта

- динамика роста субрынков

1. Какой из стадии развития рынков соответствуют следующие особенности: острая конкуренция, уменьшение потребительского спроса, предложение превышает спрос?

а) формирующийся рынок

б) развивающийся

в) зрелый рынок

г) сужающийся рынок

Ответ: г)

1. Расположите в хронологическом порядке этапы эволюции рынков:

а) сужающийся рынок

б) формирующийся рынок

в) зрелый рынок

г) развивающийся

Ответ: б) – г) – в) – а)

1. Ключевые факторы успеха на конкретном рынке –это

а) критерии достижения успеха компании на целевом рынке

б) потребности целевой группы потребителей

в) целевые показатели эффективности компании на рыночном сегменте

Ответ: б)

1. Приведите примеры показателей социально-культурной сегментации рынка

Ответ: привычки, особенности жизненного уклада и поведения людей, формирующих определенные группы населения

1. Сегментирование рынка к какому этапу внешнего анализа относится?

Ответ:

анализ покупателей

1. Назовите критерии сегментирования по McKinsey

Ответ:

Цена, уровень обслуживания, долгосрочное сотрудничество

1. Приведите примеры возможностей внешней среды компании:

а) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

б) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

в) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

г) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

д) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Назовите компоненты внешнего анализа

Ответ:

Покупателей, конкурентов, рынка, среды

1. Назовите методы анализа рынка

Ответ:

* анализ официальных данных Федеральной службы государственной статистики,
* оценка данных, предоставляемых производителями, дистрибьюторами и розничными сетями
* экспертные опросы отраслевых экспертов и консультантов,
* анкетные опросы потребителей
1. Назовите методы анализа конкурентов

Ответ:

* отраслевые аналитические отчеты специалистов,
* экспертные опросы специалистов по рынку
* анкетные опросы потребителей
1. Какой метод анализа применяется в ситуации стратегической неопределенности?

Ответ:

Сценарный анализ

1. Чем отличается СТЭП-анализ от PEST-анализа?

Ответ:

СТЭП-анализ выявление тенденций

1. Назовите элементы анализа непосредственного окружения

Ответ:

Потребители, конкуренты, поставщики

1. Назовите методы оценки конкурентоспособности организации

Ответ:

МЭО

1. Назовите этапы проведения сегментного анализа прибыльности

Ответ:

 сегментирование

- определение факторов, из-за которых возникает разница в затратах на обслуживание каждой группы потребителей

- Проанализировать различия в обслуживании разных групп клиентов

- Выделить ресурсы, задействованные для обслуживания каждой группы потребителей

- Определить способы распределения затрат на ресурсы по группам потребителей

- Определить доходы и издержки каждой группы потребителей и получить прибыль как их разность

1. Назовите методы анализа непосредственного окружения

Ответ:

МЭО, БКГ, матрицы Дженерал Электрик, МакКинзи, Ансоффа

Тема 1.3. Анализ внутренней среды компании. Выбор целевых рынков/сегментов»

**Тестовое задание**

**для контроля уровня усвоения учебного материала**

1. Назовите элементы внутреннего анализа организации

Ответ:

* + финансовый
	+ организационный
	+ кадровый
	+ производственный
	+ маркетинговый
1. Сформулируйте цели и задачи проведения SWOT-анализа

Ответ:

- формулирование основных направлений развития бизнеса, основные компоненты стратегии продвижения конкретного продукта в отношении данного сегмента рынка

* выявить сильные и слабые стороны продукта/системы продвижения/системы распределения по сравнению с конкурентами.
* выявить возможности и угрозы внешней среды.
* ввязать сильные и слабые стороны с возможностями и угрозами
1. Назовите этапы проведения SWOT-анализа

Ответ:

- выбор объекта исследования

- сбор информации для проведения SWOT-анализа

- построение SWOT-анализа в общей форме

- раскрытие матрицы SWOT-анализа для формирования взаимосвязей (развернутая форма и ее анализ)

- формулирование основных стратегий, их ранжирование по степени значимости

- выбор приоритетной стратегии

1. Назовите источники информации для проведения SWOT-анализа

Ответ: внутренняя информация, обзоры рынка, статьи в журналах, реклама конкурентов, инсайдерская информация о деятельности конкурентов, Интернет

1. Назовите цели портфельного анализа

Ответ:

* анализ сложившейся ситуации (в том числе, в составе стратегического анализа);
* выбор подходов/стратегий развития бизнес-единиц и продуктов компании
1. В каких ситуациях компании применяют портфельный анализ?

Ответ:

* на этапе выбора стратегии развития бизнес-единицы
* на этапе формирования продуктового портфеля компании
1. Какой продуктовый портфель компании можно назвать сбалансированным?

Ответ: в котором присутствуют все виды продукции

1. Назовите цели проведения БКГ-анализа

Ответ:

* анализ положения на рынке каждого из продуктов компании и, соответственно, оценить уровень перспективности его дальнейшего развития (разработать стратегии развития продуктов).
* оценка степени сбалансированности портфеля продуктов компании и принять решения о стратегиях в отношении каждого из продуктов.
* планирование действия в отношении реорганизации продуктового портфеля (включающие направления перемещения финансовых потоков).
1. Охарактеризуйте стратегии для «трудных детей»
2. Назовите недостатки метода БКГ
3. Каковы цели анализа оргкультуры компании?
4. Назовите направления анализа системы управления персоналом

Ответ:

мотивация персонала

Адаптация персонала

Кадровое планирование

Аттестация персонала

Обучение персонала

Набор и отбор персонала

Планирование деловой карьеры

1. Что включает в себя структура компетенций?

Ответ:

знания (данные, информация, сами знания);

отношения (поведение, тождественность, желания);

ноу-хау (навыки, способности, ноу-хау).

1. Назовите этапы диагностики СУП

Ответ:

* Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз в области персонала
* Оценка кадровой политики компании и текучести кадров
* Определение типа организационной культуры
* Определение типа лидерства
1. С какой целью используется матрица Томпсона - Стрикленда

Ответ:

для анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз в области персонала

1. Назовите методы анализа кадровой службы компании.

Ответ:

\* Анкетные опросы,

\* изучение документов,

\* анализ

- динамики численности персонала за анализируемый период (оборота и текучести персонала)

- анализ динамики изменения качественного состава персонала, по образовательному уровню

- анализ распределения персонала по категории «должности» (профессионально-квалификационной структуры)

- анализ структуры персонала по возрастному, половому признакам, по семейному положению

**7 семестр**

**Раздел 2. «Разработка комплекса стратегий компании. Стратегическое решение о выборе целевых сегментов рынка»**

Темы 2.1-2.2 «Разработка стратегических решений», «Анализ существующих подходов к планированию и управлению компанией»

**Тестовое задание**

**для контроля уровня усвоения учебного материала**

(пример варианта)

1. Назовите методы выбора стратегии

Ответ:

матрицы Ансоффа, SWOT, Портера

1. Поясните понятие «стратегия дифференциации продукта»
2. Чем отличается стратегия от плана?

Ответ:

стратегия отражает специфику пути для достижения поставленной цели

план – последовательность действий.

1. Что определяется корпоративной стратегией:

а) направления деятельности фирмы

б) объемы продаж на целевом рынке,

в) целевые рынки,

г) конкурентные стратегии на рынках компании

1. Что называют ключевыми факторами успеха?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Ответ:

Насущные потребности потребителей

1. Назовите составляющие комплекса стратегий компании

Ответ:

Финансовая, продажи, маркетинговая, кадровая, сбытовая

1. Назовите порядок разработки стратегии

Ответ:

Общие цели – разработки стратегий различных уровней – разработка планов операционного уровня

1. Поясните понятие «синергизм»

Ответ:

когда различные виды деятельности компании, в том числе на различных рынках, дополняют и усиливают друг друга

1. Поясните понятие «стержневые компетенции»

Ответ:

способность организации к чему-то уникальному, обеспечивающему лидерские позиции среди конкурентов (навыки, умения и технологии компании, позволяющих компании предоставлять искомые блага потребителям)

Темы 2.3 «Сравнительный анализ перспективности различных рынков. Выбор рынков. Выбор целевых сегментов рынка»

**Тестовое задание**

**для контроля уровня усвоения учебного материала**

1. Назовите методы проведения сегментации рынков компании

Ответ:

- на основе построения карты рынка ,описания потребителей, их мотивов и причин, побуждающих делать покупки;

- с использованием модифицированной диаграммы Исикава

1. Назовите достаточные для выбора компанией сегмента его характеристики

Ответ:

- достаточные величину и емкость, которые могут оправдать усилия, прилагаемые для их определения;

- элементы одного сегмента имеют много сходных характеристик, но в то же время отличаются от всех остальных групп/сегментов;

- критерии выделения и описания сегментов имеют ясный с коммерческой точки зрения смысл

- описываемые сегменты доступны для приложения усилий компании

1. Приведите примеры показателей сегментации «по выгодам» рынка

Ответ: свойства продуктов и предложений, обеспечивающих финансовые, моральные, качественные и др. выгоды

1. Назовите основные показатели, определяющие выбор целевого сегмента методом АВС

Ответ:

- потенциальный доход

- стоимость освоения сегмента

1. Назовите основные показатели, определяющие выбор целевого сегмента на основе многокритериальной матрицы

Ответ:

- конкурентная сила компании

- привлекательность сегмента

1. Назовите критерии оценки привлекательности рынка

Ответ:

- емкость в денежном выражении,

- динамика изменения емкости (в единицах купленных товаров)

1. Назовите источники информации для оценки емкости рынка и ее динамики

Ответ:

- данные Федеральной службы государственной статистики

- данные от производителей

- оценки отраслевых экспертов и консультантов

- результаты проводимых исследований рынка

1. Назовите объекты исследования при анализе рынков компанией

Ответ:

- динамика изменения емкости рынков компании

- уровни издержек

- системы товародвижения

1. Назовите факторы, определяющие успешность сегментирования рынка компании

Ответ:

- возможность реализации компанией конкурентоспособного предложения

- возможность долговременного поддержания привлекательности предложения независимо от реакции конкурентов

- уровень прибыли на данном целевом сегменте выше инвестиций, необходимых для реализации стратегий на нем

1. Назовите характеристики рыночных сегментов, не связанные с товаром

Ответ:

- географические «сегменты» (например, пекарня, рынок),

- отраслевые (например, специализация консалтинговых компаний

- демографические переменные (например, предпочтения разных возрастных групп; лояльность к определенному бренду)

1. Назовите методы выбора компанией целевых сегментов

Ответ:

- АВС

- Двухэтапный табличный метод

1. Назовите этапы двухэтапного табличного метода выбора компанией целевого сегмента

Ответ:

- оценка уровня привлекательности сегментов для компании

- оценка конкурентной силы компании в каждом из сегментов

1. Назовите критерии оценки перспективности рынков, используемые в матрице AD Little

Ответ:

* по оси ординат откладываются этапы развития рынка;
* по оси абсцисс откладываются относительное положение на оцениваемом рынке
1. Назовите возможные варианты конкурентной позиций компании на оцениваемом методом матрица AD Little рынке

Ответ:

* ведущая
* сильная
* заметная
* прочная
* слабая
1. Назовите критерии оценки при выборе рынков с помощью в матрицы GE-McKinsey

Ответ:

* по оси ординат откладывается конкурентная позиция бизнеса
* по оси абсцисс откладывается Привлекательность отрасли
1. Назовите показатели, по которым можно оценить привлекательность отрасли

Ответ:

* емкость рынка;
* изменение емкости рынка;
* прибыльность рынка;
* чувствительность рынка к уровню цен товаров;
* сезонные колебания спроса и активности бизнеса

**Раздел 3. «Моделирование систем управления. Основные методы и инструменты управления»**

Темы 3.1-3.2 «Основные методы управления, их использование при решении различных управленческих задач. Бизнес-процессы – определение, идентификация и регламентирование», «Основные теории мотивации»

**Тестовое задание**

**для контроля уровня усвоения учебного материала**

(пример варианта)

1. Планирование, прогнозирование относятся к:

а) экономическим методам управления,

б) социально-психологическим

в) организационно-административным

1. Назовите основное преимущество подхода к управлению KPI перед SMART \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Ответ:

повышение уровня управляемости

1. Какая концепция управления бизнесом преследует цель снижение себестоимости продукции

а) социально-этичного маркетинга

б) развивающийся

в) совершенствования производства

г) совершенствования товара

1. Какая(ие) из концепций управления обеспечивает(ют) контроль только по одному из показателей:

а) управление по целям

б) сбалансированная система показателей

в) SMART

1. Какая система является частью другой системы?

а) **система KPI – часть системы сбалансированных показателей**

б) системы сбалансированных показателей – часть системы KPI

1. С какой целью для анализа можно использовать теории А.Маслоу, Д.МакКлеланда?

Ответ:

Для анализа потребностей персонала и прогнозирования его поведения в будущем

1. Назовите основные отличия группы от команды
2. Назовите ключевые параметры команды

**2. Инструкция по выполнению**

Тестовые задания могут содержать более одного верного ответа

**3. Критерии оценки:**

* оценка «отлично» выставляется студенту, если он ответил «правильно» на 85 – 100% вопросов;
* оценка хорошо», если он ответил «правильно» на 67 – 85% вопросов;
* оценка «удовлетворительно» если он ответил «правильно» на 50 – 66% вопросов;
* оценка неудовлетворительно», если он ответил «правильно» менее, чем на 50% вопросов

**Оформление вопросов для опросов**

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

Кафедра Общего и стратегического менеджмента

 (наименование кафедры)

**Вопросы для опроса**

по дисциплинеПрикладные методы в управлении

 (наименование дисциплины)

Раздел 1. «Анализ конкурентной среды отрасли»

Тема 1.2 «Анализ внешней среды ведения бизнеса. Источники информации о ситуации на рынке».

Тема опроса. Исследование потребительского спроса и формирование профиля целевого потребителя

1. Назовите цели анкетного опроса потребителей целевого рынка.
2. Назовите основные характеристики метода «полевое исследование».
3. Какие методы используются для оценки допустимой ошибки при проведении полевого исследования?
4. Существуют ли требования при формировании группы респондентов для участия в анкетном опросе при проведении полевого исследования?
5. Назовите ограничения использования результатов полевого исследования.
6. Каким образом формируется анкета для проведения опроса?
7. Что называют «профилем потребителя»?
8. Каким образом можно оценить количество потенциальных потребителей предлагаемых товаров/услуг на целевом рынке?
9. Каким образом, используя данные полевого исследования, можно разработать кампанию по привлечению новых клиентов?
10. Как можно рассчитать объем будущего спроса на предлагаемые товары услуги?

Тема 1.3 «Анализ внутренней среды компании. Выбор целевых рынков/сегментов».

Тема опроса. Диагностика проблем. Решение многокритериальных задач управления

1. Для решения каких задач используется метод МАИ?
2. Назовите уровни иерархии метода МАИ
3. С каких позиций осуществляется формулирование цели?
4. Какая балльная шкала используется в методе и для каких целей?
5. Поясните, какие критерии называют групповыми критериями?
6. Опишите алгоритм метода попарных сравнений
7. Назовите основные этапы метода МАИ
8. Раскройте физический смысл понятия «локальный критерий»
9. Как определяются взвешенные оценки локальных критериев в случае групповых критериев?
10. Как определяются взвешенные оценки локальных критериев в случае простых (одноуровневых) критериев?
11. Какие существуют методы определения оценок приоритетов альтернатив (в случае групповых критериев и простых критериев)?
12. Что называю взвешенной оценкой альтернативы (глобальным приоритетом)?
13. Назовите критерий оценки согласованности мнений экспертов и допустимый диапазон его значений

Раздел 3.

**Критерии оценки:**

* оценка «отлично» (5 баллов) выставляется студенту, если его ответы отличаются полнотой и содержательностью, умением приводить примеры;
* оценка «хорошо» (4 балла), если студент допускал незначительные неточности в своих ответах, вносил уточнения/исправления в ответ при наводящих вопросах преподавателя;
* оценка «удовлетворительно» (3 балла), если студент давал на вопросы неполные ответы, испытывал затруднения при приведении примеров;
* оценка «неудовлетворительно» (2 балла), если студент испытывал затруднения при ответе на вопросы и при приведении примеров

Составитель \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Т.А. Ходарева

(подпись)

«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20 г.

**Оформление задания для кейс-задачи**

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

Кафедра общего и стратегического менеджмента

(наименование кафедры)

**Кейс-задачи**

по дисциплинеПрикладные методы в управлении

(наименование дисциплины)

Раздел 1 «Анализ конкурентной среды отрасли, разработка комплекса стратегий компании»

Тема 1.1 «Анализ существующих подходов к планированию и управлению компанией».

Кейс 1: разработка ключевых показателей оценки ситуации на рынке (для российского экспортера зерна)

Цель занятия: отработка навыков планирования работы компании на основе формулирования системы ключевых показателей эффективности для разных уровней управления в компании

Используемый подход: разработка решений предлагаемого кейса, презентация и обсуждение решений

Кейс 2: анализ преимуществ использования методов стратегического менеджмента (для российского экспортера зерна)

Цель занятия: отработка навыков планирования работы компании на основе формулирования системы ключевых показателей эффективности для разных уровней управления в компании

Используемый подход: разработка решений предлагаемого кейса, презентация и обсуждение решений

Пример задания:

Компания СкайЛинк (использует стандарты CDMA и WCDMA (3G), предоставляет услуги мобильного Интернета в городах ЮФО, тарифы (и скорость обмена данными) несколько выше, чем у «большой тройки») планирует в 2011-2014 гг. выйти на рынок мобильных устройств с двумя типами товаров:

1. Смартфон СкайЛинк для экстремалов (и сотрудников МЧС), стоимость - 20.000 руб. (операционная система – Android 2.3– в настоящее время самая перспективная ОС для мобильных устройств).

2. Планшет 10" (Android 2.3, либо Windows 7), стоимость 15.000.

Продажа планируется в городах Ростовской области, Краснодарского и Ставропольского краев - данные о численности городского населения приведены в приложении. Продажа осуществляется корпоративным клиентам.

Известно что, в составе Ростовской области проживает 4404,013 тыс. человек (данные переписи 2002 года), более 2/3 которого – городские жители. Среднегодовая численность занятых в экономике составляет 1,75 млн. человек, в том числе на предприятиях негосударственного сектора — 1,2 млн. человек.

В Краснодарском крае проживает свыше пяти миллионов человек, в том числе около 53% - в городах и 47% - в сельской местности.

В Ставропольском крае проживает 2705,1 тыс. человек населения, в т.ч. сельского - 1169,7 тысяч (43,2%).

*Требуется описать последовательность действий по развертыванию отдела продаж*

Тема 1.2 «Анализ внешней среды ведения бизнеса. Источники информации о ситуации на рынке».

Кейс 1: анализ рынка антивирусных компьютерных программ. Использование диаграммы Исикава при проведении сегментировании рынка

Цель занятия: отработка навыков проведения сегментирования рынка на основе использования современных подходов и технологий

Используемый подход: разработка решений предлагаемого кейса, презентация и обсуждение решений

Кейс 2: анализ конкурентной ситуации на рынке антивирусных компьютерных программ. Использование метода стратегических групп

Цель занятия: отработка навыков анализа конкурентной ситуации

Используемый подход: разработка решений предлагаемого кейса, презентация и обсуждение решения

Тема 1.3 «Анализ внутренней среды компании. Выбор целевых рынков/сегментов».

Кейс 1: анализ портфеля продуктов компании «HTC».

Цель работы**:** отработка навыков анализа внутренней среды организации и навыков разработки направленных на конкретные сегменты рынка стратегий на основе использования современных инструментов

Метод: SWOT-анализ и SNW-анализ по продукту, разработка решений предлагаемого кейса, презентация и обсуждение решений

Кейс 2: анализ финансового состояния компании

Цель работы**:** отработка навыков проведения анализа финансового состояния компании, а также навыков выбора целевых сегментов рынка на основе использования двухэтапного табличного метода

Подход: разработка решений предлагаемого кейса, презентация и обсуждение решений

Раздел 2. «Разработка комплекса стратегий компании. Стратегическое решение о выборе целевых сегментов рынка»

Тема 2.1 «Разработка стратегических решений»

Кейс: идентификация стратегических позиций компании и выбор стратегии с учетом ключевых факторов успеха при работе на различных рынках с целью достижения ею конкурентных преимуществ

Цель: приобретение навыков идентификации стратегических позиций компании и выбора наилучшей конкурентной стратегии

Методы: моделирование стратегического поведения по И.Ансоффу, матрице М.Портера, разработка стратегии с использованием КФУ

Тема 2.2 «Анализ существующих подходов к планированию и управлению компанией».

Кейс: оценка стратегического видения и миссии компании. Декомпозиция стратегических целей компании

Цель: приобретение навыков разработки миссии компании и декомпозиции цели в соответствии с ее стратегическим видением

Методы: дерево целей, комплекса стратегий, разработка решений предлагаемого кейса, презентация и обсуждение решений

Тема 2.3 «Сравнительный анализ перспективности различных рынков. Выбор рынков. Выбор целевых сегментов рынка».

Кейс 1: проведение сравнительной оценки перспективности рынков для приложения усилий компании при использовании ABC-анализа и двухэтапного табличного метода выбора рынков/сегментов

Цель занятия: отработка навыков проведения сравнительной оценки перспективности рынков

Используемый подход: разработка решений предлагаемого кейса, презентация и обсуждение решений

Методы: АВС, двухэтапный табличный метод, разработка решений предлагаемого кейса, презентация и обсуждение решений

Кейс 2: выбор целевых сегментов для продвижения Интернет-планшетов компании HTC.

Цель занятия: отработка навыков выбора целевых сегментов рынка

Используемый подход: двухэтапный табличный метод, матрицы «Привлекательность рынка/конкурентная сила компании»разработка решений предлагаемого кейса, презентация и обсуждение решений

Раздел 3. «Моделирование систем управления. Основные методы и инструменты управления»

Тема 3.1 «Основные методы управления, их использование при решении различных управленческих задач. Бизнес-процессы – определение, идентификация и регламентирование.».

Кейс: выбор оптимальных методов управления при решении конкретных управленческих задач

Цель занятия: отработка навыков выбора оптимальных методов управления

Используемый подход: разработка решений предлагаемого упражнения, презентация и обсуждение решений

Тема 3.2 «Основные теории мотивации».

Кейс: анализ причин изменения уровня мотивации сотрудников

Цель занятия: отработка навыков анализа причин изменения мотивации

Используемый подход: разработка решений предлагаемого кейса, презентация и обсуждение решений

Тема 3.3 «Управление индивидуальным и групповым поведением в организациях».

Кейс 1: выбор оптимального стиля управления в зависимости от особенностей ситуации

Цель занятия: отработка навыков выбора оптимального стиля управления

Используемый подход: разработка решений предлагаемого кейса, презентация и обсуждение решений

Кейс 2: анализ предпочтений человека в отношении исполнения конкретных командных ролей

Цель занятия: отработка навыков анализа предпочтений человека в отношении исполнения конкретных командных ролей

Используемый подход: анализ результатов обработки заполненной анкеты, презентация и обсуждение решений

Кейс 3: сравнение различных методов стимулирования сотрудников, формирование взаимосвязи вознаграждения с результатами его труда. Использование количественных методов управления в различных ситуациях

Цель занятия: приобретение навыков выбора и использования различных методов стимулирования сотрудников в зависимости от конкретных ситуаций

Используемый подход: оценка текущей ситуации, сравнительный анализ методов стимулирования, обсуждение

Кейс 4: разработка структуры системы KPI для торговой организации

Цель занятия: отработка навыков формулирования системы KPI для торговой организации

Используемый подход: анализ результатов выполнения упражнения, презентация и обсуждение решений

Кейс 5: разработка проекта системы сбалансированных показателей для торговой организации

Цель занятия: отработка навыков формулирования системы ССП для торговой организации

Используемый подход: анализ результатов выполнения упражнения, презентация и обсуждение решений

Раздел 4 «Финансовое планирование и прогнозирование»

Тема 4.1 «Финансовое планирование и прогнозирование».

Кейс 1: сравнение возможностей основных методов анализа

Цель занятия: отработка навыков использования основных методов финансового анализа

Используемый подход: анализ результатов выполнения упражнения, презентация и обсуждение решений

Кейс 2: практическое использование методов финансового прогнозирования

Цель занятия: отработка навыков использования основных методов финансового прогнозирования

Используемый подход: анализ результатов выполнения упражнения, презентация и обсуждение решений

Тема 4.2 «Финансовое планирование и бюджетирование».

Кейс 1: разработка проекта системы бюджетирования денежных средств (БДДС)

Цель занятия: отработка навыков проектирования БДДС

Используемый подход: анализ результатов выполнения упражнения, презентация и обсуждение решений

Кейс 2: разработка проекта системы бюджетирования доходов и расходов (БДР)

Цель занятия: отработка навыков проектирования БДР

Используемый подход: анализ результатов выполнения упражнения, презентация и обсуждение решений

**Инструкция и/или методические рекомендации по выполнению**

Перед выполнением каждого задания студент должен разобраться в основных понятиях и методах соответствующей темы, прочитав соответствующую лекцию и дополнив, если необходимо, изучением соответствующего раздела по учебнику. Затем необходимо, разобрать решение типичных примеров и задач по предлагаемой теме, познакомиться с описанием предлагаемой ситуации, проанализировать полученную информацию, оценить необходимость поиска дополнительной информации о внешней среде компании (например, аналитиков компании IDC или др. о состоянии рынка, потребительском спросе, динамике распределения долей этого рынка между его участниками тенденциях его развития) или о состоянии отдельных компонентов ее внутренней среды.

**Критерии оценки:**

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если он показал умение отыскивать, анализировать и использовать необходимую информацию, оценивать предложенную ситуацию, обосновано принимать организационные решения, применять полученные знания на практике

- оценка «не зачтено» выставляется в том случае, если студент не справился с поставленной задачей, не смог проявить на практике умение применять полученные знания или у него недостаточно знаний для принятия решения по предложенной ситуации

 Составитель \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Т.А. Ходарева

 (подпись)

«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20     г.

**Оформление вопросов для собеседования**

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

Кафедра общего и стратегического менеджмента

 (наименование кафедры)

**Вопросы для собеседования**

по дисциплинеПрикладные методы в управлении

 (наименование дисциплины)

**Раздел 2**  **«Разработка комплекса стратегий компании. Стратегическое решение о выборе целевых сегментов рынка»**

Темы 2.1-2.3 «Разработка стратегических решений», «Анализ существующих подходов к планированию и управлению компанией», «Сравнительный анализ перспективности различных рынков. Выбор рынков. Выбор целевых сегментов рынка»

1. Бизнес-процессы – определение, идентификация и регламентирование.
2. Разработка бизнес-процессов.
3. Основные стратегии компаний-последователей и компаний, ориентированных на работу в нише
4. Основные стратегии лидеров рынка и претендентов на лидерство.
5. Методы сравнения перспективности рынков и сегментов рынка для приложения усилий компании
6. Использование модели 5 конкурентных сил М.Портера. для разделения конкурирующих компаний на стратегические группы; анализ стратегических групп.
7. Идентификация стратегических позиций компании и выбор стратегии. Использование матрицы М.Портера.
8. Идентификация стратегических позиций компании и выбор стратегии. Модель стратегического поведения И.Ансоффа.
9. Выбор альтернативных стратегий развития компании.
10. Использование матриц BCG, GE/McKinsey, ADL-LC при разработке бизнес-стратегий
11. Основные подходы к проведению сегментирования рынка.
12. Двухэтапный табличный метод выбора целевых сегментов рынка.

**Критерии оценки:**

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он активно участвовал в обсуждении, показал умение анализировать, находить методы решения, применять полученные знания, его ответы отличались полнотой и содержательностью

- оценка «хорошо», если студент активно участвовал в обсуждении, допускал незначительные неточности в своих ответах, показал умение применять полученные знания при анализе предложенной ситуации, вносил уточнения/исправления в ответ при наводящих вопросах преподавателя,

- оценка «удовлетворительно», если студент не принимал активного участия в обсуждении, давал неполные ответы, испытывая некоторые затруднения, допускал неточности

- оценка «неудовлетворительно», если он при обсуждении был пассивен, неуверен в своих ответах, не мог на практике применить имеющиеся знания или у него наблюдалось недостаточно знаний для принятия решения по предложенной ситуации, если он испытывая затруднения при ответах на заданные ему вопросы

 Составитель \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Т.А. Ходарева

(подпись)

«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20     г.

**Оформление комплекта заданий по видам работ**

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

Кафедра общего и стратегического менеджмента

(наименование кафедры)

**Комплект заданий для выполнения**

**расчетно-графической работы**

по дисциплинеПрикладные методы в управлении

 (наименование дисциплины)

Раздел 1. «Анализ конкурентной среды отрасли»

Тема 1.2 «Анализ внешней среды ведения бизнеса. Источники информации о ситуации на рынке».

Задание 1. Оценить потенциальную привлекательность идеи создания оздоровительного центра в одном из спальных районов г. Ростова-на-Дону

Цель работы**:** приобретение навыков обработки анкетного опроса с целью анализа потенциальной привлекательности новых предложений на рынке товаров/услуг

Метод исследования: анкетный опрос населения целевого и близ лежащих районов города Ростова-на-Дону – конечного потребителя предлагаемых услуг.

Задание 2. Сформировать профиль потребителя и оценить спрос на оздоровительные услуги в целевом районе г. Ростова-на-Дону

Цели работы**:** приобретение навыков формирования профиля потребителя предлагаемых товаров/услуг, вычисления потенциального объема спроса на товары/услуги

Метод изучения: полевое маркетинговое исследование

*Индивидуальное задание* для самостоятельной реализации:

1. Сформулируйте бизнес-идею
2. Дайте оценку перспективности новой идеи реализации товаров/услуг
3. Проведите исследование потребительского спроса на выбранном Вами целевом рынке.
4. Постройте профиль потребителя товаров/услуг
5. Оцените объем потребительского спроса потенциальных клиентов товаров/услуг

Задание 3. Провести конкурентный анализ и построить конкурентный профиль организации на целевом рынке

Цели работы**:** получить практические навыки проведения конкурентного анализа компании на целевом рынке, расчета показателей ее относительной конкурентной силы и абсолютного конкурентного преимущества

Метод исследования: метод экспертных опросов

*Индивидуальное задание*

1. Определите цель Вашего исследования (либо продвижение товара через средства рекламы, либо выбор лучшей конкурентной позиции, либо направления использования ресурса - помещения, финансов, освободившегося работника и т.д.)
2. Определите направление Вашей деятельности (торговля, производство товаров ТНП (товаров народного потребления), машиностроение, услуги и т.п.)
3. Представьте, кто мог бы быть Вашим экспертом по этой проблеме, и далее будете выставлять оценки от их имени — Э1, Э2, …, Эm.
4. Определите критерии (не менее пяти) - показатели деятельности Вашей фирмы и конкурентов, по которым Вы будете сравнивать свою и другие фирмы в соответствии с целями анализа: К1, К2, …, Кn (например, цена, качество, охват рынка, эффективность использования выгоды на рынке и т.п. - из списка в таблице, приведенной ниже, или собственные) и шкалу балльных оценок.

Ниже приведены примеры критериев для разных направлений деятельности фирмы.

Таблица

|  |  |
| --- | --- |
| Группа показателей | Показатель |
| 1 | 2 |
| Промышленное производство |
| Продукт | АссортиментКачествоДизайнУпаковкаТехническое обслуживание, сервисГарантийное обслуживаниеВозможность обмена или возврата |
| Цена | Позиционирование ценыСкидкиУсловия платежейУсловия финансирования |
| Продвижение | РекламаПерсональные продажиСтимулирование сбытаУправление торговой маркойСвязи с общественностью (PR) |

Окончание таблицы

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| Сбыт | Каналы сбытаПлотность сбытаЦикл заказаТоварные запасыТранспортировка заказа |
| Гостиничный комплекс |
| Услуги | Уровень (питание, развлечения, отдых и т.п.)Техническое оборудование и обслуживание, СервисГарантии качества обслуживанияВозможность изменения сроков, уровня |
| Цена | Диапазон ценыСкидкиУсловия платежей |
| Продвижение услуг | РекламаСтимулирование сбыта услугУправление торговой маркойСвязи с общественностью (PR) |
| Здание и прилегающая территория | Номерной фондКачество (декор, мебель, количество персонала на число номеров и т.п.)Помещения для предоставления услуг питания, отдыха, спортаНаличие помещений для проведения совещаний, переговоров, семинаров и т.п.Службы финансового обеспеченияТранспортное обеспечение гостейНаличие зеленой зоны, открытых спортивных площадок и т.п.  |
| Торговая организация |
| Блок 1. Местоположение  | Название компании Адрес торгового зала Транспортная доступность Легкость нахождения торгового зала Оформление витрин  |
| Блок 2. Оформление торгового зала | Освещение Наличие кондиционера Качество ремонта Расстановка товара Прочие факторы  |
| Блок 3. Квалификация продавцов | Внешний вид продавцов Стиль общения продавцов с покупателем |
| Блок 4. Товарное предложение | Перечень продаваемой продукции Внешний вид товаров Уровень цен Перечень дополнительных услуг |
| Блок 5. Продвижение | Наличие рекламных материалов Качество исполнения рекламных материалов |

1. Выберите метод выставления экспертами оценок (ранжирование, балльные оценки) и шкалу оценивания
2. Для проведения конкурентного анализа используйте метод МЭО, Обработайте данные, получите конкурентный профиль в относительных оценках и постройте лепестковую диаграмму для наглядного отображения Вашей позиции на рынке.
3. Вставьте комментарии к проделанной работе с рекомендациями по поведению Вашей фирмы на рынке.
4. Подготовьтесь к объяснению результатов.

Задание 4. Провести анализ макросреды компании

Цель работы**:** приобретение навыков проведения анализа внешней среды организации

Метод изучения: PEST-анализ

Тема 1.3 «Анализ внутренней среды компании. Выбор целевых рынков/сегментов».

Задание 1. Выполнить организационную диагностику с целью идентификации проблемных областей для известной Вам организации и построить ее диагностический профиль

Цель работы**:** приобретение навыков проведение диагностики состояния основных направлений деятельности компании, выявления проблемных областей

Метод изучения: диагностика на основе диагностических таблиц

Задание 2. Руководством компании после проведения исследования ее хозяйственной деятельности была сформулирована основная стратегическая задача: повышение качества производимой продукции, и были предложены следующие варианты альтернативных стратегий ее реализации:

А1 - модернизация организационной структуры, требующая максимальную реструктуризацию всего персонала, способов управления и минимальные изменения технологии и сырья;

А2 - модернизация производства, предполагающее изменения части инструментов, состава и структуры сырья, совершенствование управления доставкой и технологией, переподготовку кадров;

А3 - использование новой усовершенствованной технологии, требующей нового оборудование и обучения основного и вспомогательного персонала.

Необходимо выбрать наиболее приемлемый вариант формирования стратегии повышения качества продукции.

Цель работы**:** закрепление навыков решения сложных управленческих многокритериальных задач (с многоуровневыми критериями выбора)

Метод изучения: метод анализа иерархий

Задание 3. В организации, занимающейся реализацией товаров широкого потребления, с целью повышения эффективности ее деятельности было предложено три варианта альтернативных проектов:

* расширение ассортимента товара, т.е. реализация нового товара на известном рынке - стратегия товарной экспансии;
* изменение рекламных технологий, разработка мероприятий по продвижению продукции - стратегия совершенствования деятельности;
* выход на новые рынки для уже освоенных товаров (продуктов питания).

Выбрать наиболее эффективное решение методом анализа иерархии

Цель работы**:** закрепление навыков решения сложных управленческих многокритериальных задач

Метод изучения: метод анализа иерархий

Варианты заданий

1. Выбрать по согласованию с преподавателем вариант задания (см таблицу ниже)
2. Выполнить следующие шаги:
* проанализировать альтернативные решения и (при необходимости) добавить свои,
* обосновать число экспертов,
* организовать экспертную процедуру,
* проанализировать предложенные критерии и добавить свои,
* рассчитать весовые приоритеты критериев,
* построить матрицы оценок эффективности стратегий по каждому критерию,
* оценить локальную и глобальную согласованность мнений экспертов
* обосновать выбор решения,
* оформить отчет на листе Excel, включающий постановку задачи своего варианта и текстовые пояснения к выполненным операциям

Таблица – Варианты задания

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № варианта | ЦельПостановка задачи | Альтернативы | Критерии |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Предприятие занимается продажей и внедрением программного обеспечения для бухгалтеров. Отдел маркетинга планирует расширение рекламного воздействия на бухгалтеров в области ТВ рекламы. Для этого отделом организуется мини исследование телевизионных предпочтений бухгалтеров. В ходе опроса выясняется, что самыми популярными примерно в одинаковой степени являются ОРТ, НТВ и REN-TV. Предприятие обладает средствами для проведения рекламной кампании только на одном из ТВ-каналов.Задача состоит в выборе наиболее приоритетного канала ТВ | ОРТ, НТВ , REN-TV | 1 — выгодная цена2 — популярность канала среди бухгалтеров3 — общая популярность канала (для повышения узнаваемости фирмы) |
| 2 | Совет Директоров компании «Телстар», являющийся оператором связи, принял решение об увеличении объемов продаж стартовых пакетов (подключений) и привлечении дополнительного числа абонентов. Стоит проблема выбора инструментов достижения цели. | повышение качества связи и расширение спектра оказываемых услуг* + открытие новых собственных салонов связи
	+ организация каналов распределения
 | 1 — увеличение объемов продаж на региональном рынке2 — завоевание новых регионов3 — привлечение абонентов из сетей других операторов4 — упорядочение контроля за сбытовой сетью |

Продолжение таблицы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3 | Определить ближайшую стратегическую политику ООО «Ростовэнерго» | * + оптимизация производства электроэнергии, рациональное подключение мощности
	+ внедрение АС учета платежей, своевременное отключение неплательщиков до погашения задолженности
	+ строительство новых линий, резервирование подключений, расширение производства
	+ разработка тарифов, в максимальной степени согласовывающей интересы энергоснабжающей организации и ее потребителей
	+ сокращение штатов, перераспределение обязанностей и повышение квалификации персонала
 | 1 — снижение производственных издержек2 — ограничение затрат на реализацию проекта3 — быстрота реализации4— увеличение прибыли |
| 4 | Определить первоочередную стратегию ООО «Огурчик» | * + введение новой группы товаров (открытие нового отдела)
	+ переоборудование торгового зала
	+ автоматизация торгового процесса
	+ капитальный ремонт магазина
 | 1— необходимые вложения2 — ожидаемая выгода (рентабельность)3 — время реализации проекта |
| 5 | Определить первоочередную стратегию компании «Симеон» | * + собственное производство систем очистки воды
	+ собственное производство бутилированной воды
	+ развитие сети питьевых галерей
	+ приобретение систем очистки других производителей
 | 1 — увеличение прибыли2 — ограничение затрат на реализацию проекта3 — возможность увеличения доли компании на рынке после внедрения стратегии |

Продолжение таблицы .

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6 | Компания работает на рынке корпоративных продаж компьютеров, офисной техники. Партнером компании было предложено принять участие в маркетинговой акции по продвижению офисных принтеров в ценовой категории до 130$. Был составлен план рекламной кампании (пресса, щитовая реклама, радиореклама) и основная сложность возникла при выборе радиостанции, которая будет участвовать в проведении рекламной кампании. Были получены предложения от 3-х радиостанций, обладающих примерно одинаковым рейтингом популярности и ценой на размещение рекламы. Для оценки были приглашены эксперты для предварительного тестирования радиостанций  | * + «Радио7 на 7 холмах»
	+ «Европа+»
	+ «Наше радио»
 | 1 — целевая аудитория2 — затраты3 — позиционирование рекламного спота (ролика) в рекламном блоке4 — охват аудитории (диапазон вещания) |
| 7 | Совет директоров ОАО «Донская кожа» принял решение выбрать стратегию развития предприятия, создать принципиально новую схему управления маркетингом предприятия.  | * создание отдела маркетинга, изменение организационной структуры
* привлечение консультационных холдинговых компаний или иностранных химических компаний для внедрения экологически чистых технологий обработки кожевенного сырья
* закрытие кожевенного производства в центре города, сдача помещений в аренду. Разработка проекта перевооружения кожевенного производства, перенос производства на промышленную площадку кожсырьевого участка
* реализация программы развития персонала предприятия
 | 1 — затраты, тыс. руб.2 — время реализации стратегии, месяц3 — соответствие требованиям охраны природы4 — рентабельность , % |

Продолжение таблицы.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8 | Определить первоочередную стратегию ОАО «Аэрофлот-Дон» | * приобретение новой авиатехники
* создание альянсов с партнерами-перевозчиками
* повышение качества обслуживания на всех участках контакта с клиентами
* вытеснение конкурентов за счет понижения тарифов
 | 1 — необходимые вложения2 — ожидаемая выгода (рентабельность)3 — время реализации проекта |
| 9 | Определить первоочередную стратегию грибного комплекса «Чудо-гриб»» | * внедрение новой технологии для приготовления субстрата и переоборудование существующих камер выращивания
* строительство новых камер выращивания
* улучшение упаковки
* закрытие собственного бизнеса и устройство на работу наемным менеджером
 | 1 — минимизация производственных издержек2 — ограничение затрат на реализацию проекта3 — быстрота реализации4 — максимизация прибыли |
| 10 | Определить первоочередную стратегию ОАО ТКЗ «Красный Котельщик» | * оптимизация производства энергетического оборудования
* внедрение АС учета материальных ценностей
* увеличение товарного выпуска нестандартного оборудования
 | 1 — снижение производственных издержек2 — ограничение затрат на реализацию проекта3 — быстрота реализации4 — увеличение прибыли |
| 11 | Определить первоочередную стратегию развития персонала ОАО «Роствертол» | * проведение политики омоложения персонала предприятия
* повышение профессионализма персонала, обучение, переквалификация
* проведение работы по мотивации персонала
 | 1— повышение качества работы с персоналом2 — укрепление имиджа предприятия3 — повышение качества продукции4 — увеличение прибыли |

Задание 4. Анализ продуктового портфеля.

Руководство торговой компании "МЕОТ" поставило задачу: исследовать следующие виды групп спортивных товаров, реализуемых в магазинах компании: Тренажеры; спортивная, туристическая одежда; Специальная одежда; Спортивный инвентарь; Спортивные аксессуары; Головные уборы; Обувь; Верхняя одежда; Спортивные настольные игры

Цель исследования: оценить "продуктовый портфель" компании (ассортимент набор продукции), определить конкурентную позицию каждого вида группы товаров на региональном рынке, определить необходимость дополнительных инвестиций для развития определённых видов товаров.

Основным конкурентом фирмы "МЕОТ" на рынке по многим группам спортивных товаров является компания «Высшая лига»

Таблица - Исходные данные:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Виды групп товаров | Объем реализации за текущий год | Объем реализации за предыдущий год | Доля рынка предприятия в тек. году, % | Доля рынка конкурента в тек. году, % |
| Тренажеры  | 5428 | 4839 | 34 | 17 |
| Спортивная, туристическая одежда | 2448 | 3217 | 39 | 21 |
| Специальная одежда | 1560 | 1297 | 5 | 7 |
| Спортивный инвентарь | 4117 | 5633 | 13 | 9 |
| Спортивные аксессуары | 2936 | 1945 | 15 | 10 |
| Головные уборы | 800 | 600 | 1 | 7 |
| Обувь | 2201 | 2045 | 40 | 28 |
| Верхняя одежда | 4914 | 3427 | 19 | 16 |
| Спортивные настольные игры | 2234 | 2089 | 2 | 4 |

Цель работы**:** получение навыков использования метода анализа продуктового портфеля компании и инструментария Excel при решении задач анализа

Метод изучения: метод матрица БКГ

Варианты заданий.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вариант 1  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Показатели | Вид продукции |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Исходные данные: |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Объем реализации за текущий год(ДЕ) | 500 | 1649 | 730 | 2625 | 748 | 100 | 648 | 686 | 400 |
| Объем реализации за предыдущий год | 900 | 1590 | 560 | 850 | 280 | 60 | 580 | 980 | 900 |
| Доля рынка предприятия в тек. году, % | 24 | 38 | 30 | 11 | 35 | 12 | 40 | 26 | 18 |
| Доля рынка конкурента в тек. году, % | 17 | 32 | 42 | 9 | 10 | 7 | 18 | 16 | 4 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Вариант 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Показатели | Вид продукции |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Исходные данные: |  |  |  |  |  |  |  |  |   |
| Объем реализации за текущий год(ДЕ) | 850 | 1200 | 650 | 1500 | 448 | 100 | 275 | 1000 | 400 |
| Объем реализации за предыдущий год | 1000 | 900 | 487 | 1850 | 280 | 76 | 180 | 980 | 900 |
| Доля рынка предприятия в тек. году, % | 24 | 33 | 15 | 5 | 15 | 1 | 20 | 15 | 6 |
| Доля рынка конкурента в тек. году, % | 17 | 21 | 7 | 9 | 10 | 7 | 18 | 16 | 4 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Варианты 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Показатели | Вид продукции |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Исходные данные: |  |  |  |  |  |  |  |  |   |
| Объем реализации за текущий год(ДЕ) | 85 | 2200 | 650 | 1500 | 448 | 400 | 275 | 1000 | 400 |
| Объем реализации за предыдущий год | 100 | 1900 | 487 | 1850 | 380 | 275 | 180 | 1200 | 900 |
| Доля рынка предприятия в тек. году, % | 24 | 22 | 15 | 12 | 17 | 5 | 20 | 15 | 4 |
| Доля рынка конкурента в тек. году, % | 14 | 15 | 7 | 9 | 9 | 7 | 18 | 16 | 4 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Варианты 4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Показатели | Вид продукции |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Исходные данные: |  |  |  |  |  |  |  |  |   |
| Объем реализации за текущий год(ДЕ) | 456 | 2200 | 650 | 1500 | 448 | 200 | 180 | 1000 | 400 |
| Объем реализации за предыдущий год | 280 | 2000 | 487 | 1850 | 380 | 275 | 200 | 1200 | 900 |
| Доля рынка предприятия в тек. году, % | 24 | 15 | 15 | 12 | 17 | 5 | 20 | 15 | 4 |
| Доля рынка конкурента в тек. году, % | 12 | 15 | 7 | 9 | 9 | 7 | 18 | 16 | 4 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Вариант 5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Показатели | Вид продукции |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Исходные данные: |  |  |  |  |  |  |  |  |   |
| Объем реализации за текущий год (ДЕ) | 650 | 230 | 700 | 1500 | 600 | 350 | 590 | 1000 | 350 |
| Объем реализации за предыдущий год | 340 | 300 | 487 | 1850 | 410 | 275 | 300 | 1200 | 900 |
| Доля рынка предприятия в тек. году, % | 8 | 8 | 5 | 12 | 17 | 5 | 22 | 15 | 5 |
| Доля рынка конкурента в тек. году, % | 12 | 15 | 7 | 9 | 5 | 7 | 8 | 6 | 4 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Варианты 6 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Показатели | Вид продукции |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Исходные данные: |  |  |  |  |  |  |  |  |   |
| Объем реализации за текущий год(ДЕ) | 1230 | 230 | 700 | 2900 | 600 | 350 | 590 | 1000 | 270 |
| Объем реализации за предыдущий год | 850 | 300 | 670 | 3500 | 410 | 400 | 300 | 1200 | 800 |
| Доля рынка предприятия в тек. году, % | 8 | 8 | 5 | 10 | 6 | 5 | 20 | 10 | 5 |
| Доля рынка конкурента в тек. году, % | 25 | 15 | 7 | 7 | 5 | 7 | 30 | 6 | 10 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Вариант 7 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Показатели | Вид продукции |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Исходные данные: |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Объем реализации за текущий год(ДЕ) | 3300 | 3069 | 1980 | 2400 | 3000 | 2600 | 1200 | 200 | 2458 |
| Объем реализации за предыдущий год | 3900 | 3050 | 1340 | 2510 | 2800 | 2000 | 1000 | 340 | 2100 |
| Доля рынка предприятия в тек. году, % | 20 | 31 | 17 | 11 | 33 | 17 | 36 | 22 | 7 |
| Доля рынка конкурента в тек. году, % | 13 | 28 | 21 | 23 | 14 | 5 | 17 | 18 | 14 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Вариант 8 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Показатели | Вид продукции |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Исходные данные: |  |  |  |  |  |  |  |  |   |
| Объем реализации за текущий год(ДЕ) | 940 | 1240 | 980 | 780 | 300 | 580 | 680 | 329 | 200 |
| Объем реализации за предыдущий год | 1003 | 1900 | 1000 | 840 | 340 | 760 | 506 | 470 | 468 |
| Доля рынка предприятия в тек. году, % | 23 | 24 | 14 | 29 | 45 | 17 | 19 | 24 | 9 |
| Доля рынка конкурента в тек. году, % | 33 | 42 | 56 | 19 | 27 | 11 | 13 | 15 | 14 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Варианты 9 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Показатели | Вид продукции |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Исходные данные: |  |  |  |  |  |  |  |  |   |
| Объем реализации за текущий год(ДЕ) | 85 | 2200 | 650 | 1500 | 448 | 400 | 275 | 1000 | 400 |
| Объем реализации за предыдущий год | 100 | 1900 | 487 | 1850 | 380 | 275 | 180 | 1200 | 900 |
| Доля рынка предприятия в тек. году, % | 24 | 22 | 15 | 12 | 17 | 5 | 20 | 15 | 4 |
| Доля рынка конкурента в тек. году, % | 14 | 15 | 7 | 9 | 9 | 7 | 18 | 16 | 4 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Варианты 10 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Показатели | Вид продукции |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Исходные данные: |  |  |  |  |  |  |  |  |   |
| Объем реализации за текущий год(ДЕ) | 334 | 234 | 456 | 203 | 445 | 467 | 568 | 390 | 345 |
| Объем реализации за предыдущий год | 547 | 345 | 270 | 870 | 456 | 730 | 280 | 560 | 780 |
| Доля рынка предприятия в тек. году, % | 22 | 14 | 17 | 23 | 15 | 20 | 23 | 16 | 19 |
| Доля рынка конкурента в тек. году, % | 19 | 17 | 10 | 14 | 21 | 19 | 23 | 15 | 24 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Вариант 11 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Показатели | Вид продукции |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Исходные данные: |  |  |  |  |  |  |  |  |   |
| Объем реализации за текущий год (ДЕ) | 1430 | 2900 | 1100 | 1500 | 600 | 350 | 1200 | 1380 | 1230 |
| Объем реализации за предыдущий год | 1340 | 2300 | 1350 | 1850 | 410 | 275 | 1090 | 1240 | 980 |
| Доля рынка предприятия в тек. году, % | 18 | 23 | 21 | 19 | 33 | 24 | 12 | 19 | 9 |
| Доля рынка конкурента в тек. году, % | 19 | 18 | 16 | 23 | 35 | 17 | 16 | 23 | 11 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Варианты 12 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Показатели | Вид продукции |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Исходные данные: |  |  |  |  |  |  |  |  |   |
| Объем реализации за текущий год(ДЕ) | 1156 | 1900 | 3003 | 2700 | 1500 | 2360 | 1780 | 2300 | 1250 |
| Объем реализации за предыдущий год | 902 | 1490 | 3450 | 3300 | 1450 | 2400 | 1340 | 1200 | 1100 |
| Доля рынка предприятия в тек. году, % | 12 | 15 | 23 | 22 | 31 | 24 | 28 | 11 | 17 |
| Доля рынка конкурента в тек. году, % | 12 | 14 | 17 | 21 | 20 | 24 | 35 | 19 | 10 |

Задание 5. Провести диагностику организационной культуры и стилей управления менеджмента организации, в которой вы проходили практику, по методике OCAI и сделайте выводы.

Цель работы**:** приобрести навыки диагностики доминирующей культуры и руководящего стиля в организации

Метод изучения: типология Камерона-Куинна, опросник OCAI

Тема 3.1 «Основные методы управления, их использование при решении различных управленческих задач. Бизнес-процессы – определение, идентификация и регламентирование.».

Задание 1. Выбрать оптимальную стратегию в условиях неопределенности и риска

Примеры вариантов

Вариант 1

Предприятие выпускает скоропортящуюся продукцию, которую может сразу отправить потребителю (стратегия A1), отправить на склад для хранения (стратегия A2) или подвергнуть дополнительной обработке (стратегия A3) для длительного хранения.

Потребитель может приобрести продукцию: немедленно (стратегия B1), в течение небольшого времени (B2), после длительного периода времени (B3).

В случае стратегий A2 и A3, предприятие несет дополнительные затраты на хранение и обработку продукции, которые не требуются для A1, однако при A2 следует учесть возможные убытки из-за порчи продукции, если потребитель выберет стратегии B2 или B3.

Определить оптимальные пропорции продукции для применения стратегий A1, A2, A3 руководствуясь "минимаксным критерием" (гарантированный средний уровень убытка) при матрице затрат, представленной таблице:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Ai Вj  | **В1** | **В2** | **В3** |
| **A1** | 1 | 3 | 5 |
| **A2** | 6 | 5 | 8 |
| **A3** | 14 | 9 | 7 |

Вариант 2

Предприятие выпускает скоропортящуюся продукцию, которую может сразу отправить потребителю (стратегия С1), отправить на склад для хранения (стратегия С2) или подвергнуть дополнительной обработке (стратегия С3) для длительного хранения.

Потребитель может приобрести продукцию: немедленно (стратегия B1), в течение небольшого времени (B2), после длительного периода времени (B3).

В случае стратегий A2 и A3, предприятие несет дополнительные затраты на хранение и обработку продукции, которые не требуются для A1, однако при A2 следует учесть возможные убытки из-за порчи продукции, если потребитель выберет стратегии B2 или B3.

Определить оптимальные пропорции продукции для применения стратегий A1, A2, A3 руководствуясь "минимаксным критерием" (гарантированный средний уровень убытка) при матрице затрат, представленной таблице.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Сi Вj  | **В1** | **В2** | **В3** |
| **С1** | 10 | 3 | 11 |
| **С2** | 5 | 7 | 8 |
| **С3** | 6 | 5 | 7 |

**Критерии оценки:**

* оценка «отлично» выставляется студенту, если задание полностью выполнено;
* оценка «хорошо», если задание выполнено с небольшими неточностями;
* оценка «удовлетворительно» , если ход выполнения задания верный, но допущены ошибки, не позволившие выполнить задание в полном объеме;
* оценка «неудовлетворительно», если в процессе решения допущены существенные ошибки, задание не выполнено

Составитель \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Т.А. Ходарева

(подпись)

**Оформление тем для курсовых работ/ проектов**

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

Кафедра общего и стратегического менеджмента

(наименование кафедры)

**Темы курсовых работ/ проектов**

по дисциплинеПрикладные методы в управлении

 (наименование дисциплины)

1 Анализ ситуации и разработка решений по антикризисному управлению компанией.

2 Совершенствование функций кадрового менеджмента.

3 Разработка эффективной стратегии развития организации

4 Анализ и совершенствование системы управления и разработка мер по повышению ее эффективности.

5 Совершенствование функций управления компанией

6 Разработка мероприятий по оптимизации экономической деятельности предприятия.

7 Разработка оптимальной функциональной структуры малого предприятия.

8 Формирование сбытовой стратегии/политики предприятия.

9 Повышение эффективности управления производством.

10 Анализ и совершенствование системы управления персоналом.

11 Исследование конъюнктуры рынка и определение возможностей повышения эффективности работы фирмы.

12 Анализ и совершенствование организационной структуры предприятия.

13 Разработка мер по повышению эффективности деятельности предприятия.

14 Организационная диагностика компании и разработка рекомендаций по повышению экономической эффективности ее работы.

15 Анализ и проектирование системы управления коммерческой компанией.

16 Анализ и совершенствование системы управления персоналом организации

17 Разработка путей повышения конкурентоспособности фирмы.

18 Разработка мероприятий развития инновационного потенциала организации.

19 Анализ внешней среды функционирования организации.

20 Совершенствование информационного обеспечения управления организацией.

21 Разработка мероприятий по совершенствованию системы сбыта организации.

22 Разработка стратегии развития фирмы.

23 Разработка стратегии продвижения нового вида продукта/услуг

24 Оценка и анализ организационной культуры в организации.

25 Исследование потребительского спроса и разработка предложений по увеличению объемов сбыта товарв/услуг организации.

26 Совершенствование технологий разработки управленческих решений в организации.

27 Анализ и совершенствование системы сбыта и продвижения товара на рынке.

28 Анализ и формирование эффективной системы стимулирования на предприятии.

29 Формирование стратегических решений на основе результатов диагностики деятельности фирмы.

30 Система стратегического планирования как инструмент повышения эффективности работы фирмы на рынке.

31 Разработка стратегии повышения конкурентоспособности фирмы.

32 Разработка эффективных управленческих решений на основе анализа внутренней среды и финансового состояния предприятия

33 Разработка эффективной стратегий развития фирмы на основе диверсификации ее деятельности

34 Диагностика состояния и разработка стратегии развития компании.

35 Разработка проекта реструктуризации системы управления организацией.

36 Разработка проекта системы обучения и переподготовки персонала в компании.

37 Повышение эффективности деятельности фирмы на основе исследования и прогнозирования конъюнктуры рынка.

38 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления предприятием

39 Анализ состояния компании и разработка эффективной стратегии ее развития

40 Диагностика организации и разработка предложений по повышению эффективности ее деятельности

41 Разработка мер по повышению конкурентоспособности организации

42 Анализ деятельности фирмы и разработка мероприятий по повышению ее конкурентоспособности

43 Диагностический анализ и выбор стратегии развития предприятия

44 Разработка проекта производства и реализации нового вида продукции

45 Диагностика предприятия и разработка маркетинговой стратегии его развития

46 Анализ системы управления организацией и разработка мер по повышению ее эффективности

47 Исследование основных проблем предприятия и разработка мероприятий по повышению эффективности его работы

48 Разработка на основе моделирования предложений по совершенствованию бизнес–процессов в организации

49 Разработка конкурентной стратегии развития организации

50 Разработка стратегии развития предприятия малого бизнеса

52 Оценка конкурентоспособности товаров предприятия и разработка стратегии развития

53 Разработка стратегии развития малого предприятия на основе анализа конъюнктуры рынка

М**етодические рекомендации по написанию отчета по курсовой работы. Требования к оформлению отчета**

Тематика курсового проекта дается каждому студенту индивидуально и выполняется им по материалам будущей преддипломной практики. В начале семестра студентам рекомендуется найти предприятие, которое станет объектом курсового и затем дипломного проектирования. Приветствуется, если объектом курсового проекта станет предприятие, по материалам студент ранее выполнял курсовые проекты и на которых проходил производственную практику или работает в данный момент. Рекомендуется в рамках проекта применять программные продукты, методы разработки стратегий.

Темы курсовых проектов разработаны с учетом содержания разделов дипломного проекта по специальности «Менеджмент организации». Курсовые проекты могут быть в дальнейшем включены в выпускную квалификационную работу в качестве соответствующего раздела.

К защите курсовой работы допускается студент, подготовивший отчет о проделанной работе в соответствие с предъявляемыми требованиями к его содержанию и оформлению.

**Критерии оценки:**

* оценка «отлично» выставляется студенту, если он полностью выполнил цели и задачи курсовой работы, в процессе защиты работы его ответы отличались полнотой, содержательностью и обоснованностью;
* оценка «хорошо» выставляется студенту, если он в основном выполнил цели и задачи курсовой работы, в процессе ее защиты допускал незначительные неточности в своих ответах и вносил уточнения/исправления в ответ при наводящих вопросах преподавателя;
* оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он на 75%-99% выполнил цели и задачи курсовой работы, в процессе ее защиты на вопросы преподавателя давал неполные ответы,
* оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он менее, чем на 75% выполнил цели и задачи курсовой работы, а при ее защите испытывал затруднения при ответах на вопросы преподавателя.

Составитель \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Т.А. Ходарева

(подпись)

**4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

**Текущий контроль** успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 3 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации.

 **Промежуточная аттестация** проводится в форме зачета (6 семестр), экзамена и выполнения курсовой работы (7 семестр).

Экзамен проводится по расписанию экзаменационной сессии в письменном виде. Количество вопросов в экзаменационном задании – 2 и 1 задача. Проверка ответов и объявление результатов производится в день экзамена. Результаты аттестации заносятся в экзаменационную ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.



Методические указания по освоению дисциплины «Прикладные методы в управлении» адресованы студентам всех форм обучения.

Учебным планом по направлению подготовки «Менеджмент» предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции;

- практические занятия;

- курсовая работа.

В ходе лекционных занятий рассматриваются основные этапы, компоненты, методы стратегического анализа, подходы к разработке и осуществлению стратегии организации, направленной на обеспечение ее конкурентоспособности, методы построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления, даются рекомендации для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных на лекциях вопросов, развиваются навыки проведения стратегического анализа, разработки стратегии организации, обеспечивающей повышение ее конкурентоспособности, навыки количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений и построении экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей конкретных задач управления.

При подготовке к практическим занятиям каждый студент должен:

– изучить рекомендованную учебную литературу;

– изучить конспекты лекций;

– подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме;

– письменно решить домашнее задание, рекомендованные преподавателем при изучении каждой темы.

По согласованию с преподавателем студент может подготовить реферат, доклад или сообщение по теме занятия. В процессе подготовки к практическим занятиям студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

Вопросы, не рассмотренные на лекциях и практических занятиях, должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы студентов над учебной программой курса осуществляется в ход занятий методом устного опроса или посредством тестирования. В ходе самостоятельной работы каждый студент обязан прочитать основную и по возможности дополнительную литературу по изучаемой теме, дополнить конспекты лекций недостающим материалом, выписками из рекомендованных первоисточников. Выделить непонятные термины, найти их значение в энциклопедических словарях.

Студент должен готовиться к предстоящему практическому занятию по всем, обозначенным в рабочей программе дисциплины вопросам.

При реализации различных видов учебной работы используются разнообразные (в т.ч. интерактивные) методы обучения, в частности: интерактивная доска для подготовки и проведения лекционных и семинарских занятий

Для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации студенты могут воспользоваться электронной библиотекой ВУЗа <http://library.rsue.ru/>. Также обучающиеся могут взять на дом необходимую литературу на абонементе вузовской библиотеки или воспользоваться читальными залами вуза.

**Методические рекомендации по изучению дисциплины**

В процессе изучения дисциплины студент должен придерживаться графика изучения тем, отвечать на контрольные вопросы к каждой теме, готовиться к лабораторным занятиям, вовремя выполнять контрольные задания.

План изучения тем дисциплины приведен в РПД Б1.В.09 Прикладные методы в управлении в таблице 4.1.

Студент по рекомендации преподавателя должен изучать дополнительную литературу и материалы из Интернет-источников.

**Методические указания по подготовке и выполнению практических работ**

Тематика и план проведения практических занятий приведен в РПД Б1.В.09 Прикладные методы в управлении в таблице 4.1.

На практических занятиях студенты участвуют в обсуждениях и решениях предлагаемых ситуационных задач (кейсов), выполняют индивидуальные задания, проходят тестирование, собеседование по конкретной теме

При подготовке к практическим занятиям необходимо изучить конспекты лекций по соответствующей теме, методические рекомендации, воспользоваться дополнительными источниками информации.

**Методические указания по самостоятельной работе студентов**

По дисциплине «Прикладные методы в управлении» для студентов, читаемой два семестра, по каждой теме курса студентам возможно выполнение самостоятельных работ (в аудитории на практических занятиях или в форме домашних заданий), темы которых определяются преподавателем индивидуально для каждого студента с учетом уровня подготовки и освоения материала студентом.

Прежде чем выполнить эту работу, студент должен разобраться в основных понятиях и методах соответствующей темы, прочитав соответствующую лекцию и дополнив, если необходимо, изучением соответствующего раздела по учебнику. Затем необходимо разобрать решение типичных примеров и задач по соответствующей теме, решить примеры домашнего задания по данной теме. Для закрепления материала необходимо продумать ответы на контрольные вопросы к зачету или экзамену по данной теме.

**Методические указания к выполнению студентами курсовой работы**

Во втором семестре учебным планом предусмотрено выполнение курсового проекта. Тематика курсового проекта дается каждому студенту индивидуально и выполняется им по материалам будущей преддипломной практики. В начале семестра студентам рекомендуется найти предприятие, которое станет объектом курсового и затем дипломного проектирования. Приветствуется, если объектом курсового проекта станет предприятие, по материалам которого студент ранее выполнял курсовые проекты, или на котором проходил производственную практику,или на котором работает в данный момент. В рамках проекта рекомендуется применять программные продукты, методы разработки стратегий.

Темы курсовых проектов разработаны с учетом содержания разделов дипломного проекта по специальности «Менеджмент организации». Курсовые проекты могут быть в дальнейшем включены в ВКР в качестве соответствующего раздела.

Предлагаемые темы курсовой работы:

1 Анализ ситуации и разработка решений по антикризисному управлению компанией.

2 Совершенствование функций кадрового менеджмента.

3 Разработка эффективной стратегии развития организации

4 Анализ и совершенствование системы управления и разработка мер по повышению ее эффективности.

5 Совершенствование функций управления компанией

6 Разработка мероприятий по оптимизации экономической деятельности предприятия.

7 Разработка оптимальной функциональной структуры малого предприятия.

8 Формирование сбытовой стратегии/политики предприятия.

9 Повышение эффективности управления производством.

10 Анализ и совершенствование системы управления персоналом.

11 Исследование конъюнктуры рынка и определение возможностей повышения эффективности работы фирмы.

12 Анализ и совершенствование организационной структуры предприятия.

13 Разработка мер по повышению эффективности деятельности предприятия.

14 Организационная диагностика компании и разработка рекомендаций по повышению экономической эффективности ее работы.

15 Анализ и проектирование системы управления коммерческой компанией.

16 Анализ и совершенствование системы управления персоналом организации

17 Разработка путей повышения конкурентоспособности фирмы.

18 Разработка мероприятий развития инновационного потенциала организации.

19 Анализ внешней среды функционирования организации.

20 Совершенствование информационного обеспечения управления организацией.

21 Разработка мероприятий по совершенствованию системы сбыта организации.

22 Разработка стратегии развития фирмы.

23 Разработка стратегии продвижения нового вида продукта/услуг

24 Оценка и анализ организационной культуры в организации.

25 Исследование потребительского спроса и разработка предложений по увеличению объемов сбыта товаров/услуг организации.

26 Совершенствование технологий разработки управленческих решений в организации.

27 Анализ и совершенствование системы сбыта и продвижения товара на рынке.

28 Анализ и формирование эффективной системы стимулирования на предприятии.

29 Формирование стратегических решений на основе результатов диагностики деятельности фирмы.

30 Система стратегического планирования как инструмент повышения эффективности работы фирмы на рынке.

31 Разработка стратегии повышения конкурентоспособности фирмы.

32 Разработка эффективных управленческих решений на основе анализа внутренней среды и финансового состояния предприятия

33 Разработка эффективной стратегий развития фирмы на основе диверсификации ее деятельности

34 Диагностика состояния и разработка стратегии развития компании.

35 Разработка проекта реструктуризации системы управления организацией.

36 Разработка проекта системы обучения и переподготовки персонала в компании.

37 Повышение эффективности деятельности фирмы на основе исследования и прогнозирования конъюнктуры рынка.

38 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления предприятием

39 Анализ состояния компании и разработка эффективной стратегии ее развития

40 Диагностика организации и разработка предложений по повышению эффективности ее деятельности

41 Разработка мер по повышению конкурентоспособности организации

42 Анализ деятельности фирмы и разработка мероприятий по повышению ее конкурентоспособности

43 Диагностический анализ и выбор стратегии развития предприятия

44 Разработка проекта производства и реализации нового вида продукции

45 Диагностика предприятия и разработка маркетинговой стратегии его развития

46 Анализ системы управления организацией и разработка мер по повышению ее эффективности

47 Исследование основных проблем предприятия и разработка мероприятий по повышению эффективности его работы

48 Разработка на основе моделирования предложений по совершенствованию бизнес–процессов в организации

49 Разработка конкурентной стратегии развития организации

50 Разработка стратегии развития предприятия малого бизнеса

52 Оценка конкурентоспособности товаров предприятия и разработка стратегии развития

53 Разработка стратегии развития малого предприятия на основе анализа конъюнктуры рынка

Результаты проведенной работы должны быть оформлены в виде отчета, содержание которого во многом определяется темой курсовой работы. Примерный (обобщенный) план отчета представлен ниже:

1. Введение (постановка проблемы для исследования)
2. Общая характеристика предприятия (объекта исследования)
3. Краткая характеристика используемых методов анализа
4. Изучение системы управления предприятия/ диагностика финансово-хозяйственной деятельности/ внешней среды/ внутренней среды/ конъюнктуры рынка/ портфельный анализ (каждые исследования, анализ, оценка должны завершаться выводом, выявлением проблемных областей)
5. Предложения мероприятий (проектов) по решению выявленных проблем и выбор методом MAИ или каким-либо другим наиболее оптимального.
6. Заключение (выводы)

Замечание: результаты исследований должны иллюстрироваться графиками и диаграммами; если это необходимо, представляться в табличной форме.

Общая характеристика предприятия должна содержать:

* + краткие сведения о предприятии,
	+ форме собственности,
	+ сведения об основной цели, миссии организации,
	+ организационной структуре управления предприятием,
	+ информацию об основных видах деятельности,
	+ краткое описание продукции (технологии, услуги).

Более подробно требования к содержанию представлены в таблицах 1 и 2.

Таблица 1 – Требования к содержанию Общей характеристике предприятия

|  |
| --- |
| ***Общая информация*** |
| Название предприятия: | Укажите полное и сокращенное наименование предприятия на русском и английском языках. |
|  Дата создания: | Укажите дату официальной регистрации предприятия или дату фактического начала деятельности. |
| Адрес: | Укажите полный юридический и почтовые адреса предприятия. Телефон, факс, E-mail. |
| Руководители предприятия: | Укажите Ф.И.О. и должности ключевых руководителей предприятия, которые относятся к числу лиц принимающих решения. Кратко охарактеризуйте уровень их квалификации, опыт работы и укажите возраст. |
| ***Сведения о предприятии*** |
| Сфера деятельности и отраслевая принадлежность | Кратко опишите область деятельности предприятия, охарактеризуйте опыт работы в данной области. |
| Организационно-правовая форма предприятия | Укажите организационно-правовую форму предприятия (частное, СП, открытое акционерное общество, Государственное и т. п.) |
| Сведения об основных акционерах: | Приведите перечень основных акционеров (владельцев) предприятия, с указанием их долей в акционерном капитале (указываются только акционеры, имеющие долю свыше 10%). |
| Филиалы и дочерние предприятия: | Опишите филиалы или предприятия, в которых участвует Ваше предприятие, включая данные об основных видах их деятельности. |
| Основные виды выпускаемой продукции или оказываемых услуг: | Опишите основные виды продукции или услуг, выпуск которых осуществляется сегодня и планируется в будущем. Опишите, уникальны характеристики продукции или услуг, охарактеризуйте собственную продукцию или услуги с точки зрения конкурентных преимуществ перед существующими аналогами. Наличие патентов или других защищающих документов. Степень готовности продукта (для вновь разрабатываемого). |
| Основные потребители: | Опишите отрасль промышленности, в которой функционирует Ваше предприятие, с указанием перспектив ее развития. Подведите итоги маркетинговых исследований: кто является Вашими основными существующими и потенциальными потребителями, где они находятся, как и почему они покупают и будут покупать Вашу продукцию или услуги? |
| Производственные мощности: | Техническая характеристика имеющихся производственных мощностей (Какими производственными, складскими и другими помещениями располагает Ваше предприятие, какова их площадь и степень износа? Какое производственное оборудование и транспортные средства имеются в наличии, степень их износа, находятся ли они в собственности или арендованы?). |

Продолжение таблицы 1.

|  |  |
| --- | --- |
| Персонал: | Укажите для каждого из двух или трех предыдущих лет среднесписочную численность работающих (общая, административный персонал, инженерно-технический персонал, рабочие, специалисты службы маркетинга и сбыта), включая количество и удельный вес в общей численности. Численность работающих в основном и не основном производстве. Укажите фонд заработной платы предприятия и долю фонда заработной платы в объеме продаж предприятия за последние три года. |
| Финансовые показатели: | Укажите значения следующих финансовых показателей за предыдущие два или три года: объем продаж ($), валовая прибыль (%), прибыль после уплаты налогов ($), прибыль после уплаты налогов по отношению к объему продаж (%), прибыль по отношению к собственному капиталу (%), прибыль по отношению к активам |
| Первоначальные или настоящие цели компании: | Опишите долгосрочные и краткосрочные цели предприятия в контексте экономической, промышленной и социальной политики в частном и государственном секторах. Планирует ли оно развивать новые направления бизнеса, изменить форму собственности (например, перейти на положение открытой), стремится ли она к тому, чтобы быть поглощенной другой компанией или планируется расширение за счет приобретения других предприятий? |
| Основные владельцы предприятия: (если есть) | Перечень основных владельцев, роль каждого из них в основании и деятельности предприятия, доля в акционерном капитале (указать только тех владельцев, доля которых составляет не менее 10%). |
| Основные преимущества предприятия: | Охарактеризуйте предприятие, уделив особое внимание отличиям от существующих. |
| Необходимые улучшения: | Какими недостатками обладает предприятие сегодня и какие улучшения необходимы? |
| Положение на рынке: | Положение предприятия на рынке, какова доля рынка и тенденции изменения? Что необходимо сделать для увеличения доли на рынке? Каковы секреты успеха? |
| Финансовые показатели: | Укажите значения следующих финансовых показателей за предыдущие два или три года: объем продаж, в $ США, чистая прибыль, в % от объема продаж, денежные средства (наличность и банк), другие текущие активы (дебиторы, запасы, краткосрочные инвестиции и т.д.), основные средства, другие активы, краткосрочные пассивы (кредиторская задолженность, полученные авансы, обязательства перед бюджетом, краткосрочные займы и т. д.), долгосрочные обязательства (кредиты банков и другие займы), собственный капитал. |
| Уровень технологии: | Охарактеризуйте уровень технологии производства на предприятии, удовлетворяет ли он современным требованиям и требуется ли его развитие (реконструкция приобретение новых технологий?) Финансирование предприятия: Как осуществлялось и осуществляется сейчас финансирование предприятия? |

Таблица 2 – Требования к описанию продуктов/услуг организации

|  |
| --- |
| **Продукты и услуги** |
| Перечень продукции или услуг: | Укажите наименование продукта или услуги, назначение и область применения, основные характеристики, характерные свойства продукции, которые делают ее единственной в своем роде, качество, дизайн, упаковка. |
| Стадия развития продукта: | Опишите стадию развития продукта (идея, эскизный проект, рабочий проект, прототип, опытная партия, действующее серийное производство); |
| Патентоспособность: | Наличие патентов или других документов, обеспечивающих юридическую защиту прав собственников или авторов продукции. Если права не принадлежат предприятию, то кто является владельцем и на каких условиях эти права предоставлены или могут быть предоставлены предприятию? |
| Цена, ценообразование | Опишите принципы ценообразования, сравните уровень цен Вашей продукции или услуг с предложениями конкурирующих фирм. |
| Подготовка пользователей: | Опишите, существуют ли специальные требования к подготовке пользователей продукции и услуг, как и на каких условиях, предприятие предполагает организовать подготовку пользователей? |
| Гарантийное обслуживание: | Укажите требования к гарантийному и послегарантийному обслуживанию продукции, как Ваше предприятие планирует его осуществлять и на каких условиях? |
| Концепция развития продуктов: | Опишите концепцию развития продуктов следующих поколений, какие НИОКР планируются, для каких целей, а также ожидаемые затраты. |
| Технологические риски: | Опишите существующие технологические риски, оцените технологическое состояние конкурирующих фирм, как их технологические достижения влияют или повлияют в будущем на деятельность предприятия? |

Диагностика организации любой фирмы включает:

* финансовый анализ состояния исследуемого предприятия,
* анализ макросреды и непосредственного окружения исследуемого объекта (см. Приложение 1, PEST, анкетирование, опросы, МЭО),
* характеристику отрасли (используется статистический материал);
* анализ конкурентной позиции предприятия (МЭО, Матрица Шелл, Мак-Кинси и др.):
	+ - оценка ассортиментного состава продукции (услуг) на рынке, ее характеристик, качества;
		- оценка динамики реализации продукции (услуг) на основе данных за последние несколько периодов,
		- оценка доли продаж каждого вида продукции (услуг) в общем объеме реализации всей продукции;
		- оценка величины стоимости на продукцию (услуги);
		- построение конкурентного профиля организации (МЭО, КФУ)
* анализ продуктового портфеля (матрица БКГ),
* SWOT – анализ (см. Приложение 2).

Оформление Отчета должно соответствовать требованиям, изложенным в «Методических указаниях по оформлению курсовых работ, отчетов по практике и дипломных проектов».

**Объем Отчета** – 35 – 40 печатных страниц

Приложение 1

**Оценка макросреды и непосредственного окружения исследуемого предприятия**

Функционирование любого предприятия связано с рынком, на который оно поставляет изделия, услуги и обеспечивает потребителей соответствующей информацией. С рынка фирма получает деньги и информацию – об объемах и темпах реализации, мнениях потребителей, данные о товарах конкурентов и т.д.

Кроме этого, предприятие само является принимающим звеном по отношению к поставщикам сырья и материалов. В ответ на этот материальный поток, оно направляет информацию и деньги. Потребители, поставщики (контрагенты фирмы) являются компонентами внешней среды. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Предприятие находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. Задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

Внешнее окружение предприятия рассматривается как совокупность двух составляющих:

* факторы *макроокружения,*
* факторы *непосредственного окружения*.

***Макроокружение*** создает общие условия среды нахождения предприятия, на которые оно не может влиять непосредственно. Чтобы учитывать влияние макросреды, фирма должна составить список тех внешних факторов, которые являются потенциальными носителями угроз для нее, и список тех внешних факторов, изменения в которых могут открыть для нее дополнительные возможности. Возможные сферы и факторы макросреды предприятия представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Сферы и факторы макросреды фирмы.

|  |  |
| --- | --- |
| Сферамакросреды | Факторы макросреды |
| 1 | 2 |
| 1. Междуна-родные факторы | 1.1. Количество “горячих точек” в мире, где происходят какие-либо военные конфликты1.2. Численность военных и других лиц, задействованных в “горячих точках” в данное время1.3. Количество международных симпозиумов, конференций, выставок, кинофестивалей, конкурсов и других мероприятий высшей категории, проводимых в данный момент в стране и в мире в области образования, культуры, научно-технического прогресса1.4. Тенденции изменения продолжительности жизни населения в целом в мировом сообществе |
| 2. Полити-ческие факторы | 2.1. Стабильность демократических преобразований в стране2.2. Вероятность возврата к прошлой политической системе2.3. Количество забастовок с численностью участвующих более 100 человек, проводимых в стране в данный день2.4. Криминальная обстановка в стране2.5. Количество политических фракций в законодательной власти |
| 3. Экономи-ческие факторы | 3.1. Удельный вес конкурентоспособной на внешнем рынке промышленной продукции фирм страны3.2. Удельный вес конкурентоспособной на внутреннем рынке промышленной продукции фирм страны3.3. Тенденции изменения внешнеэкономических связей3.4. Дефицит бюджета страны (%).3.5. Среднегодовые темпы инфляции3.6. Удельный вес частной собственности в совокупной собственности страны3.7. Наличие “стратегии перехода страны на рыночные отношения и их развития”, опубликованной в открытой печати3.8. Наличие федеральных методических документов, регламентирующих процесс принятия и реализации управленческого решения (по функционально-стоимостному анализу, прогнозированию, нормированию, оптимизации, экономическому обоснованию и другим вопросам)3.9. Удельный вес сырьевых ресурсов в экспорте страны3.10. Показатели налоговой системы и внешнеэкономической деятельности3.11. Структура распределения доходов населения3.12. Уровень развития финансовой системы страны |

Продолжение таблицы 3.

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| 4. Социаль-но-демогра-фические факторы | 4.1. Место страны в мире по продолжительности жизни4.2. Место страны в мире по жизненному уровню населения4.3. Продолжительность жизни (мужчин, женщин)4.4. Смертность детей в возрасте до одного года, % от родившихся и в сравнении с лучшим мировым показателем4.5. Рождаемость и смертность населения страны4.6. Структура населения страны по полу, возрасту, составу семьи, занятости, удельному весу одиноких, по образованию, удельному весу служащих, пенсионеров, школьников, студентов, работающих женщин, плотность населения по регионам и др.4.7. Миграция населения4.8. Перспективность городов4.9. Структура населения по доходу и др. |
| 5. Правовые факторы | 5.1. Наличие федеральных правовых актов (указов Президента, постановлений правительства, государственных стандартов и т.п.) по защите прав потребителей, сертификации товаров и услуг, управлению качеством, охране окружающей природной среды, и т.д.5.2. Наличие федеральных правовых актов, регулирующих взаимоотношения компонентов экономической системы страны5.3. Наличие федеральных правовых актов, регулирующих внешнеэкономическую деятельность страны и фирм5.4. Наличие федеральной программы создания правого государства5.5. Качество прокурорского надзора за соблюдением федеральных правовых актов5.6. Преемственность правового обеспечения по вертикали и горизонтали |
| Н | 6.1. Параметры экосистемы страны6.2. Количество городов и удельный вес численности их населения, которые не отвечают требованиям экологии6.3. Затраты в бюджете страны (в %) на поддержание экосистемы страны |
| 7. Демогра-фические факторы | 7.1. Оценка основных природных ресурсов страны и ее место в мировом сообществе7.2. Извлечение из недр природных ресурсов интенсивность по отношению к общим запасам и степень извлечения7.3. Характеристика климатических факторов страны7.4. Дефицитность отдельных видов ресурсов по регионам страны7.5. Степень использования вторичных ресурсов |
| 8. Научно-технические факторы | 8.1. Удельный вес изобретений и патентов страны в фонде мирового сообщества8.2. Удельный вес докторов наук, профессоров в численности работающих страны8.3. Стоимость основных производственных фондов страны, приходящаяся на одного ученого (фондовооруженность труда ученого)8.4. Уровень автоматизации производства в машиностроении страны8.5. Экспертная оценка месячной заработной платы ученого, конструктора, преподавателя вуза, в долларах США8.6. Показатели износа основных производственных фондов в отраслях народного хозяйства страны8.7. Характеристика системы информации страны8.8. Уровень компьютеризации страны |

Продолжение таблицы 3

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| 9. Культурные факторы | 9.1. Средний уровень образования населения страны9.2. Обеспеченность населения страны объектами культуры (ед/час): театрами, . кинотеатрами, библиотеками, дворцами спорта и комплексами и другими объектами культуры .9.3. Отношение людей к окружающему миру9.4. Долговременные тенденции развития в области культурных ценностей |

Из приведенной таблицы следует сделать выводы о влиянии того или иного фактора внешней среды на деятельность исследуемого объекта (таблица 4).

Таблица 4 - Окружение

|  |
| --- |
| Анализ окружающей среды |
| Экология: | Опишите имеющиеся энергоресурсы: нефть, газ, электроэнергия, уголь, другие источники. |
| Имеющиеся сырье и материалы: | Опишите доступное сырье. |
| Защита окружающей среды: | Прокомментируйте: уровень экологического сознания, степень загрязнения, существующие законы и правила по защите окружающей среды. |
| Рециклирование: | Наличие рециклируемых материалов, издержки на рециклирование? |
| Технология: | Технологический уровень, тенденции изменения и развития технологии, инновационный потенциал, автоматизация и системы контроля технологических процессов. Нововведения в отношении производственных материалов. |
| Экономика: | Тенденции изменения уровня доходов в стране реализации проекта. Развитие международной торговли. Товарообмен. Экономическая интеграция. Протекционизм. Тенденции изменения платежного баланса. Тенденции изменения курса иностранных валют. Инфляция. Развития рынка капитала. Занятость. Изменения в области занятости населения. Инвестиционная привлекательность. Тенденции изменения инвестиционной активности в стране. Колебания в циклах экономического развития. Частота циклов. Интенсивность. Сектор экономики. Развитие сектора экономики, связанного с проектом. |
| Социальное развитие: | Демографическая ситуация и тенденции ее изменения в стране. Общая ситуация. Изменение ситуации по отношению основных групп населения. |
| Культурные, социально-экономические аспекты: | Отношение к работе. Склонность к накоплению. Уровень образования. Использование свободного времени. Отношение к экономике. |
| Политика и законодательство: | Общие политические тенденции. Общие риски локальных и международных конфликтов. Позиция на рынке в отношении поставок сырья и материалов. Тенденции межпартийных отношений. Тенденции экономической политики. Тенденции трудового и социального законодательства. Значение и влияние союзов и объединений. Степень свободы предприятия в отношении принятия решений и свободы действий. |

Изучение ***непосредственного окружения*** предприятия направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми оно находится в непосредственном взаимодействии. Предприятие может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия и тем самым может активно участвовать в предотвращении появления угроз своему дальнейшему существованию. К числу элементов микроокружения относят: поставщиков, потребителей, конкурентов, рынок рабочей силы, инфраструктуру региона.

Основу анализа ближайшего окружения фирмы составляет конкурентный анализ среды, который обычно строят на использовании так называемой модели пяти сил М. Портера, оказывающих влияние на деятельность фирмы:

* конкурентная борьба внутри отрасли;
* угроза появления товаров и услуг-субститутов (заменителей);
* способность поставщиков диктовать свои условия;
* угроза появления новых конкурентов;
* способность покупателей диктовать свои условия.

Таблица 5 – Анализ рынка

|  |
| --- |
| **Анализ рынка** |
| Анализ потребителей (с помощью анкетирования) | Что покупается на рынке? Почему покупается? Каковы мотивы покупки? Кто является покупателем, кто принимает решение о покупке, участвует в принятии этого решения? Когда покупают (процесс принятия решений, покупательские привычки, например сезонные покупки)? Сколько покупают (количество и частота покупок)? Где совершают покупки? |
| Сегментация рыка: | Географические или языковые критерии (национальность, регион, преобладание городского или сельского населения и т.д.). Социально-демографические критерии: индивидуальные (возраст, пол, доход, образование, профессия, размер семьи и т.д.) или относящиеся к предприятию (размер, отрасль промышленности и т. д.). Психологические критерии (способность потребителей воспринимать новизну, их жизненные цели, статус и т. д.). |
| Анализ рынка: | Экспортные рынки (Получит ли предприятие стратегическое преимущество, расширяя совою деятельность в международном масштабе? Какие конкретно преимущества оно получит (например, экономию на увеличение масштабов производства).). В какой мере, и в каких областях конкуренция на внешнем рынке представляет угрозу для проекта? Какие преимущества в будущем может получить предприятие, действуя в географически ограниченном пространстве? |
| Анализ каналов сбыта | Сбыт через оптовых торговцев. Сбыт через розничных торговцев. Сбыт непосредственно потребителям. |
| Анализ конкурентов | Как конкуренты используют свой маркетинговый инструментарий. Какие целевые группы (сегменты) потребителей они осваивают и насколько широко? В каких сегментах они особенно сильны и где их слабые стороны? Цели конкурентов? Самооценка конкурентов? Поведение конкурентов? Особенно сильные и слабые стороны конкурентов |

Продолжение таблицы 5.

|  |  |
| --- | --- |
| Характер реакций | Удовлетворены ли конкуренты своим существующим положением? Каких мер или действий можно ожидать от конкурентов? Каковы уязвимые места конкурентов? Каковы наиболее сильные реакции, ожидаемые со стороны конкурентов? |
| Анализ социально-экономической среды | Анализ промышленного подсектора, охватывающего группу предприятий, производящих почти взаимозаменяемую продукцию или услуги. Жизненный цикл подсектора? Прибыльность подсектора. Высота входных и выходных барьеров, фаза жизненного цикла? Давление через продукты заменители. Способность покупателей и поставщиков придти к соглашению между собой. |
| Корпоративный, или внутренний, анализ | Каковы цели и стратегия предприятия в настоящее время? Каковы сильные и слабые стороны предприятия? Каковы основные аспекты практического опыта предприятия в отношении его сильных и слабых сторон? Прогнозируемая маркетинговая информация? Выводы возможности и риски. |
| **Конкуренция** |
| Основные конкуренты: | Перечень основных конкурентов, их расположение, методы продаж, доля рынка, предполагаемый уровень прибыли. |
| Конкурирующая продукция или услуги: | Описание функциональных и потребительских свойств конкурирующих продуктов, почему продукты конкурентов пользуются определенным спросом? |
| Характер конкуренции: | Опишите характер конкуренции и тенденции изменения, возрастает или ослабевает, предполагается ли появление новых конкурентов в будущем? Опишите предполагаемую реакцию конкурентов на появление Вашей продукции на рынке. |
| Конкурентные цены: | Сравните цены Вашей компании с ценами основных конкурентов. |
| Сильные стороны конкурентов: | В чем состоят преимущества конкурентов (качество продукции, система продвижения, способы стимулирования продаж, реклама, финансовые возможности, послепродажное обслуживание и т.п.)? Используйте мнение независимых экспертов, журналистов, авторитетных сторонних организация и клиентов. |
| Слабые стороны конкурентов: | В чем состоят недостатки конкурентов (качество продукции, система продвижения, способы стимулирования продаж, реклама, финансовые возможности, послепродажное обслуживание и т.п.)? Используйте мнение независимых экспертов, журналистов, авторитетных сторонних организация и клиентов. |
| Влияние на конкуренцию внешних факторов: | Влияние на уровень и состояние конкуренции на рынке государственных регламентирующих органов, законодательства, налоговой системы и т.п.? |

Приложение 2

SWOT - анализ

Для анализа среды предприятия воспользуемся методом SWOT от английского - сила (strength), слабость (weakness), возможности (opportunities) и угрозы (threats). Он позволяет провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Применяя метод SWOT, удается установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями. Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, и после этого установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

Для формирования стратегии предприятия по методологии SWOT на первом этапе были выделены сильные и слабые стороны организации, а также составлен список угроз и возможностей, заключенных во внешней среде.

*Сильные стороны:*

* высокая квалификация технологов-разработчиков;
* хорошая репутация у покупателей;
* значительная территориальная диверсификация;
* высокое качество продукции;
* большой ассортимент предлагаемой продукции;
* использование новейших технологий в производстве.

*Слабые стороны:*

* отсутствие разработанных стратегических направлений;
* уязвимость по отношению к конкурентному давлению;
* недостаток управленческого таланта руководителя;
* низкий объем закупок продукции у поставщика;
* неэффективная маркетинговая политика;
* небольшое количество крупных клиентов.

*Возможности:*

* появление новых технологий разработки тары высокого качества под конкретный конечный продукт;
* появление новых технологий разработки тары высокого качества под конкретный конечный продукт;
* востребованность сопутствующих товаров (укажите каких);
* заинтересованность инвесторов

Для оценки возможностей был применен метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей (таблица 6).

Анализ матрицы возможностей показал, что большое значение для организации имеют следующие возможности:

* выход на новые сегменты рынка;
* возможность разработки тары высокого качества под конкретный конечный продукт.

*Угрозы:*

* усиление конкуренции на рынке;
* ужесточение политики государства в отношении сертификации;
* падение курса доллара.

Выявленные угрозы позиционируются в матрице угроз (таблица 7).

Таблица 6 - Матрица возможностей

|  |  |
| --- | --- |
| Вероятность использования возможности | Влияние |
| *Сильное* | *Умеренное* | *Малое* |
| *Высокая* | Появление новых технологий разработки тары высокого качества под конкретный конечный продукт |  |  |
| *Средняя* | Заинтересованность инвесторов | Появление новых технологий разработки тары высокого качества под конкретный конечный продукт | Востребованность на рынке сопутствующих товаров |
| *Низкая* |  |  |  |

Таблица 7 - Матрица угроз

|  |  |
| --- | --- |
| Вероятность реализации угрозы | Возможные последствия |
| *разрушение* | *критическое состояние* | *тяжелое состояние* | *«легкие ушибы»* |
| Высокая |  |  |  | Ужесточение политики государства в отношении сертификации |
| *Средняя* |  |  | Усиление конкуренции на рынкеПадение курса доллара |  |
| *Низкая* |  |  |  |  |

Анализ матрицы угроз позволил сделать вывод, что в данный момент необходим внимательный подход к устранению таких угроз, как:

* усиление конкуренции на рынке;
* ужесточение политики государства в отношении сертификации;
* падение курса доллара;
* отсутствие гибкой сбытовой политики.

Для формирования стратегии предприятия необходимо также составить профиль среды для оценки относительной значимости для организации отдельных факторов среды (таблица 8).

Проанализировав данные, полученные методом составления профиля среды, можно сделать вывод, что наиболее важное значение для благоприятного развития организации имеют такие факторы, как:

* развитие отрасли на базе новых технологий,
* государственная поддержка предприятий,
* изменения в налоговом законодательстве.

Таблица 8 – Профиль среды

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы среды | Важность для организации | Влияние на организацию | Направленность влияния | Степень важности |
| развитие отрасли на базе новых технологий | 3 | 3 | +1 | 9 |
| государственная поддержка предприятий | 3 | 2 | +1 | 6 |
| монополизация рынка тары крупными производителями | 3 | 1 | -1 | -3 |
| экономическая интеграция ЕЭС | 1 | 1 | -1 | -1 |
| изменения в налоговом законодательстве | 2 | 2 | +1 | 4 |
| уровень инфляции | 2 | 1 | -1 | -2 |
| повышение стоимости таможенных тарифов на ввоз оборудования | 3 | 2 | -1 | -6 |
| развитие технологий упаковки продукции  | 2 | 1 | +1 | 2 |

В то же время необходимо обратить серьезное внимание на такие неблагоприятные факторы, как:

* повышение стоимости таможенных тарифов на ввоз оборудования,
* монополизация рынка тары крупными производителями,
* уровень инфляции.

Эти факторы внешней среды необходимо учитывать при выработке стратегии предприятия для предупреждения неблагоприятных последствий.

На следующем этапе формулирования стратегии организации были установлены связи между сильными и слабыми сторонами, возможностями и угрозами. Для этого была составлена матрицу SWOT (таблица 9).

Выявив сильные и слабые стороны предприятия и проанализировав угрозы и возможности, можно выработать стратегию развития организации, определить, какие шаги могут быть предприняты для дальнейшего развития, а также какие проблемы необходимо срочно решить. Стратегия развития предприятия должна быть направлена на устранение существующих слабых сторон организации и преодоление существующих угроз с учетом возможностей и сильных сторон предприятия.

В ходе анализа выявлено:

* необходимость создания службы маркетинга. Это обусловлено тем, что приспособление предприятия к постоянно ужесточающимся условиям конкуренции с отечественными и зарубежными предприятиями требует совершенствования форм и методов изучения рынка, рекламы продукции. Необходимо достаточно детально изучить все элементы конъюнктуры рынка — предложение, спрос, цену, прошлое, настоящее и будущее. В связи с угрозой усиления конкуренции на рынке, замедления роста рынка и роста продаж замещающего продукта, основной задачей отдела маркетинга должно быть проведение постоянного и целенаправленного мониторинга — сбор, анализ, обобщение информации о состоянии и тенденциях внешней и внутренней среды предприятия;

Таблица 9 – Матрица SWOT

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | *Возможности*1. Появление на рыночном сегменте новых потребителей продукции
2. Появление новых технологий разработки тары высокого качества под конкретный конечный продукт;
3. Востребованность на рынке сопутствующих товаров (укажите каких)
4. Заинтересованность инвесторов
 | *Угрозы*1. Усиление конкуренции на рынке;

2. Ужесточение политики государства в отношении сертификации;3. Падение курса доллара; |
| *Сильные стороны*1. Высокая квалификация технологов-разработчиков;
2. Хорошая репутация у покупателей;
3. Значительная территориальная диверсификация;
4. Высокое качество продукции;
5. Большой ассортимент предлагаемой продукции;

6. Использование новейших технологий в производстве; | Расширение ассортимента предлагаемой продукцииОткрытие новых направлений деятельности: производство иных видов тары.Привлечение новых клиентов путем участия в специализированных выставкахОткрытие представительств в других регионах России | Укрепление конкурентных позиций путем улучшения качества обслуживания клиентов: бесплатная доставка товаров, индивидуальный подходПеревод системы расчета базовых цен по курсу доллара в систему расчета по курсу евро |
| *Слабые стороны*1. Отсутствие разработанных стратегических направлений;
2. Уязвимость по отношению к конкурентному давлению;
3. Недостаток управленческого таланта руководителя;
4. Низкий объем закупок продукции у поставщика;
5. Неэффективная маркетинговая политика;

6. Небольшое количество крупных клиентов | Предоставление бесплатных образцов продукции крупным производителямРазработка стратегии реализации сопутствующего товара (укажите какого) | Внедрение четкой системы скидок и бонусов для клиентовПроведение широкомасштабной рекламной кампании в регионах с низким уровнем конкуренцииРазработка новой сбытовой политики фирмы |

* высокое качество и ассортимент продукции производителя, использование новейших технологий в производстве открывает возможности для освоения новых рынков сбыта в регионах со слабым уровнем конкуренции. В связи с этим представляется целесообразным открытие представительств на Северном Кавказе. Для этого необходимо провести детальное маркетинговое исследование и разработать план рекламной кампании в этих регионах. Участие в специализированных региональных выставках привлечет новых потребителей продукции в этом регионе;
* для успешного функционирования предприятия необходимо усовершенствовать систему работы с потребителями продукции. Во-первых, необходимо перевести систему расчета базовых цен на продукцию по курсу доллара в систему расчета по курсу евро. Эта мера укрепит финансовую стабильность организации. Укрепить конкурентные позиции на рынке возможно, организовав предоставление бесплатных образцов продукции крупным производителям и бесплатную доставку товаров, разработку упаковочных материалов высокого качества под конкретный конечный продукт клиентов;
* в связи с потребностями регионального рынка целесообразно открыть новые направления деятельности по производству и реализации сопутствующих товаров (укажите каких) уже существующим и новым потребителям. Данный шаг позволит в дальнейшем расширить рынок сбыта продукции и привлечь новых клиентов.

Предлагаемые оперативные мероприятия позволят стабилизировать финансовое состояние предприятия, что сделает предприятие более привлекательным для инвестора. В свою очередь, привлечение внешних инвестиций позволит реализовать предложенные выше стратегические мероприятия, которые при комплексном планомерном внедрении способны принести значительный эффект в ближайшей перспективе.

Таким образом, у предприятия есть несколько альтернативных стратегий;

* увеличение объема продаж за счет выхода на новые рынки сбыта;
* увеличение объема продаж за счет использования новых технологий;
* расширение ассортимента продукции за счет выпуска нового продукта.

Анализ и выбор наиболее оптимальной стратегии был проведен с помощью метода экспертных оценок. Три эксперта – специалиста завода - распределили по степени важности и необходимости альтернативные стратегии (см. рисунок ниже по тексту).

Для получения усредненных значений оценок экспертов применим формулы:

- сумма балльных оценок, выставленных всеми экспертами каждой стратегии:

Ri = ∑Xji ,  где i – номер альтернативной стратегии, j- номер эксперта.

j

 Xji – оценка, выставленная j-м экспертом i-й стратегии

- усредненная оценка:

Vi = Rmin / Ri , где Rmin - минимальная суммарная экспертная оценка,

- весовая оценка i-й стратегии:

Pi = Vi / ∑Vi

 j



Рисунок - Выбор наилучшей стратегии МЭО с помощью расчетов в MS Excel

Наибольший вес имеет третья стратегия.

Таким образом, по мнению экспертов, самая эффективная стратегическая линия - производство нового вида продукции.

**Пример кейса для практических занятий**

**Методические рекомендации по принятию решения**

Кейс «Развертывание отдела продаж»

Компания СкайЛинк (использует стандарты CDMA и WCDMA (3G), предоставляет услуги мобильного Интернета в городах ЮФО, тарифы (и скорость обмена данными) несколько выше, чем у «большой тройки») планирует в 2011-2014 гг. выйти на рынок мобильных устройств с двумя типами товаров:

1. Смартфон СкайЛинк для экстремалов (и сотрудников МЧС), стоимость - 20.000 руб. (операционная система – Android 2.3– в настоящее время самая перспективная ОС для мобильных устройств).

 2. Планшет 10" (Android 2.3, либо Windows 7), стоимость 15.000.

 Продажа планируется в городах Ростовской области, Краснодарского и Ставропольского краев - данные о численности городского населения приведены в приложении. Продажа осуществляется корпоративным клиентам.

 Известно что, в составе Ростовской области проживает 4404,013 тыс. человек (данные переписи 2002 года), более 2/3 которого – городские жители. Среднегодовая численность занятых в экономике составляет 1,75 млн. человек, в том числе на предприятиях негосударственного сектора — 1,2 млн. человек.

В Краснодарском крае проживает свыше пяти миллионов человек, в том числе около 53% - в городах и 47% - в сельской местности.

В Ставропольском крае проживает 2705,1 тыс. человек населения, в т.ч. сельского - 1169,7 тысяч (43,2%).

Требуется описать последовательность действий по развертыванию отдела продаж

Приложение 1

IDC: на рынке смартфонов ОС Android будет первой, Windows Phone – второй

В очередном ежеквартальном исследовании компания IDC прогнозирует, что мировой объем продаж смартфонов в 2011 г. увеличится на 49,2% и превысит 450 млн. устройств, тогда как в 2010 г. их было продано 303,4 млн. Более того, по мнению аналитиков, рынок смартфонов будет расти вчетверо быстрее, чем весь рынок мобильных телефонов, хотя рост последнего в 2010 г. они называют «исключительным». Эксперты объясняют эту «исключительность» опасениями покупателей в кризисный 2009 г., когда на рынке наблюдался отложенный спрос на мобильные телефоны, что и сказалось взрывным ростом в 2010 г. В 2011 г. рост также будет значительный, хотя и не столь высокий.

В ответ на требования рынка, в последнюю пару лет разработчики выпустили целый «поток» новых моделей смартфонов с новыми возможностями. Битва за предпочтения пользователей и долю рынка с неизбежностью привела к острой конкуренции встраиваемых в устройства ОС. В 2011 г. место лидера среди ОС для смартфонов, скорее всего, займет Android. Второе место Android в мировом рейтинге 2010 г. с долей рынка в 39,5% —это хороший старт, а производители, использующие эту ОС, постараются «углубить и расширить» свои портфели продуктов, чтобы привлечь как можно больше пользователей, в особенности тех, кто впервые покупает смартфон.

Заявление Nokia о смещении ее интереса от Symbian (чья доля рынка в концу 2011 г. снизится до 20,9%) к Windows Phone (WP) окажет значительное влияние на рынок. Пока, за семь лет с момента выпуска WP7, Microsoft только терял свою долю на рынке мобильных устройств, но предполагается, что [данный альянс](http://www.itbestsellers.ru/news/detail.php?ID=17733&sphrase_id=6619) объединит мощность аппаратной платформы Nokia и адаптивность платформы WP7 и усилит позиции последней. Первые устройства Nokia с WP7 ожидаются уже в 2012 г., а к 2015 г., как полагает IDC, WP7 станет ОС № 2 (после Android).

Третьей в мировом рейтинге IDC называет ОС Apple iOS, прогнозируя для нее на конец 2011 г. долю в 15,7%. За ней расположатся Research In Motion (BlackBerry) с 14,9%, WP7/Windows Mobile с 5,5%, на всех остальных (вместе с webOS от Hewlett-Packard) придется 3,5% рынка.

Пока Microsoft далеко до грандов рынка смартфонов Google и Apple, но эксперты IDC считают, что к 2015 г. WP7 завоюет 20,7% рынка, хотя у Android она тоже вырастет — до 45,4% (см. рисунок и таблицу). А вот Symbian к 2015 г. будет иметь не более 0,2% рынка смартфонов, считают аналитики.



*Источник: IDC Worldwide Quarterly Mobile Phone Tracker, Март 29, 2011*

Рисунок 1- Динамика распределения долей рынка ОС для смартфонов в 2011 и 2015 гг.

Рынок мобильных телефонов в России в Q4 2010 показал рост

По оценке компании МТС**,** количество проданных в России телефонов в 4-м квартале 2010 г. выросло на 18% в сравнении с аналогичным периодом прошлого года и на 6% - по сравнению с 3 кварталом 2010 г. Всего реализовано 10,4 млн. аппаратов. Таким образом, в 2010 г. объем рынка мобильных телефонов России вырос на 25% по сравнению с 2009 г. и достиг 34,8 млн. шт. (см. рисунок 2).

В денежном выражении в 4-м квартале 2010 г. рынок вырос на 16% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года и на 12% - по сравнению с предыдущим кварталом. По итогам 2010 г. объем рынка мобильных телефонов в России достиг 155,2 млрд. руб., рост по отношению к 2009 г. составил 7% (см. рисунок 3).



*Источник: оценка Розничной сети МТС; \*4 кв. 2010 – прогноз*

Рисунок 2 - Российский рынок мобильных устройств, 2009-2010 гг., тыс. шт.



*Источник: оценка Розничной сети МТС; \*4 кв. 2010 - прогноз*

Рисунок 3 - Российский рынок мобильных устройств, 2009-2010 гг., млрд. руб.

Средняя рыночная цена мобильных телефонов в 4-м квартале 2010 г. снизилась на 2% относительно аналогичного периода 2009 г., но выросла относительно 3-го квартала на 6%, продолжив положительную динамику. В целом в 2010 г. по сравнению с 2009 г. средняя рыночная стоимость телефона снизилась на 14% (см. рисунок 4).



*Источник: оценка Розничной сети МТС; \*4 кв. 2010 - прогноз*

Рисунок 4 - Среднерыночная цена мобильного телефонов, руб., 2009-2010 гг.

В 2010 г. на российском рынке было продано 35 млн. мобильных телефонов. Это на 26% больше, чем в 2009 г. В 2011 г. на рынке ожидается рост продаж смартфонов. Наибольшей популярностью будут пользоваться смартфоны на операционной системе Android. И так как большинство азиатских брендов готово предложить смартфоны на Android по более доступным ценам, в будущем году это может оказать негативное влияние на рост долей основных игроков.

Развитие мобильных систем привело к тому, что смартфоны начинают значительно дешеветь, что делает их более доступными. Именно за счет этого в 2010 г. произошло смещение ценовых сегментов. Значительно увеличилась доля телефонов в сегменте 3000-4999 руб. Продажи устройств этой категории выросли в IV квартале на 7%. Несколько возросла и доля дорогих аппаратов, стоимость которых превышает 25000 руб. В большей степени это связано с появлением новых моделей от Apple, Samsung и HTC.

Согласно данным IDC, в 2010 г. место крупнейшего производителя смартфонов сохранила [Nokia](http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F%3ANokia). За двенадцать месяцев она поставила 100,3 млн. устройств, заняв 33,1% рынка. Поставки смартфонов Nokia выросли на 48,2%.

Канадская компания [Research In Motion](http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F%3AResearch_In_Motion), производитель смартфонов [BlackBerry](http://www.tadviser.ru/index.php/BlackBerry), - на втором месте с долей рынка 16,1%. По итогам года она выпустила вдвое меньше смартфонов, чем Nokia, - 48,8 млн штук. Поставки BlackBerry выросли на 41,4%.

Третье место заняла [Apple](http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F%3AApple), которая вплотную подобралась к RIM. В 2010 г. компания выпустила всего на 1,3 млн меньше смартфонов, чем ее ближайший конкурент в строчке сверху, заняв 15,7% мирового рынка. Поставки iPhone выросли на 89,2%.

**Таблица - Поставки Топ-5 производителей смартфонов по итогам 2010 г. (млн шт.)**

*Источник: IDC*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Компания | Поставки в 2010 | Доля рынка в 2010 | Поставки в 2009 | Доля рынка в 2009, % | Рост поставок год к году,% |
| Nokia | 100,3 | 33,1 % | 67,7 | 39,0  | 48,2  |
| RIM | 48,8 | 16,1 % | 34,5 | 19,9  | 41,4  |
| Apple | 47,5 | 15,7 % | 25,1 | 14,5  | 89,2  |
| Samsung | 23,0 | 7,6 % | 5,5 | 3,2  | 318,2  |
| HTC | 21,5 | 7,1 % | 8,1 | 4,7  | 165,4  |
| Прочие | 61,5 | 20,3 % | 32,6 | 18,8  | 88,7  |
| Всего | 302,6 | 100,0 % | 173,5 | 100,0  | 74,4  |

Данные IDC совпадают с ранее опубликованными результатами расчетов Strategy Analytics. Согласно аналитикам этой компании, в 2010 г. тройку крупнейших производителей смартфонов в мире сформировали Nokia (34,2%), RIM (16,7%) и Apple (16,2%).

Доли поставщиков смартфонов с сенсорным экраном

* [Apple](http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F%3AApple) - 33,1%. Всего компания продала 25,1 млн. смартфонов.
* [Nokia](http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F%3ANokia) - 29,5% (22,4 млн. смартфонов с сенсорным экраном)
* [HTC](http://www.tadviser.ru/index.php/HTC) - 10,2%
* [Samsung](http://www.tadviser.ru/index.php/Samsung) - 6,4%.

Продажи смартфонов с сенсорным экраном в 2009 г. выросли больше всех у Nokia – причем с гигантским отрывом от других игроков, включая Apple. В 2008 г. Nokia продала всего 536 тыс. таких устройств против 22,4 млн в прошлом году, таким образом, рост за год оказался 42-кратным или в процентах 4070,8%. Рост поставок смартфонов Nokia с сенсорным экраном, главным образом подпитан моделями Nokia 5800 и Nokia N97, входящей в высокотехнологичную линейку Nseries. Компания обладает мощной системой дистрибуции, узнаваемым брендом и располагает лояльными покупателями – все это позволило компании отыграть позиции под серьезным натиском новых конкурентов.

Приложение 2

Рынок планшетов в России

Планшетные ПК появились в массовой продаже осенью 2002 года, когда Microsoft представила специальную платформу Tablet PC. В январе 2010 года Apple презентовала планшет iPad. Стоимость iPad в США составляет от $499 до $829 в зависимости от технических характеристик.

В IV квартале 2010 г. поставки планшетов на мировой рынок достигли 8,9 млн. устройств. 73% рынка занял Apple iPad, при этом занимаемая им доля рынка уменьшилась. Аналитики также выяснили объем рынка цифровых ридеров - по итогам прошлого года он вырос до 10,8 млн. штук.

Мировой рынок мультимедийных планшетов в IV квартале 2010 г. вырос на 85% по сравнению с III кварталом 2010 г. В период с апреля по июнь было поставлено 4,8 млн. планшетных компьютеров, а в период с октября по декабрь - 4,8 млн., сообщает Ars Technica со ссылкой на IDC.

В IV квартале прошлого года планшеты Apple iPad заняли 73% объема поставок на мировой рынок. За этот период Apple выпустила 6,5 млн. устройств, практически полностью обеспечив рыночный рост - очевидный результат, учитывая, что именно Apple открыла новую категорию устройств.

По оценке IDC, всего в 2010 г. на мировой рынок было поставлено 17 млн. планшетов. Аналитики прогнозируют, что в 2011 г. это число вырастет до 44,6 млн., а в 2012 г. - до 70,8 млн. При этом в 2011 г. дельта будет главным образом обеспечена планшетами на базе Android.

Отчет IDC по планшетам является первым для этой аналитической компании, однако ранее аналогичные цифры опубликовала iSuppli. По данным этой фирмы, в 2011 г. поставки планшетов [увеличатся](http://www.cnews.ru/news/line/index.shtml?2011/01/17/423544) более чем в 3 раза до 57,6 млн. штук, при этом iPad займет 70% этого объема. Доля iPad уже начала снижаться: если в IV квартале она составила около 73%, то кварталом ранее - 87,4%.

Аналитики разделяют категории планшетов (таких как Apple iPad и Samsung Galaxy Tab), персональных компьютеров и цифровых ридеров. В дополнение к рынку планшетов и ПК аналитики IDC проанализировали рынок цифровых ридеров.

Емкость российского рынка iPad составляет примерно 250 тыс. Если рынок предложит похожие устройства по 12-15 тыс. руб., то можно будет продать еще около 250 тыс. таких устройств. То есть, потенциал российского рынка — около 500 тыс. планшетов в год, продукция Apple претендует примерно наполовину.



Рисунок - Поставки планшетов на мировой рынок, млн шт.

**Методические указания к выполнению задания: Оценить потенциальную привлекательность идеи создания оздоровительного центра в одном из спальных районов г. Ростова-на-Дону**

Цели работы: приобретение навыков обработки анкетного опроса с целью анализа потенциальной привлекательности новых предложений на рынке товаров/услуг

Общие положения

Исследования рынка предполагают оценку потенциальной привлекательности новых предложений товаров/услуг или/и спроса и предложения на товары/услуги.

Недостаточный или неточный анализ спроса, например, может привести к созданию лишних мощностей и, соответственно, в последующем к нерациональному их использованию. В маркетинге принято считать спрос на товар или услугу как платёжеспособную потребность. Поэтому не всякая потребность в каком-либо товаре или услуге есть спрос.

Исследование потребителей и оценка спроса на целевом рынке может быть направлено на решение следующих управленческих задач:

a) определение профиля потенциальных потребителей различных видов товаров/услуг в разрезе следующих характеристик: место жительства, род занятий, возраст и пол, среднемесячный доход, количество членов семьи, сумма расходов на косметические и оздоровительные услуги;

b) оценка готовности потребителей оплачивать различные виды товаров/услуг;

c) выявление мотивов и причин, побуждающих потребителей приобретать предлагаемые товары/услуги;

d) определение основных критериев выбора потребителями предлагаемых товаров/услуг;

e) изучение наиболее удобного времени приобретения товаров/услуг;

f) определение частоты приобретения потребителями конкретных товаров/услуг;

g) оценка емкости рынка каждого из выделенных видов товаров/услуг (в денежном и натуральном выражении);

h) выявление структуры спроса потребителей на определенные виды товаров/услуг.

Изучение потребительского рынка должно опираться на результаты *полевого маркетингового исследования*, основные характеристики которого приводятся ниже:

− генеральная совокупность – определенное число респондентов с различными демографическими характеристиками, которые должны в совокупности соответствовать характеристикам всех потенциальных потребителей;

− метод и место сбора данных.

Для проведения опроса обычно формируется анкета, ориентированная на целевого потребителя.

Для обработки данных опроса используется инструментарий математической статистики. Представительность (репрезентативность) выборки, точность замеров: размер выборки, определяются статистическим путем на основании требований к точности и надежности замеров. При уровне надежности в 95% ошибка результатов опроса (в сравнении со сплошным опросом всех лиц из данной целевой группы) не должна превышать 5%. Ошибка вычисляется по формуле:

 где

n = размер выборки (общее количество опрошенных);

p = (q) % - вероятность наступления/не наступления исследуемого события (равная вероятность выбора альтернатив).

*Метод исследования*: анкетный опрос населения целевого и близ лежащих районов города Ростова-на-Дону – конечного потребителя предлагаемых услуг. Пример анкеты:

Анкета предпочтений потребителей оздоровительных услуг

целевого района г. Ростова-на-Дону

Дата заполнения анкеты: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Фамилия \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Имя \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Отчество \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Ваш возраст:

А) 16-20лет;

Б) 21-30 лет;

В) 31-40 лет;

Г) 41-50 лет;

Д) 51 и более.

3. Где и кем Вы работаете (или учитесь):\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 А) студент(ка);

 Б) специалист;

 В) служащий(ая);

 Г) торговый работник;

 Д) пенсионер(ка);

 Е) домохозяйка(ин);

 Ж) временно не работающий(ая).

4. Где предпочитаете принимать оздоровительные процедуры?

 А) в других районах г. Ростова-на-Дону, где большой выбор оздоровительных услуг;

 Б) в плавательном бассейне спортивного комплекса целевого района;

 В) в целевом районе, в тренажерном зале спортивного комплекса;

 Г) в целевом районе, в сауне;

 Д) место не имеет значения.

5. Как часто вы посещаете косметические, профилактические и оздоровительные учреждения:

 А) 1 раз в неделю,

 Б) 1 раз в две недели,

 В) 1 раз в месяц,

 Г) 1 раз в три месяца,

 Д) 1 раз в три месяца

Е) редко,

Ж) не посещаю.

6. Почему вы не посещаете оздоровительные учреждения:

А) большая загруженность на работе, нет свободного времени,

Б) длительные сроки предлагаемых курсов оздоровительных курсов процедур, это влияет на личную деловую активность;

В) очень короткие сроки курсов оздоровительных процедур для достижения желаемого результата;

Г) нет оздоровительного учреждения с хорошей репутацией.

7. Что в большей степени влияет на ваше решение о принятии оздоровительных процедур в выбираемом Вами учреждении:

А) высокое качество оздоровительных процедур,

Б) удобное местоположение оздоровительного центра;

В) оптимальная продолжительность лечения;

Г) эксклюзивность применяемых методик;

Д) оздоровительные процедуры не должны вызывать неприятных ощущений и отрицательных эмоций

8. Какие оздоровительные процедуры при возможности широкого выбора вы предпочитаете (можно выбирать несколько видов)?

 А) массаж;

 Б) гидромассаж;

 В) ванны;

 Г) арома и фитотерапия;

 Д) сауна;

 Е) другое.

9. Считаете ли необходимыми оздоровительные процедуры, и с какой частотой на ваш взгляд их необходимо принимать?

 А) да, регулярно;

 Б) да, каждый месяц

В) да, каждые три месяца;

 Г) да, каждые полгода;

 Д) да, один раз в год;

 Ж) не считаю необходимыми.

10. Готовы ли вы оплачивать услуги по оздоровлению организма?

 А) да,

 Б) нет.

11. В какой ценовой категории вы готовы оплачивать сеанс оздоровительных процедур?

А) до 300 руб.,

Б) 300-600 руб.,

В) 600-900 руб.,

Г) не имеет значения.

СПАСИБО!

**Методические указания к выполнению задания: Оценить потенциальную привлекательность идеи создания оздоровительного центра в одном из спальных районов г. Ростова-на-Дону**

Цели работы: приобретение навыков формирования профиля потребителя предлагаемых товаров/услуг, вычисления потенциального объема спроса на товары/услуги

Метод изучения: полевое маркетинговое исследование (см. выше)

Формирование профиля потенциальных потребителей.

Для оценки не только общего мнения всех потребителей, но и отдельных групп, учет должен проводится в разрезе следующих параметров: пол; возраст; количество членов семьи; среднемесячный доход семьи; район проживания; род занятий; размер среднемесячных расходов на обеспечение досуга. В итоге, после систематизации полученных данных, определяется общий профиль участника исследования (таблица 1).

Таблица 1 - Общий профиль респондентов

|  |  |
| --- | --- |
| Мужчины 39% | Женщины 61% |
| Средний возраст ― 35 лет. |
| Среднемесячный доход на одного члена семьи ― 4700руб |
| Среднее кол-во членов семьи ― 3 человека |
| Среднемесячные расходы на досуг (личные) . 1385 руб. |
| Специа-лист | Рабочий | Другое | Домо-хозяйка | Пенсио-нер | Студент | Руко-водитель | Владелец бизнеса |
| 29% | 15% | 15% | 11% | 11% | 11% | 4% | 4% |

Оценка количества потенциальных клиентов должна осуществляться на основе готовности потребителей использовать услуги современного оздоровительного центра.

Результат расчета наиболее вероятного и потенциального количества клиентов оздоровительного центра приведен ниже:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Размер генеральной совокупности | 31 854 |  |
| Число проживающих близко к центру | 13450 |  |
|  |  |  |  |  |
| Пользуются услугами других учреждений | Готовы посещать центр | Готовы посещать при определенных условиях | Отказываются от оздоро-вительных услуг |  |
| 6% | 30% | 25% | 39% |  |
|  |  |  |  |  |
| Наиболее вероятное число потенциальных клиентов  | 9556 |
| Количество потенциальных клиентов центра |  | 4035 |
| Количество клиентов в перспективе по всему району | 7964 |
| Количество клиентов в перспективе близко проживающих | 3363 |

Выявление причин, в результате которых потребители не желают посещать оздоровительный центр, дает возможность разработать кампанию по привлечению новых клиентов, а так же удержать имеющихся посетителей центра.

В результате анализа первичной информации может быть получен общий профиль респондента, планирующего посещать создаваемый центр без предварительных условий, т.е. портрет потенциального клиента оздоровительного центра:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Характеристика клиента | Значение характеристики | Среднее значение по всей выборке |
| Пол | Мужчины29% | Женщины71% | Мужчины39% | Женщины61% |
| Средний возраст  | 32 года | 36 лет |
| Среднемесячный доход на одного члена семьи | 5400 руб. | 4700 руб. |
| Среднее количество членов семьи | 3 человека | 3 человека |
| Среднемесячные расходы на досуг (личные) | 1710 руб. | 1385 руб. |

Предпочтения потребителей относительно ассортимента услуг дают возможность определить вероятность востребованности каждого из предлагаемых видов услуг.

Расчет объема спроса на оздоровительные услугипроводится с учетом структуры клиентов по ценовым категориям и сложившегося минимального и максимального уровня стоимости курса оздоровительных процедур на рынке оздоровительных услуг г. Ростова-на-Дону.

Пример оценки ежемесячного спроса клиентов целевого района приведен в таблице 2.

Таблица 2 - Оценка объема ежемесячного спроса клиентов целевого района

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стоимость курса процедур в месяц, руб. | Количество клиентов | Объем спроса, руб. |
| от | до | % | чел | от | до |
|   | 300 | 23% | 2198 |   | 659378 |
| 301 | 600 | 41% | 3918 | 1179331 | 2350825 |
| 601 | 900 | 29% | 2771 | 1665550 | 2494168 |
| 901 |   | 7% | 669 | 602710 |   |
| ВСЕГО | 100% | 9556 | 3447590 | 5504371 |

Методические указания к выполнению задания: Провести конкурентный анализ и построить конкурентный профиль организации на целевом рынке

Цель: приобретение навыков конкурентного анализа

Используемый метод – метод экспертных оценок

Этапы:

- определение конкурентов на целевом рынке

- выбор критериев оценки компаний-конкурентов

- выбор метода оценки, шкалы экспертных оценок

- проведение опроса

- обработка результатов опроса, построение конкурентного профиля, вычисление показателей относительной конкурентной силы и абсолютного конкурентного преимущества

- выводы о конкурентных преимуществах и слабостях организации на целевом рынке.

**Методические указания к выполнению задания: Провести организационную диагностику и построить диагностический профиль**

Цель: приобретение навыков проведения диагностики основных направлений деятельности организации (на основании диагностических таблиц) и определения ее проблемных областей.

Организация в любой момент своего развития может находится в одном из состояний, описываемых подмножествми: S+ – подмножество отклонений от плановой траектории, характеризующих успешное развитие предприятия, Sн – подмножество нормальных состояний предприятия, S- – подмножество отклонений от плановой траектории, способствующих развитию кризисных состояний.

Порядок проведения диагностики следующий:

1. Формирование группы экспертов
2. Выбор анализируемых направлений деятельности предприятия
3. Выбор системы оценок
4. Определение степени согласованности мнений экспертов
5. Построение диагностического профиля
6. Выявление проблемных направлений деятельности фирмы
7. Выявление проблемных областей предприятия
8. Определение первоочередных проблем

Пример диагностического профиля организации, где С1 – Производство, С2 - Общее управление, С3 – Финансы, С4 – Маркетинг, С5 – Персонал, С6 - Инновационная деятельность, С7 - Информационные технологии:



Описание выявленных проблем представлено в таблице:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Сфера деятельности | Основные проблемы | Характеристики |
| Маркетинг | (A) отсутствие маркетинговой политики, маркетинговых исследований рынка;(B) отставание от запросов рынка;(C) отсутствие стимулирования продаж и продвижения товара на рынке сбыта; | - отсутствие информации о конъюнктуре рынка;- отсутствие рекламы;- неконкурентоспособность предприятия |
| Инновационная деятельность | (D) отсутствие рациональных предложений и новых технологий; (E) имеются устаревшие производственные программы, технологии выпуска продукции; | - устаревание производственных программ;- старение ассортимента;- отсутствие возможности внедрения новых моделей и перспективных технологий |

Выбор первоочередных проблем может быть осуществлен методом парных сравнений с использованием шкалы:

1 – два объекта равносильны, равноценны при парном сравнении;

3 – слабое превосходство;

5 – существенное превосходство;

7 – значительное превосходство;

9 – полное превосходство

**Методические указания к выполнению задания: Выбрать наиболее приемлемый вариант формирования стратегии повышения качества продукции предприятия**

Цель работы: приобретение навыков использования метода анализа иерархий при решении сложных задач

Метод Анализа Иерархий (МАИ) позволяет найти такой вариант (альтернативу) решения, который наилучшим образом согласуется с пониманием сути проблемы и требованиями к ее решению

Основные принципы, используемые в методе анализа иерархии следующие:

* принцип декомпозиции,
* принцип сравнительных суждений - элементы нижнего уровня иерархии сравниваются попарно с элементами следующего уровня и т.д., вплоть до вершины иерархии;
* принцип нахождения локальных приоритетов. Локальные приоритеты выражают относительное влияние множества элементов на элемент примыкающего сверху уровня.

Процесс решения поставленной задачи методом МАИ многоэтапный:

1 этап. Выбор критериев и оценка приоритета групп критериев

2 этап. Анализ предпочтений и приоритетов локальных критериев

3 этап. Определение взвешенных оценок локальных критериев.

4 этап. Определение приоритетов альтернатив по каждому отдельному критерию без учета их важности.

5 этап. Выбор стратегии совершенствования качества продукции.

Пример структуры иерархического критерия оценки качества продукции представлен на рисунке:

**Критерии оценки качества продукции**

оценки **управления***:*

1. производством

2. доставкой

3. системой снабжения

оценки

**персонала:**

1. управленческого

2. вспомогательного

3. основного

оценки **технологии производства**:

1. оборудование

2. методы обработки

3. инструменты

оценки**сырья:**

1. качество сырья

2. цена сырья

3. условия поставки

4. количество сырья

Метод оценки приоритета групп критериев – парных сравнений. Шкала относительной важности критерев для проведения парных сравнений представлена в таблице:

|  |  |
| --- | --- |
| Уровень оценки | Содержание уровня оценки |
| 1 | Приблизительно равная важность критериев |
| 3 | Умеренное превосходство одного критерия над другим |
| 5 | Существенное превосходство одного критерия над другим |
| 7 | Значительное превосходство одного критерия над другим |
| 9 | Подавляющее превосходство одного критерия над другим |

**Методические указания к выполнению задания: Выбрать наиболее эффективное решение по повышению эффективности деятельности организации**

Метод - МАИ

Для выставления экспертных оценок используется метод парных сравнений.

Степень согласованности локальных приоритетов вычисляется по формуле: ОС = ИС/СС **.** 100%,

где ОС – отношение согласованности, величина ОС должна быть порядка 10 или менее процентов,

ИС - индекс согласованности (при превышении установленных пределов показывает на необходимость перепроверки парных суждений в матрице),

СС - случайная согласованность, для матрицы размером 3х3 равна 0, 58 (для матрицы размером 4х4 СС=0,9)

**Методические указания к выполнению задания: Выбрать оптимальную стратегию в условиях неопределенности и риска**

Цель работы: приобретение навыков в постановке и решении экономических задач, которые описываются игровыми моделями m×n, методами линейного программирования в среде электронных таблиц.

Общие положения

Многие экономические задачи, решаемые в условиях неопределенности, могут быть описаны с помощью инструментария теории игр. Решение задач размерностью более, чем 2×2, является очень трудоемким процессом, но не имеет принципиальных трудностей, если ее решение свести к решению задачи линейного программирования. Таким образом, игровую модель размером m×n (таблица 1) можно свести к решению задачи линейного программирования.

При решении произвольной конечной игры размера m × n рекомендуется придерживаться следующей схемы:

1. Исключить из платежной матрицы заведомо невыгодные стратегии по сравнению с другими стратегиями. Такими стратегиями для игрока А (игрока В) являются те, которым соответствуют строки (столбцы) с элементами, заведомо меньшими (большими) по сравнению с элементами других строк (столбцов).
2. Определить верхнюю и нижнюю цены игры и проверить, имеет ли игра седловую точку. Если седловая точка есть, то соответствующие ей стратегии игроков будут оптимальными, а цена совпадает с верхней (нижней) ценой.

Таблица 1 –Исходные данные

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| стратегии игрока А | Ai Вj  |  | стратегии игрока В |
| В1 | В2 | … | Вn |
|  | вероятности | q1 | q2 | … | qn |
| A1 | p1 | h11 | h12 | … | h1n |
| A2 | p2 | h21 | h22 | … | h2n |
| … | … | … | … | … | … |
| Am | pm | hm1 | hm2 | … | h2m |

1. Если седловая точка отсутствует, то решение следует искать в смешанных стратегиях. Для игр размера m × n рекомендуется симплексный метод, для игр размера 2×2, 2×n, n×2 возможно геометрическое решение.

Этапы решения

* 1. Анализ с целью упрощения игры показателей платежной матрицы и исключение всех заведомо невыгодных или дублирующих стратегий.
	2. Оценка возможности оптимального решения игры в чистых стратегиях. Для этого поиск нижней и верхней цены игры и определение наличия (или отсутствия) седловой точки.
	3. Постановка, в случае отсутствия седловой точки, ЗЛП для определения оптимальной стратегии игрока А.
	4. **Решение ЗЛП средствами Excel**
	5. **Поиск решения игры**
	6. **Интерпретация результатов решения экономической задачи.**