

**БАНК ЗАДАНИЙ КАФЕДРЫ МЕНЕДЖМЕНТА В ЭНЕРГЕТИКЕ И  
ПРОМЫШЛЕННОСТИ ДЛЯ ПОСТУПЛЕНИЯ В МАГИСТРАТУРУ  
НАПРАВЛЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТ 38.04.02  
МАГИСТЕРСКАЯ ПРОГРАММА «МЕНЕДЖМЕНТ»**

**Тема 1. Сущность природы управления. Основные элементы управления (правильный ответ 5 баллов)**

1.1. Что является объектом и субъектом менеджмента?

- а) технические ресурсы
- б) люди
- в) финансовые ресурсы
- г) технология

1.2. В какой стране сложились условия, которые способствовали появлению менеджмента?

- а) Аргентине
- б) Бразилии
- в) Польше
- г) США

1.3. В 1911г была опубликована работа Тейлора «Принципы научного управления». Одним из его тезисов было:

- а) изучать межличностные отношения в коллективе
- б) отбор рабочих на основе научных критериев; их тренировка и обучение
- в) ценить инициативу работника
- г) корпоративный дух

1.4. Процессный подход рассматривает управление как

- а) непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций
- б) взаимодействие работников
- в) определённую ситуацию
- г) совокупность элементов системы

1.5. Определение менеджмента по-американски это:

- а) делать что-либо руками других и приводить их к успеху
- б) рационально использовать ресурсы
- в) превратить толпу в организованную целенаправленную группу
- г) область деятельности, направленная на обеспечение согласованной и эффективной работы людей с целью выполнения поставленных перед ними задач

1.6. Различия между национальными системами управления определяют:

- а) религия
- б) закон
- в) традиция
- г) менталитет

## **Тема 2. Организация работы в коллективе (правильный ответ 5 баллов)**

2.1. Представитель какой школы внедрил в управление идею участия рабочих в управлении; изучал стрессы и их влияние на взаимоотношения в коллективе; способы разрешения конфликтов и т.д.

- а) Тейлор (школа научного управления)
- б) Файоль (административная школа)
- в) Фоллет (школа человеческих отношений)
- г) Емеличев (школа количественных методов)

2.2. Экономические методы воздействуют на личные интересы работников через:

- а) правильно поставленную критику
- б) заработную плату, премии, штрафы
- в) ценообразование
- г) дисциплину

2.3. Социально-психологические методы действуют на основе

- а) экономических законов и закономерностей развития природы и общества
- б) на основе формирования и развития общественного мнения относительно общественно и индивидуально значимых ценностей
- в) организационных отношений
- г) экономических интересов личности

2.4. Кто находится на вершине управленческой пирамиды?

- а) технические исполнители
- б) руководитель
- в) гл. специалисты
- г) зав. цеха

2.5. Первым методом мотивации был

- а) теория Врума
- б) «кнут и пряник»
- в) теория Маслоу
- г) теория справедливости Адамса

2.6. Человек в процессе производства рассматривается как «активный фактор, требующий особого внимания» представителями школы:

- а) научной
- б) науки управления
- в) человеческих отношений
- г) классической

## **Тема 3. Организация как система (правильный ответ 5 баллов)**

3.1. Богданов в труде «Тектология» выдвинул предположение о

- а) структурной устойчивости систем
- б) о дезорганизации в живой природе
- в) структурной неустойчивости систем
- г) существовании внеземных цивилизаций

3.2. Структурная устойчивость целого определяется устойчивостью его составных частей – это

- а) закон расхождения систем
- б) закон экономии времени
- в) закон относительного сопротивления
- г) закон результата

3.3. Как интерпретируется закон организации системы

- а) процесс расхождения необратим
- б) вознаграждение с учётом количества и качества выполненных работ
- в) простая сумма элементов организации
- г) организованное целое больше простой суммы его составных частей

3.4. Какое требование не предъявляется к целям?

- а) должны быть достижимыми
- б) д.б. гибкими
- в) д.б. не приемлемы исполнителями
- г) д.б. измеримыми

3.5. Как классифицируются управленческие решения по степени предопределённости:

- а) простые и сложные
- б) единоличные и коллективные
- в) запрограммированные и незапрограммированные
- г) долго-, средне-, краткосрочные

3.6. При системном подходе развитие организации трактуется как процесс:

- а) изменения устройства системы управления
- б) непрерывного совершенствования технологической подсистемы
- в) расширения масштабов деятельности
- г) перехода на новый жизненный цикл

#### **Тема 4. Управление цепями поставок (правильный ответ 5 баллов)**

4.1. Предприятие, использующее .... распределение, стремится сделать свой товар максимально доступным для потребителей. Такую стратегию выбирают предприятия с массовым и крупносерийным производством, выпускающие товары, покупаемые с минимальными усилиями.

- а) интенсивное;
- б) эксклюзивное;
- в) селективное;
- г) интенсивное и селективное

4.2. На московском рынке работают 1000 розничных предприятий по продаже канцелярских изделий отечественных и зарубежных производителей. В среднем товароборот каждого предприятия составляет 25 тысяч евро. Из общей численности только 450 предприятий торгуют канцелярскими изделиями фирмы Waterman, наряду с канцелярскими изделиями других производителей, и их товароборот в среднем составляет

28 тысяч евро. При этом объем продаж фирмы Waterman в среднем составляет 7000 евро. Какова доля продукции Waterman на рынке?

- а) 25%;
- б) 12,6%;
- в) 89,2 %;
- г) 50,4 %;
- д) 37,8 %

4.3. Постройте правильную очередность решения вопросов при организации системы сбыта коммерческого предприятия:

- а) Следует ли сбывать товар самостоятельно либо стоит прибегнуть к помощи посредников?
- б) Как должно строиться взаимодействие с посредниками?
- в) Каковы цели сбыта?
- г) Какой должна быть интенсивность сбыта (через какое количество торговых точек планируется продавать товар)?
- д) Через какие типы торговых организаций нужно продавать ваш товар?

4.4. Маржа дистрибутора определяется как:

- а) разница между рекомендованной дилерской ценой и отпускной ценой производителя для конкретного дистрибутора;
- б) разница между ценой для конечного покупателя и отпускной ценой производителя для конкретного дистрибутора;
- в) разница между рекомендованной дилерской ценой и себестоимостью продукции;
- г) отношение цены для конечного покупателя к отпускной цене производителя для конкретного дистрибутора;
- д) отношение рекомендованной дилерской ценой к отпускной цене производителя для конкретного дистрибутора

4.5. Набор услуг, предоставляемый франчайзером своим франчайзи, определяется:

- а) федеральным законом «О франчайзинге»;
- б) Гражданским кодексом РФ;
- в) договором, заключенным между покупателем и продавцом франшизы;
- г) Российской ассоциацией развития франчайзинга

4.6. Что понимается под адаптивностью цепей поставок?

- а) способность логистической цепи сохраняться до полного выполнения задач ее организации;
- б) способность изменять состав (звенья) цепи с учетом изменения задач и функций под влиянием факторов внешней среды;
- в) умение приспособливать элементы цепи к изменяющейся конъюнктуре рынка;
- г) способность интегрировать стратегические направления сотрудничества участников цепей поставок;

**Тема 5. Школы государственного управления (правильный ответ 5 баллов)**

5.1. Какой принцип предполагает приоритет федерального права над региональным?

- а) комплементарности
- б) субсидиарности
- в) гомогенности
- г) демократизма

5.2. Какой уровень власти не является публичным?

- а) федеральный
- б) региональный
- в) муниципальный
- г) территориальный

5.3. Система государственного управления определяется:

- а) формой государственно-территориального устройства государства
- б) политико-административным устройством государства
- в) формой политической и территориальной организации государства
- г) политическим устройством

5.4. На выборах Президента РФ используется избирательная система:

- а) мажоритарная
- б) пропорциональная
- в) смешанная
- г) комбинированная

5.5. Что не входит в полномочия Совета Федерации РФ:

- а) назначение выборов Президента РФ
- б) отрешение Президента РФ от должности
- в) назначение на должность судей Конституционного Суда РФ, Высшего Арбитражного Суда РФ
- г) назначение на должность и освобождение от должности председателя Центрального Банка РФ

5.6. Система государственного управления включает:

- а) федеральный уровень управления;
- б) региональный уровень управления;
- в) муниципальный уровень управления;
- г) управление общественными некоммерческими организациями;

**Тема 6. История менеджмента (правильный ответ 5 баллов)**

6.1. В какой стране впервые были разработаны кружки качества?

- а) России
- б) Индии
- в) Японии
- г) Финляндии

6.2. Кто был основоположником административной школы?

- а) Гилбрет
- б) Маслоу
- в) Тейлор
- г) Файоль

6.3. Какую задачу преследовала административная школа?

- а) совершенствование управления организаций в целом
- б) повысить эффективность на конкретных рабочих местах
- в) определить лидера в трудовом коллективе
- г) изучить межличностные отношения в коллективе

6.4. Какая школа зародилась во время Второй мировой войны и начала внедрять в управление такие науки как статистику, моделирование, математику?

- а) школа человеческих отношений
- б) школа количественных методов
- в) административная
- г) школа научного управления

6.5. Представители какой школы использовали наблюдения, замеры, кинокамеру для усовершенствования операций ручного труда?

- а) японской
- б) административной
- в) научного управления
- г) количественных методов

6.6. Назовите главное различие между авторитарным, демократическим и нейтральным стилями руководства по типологии Курта Левина:

- а) способ контроля;
- б) стиль поведения лидера;
- в) методы управления;
- г) методы контроля;

## **Тема 7. Управление продажами: расчет точки безубыточности (правильный ответ 10 баллов)**

7.1. Постоянные затраты по производству продукции за месяц составляют 600 тыс. руб.,

переменные затраты на 1 кг изделий – 30 руб.

Предприятие реализует свои изделия магазинам по цене 45 руб. за 1 кг.

**РАССЧИТАЙТЕ:**

Каким должен быть объем реализации продукции для получения прибыли в размере 210 тыс. руб.?

Определите точку безубыточности в количественном и денежном выражении.

7.2. Постоянные затраты = 100 тыс.руб;

Переменные затраты = 50 руб на единицу продукции;

Цена единицы продукции = 175 руб.;

РАССЧИТАЙТЕ:

Каким должен быть объем реализации продукции для получения прибыли в размере 2000 тыс. руб.?

Определите точку безубыточности в количественном и стоимостном выражении.

7.3. Расчет точки безубыточности для розничного торгового предприятия.

Аренда помещения – 80000 руб. в месяц; Заработная плата продавца – 60000 р.; Страховые взносы – 18000 р.; Затраты на коммунальные услуги – 10000 р. Закупка товаров — 800000. Рентабельность издержек запланирована на уровне 50% к обороту. Средний чек составляет 500 руб. на человека.

Каким должен быть объем реализации продукции для получения прибыли в размере 20 000 тыс. руб.?

Определите точку безубыточности в количественном и стоимостном выражении.

7.4. Допустим, предприятие выпускает 1 вид продукции, себестоимость 1 единицы которого составляет 50000 р. Цена единицы изделия равняется 100000 р. Постоянные издержки — 2000000 р.

РАССЧИТАЙТЕ:

Каким должен быть объем реализации продукции для получения прибыли в размере 20 000 тыс. руб.?

Определите точку безубыточности в количественном и стоимостном выражении.

7.5. Постоянные затраты по производству продукции за месяц составляют 600 тыс. руб.,

переменные затраты на 1 кг изделий – 30 руб.

Предприятие реализует свои изделия магазинам по цене 45 руб. за 1 кг.

РАССЧИТАЙТЕ:

Каким должен быть объем реализации продукции для получения прибыли в размере 210 тыс. руб.?

Определите точку безубыточности в количественном и денежном выражении.

7.6. Постоянные затраты цеха, начавшего производство вешалок, составляют 45000 руб. Себестоимость вешалки – 14 руб., причем доля переменных затрат составляет 65% общей себестоимости. Вешалка реализуется по цене 23 руб.

РАССЧИТАЙТЕ:

Каким должен быть объем реализации продукции для получения прибыли в размере 2 000 тыс. руб.?

Минимальное количество реализуемых вешалок (в штуках и стоимостном выражении), которое необходимо продать, чтобы обеспечить безубыточную деятельность.

**7.7.** Имеются следующая исходная информация: Компания оказывает услуги по ремонту промышленного оборудования, для чего ей требуются новые комплектующие детали в количестве 2700 шт. Если компания будет производить их самостоятельно, то постоянные затраты, связанные с их производством составят 120 тыс. руб. в год, а переменные – 70 руб. на единицу изделия. Готовые детали можно приобрести в неограниченном количестве по цене 120 руб. за единицу. На основе приведённых данных необходимо: Определить объём потребности в деталях (в штуках и стоимостном выражении), при котором расходы на их закупку совпадут с себестоимостью производства.

Обосновать выбор между собственным производством деталей и их приобретением, исходя из необходимости минимизации связанных с этим затрат.

## **Тема 8. Стратегические хозяйственные единицы (правильный ответ 20 баллов)**

**8.1.** 40 лет Можайский молокозавод (стерилизованного молока «Можайский») монопольно использовал одну из самых «ностальгических» для значительной части населения России торговых марок — «Можайское молоко».

В 2008г. за популярный бренд началась жестокая борьба. Один из крупнейших российский производителей лимонадов АО «Бородино» (также базирующееся в Можайском районе Московской области) с помощью Московского Сбербанка решил запустить производство молока под этой маркой.

АО «Бородино», сохраняя привычный бренд, решило использовать его по-новому. В компании стали разливать молоко в пакеты Combibloc с откидной крышкой.

При этом «Бородино» решило вступить с Можайским заводом в прямую конкуренцию по цене. На Можайском молокозаводе новый пакет АО «Бородино» восприняли в штыки.

Сегодня АО «Бородино» Можайского района Московской области выступает в роли главного предприятия и владеет контрольными пакетами акций входящих в него самостоятельных предприятий. Оно наделено функциями определения общей стратегии производственно-экономического развития, координации и финансового контроля. АО «Бородино» известно прежде всего своим лимонадом и слабоалкогольными напитками. У компании три завода — по разливу безалкогольных и слабоалкогольных



напитков, производству консервов (тушенки и овощей) в Калуге, а также джемов и кондитерских изделий в Москве.

Известные марки «географического» происхождения часто используют несколько компаний. Например, пиво «Жигулевское», самое популярное пиво в Советском Союзе, производилось в разных городах. В свое время в Боржоми лицензию на разлив и продажу минеральной воды получили семь фирм. Масло под маркой «Вологодское» без конфликтов производится на двух предприятиях — Вологодском опытном заводе Всероссийской академии молочного хозяйства и Вологодском молочном заводе. Но в случае с АО «Можайское молоко» мирного сосуществования, похоже, не будет.

Вопросы:

1) Для какой из компаний выбор данного продукта — это выбор конкурентной стратегии, а для какой — портфельной? Создает ли это преимущества для конкретной организации или предпосылки к определенному варианту разрешения конфликта?

2) Спроектируйте ваш вариант разрешения конфликта. Постарайтесь понять, как на самом деле он развивался дальше и чем мог завершиться.

Какие похожие конфликты происходили с участием хозяйствующих субъектов в вашем регионе?

8.2. Московская фирма «Контакт» существует всего 9 лет, тем не менее, за это время она завоевала доброе имя у потребителей. Основным видом деятельности предприятия является производство, реализация и установка деревянных и металлических дверей.

Конкурентами «Контакта» являются ТПФ «Мир дверей» и альянс».

«Дверной альянс» занимает лидирующие позиции на рынке Центрального региона России, активизируя свою деятельность на всех территориальных сегментах. «Мир дверей» акцентирует свое присутствие на рынке Москвы и Московской области. На Московском сегменте емкость рынка существенно больше, чем представленная на нем продукция конкурентов. Поэтому сегодня фирма «Контакт» работает в Москве. В перспективе она предполагает выйти на рынки Центрального региона за пределами Московской области, поскольку даже однократный выход на потребителей за пределами столицы и области был для фирмы весьма удачным.

Такое положение не может устроить руководство фирмы. Перед ним стоит задача изменить сложившуюся ситуацию. Для того чтобы осуществить процесс формулировки стратегии фирмы «Контакт», необходимо проанализировать выявленные стратегические факторы с учетом текущей ситуации и возможных действий конкурентов (табл. 2.1, 2.2).

Вопросы:

1) В настоящее время фирма имеет линейную производственную структуру. Основными звеньями управления являются: директор, его заместители по коммерческим вопросам и по производству, главный технолог, главный бухгалтер и начальник производственного участка. Какие

изменения организационной структуры необходимо произвести, прежде всего?

2) Какая стратегия использовалась фирмой «Контакт» и почему она оказалась неудачной?

Какие стратегии должны быть разработаны руководством фирмы для того, чтобы не потерять финансовую устойчивость и выдержать конкуренцию на рынке?

8.3. Пионер российского компьютерного производства (правильнее говорить о компьютерной сборке) фирма «Аквариус Системе Информ» объявила о том, что она практически выходит из этого бизнеса и концентрируется на продаже в России зарубежных компьютеров. В связи с тем, что намечается выход на российский рынок таких известных компьютерных производителей, как фирмы «Фудзицу», «Диджитал», «Аквариус» надеялась добиться успеха в сбытовом бизнесе. Проанализировав ситуацию, было решено компьютерное производство законсервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки для возврата в «производственный» бизнес.

В соответствии с договором «Союз ЭВМ комплект» должен был закупить у «Аквариуса» 35 тыс. персональных компьютеров. Далее эта цифра автоматически увеличивалась до 75 тыс. Однако «обвал» рубля и введение повышенных таможенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным заключенный в рублях контракт с «Союз ЭВМ комплект». Фирма «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплату штрафов.

Трудности «Аквариусу» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также торговлю и строительство, фирма добилась того, что ее годовой оборот составил примерно 100 млн. долл. При этом на долю компьютерного направления пришлось только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20%) и меньше доли оборота, приходящейся на инвестиционные проекты (32% всего оборота).

Диверсификация деятельности привела к изменению организационной структуры. Вместо совместного предприятия «Аквариус» возникла группа из 10 практически самостоятельных фирм, действующих в отдельных сферах бизнеса, таких, как строительство, компьютерный бизнес и др. Их возглавила холдинговая компания, которая владела контрольным пакетом акций.

Вопросы:

1) Насколько управление в фирме Аквариус может рассматриваться как стратегическое?

2) Каким образом фирма Аквариус добилась установления баланса с внешним окружением?

8.4. Три крупных производителя мороженого — компании «Айс-Фили», «Сервис-холод» и Коломенский хладокомбинат (совокупная доля рынка около 10%) — создали альянс.

Для проведения полноценных промоушн-мероприятий, по мнению специалистов, нужно добиться, по крайней мере 30% рентабельности. Но, бегая по замкнутому кругу неразвитого рынка, таких показателей достичь невозможно. Поэтому трое производителей мороженого и решили навести на хаотичном рынке порядок.

Объективно рынок мороженого очень конкурентен — на нем работают более 300 производителей.

Высокий уровень конкурентности на рынке мороженого способствует угнетению цен. Цены производителей, начиная с кризисного 1998 г., росли в 2—2,5 раза медленнее инфляции и в рублевом выражении они вообще не изменились, а, стало быть, при расчете в условных единицах, упали. С недавнего времени альянс изменил политику.

Один из участников альянса, «Сервис-холод», перешел в собственность компании «Рамзай», специализирующейся на торговле замороженными продуктами и мороженым. Эта компания — лидер московского розничного рынка мороженого, ей принадлежит 700 палаток розничной торговли. Кроме того, в ее управлении находятся палатки международной компании Nestle. Таким образом, «Рамзай» выстраивает вертикально интегрированный холдинг.

Российские предприятия намерены лоббировать новые ГОСТы: один — на настоящее сливочное мороженое, другой — на мороженое, изготовленное по удешевляющим рецептам. Кроме того, в пакет предложений альянс собирается внести требования о запрете ТУ и об ужесточении проверок качества мороженого соответствующими контролирующими инстанциями СЭС, торгинспекциями и др.

Все участники альянса обязались впредь устанавливать цены, скидки, бонусы и премии так, чтобы они зависели только от объемов, закупаемых дилерами, или от их приверженности производителям.

Добившись выгодных для всех условий работы, участники альянса рассчитывают на ускорение роста продаж.

Партнерство с развивающимися каналами сбыта позволит выпрямить цепочку поставок и устранил с рынка мелких перекупщиков. Прямая связь с розницей даст возможность производителям влиять на розничную цену: о границах ее роста легче договориться с постоянными партнерами. А разумный рост розничных цен — еще один стимул увеличения продаж, с чего и должен начаться рост производства, который в конечном счете позволит сократить издержки. А это, как надеются участники альянса, поможет накопить наконец необходимые ресурсы для развития.

Вопросы:

- 1) Какие изменения во внешней среде привели к возникновению альянса производителей мороженого?
- 2) Как может быть охарактеризована общая, генеральная стратегия альянса? Сохраняется ли конкуренция между компаниями, входящими в альянс? Если да, то в какой форме? Каковы факторы, обеспечивающие устойчивость альянса? Какие барьеры входа в отрасль имеет альянс?

8.5. Фирма ССТР внедрила в практику своей работы ряд элементов менеджмента знаний.

Примером может служить каталог маркетинговых решений в фирме ССТР, сконцентрировавший формализованный и нормативно закреплённый опыт менеджеров фирмы.

Наряду с каталогом маркетинговых решений в деятельности фирмы ССТР стал применяться математический инструмент корпоративного знания — так называемый *калькулятор менеджера*.

В рамках стратегического управления на фирме ССТР были определены основные направления финансово-экономической устойчивости и конкурентоспособности в условиях изменения параметров среды функционирования. Это:

- формирование обучающейся организации;
- целенаправленное увеличение интеллектуального капитала на основе менеджмента знаний;
- организация плотного потока инноваций, в том числе управленческих и финансовых;
- формирование позитивной культуры предприятия;
- использование новых методов маркетинга в практике работы оптовых торговых предприятий.

Вопросы:

1) Согласны ли вы с тем, что современные теории конкурентоспособности применимы только в условиях развитого рынка стран Запада? Ответ обоснуйте.

2) Какую основную конкурентную стратегию применяет фирма ССТР? Каковы основные факторы конкурентоспособности фирмы ССТР? На каком рынке — совершенной конкуренции или олигополистическом действует фирма ССТР?

**8.6.** На предприятии ПАО «Лесная ягода», выделены 6 потенциальных стратегических зон хозяйствования (СЗХ), или видов бизнеса. К ним относят деятельность по производству: плодовых джемов; ягодных джемов; мармелада; пастиле; мороженых лесных ягод; пирогов с ягодной начинкой.

Экономическая характеристика каждой из них представлена в таблице.

Таблица - Основные экономические показатели СЗХ ПАО «Лесная ягода»

Показатели	СЗХ ПАО «Лесная ягода»					
	1	2	3	4	5	6
Темпы прироста рынка, в %	12	20	2	15	7	5
Относительная доля на рынке региона, в %	2,0	2,1	1,8	3,0	2,2	0,7
Объем реализации, млн.руб.	20,0	8,0	50,0	30,0	45,0	6,0
Издержки производства и реализации, млн.руб.	10,0	4,0	20,0	3,0	15,0	1,0
Чистая прибыль, млн.руб.	5,7	2,8	10,6	2,4	10,3	1.2

Вопросы:

1) Каковы факторы, обеспечивающие устойчивость СЗХ с позиции стратегического менеджмента? Ответ обоснуйте.

2).Сопоставьте и оцените рассматриваемые стратегические зоны хозяйствования (СЗХ) ПАО «Лесная ягода».Постройте матрицу BCG применительно к СЗХ. Сформулируйте стратегические рекомендации предприятию по совершенствованию управления СЗХ.

8.7. На предприятии «Русский мех» выделены 6 потенциальных стратегических зон хозяйствования (СЗХ), или видов бизнеса. К ним относят деятельность по производству: меховых изделий для массового потребителя; пошив спецодежды для силовых структур; пошив спецодежды для нефтяников, газовиков, авиакомпаний; услуги по чистке и хранению меховых изделий; услуги по подгонке купленных изделий под требования заказчика; производство меховых шапок и сумок.

Экономическая характеристика каждой из них представлена в таблице.

Таблица - Основные экономические показатели СЗХ НАО «Русский мех»

Показатели	СЗХ НАО «Русский мех»					
	1	2	3	4	5	6
Темпы прироста рынка, в %	7	5	9	15	6	3
Относительная доля на рынке г. Москвы и Московской области, в %	9,0	12,3	11,4	4,0	1,9	1,7
Объем реализации, млн.руб.	200,2	180,0	950,9	10,4	2,1	7,6
Издержки производства и реализации, млн.руб.	120,0	130,1	710,7	7,5	0,7	5,0
Чистая прибыль, млн.руб.	50,1	33,3	182,2	2,3	1,1	1.8

Вопросы:

- 1) Каковы факторы, обеспечивающие устойчивость СЗХ с позиции стратегического менеджмента? Ответ обоснуйте.
- 2). Сопоставьте и оцените рассматриваемые стратегические зоны хозяйствования (СЗХ). Постройте матрицу BCG применительно к СЗХ. Сформулируйте стратегические рекомендации предприятию по совершенствованию управления СЗХ.

## **Тема 9. SWOT-анализ и стратегический менеджмент (правильный ответ 20 баллов)**

9.1. Проведите SWOT-анализ своих профессиональных знаний, умений и навыков. Запишите на бумаге ваши профессиональные: сильные стороны (strengths); слабые стороны (weaknesses); возможности (opportunities); угрозы (threats).

Вопросы:

- 1). Теперь подумайте и запланируйте, как вы можете использовать ваши преимущества, как превратить слабые стороны в сильные. Какие дополнительные возможности вам дает ваша профессия?
- 2) Как вы можете их использовать? Какие факторы могут помешать вам в достижении ваших целей?

9.2. Рецептов, как преуспеть в бизнесе, предлагается много. Одна из систем мероприятий предлагается далее. Проанализируйте ее.

Определение специфических перспектив организации, исходя из потребностей общества.

Определение специфических потребностей людей в организации. Таковыми обычно являются самоуважение, признание и возможность независимо мыслить и действовать; эти сведения основываются на продолжительных наблюдениях, проводившихся на протяжении последних десяти лет.

Формирование команды для работы, акцентируя ее внимание на процесс планирования, цель которого - определить, где организация хочет оказаться через пять лет.

Определение стратегической цели, анализ внешних условий, выявление своих сильных и слабых сторон и создание предпосылок для достижения цели. Таким образом, получается зафиксированное на бумаге руководство к действию, или письменный план действия.

Определение этапов достижения целей, отдельных лиц, и групп, постановки ключевых задач на предстоящие пять лет.

Определение целей на четвертом, третьем, втором и первом годах работы.

Если планируемые достижения следующего года не соответствуют сегодняшним реалиям, организация должна заново установить, что можно сделать на следующий год, и пересмотреть план вплоть до пятого года, отыскивая компромиссные решения на каждом из этапов.

Необходимо определить стратегию для достижения поставленных целей. Каждому члену организации должна быть предоставлена возможность внести свой вклад в выработку этой стратегии.

Этот план или проект представляют в высшее звено управления или в группу, которой подотчетно руководство. Очень важно до начала выполнения задания согласовать цели и средства их достижения.

После того, как общий пятилетний план и стратегия согласованы, начинается их исполнение.

Создаются детальные планы мероприятий и действий, при этом особое внимание уделяется разбивке каждого ключевого участка; на определенных работников возлагается ответственность за завершение того или иного этапа и четко очерчивается круг обязанностей.

Необходимо установить порядок отчетности и выделять успехи и неудачи, чтобы можно было проследить за выполнением каждого этапа работ, от отдельного мероприятия до долгосрочной программы.

Все работники должны иметь возможность сигнализировать об отклонении от плана, требующем немедленных действий для возвращения на заданный курс.

Должна быть разработана система внутренних и внешних вознаграждений, которые поддержат организацию на ее пути к поставленной цели.

Вопросы:

1). В чем предлагаемая схема соответствует условиям современной российской экономики; в чем она ей чужда? Что, по вашему мнению, следовало бы добавить в перечень действий, чтобы сделать их более эффективными?

2). В какой мере, если бы вы были менеджер, вы приняли предлагаемую систему за основу?

9.3. Как лучше работать с партнером, клиентом? Этот вопрос стоит перед каждым менеджером. Здесь можно использовать следующие подходы:

Создать доверительную атмосферу при переговорах.

Попросить партнера более подробно рассказать о проблеме. Это будет способствовать более четкому определению позиций сторон.

Помочь партнеру глубже вникнуть в ситуацию, делая по ходу беседы краткие, запоминающиеся обобщения – заключения.

Ориентировать партнера к творческим рассуждениям, что бы проблема получила более разностороннее освещение.

Убедить партнера, что откладывать решение сложившейся ситуации невыгодно, это позволит определить реальность намерений партнера о сотрудничестве с вами.

Изложить собственное решение проблемы, но наряду с другими возможными. Тогда партнер выберет решение самостоятельно, но скорее всего предложенное вами.

Вопросы:

1). Какой из отмеченных подходов, на ваш взгляд, наиболее эффективен?

Ответ обоснуйте.

2). Какие подходы в деловых переговорах, способствующие их успеху, вы могли бы еще предложить? Ответ обоснуйте.

9.4. В российской экономической литературе излагается мнение о том, что имеется пять базовых направлений в работе менеджера, какой бы областью он ни занимался. Их результатом является интеграция ресурсов для поддержания жизнеспособности и развития организации.

Во-первых, менеджер устанавливает цели. Он определяет конкретные задачи и пути их решения для достижения целей.

Во-вторых, менеджер организует фирму как систему на их выполнение. Он анализирует виды деятельности, решения, необходимые для достижения целей. Затем выявляет проблемы, ставит задачи, группирует проблемы и задачи и поручает конкретным сотрудникам их выполнение.

В-третьих, менеджер поддерживает мотивацию труда и коммуникации внутри фирмы. Он составляет команду из людей, ответственных за определенные работы, делая это с помощью различных приемов, путем кадровых решений (об оплате труда, назначениях, повышениях и др.), а также множества решений, повышающих качество труда и жизни сотрудников. При этом осуществляются постоянные связи менеджера с подчиненными, начальниками, коллегами.

В-четвертых, менеджер создает систему контроля. Он определяет единицы измерения, фиксируя показатели, ориентированные на работу всей организации и в то же время на работу конкретного сотрудника. Он анализирует и оценивает достигнутые результаты, сообщая о них своему руководству, подчиненным и коллегам.

В-пятых, менеджер способствует росту деловой карьеры людей, обеспечивая условия, способствующие продвижению по «служебной лестнице» членов организации.

Вопросы:

1). Все ли главные аспекты многообразной деятельности современного менеджера здесь учтены? Какие особенности в деятельности менеджера в российских условиях вы хотели бы отметить? Чем эти особенности обусловлены?

2). Что, на ваш взгляд, нужно добавить, чтобы общая характеристика действий менеджера стала более полной? Какие направления в работе менеджера являются приоритетными?

9.5. Примите решения по ситуации и обоснуйте его.



Вы - главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение - подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой - это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

Вопросы:

- 1). Какие концепции маркетинга помогут сгладить противоречия между производителями табачной продукции и потребителями? Ответ обоснуйте.
- 2). Перечислите основные мотивы, которыми руководствуются руководители страны, разрешая производство табачной продукции. Какую позицию займете лично Вы как гражданин и сотрудник табачной компании?

9.6. Ростокинская меховая фабрика «Труд» (ныне «Русский мех») была одним из самых богатых эффективных предприятий Москвы. Во время кризиса акционеры «Русского меха» созрели для решительных действий. Они поняли, что перестановка фигур на самом предприятии ничего не дает, и решили пригласить новую команду менеджеров со стороны. Новые менеджеры поставили перед собой задачи: ввести профессиональное управление финансами, персоналом; наладить постоянные поставки качественного сырья; внедрить мировые технологии выделки меха и пошива; осуществлять современный маркетинг. Кризис дал меховщикам возможность начать борьбу с импортерами, занимавшими львиную долю рынка (по оценкам департамента легкой промышленности Минэкономразвития РФ - 85%). Норковая шуба от «Русского меха» в фирменном магазине стоит примерно 100 тыс. руб., а импортные (в ГУМе, ЦУМе или «Охотном Ряду») - в среднем 120-140 тыс. руб. На рынках шубы хотя и подешевели (от 60 до 90 тыс.), но уже меньше привлекают массового покупателя из-за невысокого качества меха. Для «Русского меха» «качество» — ключевое слово. Модели коллекций «Русского меха» или создаются собственными дизайнерами, или покупаются у итальянских. Чтобы предприятие было рентабельным, нужно быстро расширять производство. Один из резервов роста производства - пошив спецодежды, в том числе для госструктур. Хотя для начала производства требуется закупить сырье, материал и фурнитуру необходимо компании вложить собственные оборотные средства для обеспечения производственно-технологического процесса. Расчет по госзаказам производится после отгрузки продукции заказчику и у предприятия образуется «кассовый разрыв». «Русский мех» старается сохранить за собой

эту нишу и участвует во всех тендерах на поставку меховых изделий силовикам. Более выгодными для «Русского меха» являются контракты с нефтяниками, газовиками, авиакомпаниями. Еще одно перспективное направление - услуги: чистка и хранение меховых изделий, подгонка одежды. Более гибкой стала финансовая политика. «Русский мех» начал активнее работать с кредитами банков, что прежде руководство делать просто опасалось. Предприятие-то сезонное: закупка сырья должна осуществляться в сжатые сроки, когда можно получить качественные шкурки по оптимальной цене.

Вопросы:

- 1). Создания каких конкурентных преимуществ добивается организация?
- 2). Какая стратегия ценообразования применяется в данной компании? Кто является целевой аудиторией ООО «Русский мех»? Какой концепции маркетинга придерживается данная компания? Сформулируйте предложения по снижению угроз и нивелированию слабых сторон компании.

## **Тема 10. Факторы внешней и внутренней среды предприятия (правильный ответ 20 баллов)**

10.1. Методом экспертных оценок проведем анализ внутренней среды ООО «А-маркет» по следующим направлениям:

**Производственный процесс:** объем, структура, темпы реализации товаров, номенклатура товаров; обеспеченность сырьем и материалами, уровень запасов, скорость их использования, система контроля запасов, наличный парк оборудования и степень его использования, ресурсные мощности, техническая эффективность мощностей, местонахождение предприятия и наличие инфраструктуры; экология, контроль качества, издержки и качество технологий, патенты, торговые марки и т.п.

**Персонал:** структура, потенциал, квалификация, количественный состав работников, производительность труда, текучесть кадров, стоимость рабочей силы, интересы и потребности работников.

**Организация управления:** организационная структура, система управления, уровень менеджмента, квалификация, способности и интересы высшего руководства: фирменная культура; престиж и имидж фирмы; организация системы коммуникаций.

**Маркетинг:** товары, реализуемые фирмой, доля на рынке, возможность собирать необходимую информацию о рынках, маркетинговый бюджет и его исполнение, маркетинговые планы и программы, нововведения, имидж, репутация и качество товаров, стимулирование сбыта, реклама, ценообразование

**Финансы и учет:** финансовая устойчивость и платежеспособность; прибыльность и рентабельность (по товарам, регионам, каналам сбыта, посредникам). Собственные и заемные средства и их соотношение:

эффективная система учета, в том числе учета издержек, формирование бюджета, планирование прибыли.

Вопросы:

- 1). Проведите анализ факторов внешней и внутренней среды данного предприятия
- 2). Выделите основные характеристики внешней среды.

10.2. Вы - менеджер фирмы, выпускающей средства по уходу за волосами. Фирма приступила к выпуску нового шампуня, препятствующего образованию перхоти и эффективного даже при разовом применении. Однако специалист по маркетингу вашей фирмы рекомендует в инструкции на этикетке указать, что шампунь следует применять дважды при каждом мытье головы. Дополнительного эффекта потребитель не получит, но шампунь будет расходоваться в два раза быстрее, и, следовательно, увеличится объем продаж.

Вопросы:

- 1). Какие концепции маркетинга помогут сгладить противоречия между компанией и потребителем? Ответ обоснуйте.
- 2). Сформулируйте предложения по инструментам маркетинга, которые способствуют снижению угроз и нивелированию слабых сторон компании.

10.3. Между менеджерами предприятия и покупателями его продукции существует взаимодействие, характер которого представлен в схеме:

ПОБУДИТЕЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ	ПРОЧИЕ РАЗДРАЖИТЕЛИ
Товар	Экономические
Цена	Научно-технические
Методы распространения	Политические
Стимулирование сбыта	Культурные

«ЧЕРНЫЙ ЯЩИК» СОЗНАНИЕ ПОКУПАТЕЛЯ	
Характеристики покупателя	Процесс принятие решение покупателем

ОТВЕТНЫЕ РЕАКЦИИ ПОКУПАТЕЛЯ
Выбор: – товара – марки – дилера – времени покупки – объекта покупки

Вопросы:

1). Все ли временные контакты менеджмента и потребителей продукции (услуг) предприятия учтены в данной схеме?

2). Что, по вашему мнению, здесь необходимо дополнить?

10.4. Сейчас особое значение имеет контроль за выполнением планов предприятия. Его цель - убедиться в достижении намеченных результатов (запланированных показателей). Контроль осуществляется высшим руководством и руководством среднего звена фирмы. При необходимости принимаются решения по исправлению положения. Процесс контроля за выполнением планов включает следующие этапы:

1 ЭТАП: Установление контрольных показателей. «Чего мы хотим достичь?»

2 ЭТАП: Уточнение показателей рыночной деятельности. «Что происходит?»

3 ЭТАП: Анализ проделанной работы. «Почему так происходит?»

4 ЭТАП: Последующие корректирующие действия. «Что нужно сделать для исправления положения?»

Вопросы:

1). Какова, по вашему мнению, роль контроля, его совершенствования в бизнесе? Какие особенности в организации контроля за деятельностью предприятия в целом и за деятельностью его составных звеньев характерны для российской практики?

2). Какие этапы и элементы контроля, по вашему мнению, имеют особое значение для обеспечения высокого конечного хозяйственного результата работы фирмы?

10.5. Практика показывает, что наибольший успех в бизнесе достигается за счет объединения усилий группы людей или коллективов при решении проблем. Если такая кооперация обеспечивает эффект мультипликации, то возникают дополнительные выгоды, которые невозможно получить поодиночке. Для этого необходимо выполнять определенные требования по вопросам кооперации:

Цель совместной работы должна быть ясна и понятна всем участникам.

Партнерам по возможности должны быть знакомы задачи друг друга.

При работе должны царить хорошее взаимопонимание и свободный обмен информацией.

Никто не должен настаивать на своем варианте решения. Надо быть готовым пойти на компромисс и изменить свое решение в пользу другого, обещающего успех для всех.

Необходимы правила игры, которых все должны придерживаться.

Сильные стороны партнеров важнее для совместного дела, чем их слабые стороны. Первые необходимо скомбинировать, вторые - нейтрализовать.

Вся информация должна поступать к координатору, чтобы можно было сразу же передать ее всем тем, кого она непосредственно касается.

Мешает кооперации тот, кто хочет добиться для себя выгоды за счет других участников.

Каждый отвечает за свой участок работы, за надежность и соблюдение сроков.

В случае той или иной удачи следует поощрять всех, имеющих отношение к данной работе.

Все должны быть ознакомлены с типовыми условиями совместной работы (бюджет, предписания, сроки и т. п.).

Если решения принимаются не совместно, они должны быть всем понятны и соответственно обоснованны.

Вопросы:

1). Со всеми ли требованиями, обозначенными выше, вы согласны? Если с чем-то не согласны - аргументируйте.

2). Какие еще требования, предпосылки необходимы, чтобы конечный результат совместного труда был бы максимальным?

Какую менеджер должен провести организационную подготовку для совместной работы сотрудников, чтобы гарантировать успех?

10.6. Отель «Солнечный берег» в Крыму принадлежал г-ну Андрею Макаревичу, лидеру группы «Машина времени». Он проявил себя как известное медийное лицо, и отель получил хорошую репутацию. Отрицательное отношение А. Макаревича по вопросу присоединения Крыма к РФ поставило под угрозу будущее отеля. Руководство отелем перешло в руки его 26-летней дочери - Оксане. Ранее Оксана окончила двухгодичный курс подготовки в школе гостиничного дела.

Отель имел 25 спален, 8 из них с ваннами, обеденный зал на 60 человек, зал для торжеств на 200 человек, общий бар для отдыха с видом на море, бар в подвале и игровую комнату для детей. Она узнала, что в последние годы дело не расширялось, а прибыли реально уменьшились.

Рассмотрев финансовые показатели, Оксана обнаружила, что в 2001 г. оборот отеля был чуть больше 80 тыс. долл.

Оксане было ясно, что «Солнечный берег» выживал за счет репутации и кухни.

Тем не менее, отель внутри и снаружи требовал обновления. Оксана решила обратиться в консалтинговое агентство за советом.

Агентство предложило провести изменения: 17 спальных комнат без ванн превратить в 10 комнат с ванными за 114 тыс. долл.; косметический ремонт оставшихся спален и общих залов стоил бы еще 55 тыс. долл.; дополнительно предусматривалась установка системы центрального отопления за 30 тыс. долл.

Сумма вложений показалась Оксане шокирующей. Она успокоилась, когда узнала, что консалтинговое агентство, скорее всего, окажет субсидию в 36% стоимости. Кроме того, Оксана обнаружила, что ее отец положил на счет в банке свыше 60 тыс. долл. на модернизацию отеля. Теперь Оксана должна была решить, какой стратегический план она выберет на будущее.

Вопросы:

1). Как вы охарактеризуете уровень неопределенности внешней среды? Какие показатели позволяют оценить уровень неопределенности внешней среды? Какую стратегию может избрать отель «Солнечный берега» для взаимодействия с окружающей средой?

2). Сформулируйте предложения по снижению рисков в туристическом и гостиничном бизнесе, подготовленных на примере компании «Солнечный берег». Сформулируйте предложения по тактики перспективного развития предприятия.

10.7. Комбинат «Северсталь» — одно из крупнейших в России предприятий черной металлургии. Среди комбинатов с полным металлургическим циклом и производственными мощностями более 1 млн. т в год он занимает второе место после Магнитогорского.

Основная продукция предприятия — сталь, чугун, прокат, гнутые профили, стальное литье, продукты коксохимического производства и товары народного потребления (эмалированная посуда, миксеры, кофемолки, стиральные машины, сельскохозяйственная продукция).

Основной объем стали производится на мартеновских установках, что обуславливает недостаточно высокое качество продукции. ПАО «Северсталь» планирует переоборудовать мартеновские установки в двухванные прямоточные агрегаты с более низким удельным расходом топлива и огнеупоров. Сооружаются также установки непрерывной разливки стали, что позволит комбинату получить до 5,8 млн. т годной литой заготовки в год.

Себестоимость производства стали комбинату удается поддерживать пока на приемлемом уровне за счет наибольшего в отрасли удельного расхода металлолома на 1 т стали.

Металлургический комплекс России работает в условиях сокращения потребления на внутреннем рынке черных металлов. Объем поставок металлопродукции в страны СНГ уменьшился вдвое. Безусловно, экспорт в ближайшее время останется основной статьей доходов металлургических предприятий, но по мере выхода страны из кризиса недозагруженные мощности металлургических комбинатов будут задействованы в целях удовлетворения внутренних потребностей.

Сбыт готовой продукции осуществляется двумя способами: через посреднические торговые организации и путем установления прямых связей с потребителями.

С учетом технической оснащенности лидером в отрасли ПАО «Северсталь» ступает Новолипецкому комбинату, не использующего в производстве мартеновские установки. Наибольшее количество мартеновских печей имеет Магнитогорский комбинат. По техническому развитию ПАО «Северсталь» находится на среднеотраслевом уровне, однако по объемам производства лидирует среди других металлургических

предприятий, уступая в производстве кокса только Магнитогорскому и Липецкому комбинатам.

Если в результате проводимой модернизации производства удастся понизить себестоимость продукции, сохранив при этом объемы продаж, то предприятие можно будет с уверенностью назвать «флагман отрасли».

Вопросы:

1. Как вы охарактеризуете уровень неопределенности внешней среды? Какие показатели позволяют оценить уровень неопределенности внешней среды? Какую стратегию может избрать ПАО «Северсталь» для взаимодействия с окружающей средой?

2. Сформулируйте предложения по снижению рисков, подготовленных на примере компании ПАО «Северсталь». Сформулируйте предложения по тактики перспективного развития предприятия.