###### Министерство образования и науки Российской Федерации

###### НОВОСИБИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

###### ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ «НИНХ»

Кафедра управления

Рег. № \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20\_\_г.

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по методической работе и заочному обучению НГУЭУ

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Т.А.Половова

«\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**МЕТОДИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО**

**ПО ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ**

**ЧАСТЬ 2.2**

**УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ**

Для студентов направления080200.68 «Менеджмент» магистерской программы «Общий и стратегический менеджмент»

Новосибирск 2011

Методическое руководство разработано

Борониной Эллой Сергеевной – к.э.н., старшим преподавателем кафедры управление

Учебно-методическое обеспечение согласовано с библиотекой университета.

Зав.библиотекой Н.Ю.Долгова

Методическое руководство по организации самостоятельной работы студентовсоответствует внутреннему стандарту НГУЭУ

Начальник отдела планирования

и организации учебно-методической

работы

Утверждено на заседании кафедры управления

протокол от «29» июня 2011 г. № 10.

Заведующий кафедрой

к.э.н., доцент Радионов В.В.

**©** Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ»

Оглавление

[РАЗДЕЛ 1. Общие положения учебной дисциплины 3](#_Toc334103218)

[РАЗДЕЛ 2. Инструкция по выполнению итоговой контрольной работы 4](#_Toc334103219)

[РАЗДЕЛ 3. Задания для выполнения контрольной работы 7](#_Toc334103220)

[ПРИЛОЖЕНИЯ 15](#_Toc334103221)

# РАЗДЕЛ 1. Общие положения учебной дисциплины

По заочной форме обучения дисциплина читается в одном семестре, студенты выполняют контрольную работу один раз согласно методическим указаниям часть 2.2.

Цель данной итоговой контрольной работы – овладение теоретическими знаниями и практическими навыками реализации полученных знаний для целей управления процессом развития организации.

Основными задачами данной итоговой контрольной работы являются:

* проверка знаний теоретических основ курса;
* проверка навыков разработки составных элементов процесса управления развитием организации, таких как: анализ внутренней и внешней среды организации, выбор стратегии и контроль ее реализации, контроль за эффективностью работы компании на основе моделей BSN и EVA, проектный и процессный подходы в управлении, формирование организационной культуры.
* оценка навыков выработки, обоснованного выбора, реализации и контроля стратегических альтернатив организационного развития компании.

# РАЗДЕЛ 2. Инструкция по выполнению итоговой контрольной работы

Цель теоретического задания №1:

Проверка знаний теоретических основ курса и умения формировать логическую последовательность процесса управления развитием организации

Цель практического задания №2:

* Проверка навыков разработки составных элементов процесса управления развитием организации, таких как: анализ внутренней и внешней среды организации, выбор стратегии и контроль ее реализации, контроль за эффективностью работы компании на основе моделей BSN и EVA, проектный и процессный подходы в управлении, формирование организационной культуры.
* Оценка навыков выработки, обоснованного выбора, реализации и контроля стратегических альтернатив организационного развития компании.

***Перечень этапов выполнения контрольной работы***

**1 ЭТАП**. На основе изучения тем из раздела 1 Стратегический анализ и формирование корпоративной стратегии как основа развития организации и тем раздела 2 Программы организационного развития и их реализация, предполагается ответ на первый вопрос теоретического задания №1 задания.

**2 ЭТАП** Предполагается ответ на второй вопрос теоретического задания №1. Второй из вопросов первого задания не менее важен, чем первый, так как позволяет продемонстрировать студенту и протестировать преподавателю углубленное знание темы, умение ориентироваться в изученном материале и умение мыслить системно. Ответ на второй вопрос должен содержать не менее страницы машинописного текста.

**3 ЭТАП** После внимательного ознакомления с условиями практического задания №2, обозначаются последовательно все необходимые процедуры и формируется логика его изложения.

**4 ЭТАП** С учетом накопленных теоретических знаний, в соответствии с выработанной логической последовательностью, излагается полный и обоснованный ответ на вопросы, отраженные в практических заданиях № 2.

***Структура контрольной работы***

Обязательными структурными элементами каждого варианта задания контрольной работы являются:

1. Один вопрос теоретического задания;

1.1.Текст теоретического задания № 1;

1.2.Ответ на задание № 1;

1. Одна ситуационная (практическая) задача

2.1.Текст ситуационной (практической) задачи № 2;

2.2. Ответ на практическую задачу № 2.

3. Библиографический список.

Таблица выбора вариантов контрольной работы:

|  |  |
| --- | --- |
| Номер варианта контрольной работы | Последняя цифра номера зачетной книжки студента (студенческого билета) |
| 1 | 1 |
| 2 | 2 |
| 3 | 3 |
| 4 | 4 |
| 5 | 5 |
| **6** | **6** |
| 7 | 7 |
| 8 | 8 |
| 9 | 9 |
| 10 | 0 |

Ответы на задания №1 и №2 в контрольных работах не могут быть идентичными в связи с неповторимостью способа мышления и познания, логических возможностей и способностей формирования выводов каждого студента.

Текст контрольной работы представляется на стандартных листах формата А4 (210х297 мм) для машинописи или ксерокопирования. Текст контрольной работы пишется четким, разборчивым почерком или печатается на принтере, с полями. При неразборчивом почерке обязательно представлять работу в напечатанном виде. Печатный текст работы представляется на листе формата А4 (210х297мм) в редакторе MicrosoftOfficeWord через 1,5 интервала шрифтом 14 кегля (гарнитура ТimesNewRoman) с соблюдением полей: вверху и внизу 2 см, слева 2,5 см, справа 1,5 см, абзацный отступ – 1,25 см. Текст пишется или печатается на одной стороне листа бумаги. Все страницы должны быть пронумерованы. Работа должна быть обязательно скреплена.

Срок проверки контрольных работ – 10 (десять) календарных дней, начиная с даты регистрации контрольной работы кафедрой.

Критерии оценки теоретического задания №1:

Правильный и полный ответ на теоретический вопрос – «зачтено».

Не верный либо очень краткий и неполный ответ на теоретический вопрос– «не зачтено».

Критерии оценки практического задания №2:

Правильно решенная практическая задача, прослеживается схема логических рассуждений, обязательно сделаны соответствующие обоснования и сформулированы выводы – «зачтено».

Неверно решена практическая задача, отсутствует логика рассуждения, обоснований и выводов нет – «не зачтено».

Для общего зачета по контрольной работе необходимо, чтобы обе части работы были зачтены.

В случае неудовлетворительной оценки преподавателем составляется рецензия, которая должна содержать следующие элементы:

* общая характеристика работы в целом и выполненных элементов заданий;
* оценка невыполненных элементов заданий;
* степень самостоятельности автора при написании работы;
* указание на характер ошибок, выявленных при проверке работы;
* перечисление недостатков работы и пути их устранения.

Рецензия передается студенту вместе с контрольной работой.

# РАЗДЕЛ 3. Задания для выполнения контрольной работы

**Вариант №1**

1. Теоретический вопрос: раскройте содержание стратегического анализа предприятия и опишите основные этапы и элементы. Всем организациям необходимо проводить стратегический анализ? Ответ обоснуйте.

2. Практическое задание:

Приведите два примера успешных изменений, которые проводились в Вашей организации в последнее время; постарайтесь найти максимально отличающиеся друг от друга примеры, т.е. преследующие различные цели, вовлекающие различные группы людей и т.д. Для каждого из примеров:

1. Составьте краткое описание изменения.

2. Перечислите максимально возможное число причин, по которым это изменение оказалось успешным (учитывайте, что этих причин практически всегда больше, чем одна).

3. Найдите взаимосвязь каждой из этих причин с приведенными и сгруппированными ниже факторами снижения противодействия изменениям.

Фактор 1:

принимать в расчет потребности, склонности и надежды тех, кого затрагивают изменения;

демонстрировать получение индивидуальной выгоды;

Фактор 2 :

достаточный авторитет - формальный или неформальный;

достаточные власть и влияние

Фактор 3:

соответствующая информация, относящаяся к делу и достаточно важная

Фактор 4:

общее понимание необходимости изменений;

участие в поиске и трактовке информации.

Фактор 5:

общее ощущение причастности к изменениям;

достаточная степень участия.

Фактор 6:

согласованная групповая работа для снижения противодействия.

Фактор 7:

• привлечение лидера в конкретной рабочей обстановке (без отрыва от непосредственной работы).

Фактор 8:

• открытие каналов связи;

• обмен объективной информацией;

• знание достигнутых результатов изменения.

Можете дополнить противодействия изменениям еще рядом факторов исходя из вашей конкретной ситуации.

**Вариант №2**

1. Теоретический вопрос: раскройте содержание понятия «внешняя деловая окружающая среда» и опишите элементы ее анализа. Чем, на ваш взгляд, вызвано деление внешней деловой среды на ближнюю и дальнюю, одинаковые ли методы используют для их анализа? Ответ обоснуйте.
2. Практическое задание:

Фирма, деятельность которой связана с обработкой цветных металлов. Главное Управление фирмы располагается в Лондоне. Там же находится Совет директоров, служба маркетинга, финансовые службы, исследовательские подразделения и офис управляющего, однако исторически сложилось так, что производственные мощности находятся в Ланкашире. В то время, о котором идет речь, лондонский Совет директоров испытывал серьезные трудности в достижении необходимого взаимопонимания с производственными подразделениями. Предъявляемые Советом требования, касающиеся качества определенной продукции, новых планов или новых разработок, часто отвергались либо по причине того, что этого якобы нельзя сделать, либо по причине недопустимо высоких затрат или невозможности выполнения новых планов. И без того серьезные проблемы совместной работы специалистов, разделенных двумя сотнями километров, еще более обострялись из-за того, что в этом участвовали руководители совершенно разных типов.

В лондоне все руководители имели высокую техническую квалификацию, многие члены Совета директоров обладали учеными степенями. Более того, один из них раньше был профессором в университете. С другой стороны, Генеральный Директор завода в Ланкашире начинал свою карьеру в качестве рабочего и приобрел благодаря своей практической сметке и упорству хорошее знание местных особенностей и людей, способность эффективно взаимодействовать с профсоюзами и т.д. Он не обладал, однако, высокой технической квалификацией и часто терялся в дискуссиях по техническим вопросам. Это не мешало ему, тем не менее, категорически утверждать, что многое из того, что требует Лондон, невозможно выполнить. Он очень часто терял самообладание и в раздражении покидал собрания.

Сформулируйте программу совершенствования управляющих структур данной организации.

Опишите сформулированные Вами меры в предлагаемой ниже последовательности внедрения организационного изменения и приведите примеры для каждого этапа:

* столкновение с изменениями, проблемами, возможностями во внешнем окружении,
* определение возможного влияния на организацию,
* просвещение сотрудников для достижения понимания влияния на организацию,
* обеспечение вовлеченности сотрудников в проект, определение целей изменения,
* действия по проведению изменений,
* оценка проекта и программы применительно к текущему состоянию внешнего окружения и закрепление изменения.

Сначала опишите процесс внедрения изменений и трудности, им сопутствующие применительно к процессу изменений в масштабах всей корпорации. Затем проведите этот анализ для производственного подразделения. Для различных этапов в масштабе корпораций могут быть следующие примеры:

1. Просвещение и т.д. - собеседования, проводимые консультантами, отчет о неадекватном управлении и недостаточном обучении, дискуссия на собрании директоров подразделений.
2. Определение целей изменения - в отчете консультантов были отмечены несоответствия руководителей и их "идеальных моделей".
3. Проведение изменений - решение в первую очередь делегировать дополнительные полномочия в подразделения; затем пожелание центра производственного обучения включиться в дело.
4. Оценка проекта и т.д. - конференция по оценке результатов (в ней принимали участие те, кто стремился к изменениям), сложности при закреплении изменений за счет согласованной политики корпорации.

**Вариант №3**

1. Теоретический вопрос: поясните, в чем основное назначение анализа производственно-хозяйственной деятельности предприятия и эффективности использования ресурсов, опишите его методы
2. Практическая задача включает в себя два ситуационных задания:

Ситуационная задача 1. Сотрудник X компании, отвечающий за установку информационной системы по начислению заработной платы, установил ее так, что система начисляла ему завышенную зарплату. Это было раскрыто только внешним консультантом после того, как кто-то еще из компании попал под подозрение. Консультант заметил, что имеет место неавторизованная подпрограмма для вычисления, и вскрыл проблему. Сотрудника X уволили, однако осталась незамеченной еще одна подпрограмма, содержащая вирус «Троянский конь», что привело к стиранию базы учетных данных (всей системы учета) после удаления имени сотрудника X из базы данных.

Ситуационная задача 2 Финансовый директор средней по размеру компании завышал в конце отчетного периода продажи и, следовательно, активы (Д/3) для увеличения доходности компании. Это было нужно ему для того, чтобы банк продолжал выдавать кредиты компании. В краткосрочной перспективе ему было несложно «объяснить» Правлению компании, почему дебиторы до сих пор не погасили возникшую задолженность, однако через год это сделать было уже сложно. Внешний консультант, осуществлявший аудит сомнительной задолженности, выявил очевидные признаки мошенничества, что впоследствии подтвердил и отдел безопасности, проводивший расследование. Компания недосчиталась 200,000 долларов, а финансовый директор покинул страну, чтобы избежать ответственности.

Здание для ситуационных задач:

1. Сформулировать риск или риски

2. Определить рискообразующие факторы

3. Предложить меры по реагированию на риск/риски (мероприятия и контрольные процедуры)

**Вариант № 4**

1. Теоретический вопрос: раскройте содержание и назначение SWOT-анализа. Какие этапы он включает? Дайте их характеристику.
2. Практическое задание:

a. Назовите две наиболее важные проблемы, стоящие перед Вашей организационной ячейкой (это может быть Ваш отдел, подразделение и т.д.), и для каждой из этих проблем опишите уместность и полезность подхода «снизу вверх» при ее решении. Например, будет ли польза при решении проблемы от появления нового источника идей и от информации, полученной обыкновенными членами группы? Улучшит ли положение дел в организации расширение полномочий и сдвиг управления на более низкие уровни?

b. Аналогичным образом обоснуйте для каждой из сформулированных вами проблем пригодность управления «сверху вниз».

c. Обоснуйте ваше мнение относительно пригодности эффективности управления "снизу вверх" в Вашей организационной ячейке и организации в целом. Помните, что ответ не должен иметь вид "да/нет"; он может начинаться, например, так: "Отношение, в общем, скептическое, однако я усматриваю возможности использования такой модели в следующих ситуациях...» и «для реализации управленческой модели «снизу вверх» необходимо развить такие-то навыки….»

**Вариант №5**

1. Теоретический вопрос: Раскройте содержание трех уровней стратегических решений (корпоративный, деловой и функциональный) и укажите взаимосвязь стратегий на каждом из уровней. Опишите этапы процесса выбора и оценки стратегии предприятия.
2. Практическое задание:

Рассмотрите фирму, деятельность которой связана с обработкой цветных металлов. Главное Управление фирмы располагается в Лондоне. Там же находится Совет директоров, служба маркетинга, финансовые службы, исследовательские подразделения и офис управляющего, однако исторически сложилось так, что производственные мощности находятся в Ланкашире. В то время, о котором идет речь, лондонский Совет директоров испытывал серьезные трудности в достижении необходимого взаимопонимания с производственными подразделениями. Предъявляемые Советом требования, касающиеся качества определенной продукции, новых планов или новых разработок, часто отвергались либо по причине того, что этого якобы нельзя сделать, либо по причине недопустимо высоких затрат или невозможности выполнения новых планов. И без того серьезные проблемы совместной работы специалистов, разделенных двумя сотнями километров, еще более обострялись из-за того, что в этом участвовали руководители совершенно разных типов.

В Лондоне все руководители имели высокую техническую квалификацию, многие члены Совета директоров обладали учеными степенями. Более того, один из них раньше был профессором в университете.

С другой стороны, Генеральный Директор завода в Ланкашире начинал свою карьеру в качестве рабочего и приобрел благодаря своей практической сметке и упорству хорошее знание местных особенностей и людей, способность эффективно взаимодействовать с профсоюзами и т.д. Он не обладал, однако, высокой технической квалификацией и часто терялся в дискуссиях по техническим вопросам. Это не мешало ему, тем не менее, категорически утверждать, что многое из того, что требует Лондон, невозможно выполнить. Он очень часто терял самообладание и в раздражении покидал собрания.

В Лондоне члены Совета директоров пришли к выводу, что так продолжаться не может. Типичное высказывание имело вид: "Проблема в том, что он (называется имя) просто не понимает тех трудностей, которые стоят перед нами в области сбыта, совершенствования продукции и исследовательской работы. Это не его вина, просто он недостаточно квалифицирован, чтобы понять наши заботы. На этой должности нам нужен кто-нибудь типа доктора Джея". Доктор Джей был руководителем отдела контроля качества на заводе. Он, несомненно, имел высокую техническую квалификацию, ученую степень по металлургии и, вообще говоря, вызывал у технических специалистов в Лондоне ощущение, что он принадлежит к их кругу, и это вполне соответствовало действительности. В конце Совет директоров решил отправить Генерального Директора раньше времени на пенсию и назначить на эту должность доктора Джея.

Основываясь на полученной информации, выберите один из ответов. Считаете ли Вы, что после проведения описанной кадровой перестановки отношения между Главным Управлением и заводом в Ланкашире:

(а) улучшились,

(б) остались неизменными,

(в) ухудшились?

Следует отметить, что попытка вмешательства в сложную систему путем влияния только на один ее элемент может представлять опасность. Предложите свои варианты внедрения ряда организационных изменений для улучшения положения дел на заводе, обоснуйте их и опишите возможный механизм внедрения.

**Вариант №6**

1 Теоретический вопрос: опишите основные составляющие системы внутреннего контроля организации. Поясните взаимосвязь рисков организации и системы внутреннего контроля. В чем отличие рисков от рискообразующих факторов? Приведите примеры.

2. Практическое задание:

Проведите комплексную диагностику финансового положения вашего предприятия, воспользовавшись методикой, представленной в ПРИЛОЖЕНИИ 1 данной методической работы.

Во второй графе таблицы № 1 (ПРИЛОЖЕНИЕ 1) приведите формулу расчета коэффициента и ваши параметры расчета, в третьей графе таблицы опишите, что характеризует каждый коэффициент.

Далее проанализируйте полученные по Вашему предприятию результаты (можно заполнить колонку 4), оцените тренды и на их основе спрогнозируйте последствия принимаемых управленческих решений на ближайшие 1-2 года. На основе проделанного анализа разработайте программу развития предприятия.

**Вариант № 7**

1. Раскройте содержание понятия корпоративная культура организации. Можно ли сказать, что корпоративная культура - это основа организационного развития? Ответ обоснуйте.
2. Практическое задание:

Проведите маркетинговое исследование и заполните аналитические таблицы, представленные в ПРИЛОЖЕНИИ №2 работы, с целью выявления влияния факторов маркетинговой среды на деятельность вашего предприятия.

После заполнения таблиц необходимо сделать выводы о наибольшем положительном и отрицательном влиянии на деятельность изучаемого предприятия отдельных переменных факторов. Можно воспользоваться методом SWOT-анализа.

На основе проделанной работы составьте перечень первоочередных мероприятий, которые необходимо провести для совершенствования системы управления.

**Вариант №8**

1. Теоретический вопрос: опишите преимущества и недостатки проектного и процессного подходов в управлении. Возможно ли совмещение двух подходов в рамках одной организации? Ответ обоснуйте.
2. Практическое задание:

Вы студент института, будущий специалист, вам предстоит найти рабочее место. Сформулируйте, пожалуйста, кем бы вы хотели работать после института.

* 1. Составьте, пожалуйста, SWOT-анализ, объектом которого будете вы лично. Выделите свои слабые и сильные стороны. Какие возможности есть у среды и какие угрозы она таит?
  2. Для более детального определения своих сильных и слабых сторон воспользуйтесь методиками, представленными в ПРИЛОЖЕНИИ 3: самооценки личностных качеств, ценностных ориентаций и уровня актуальных потребностей личности
  3. С учетом результатов SWOT-анализа, выполненного Вами, ответьте на следующие вопросы:

а) Как можно использовать ваши сильные стороны, чтобы максимально использовать возможности среды?

б) Как можно использовать ваши сильные стороны, чтобы избежать угроз?

в) Как можно преодолеть ваши слабые стороны для освоения возможностей среды?

г) Что нужно сделать, чтобы преодолеть ваши слабые стороны для нивелирования угроз?

2.4. В результате выполнения заданий пункта 2.3. у вас получился перечень стратегических альтернатив. Выберите, пожалуйста, стратегию вашей деятельности и составьте план оперативных мероприятий по реализации вашей стратегии.

**Вариант №9**

1. Теоретический вопрос: раскройте назначение показателя EVA как системы управления и оценки результатов деятельности предприятия. Как реализуется мотивация в системе управления на основе EVA?

2. Практическое задание:

Вспомните две недавние попытки осуществить изменения в Вашей организации, постарайтесь, чтобы они были максимально разнохарактерными, т.е. преследующими разные цели, касающимися различных людей и т.д. Для каждой из них:

a. Составьте краткое описание попытки.

b. Перечислите максимально возможное число причин, по которым, по Вашему мнению, данная попытка провалилась (Если данная попытка была серьезной, имелось, по-видимому, много причин.)

c. Свяжите каждую причину в обоих случаях с обозначенными ниже принципами изменений, ответы аргументируйте:

Принцип 1:

адекватность планирования,

адекватность убеждения,

адекватность усвоения.

Принцип 2:

учет влияния изменений на карьеру,

учет влияния изменений на политику в организации.

Принцип 3:

учет последствий отбрасывания или изменения рациональных аргументов.

Принцип 4:

уместность исходной позиции,

уместность используемых методов.

Могут быть и иные принципы, попробуйте сформулировать несколько и связать их с попытками изменений.

**Вариант №10**

1. Теоретическое задание: опишите базовые элементы, преимущества и недостатки сбалансированной системы показателей (Balanced Score Card). Каким образом система BSC связана со стратегией организации?
2. Практическое задание:

Назовите, какие факторы макросреды косвенного воздействия из разряда демографических, экономических, природных, технологических, социокультурных, политических и международных необходимо учитывать производителю:

а) велосипедов;

б) спортивного и туристического инвентаря;

в) мебели;

г) хлебобулочных изделий;

д) чемоданов и дорожных сумок.

В каждой группе факторов укажите 5-7 наиболее важных. Проранжируйте важность факторов макросреды для каждого из перечисленных производителей, сравните полученные результаты. Объясните, почему для каждого предприятия результаты ранжирования могут быть разными.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

**ПРИЛОЖЕНИЕ 1**

**МЕТОДИКА АНАЛИЗА РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Коэф.** | **Описание** | **Характеристика** |
| Коэффициенты ликвидности | 1. Коэффициент абсолютной ликвидности 2. Коэффициент быстрой ликвидности 3. Коэффициент обеспеченности собственными средствами 4. Коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности |  |
| Коэффициенты  финансовой  независимости | 1. Коэффициент обеспеченности собственными обо­ротными средствами 2. Коэффициент независимости 3. Коэффициент долга 4. Коэффициент мобильности |  |
| Коэффициенты рентабельно­сти | 1. Рентабельность продаж 2. Рентабельность капитала 3. Рентабельность основных средств |  |
| Формула Дюпон: | Определение влияния на показатель рентабельности соб­ственного капитала предприятия (ROE) |  |
| Коэффициенты  деловой  активности | * Коэффициент оборачиваемости мобильных средств * Фондоотдача * Средний срок оборота дебиторской задолженности * Средний срок оборота кредиторской задолженности * Коэффициент оборачиваемости * Средний срок обо­рота запасов * Продолжительность операционного цикла |  |
| CVP-анализ:  определение точки безубыточности. | Основные показатели:   * Маржинальная прибыль * Коэффициент маржинальной прибыли * Постоянные издержки * Точка безубыточности * Запас финансовой прочности |  |
| Пока-затель EBITDA (Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization |  |  |

**ПРИЛОЖЕНИЕ 2**

**МЕТОДИКА АНАЛИЗА ПРОФИЛЯ СРЕДЫ**

Метод составления профиля среды состоит в том, что используется методика составления и анализа экспертных оценок. В таблицу профиля среды вписываются отдельные факторы.

Каждому фактору экспертным путем дается оценка:

его важности по шкале: 3 - сильная важность, 2 - умеренная важность, 1 - слабая важность;

влияние на организацию по шкале: 3 - сильное, 2 - умеренное, 1 - слабое, 0 - не влияет;

направленности по шкале: +1 - позитивное влияние, -1 — нега­тивное влияние.

Далее все три экспертные оценки перемножаются, и получается ин­тегральная оценка, показывающая степень важности данного фактора.

По этой оценке руководство может заключить, какие из факторов среды имеют относительно более важное значение для их органи­зации и, следовательно, заслуживают самого серьезного внимания, а какие факторы заслуживают меньшего внимания.

**Таблица профиля среды №1**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  | Степень |
| Факторы среды | Важность | Влияние на | Направление | важности |
| для отрасли | предприятие | влияния | для пред­ |
|  |  |  |  | приятия |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5(2-3-4) |
| 1. |  |  |  |  |
| 2. |  |  |  |  |
| 3. |  |  |  |  |
| 4. |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

После анализа влияния всех факторов на деятельность предпри­ятия их необходимо свести в единую таблицу, элементы которой будут в дальнейшем использованы при проведении SWOT-анализа.

***Таблица №2***

**Влияние экономической среды на деятельность организации**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы среды | Важность для отрасли | Влияние на предприятие | Направление влияния | Степень важности для пред­приятия |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5(2-3-4) |
| Общий уровень эконо­мического развития |  |  |  |  |
| Система налогообло­жения и качество эко­номического законода­тельства |  |  |  |  |
| Уровень развития кон­курентных отношений |  |  |  |  |
| Масштабы правитель­ственной поддержки отрасли |  |  |  |  |
| Общая конъюнктура национального рынка |  |  |  |  |
| Размеры рынка и тем­пы его изменения |  |  |  |  |
| Размеры и темпы ро­ста сегментов в соот­ветствии с интересами компании |  |  |  |  |
| Состояние фондово­го рынка |  |  |  |  |
| Инвестиционные про­цессы |  |  |  |  |
| Ставка банковского процента |  |  |  |  |
| Система ценообразо­вания и уровень цен­трализованного регу­лирования цен |  |  |  |  |
| Стоимость земли |  |  |  |  |

**Таблица №3**

**Влияние демографической среды на деятельность организации**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы среды | Важность для отрас­ли | Влияние на предпри­ятие | Направление влияния | Степень важности для пред­приятия |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5(2-3-4) |
| Количество потенци­альных потребителей (структура населения, изменения в отдельных группах) |  |  |  |  |
| Наличие и потенциаль­ное количество рабо­чей силы |  |  |  |  |
| Квалификационные характеристики рабо­чей силы |  |  |  |  |

**Таблица№4**

**Влияние социально-культурной среды на деятельность организации**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы среды | Важность для отрас­ли | Влияние на предпри­ятие | Направление влияния | Степень важности для пред­приятия |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5(2-3-4) |
| Традиции и культурные ценности, уровень обра­зования |  |  |  |  |
| Взаимоотношения вну­три общества (индиви­дуум-индивидуум, ин­дивидуум-общество) |  |  |  |  |
| Принятие-непринятие част­ного предпринимательства |  |  |  |  |
| Отношения компания - об­щественные организации |  |  |  |  |
| Отношения к иностран­ным инвесторам |  |  |  |  |
| Влияние профсоюзов на формирование обще­ственного мнения |  |  |  |  |

**Таблица№5**

**Влияние природно-экологической среды на деятельность организации**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы среды | Важность для отрас­ли | Влияние на пред­приятие | Направление влияния | Степень важности для пред­приятия |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5(2-3-4) |
| Природно-климатиче­ские условия |  |  |  |  |
| Территориальное разме­щение полезных ископа­емых и природных ре­сурсов |  |  |  |  |
| Размещение больших промышленных центров |  |  |  |  |
| Состояние экологии и ее влияние |  |  |  |  |

**Таблица №6**

**Влияние научно-технической среды на деятельность организации**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы среды | Важность для отрас­ли | Влияние на пред­приятие | Направление влияния | Степень важности для пред­приятия |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5(2-3-4) |
| Появление «технологи­ческих прорывов» |  |  |  |  |
| Сокращение или прод­ление жизненного цикла технологий |  |  |  |  |
| Удельный вес наукоем­ких технологий в произ­водстве |  |  |  |  |
| Требования к научно-тех­ническому уровню произ­водства, обеспечивающие конкурентоспособность |  |  |  |  |
| Требования к квалифи­кации кадров |  |  |  |  |
| Требования к научно- техническому уровню конкурентоспособной продукции |  |  |  |  |

**Таблица№7**

**Влияние политико-правовой среды на деятельность организации**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы среды | Важность для отрасли | Влияние на предпри­ятие | Направление влияния | Степень важности для пред­приятия |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5(2-3-4) |
| Отношение государ­ства к собственности |  |  |  |  |
| Политическая стабиль­ность в государстве |  |  |  |  |
| Характер отношений государства к отрасли |  |  |  |  |
| Уровень регулирова­ния и контроля со сто­роны государства |  |  |  |  |
| Политика государства в подготовке кадров для отрасли |  |  |  |  |
| Таможенная политика государства |  |  |  |  |
| Законы и норматив­ные акты |  |  |  |  |
| Эффективность право­вой системы |  |  |  |  |
| Практическая реализа­ция законодательства |  |  |  |  |
| Исполнение всех пра­вовых норм |  |  |  |  |

В характеристике микросреды предприятия представлены по­ставщики, конкуренты, клиенты.

**Таблица №8**

**Влияние конкурентной среды на деятельность предприятия**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы среды | Важность для отрас­ли | Влияние на пред­приятие | Направ­ление влияния | Степень важ­ности для предприятия |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5(2-3-4) |
| Обслуживаемая доля рынка |  |  |  |  |
| Имидж, опыт |  |  |  |  |
| Финансовое состояние |  |  |  |  |
| Наличие патентов и лицензий |  |  |  |  | |
| Наличие передовой стратегии |  |  |  |  | |
| Наличие и уровень развития информационно-аналитиче­ских подразделений |  |  |  |  | |
| Способность к маневру, гиб­кость в приспособлении к из­менениям |  |  |  |  | |
| Наличие высококвалифици­рованных кадров |  |  |  |  | |
| Уровень сервисного обслу­живания |  |  |  |  | |
| Виды и количество рекламы |  |  |  |  | |
| Уровень планирования |  |  |  |  | |
| Связи с общественными ор­ганизациями |  |  |  |  | |
| Финансовые цели |  |  |  |  | |
| Отношение к риску |  |  |  |  | |
| Существующие ценности нормы в организации |  |  |  |  | |
| Структура организации |  |  |  |  | |
| Система контроля и стимули­рования |  |  |  |  | |
| Система бухгалтерского и управленческого учета |  |  |  |  | |
| Типы руководителей и стиль руководства |  |  |  |  | |
| Сформированные представ­ления о будущих направлени­ях развития |  |  |  |  | |
| Состав совета директоров |  |  |  |  | |
| Контрактные обязательства, ограничивающие свободу по­ведения на рынке |  |  |  |  | |
| Регуляторные ограничения со стороны государства |  |  |  |  | |

**ПРИЛОЖЕНИЕ 3**

**МЕТОДИКА САМООЦЕНКИ ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ**

Запишите 10 личностных качеств, которые в той или иной мере свойственны каждому человеку. Проранжируйте их от 1 до 10 по степени близости к вашему идеалу (каким бы вы хотели быть) в графе «Ранг "Идеал"». Затем проранжируйте эти же качества в той мере, в какой они свойственны вам в настоящий момент времени, от 1 до 10.

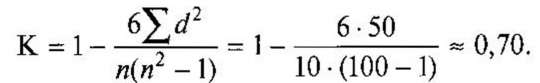
**Таблица**

**Пример ранжирования личностных качеств**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| *Личностное качество* | *Ранг «Идеал»* (РИ) | *Ранг «Факт»*  (РФ) | d = РИ-РФ | *d2* |
| Энергичность | 8 | 6 | 2 | 4 |
| Расчетливость | 7 | 8 | 1 | 1 |
| Упорство | 1 | 3 | 2 | 4 |
| Критичность | 6 | 4 | 2 | 4 |
| Уступчивость | 9 | 10 | 1 | 1 |
| Доверчивость | 10 | 9 | 1 | 1 |
| Общительность | 3 | 2 | 1 | 1 |
| Ответственность | 2 | 5 | 3 | 9 |
| Организованность | 4 | 7 | 3 | 9 |
| Сообразительность | 5 | 1 | 4 | 16 |



Результат рассчитайте по формуле ранговой корреляции:



Полученный результат можно оценить с помощью следующих интервалов уровней самооценки и присвоить определенный индекс (в нашем примере — 0,70 СА):

заниженный (СЗ) — К < 0,25;

адекватный (СА) — 0,25 < К < 0,75.

Более точная оценка для адекватного уровня:

ниже среднего — 0,25 < К < 0,45;

средний — 0,45 < К < 0,55;

выше среднего — 0,55 < К < 0,753;

высокий (СВ) - 0,75 < К < 1,00.

**МЕТОДИКА САМООЦЕНКИ ЦЕННОСТНЫХ ОРИЕНТАЦИИ ЛИЧНОСТИ**

Выполните такие же действия, как в методике самооценки. Запишите 10 ценностных ориентаций, проранжируйте их от 1 до 10 по степени близости к вашему идеалу в графе «Ранг "Идеал"». Затем проранжируйте ценностные ориентации в той мере, в какой они свойственны вам в настоящий момент времени, от 1 до 10.

**Таблица**

**Пример ранжирования ценностных ориентаций**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| *Ценностная ориентация* | *Ранг «Идеал»* (РИ) | *Ранг «Факт»*  (РФ) | d = РИ-РФ | *d1* |
| Здоровье (физическое, психическое) | 1 | 1 | 0 | 0 |
| Удовольствия (жизнь полна удовольствий, развлечений, прият­ного времяпровож­дения) | 9 | 9 | 0 | 0 |
| Материально обеспе­ченная жизнь | 3 | 2 | 1 | 1 |
| Счастливая семейная жизнь | 7 | 4 | 3 | 9 |
| Любовь | 6 | 5 | 1 | 1 |
| Наличие хороших и верных друзей | 5 | 6 | 1 | 1 |
| Общественное при­знание (уважение окружающих) | 10 | 10 | 0 | 0 |
| Активная, деятельная жизнь | 8 | 3 | 5 | 25 |
| Интересная работа | 2 | 8 | 6 | 36 |
| Творчество (возмож­ность творческой дея­тельности) | 4 | 7 | 3 | 9 |
|  | | | |  |



Результат рассчитайте по формуле ранговой корреляции:

По результатам обработки присваивается индекс ценностных ориентаций в соответствии с полученным уровнем самооценки:

заниженный (ЦЗ) — К < 0,25;

адекватный (ЦА) - 0,25 < К< 0,75.

высокий (ЦВ)-0,75 < К.

**МЕТОДИКА САМООЦЕНКИ УРОВНЯ АКТУАЛЬНЫХ ПОТРЕБНОСТИ ЛИЧНОСТИ**

На основе полученных в ходе ранжирования результатов можно выявить свой уровень актуальных потребностей по А. Маслоу. Для этого ранжируют средние ранги пар ценностей, соответствующие уровню потребностей по идеалу и по факту.

**Та6лица**

**Пример определения уровня актуальных потребностей**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Ценностная ориентация* | *Ранг «Идеал»* (РИ) | *Ранг «Факт»* (РФ) | *Уровень потреб­ностей* | Сумма РИ | Сумма РФ |
| Здоровье (физи­ческое, психическое) | 1 | 1 | 1 | 10(II ) | 10( II ) |
| Удовольствия (жизнь полна удовольствий, развлечений, прият­ного времяпровож­дения) | 9 | 9 |
| Материально обеспе­ченная жизнь | 3 | 2 | 2 | 10( I ) | 6( I ) |
| Счастливая семейная жизнь | 7 | 4 |  |
| Любовь | 6 | 5 | 3 | 11 (III) | 11(III) |
| Наличие верных Друзей | 5 | 6 |  |
| Общественное при­знание (уважение окружающих) | 10 | 10 | 4 | 18 (IV) | 13 (IV) |
| Активная, деятельная жизнь | 8 | 3 |  |
| Интересная работа | 2 | 8 | 5 | 6(V) | 15 (V) |
| Творчество (возмож­ность творческой дея­тельности) | 4 | 7 |  |

Затем актуальному уровню потребностей присваивается индекс в соответствии с приведенными далее сокращениями.

1. Потребности в физиологическом комфорте — ПФ.

2. Потребности в безопасности, защищенности — ПБ.

3. Потребности в социальных связях, любви, принадлежности — ПП.

4. Потребности в самоуважении, престиже, одобрении — ПО.

5. Потребности самовыражения, самореализации — ПС.

Таким образом, в приведенном примере наиболее актуальные потребности находятся на втором уровне, согласно А. Маслоу — это потребности в безопасности, защищенности. Потребности в самореализации находятся на последнем, пятом месте.