**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ**

**ОРГАНИЗАЦИИ ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Факультет | ФДКТ |
| 2 | Направление подготовки | Музеология и охрана объектов культурного и природного наследия |
| 3 | Наименование дисциплины | Основы менеджмента |
| 4 | Курс(ы) обучения | 3 |
|  | ФИО преподавателя | М.А.Шицкова |
|  | Способ обратной связи с педагогом | – электронная почта педагога ma1216@ya.ru |
| 5 | Дополнительные материалы (файлы, ссылки на ресурсы и т.п.) | – |
| 6 | Срок предоставления выполненного задания | – По окончании периода дистанционного взаимодействия |

**Инструкция для студентов по выполнению задания**

Все задания должны быть выполнены в полном объеме в соответствии с требованиями и в указанный срок (см. таблицу). В случае затруднения при выполнении задания Вы можете обратиться к преподавателю за консультацией, используя тот способ связи, который указан в таблице.

Задания для 3 курса (№ группы 903)

**Задание № 1.**

*Тема «Диагностика внешней и внутренней среды деятельности предприятия»*

**Цель работы** – освоение методики стратегического планирования.

**Методика выполнения**

**Диагностика внешней и внутренней среды деятельности предприятия** осуществляется в два этапа**.**

**Этап 1. Анализ внешней среды.**

Цель – выявление объективных угроз и возможностей для организации.

*Фактически речь идет об анализе тех факторов, на которые повлиять нельзя, но необходимо учитывать и использовать с целью обеспечения наибольшего / наименьшего эффекта для будущего организации. Главное правило: необходимо выявлять негативные тенденции / благоприятные возможности опережающе, т.е. до того, как они осуществились.*

Во внешней среде выделяется две группы факторов, требующих анализа:

* факторы макроокружения;
* факторы непосредственного делового окружения.

Выявляются и анализируются следующие факторы макроокружения:

|  |  |
| --- | --- |
| **Факторы** | **Параметры проявления** |
| **1. Экономические** | темпы инфляции, рост цен, уровень занятости, налоговые ставки, ставки кредитов, курс $, объем общего платежеспособного спроса |
| **2. Политические** | нормативная база деятельности предприятий: федеральные и региональные законы;  нормативно-технические документы (технические регламенты, стандарты);  общая политика государственной власти применительно к данной сфере производства / потребления: проблемы государственной поддержки, прямого и косвенного кредитования, дотирования, возможности использования «административного ресурса» и пр.;  деятельность «групп влияния» (политических, общественных, религиозных и т.д.) |
| **3. Социально-демографические, культурные** | численность, половозрастная структура населения, уровень образования, доходов и пр.; изменение культурных стереотипов, ценностей — отношение к себе, окружающим, обществу, социальным институтам, государству, мирозданию; структура свободного времени, формы досуга и т.д. |
| **4. Технологические** | технологические инновации, их влияние на спрос, скорость |

Факторы непосредственного делового окружения, подлежащие выявлению и анализу

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы | Параметры проявления |
| **Покупатели** | * географическое месторасположение покупателя; * демографические характеристики покупателя, такие, как возраст, образование, сфера деятельности и т.п.; * социально-психологические характеристики покупателя, отражающие, его положение в обществе, стиль поведения, вкусы, привычки и т.п.; * отношение покупателя к продукту, отражающее, почему он покупает данный продукт, является ли он сам пользователем продукта, как оценивает продукт и т.п.; * «рыночная сила» покупателя |
| **Поставщики** | * стоимость поставляемого товара; * гарантия качества поставляемого товара; * временной график поставки товаров; * пунктуальность и обязательность выполнения условий поставки товара; * «рыночная сила» поставщика |
| **Конкуренты** | сильные и слабые стороны, доли рынка, стратегии, источники и типы конкурентных преимуществ |
| **Рынок рабочей силы** | * наличие на нем кадров необходимой специальности и квалификации, необходимого уровня образования, необходимого возраста, пола и т.п.; * стоимость рабочей силы; * анализ политики профсоюзов, имеющих влияние на этом рынке, так как в ряде случаев они могут сильно ограничивать доступ к необходимой для организации рабочей силе |

Результаты анализа внешней среды оформляются в виде матриц возможностей / угроз.

***Матрица возможностей***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Влияние возможностей на организацию** | | | |
| **Вероятность использования возможностей** |  | **Сильное влияние** | **Умеренное влияние** | **Малое влияние** |
| **Высокая вероятность** | **Поле «ВС»** | **Поле «ВУ»** | **Поле «ВМ»** |
| **Средняя вероятность** | **Поле «СС»** | **Поле «СУ»** | **Поле «СМ»** |
| **Низкая вероятность** | **Поле «НС»** | **Поле «НУ»** | **Поле «НМ»** |

***Матрица угроз***

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Влияние угроз на организацию** | | | | |
| **Вероятность реализации**  **угроз** |  | **Разрушение** | **Кризис** | **Тяжелое состояние** | **«Легкие ушибы»** |
| **Высокая вероятность** | **Поле «ВР»** | **Поле «ВК»** | **Поле «ВТ»** | **Поле «ВЛ»** |
| **Средняя вероятность** | **Поле «СР»** | **Поле «СК»** | **Поле «СТ»** | **Поле «СЛ»** |
| **Низкая вероятность** | **Поле «НР»** | **Поле «НК»** | **Поле «НТ»** | **Поле «НЛ»** |

**Задание № 2.**

**Анализ внутренней среды.**

Цель – выявление сильных и слабых сторон в деятельности самой организации.

*По сути, это управленческий анализ (диагностика) 5 основных функциональных зон любой организации.*

|  |  |
| --- | --- |
| Функциональные  зоны | Параметры анализа |
| **1. Маркетинг** | ограниченный / расширенный ассортимент, его ширина/глубина, отличительные характеристики товара, его имидж, жизненный цикл товара, объем сбыта (физическое / денежное выражение), распределение по каналам сбыта, динамика роста продаж, чувствительность покупателей к ценам / сбыту / коммуникации |
| **2. Финансы** | показатели прибыльности, рентабельности (производственных фондов, инноваций), формирование и распределение прибыли, ликвидность предприятия (размер его капитализации) |
| **3. Производство** | уровень издержек, себестоимость продукции, эффективность управления производством, выбор поставщиков, новых материалов, качество продукции |
| **4. Персонал** | стержневые квалификации (ключевые компетенции) персонала, требования к сотрудникам в данной сфере, уровень квалификации и компетентности руководства и специалистов, система стимулирования, подготовка и повышение квалификации, текучесть кадров |
| **5. Культура и образ организации** | доминирующие типы поведения, социально-психологический климат / конфликты, обычаи и традиции коллектива, восприятие организации со стороны поставщиков, конкурентов, потребителей, общества, желательный образ, репутация фирмы |
| **6. Система управления** | коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархия подчинения. |

Результаты анализа внутренней среды оформляются в виде перечня сильных сторон / слабых сторон

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Функциональные зоны** | **Сильные стороны** | **Слабые стороны** |
| **Маркетинг** |  |  |
| **Производство** |  |  |
| **Финансы** |  |  |
| **Персонал** |  |  |
| **Культура и образ** |  |  |

Итог работы представляется в виде перечня позиций (возможностей / угрозы + сильные / слабые стороны), которые следует распределить по степени их важности. При этом каждая из позиций должна быть качественно и количественно выражена, сопровождена выводом ее влиянии на будущее организации или, при необходимости, об изменении деятельности. *Факторы внутренней среды (достоинства / недостатки самой организации) необходимо привести в соответствие с внешними силами (возможностями / угрозами).*

Оформляется работа в виде матрицы «Возможности / Угрозы – Сильные стороны / Слабые стороны»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Возможности**  1.  2.  3. | **Угрозы**  1.  2.  3. |
| **Сильные**  **стороны**  1.  2.  3. | **ПОЛЕ**  **«СИВ»** | **ПОЛЕ**  **«СИУ»** |
| **Слабые**  **стороны**  1.  2.  3.. | **ПОЛЕ**  **«СЛВ»** | **ПОЛЕ**  **«СЛУ»** |

**Задание № 3.**

*Тема: «Установление миссии и целей предприятия».*

**Цель работы** – освоение методики стратегического планирования.

Стратегическое планирование предполагает решение следующих **задач:**

1. анализ и оценка факторов внешней и внутренней среды предприятия;
2. установление системы целей и выбор стратегии функционирования.

**Методика выполнения**

Формулировка миссии и целей выбранного предприятия осуществляется в два этапа.

**I этап** - формулировка ***миссии организации***.

***Миссия*** *– общая цель организации, которая выражает причину ее существования. Значение миссии:*

1. *внутри фирмы: выработка персоналом единой позиции, укрепляющей организационную культуру + ориентир и основа для определения целей организации и выбора ее стратегии;*
2. *вне фирмы: формирование цельного образа (имиджа) организации = какую экономическую, социальную, культурную роль она играет + какого восприятия со стороны потребителей, контрагентов, общества она добивается.*

Определение миссии включает:

1. Описание области деятельности — ответ на вопрос: «Какой предпринимательской деятельностью мы занимаемся?»

*В данном случае определять свой бизнес необходимо* ***не*** *в терминах конкретной технологии, товара, а через основную функцию / потребность, которые удовлетворяет этот товар. Основные принципы:*

1. *Для покупателя товар — это польза, которую он приносит.*
2. *Товар покупается не сам по себе, а как решение определенной проблемы, удовлетворение определенной потребности.*
3. *Различные технологии могут дать нужное решение.*
4. *Базовые потребности остаются неизменными, в то время как технологии меняются.*

*Особое внимание: крайне важно формулировать миссию в терминах базовой (родовой) потребности, а не в терминах товара.*

1. Описание истории фирмы — краткая информация о возникновении и развитии фирмы.

*Важно для понимания ее нынешнего положения (статуса) и значения отдельных внеэкономических целей. Качественное своеобразие и прошлые достижения – один из факторов, влияющих на выбор новых направлений деятельности, выпуска новых товаров.*

1. Указание на приоритетные цели и ограничения.

*Приоритетные (главные) цели могут быть как экономическими (увеличение доли рынка, снижение издержек производства, повышение прибыли), так и внеэкономическими (доверие, уважение и репутация для клиентов, работников, общества и т.д.). Приоритетные цели являются и ограничениями (отказ от некоторых видов деятельности, выпуска отдельных товаров и пр.).*

1. Указание на основные стратегические притязания.

*Характеристика общей политики фирмы на базовом рынке и тех позиций, к которым она стремится. Это касается выбора конкурентной стратегии (см. этап 4) и определения собственных конкурентных преимуществ.*

Для формулировки миссии необходимо оценить все факторы, перечисленные ниже, и ответить на следующие вопросы.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| факторы | вопросы | ответы |
| Товары / Услуги | Какие базовые потребности удовлетворяют наши товары / услуги? |  |
| Рынок /  Потребители | Кто покупает нашу продукцию? |  |
| Проблема выживания | Какую экономическую цель мы преследуем? |  |
| Философия | Каковы наши убеждения, ценности, приоритетные устремления? |  |
| Представление о себе | Каковы наши заявляемые качества и конкурентные преимущества? |  |
| Желательный имидж | К какому образу мы стремимся? Какую ответственность несем перед обществом? |  |
| Размещение | Где мы ведем конкурентную борьбу? |  |
| Технология | Какова наша базовая технология? |  |
| Социальная ответственность | Каковы наши позиции по отношению к персоналу? |  |

**Критерии оценки результатов этапа** формулировки миссии

1. Значимость для организации.
2. Выполнимость в будущем.
3. Выполнимость в настоящем.

**II этап** - формулировка и установка ***общефирменных целей***.

*Цели различаются по содержанию и по показателям.*

|  |  |
| --- | --- |
| Функциональные  зоны | Параметры анализа |
| **1. Маркетинг** | ограниченный / расширенный ассортимент, его ширина/глубина, отличительные характеристики товара, его имидж, жизненный цикл товара, объем сбыта (физическое / денежное выражение), распределение по каналам сбыта, динамика роста продаж, чувствительность покупателей к ценам / сбыту / коммуникации |
| **2. Финансы** | показатели прибыльности, рентабельности (производственных фондов, инноваций), формирование и распределение прибыли, ликвидность предприятия (размер его капитализации) |
| **3. Производство** | уровень издержек, себестоимость продукции, эффективность управления производством, выбор поставщиков, новых материалов, качество продукции |
| **4. Персонал** | стержневые квалификации (ключевые компетенции) персонала, требования к сотрудникам в данной сфере, уровень квалификации и компетентности руководства и специалистов, система стимулирования, подготовка и повышение квалификации, текучесть кадров |
| **5. Культура и образ организации** | доминирующие типы поведения, социально-психологический климат / конфликты, обычаи и традиции коллектива, восприятие организации со стороны поставщиков, конкурентов, потребителей, общества, желательный образ, репутация фирмы |
| **6. Система управления** | коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархия подчинения. |

*Данный перечень целей может быть продолжен. Задача проектировщика – выявив узловые проблемы, обозначить пути их решения в виде системы целей.*

Итог работы – заполненная таблица «Матрица разработки и формулировки целей»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| содержание  целей | временной диапазон | | |
| краткосрочные  (...) | среднесрочные  (...) | долгосрочные  (...) |
| Прибыль | Сократить издержки производства | Увеличить товарооборот на ... % | Добиться объема продаж ... млн. руб. |
| Потребители | Удержать постоянных клиентов | Расширить число постоянных клиентов | Увеличить долю рынка на ... % |
| Продукция | Повысить конкурентоспособность | Расширить ассортимент | Найти новую рыночную нишу |
| Персонал | Переподготовка  сотрудников | Пригласить новых специалистов | Подготовить высококвалифицированных специалистов |
| Управление | Выявить основные проблемы | Организация коммуникации между подразделениями | Сформировать управленческую команду |
| Социальная ответственность | Организовать систему инновационных предложений | Разработать новую систему стимулирования | Перейти на участие персонала в прибылях (до 10 %) |
| Поставщики | Поиск новых поставщиков ресурсов | Переход на отечественное сырьё / услуги | Новая система поставок |
| Сбыт | Торговые посредники | Реорганизация структуры сбыта | Система торгового маркетинга |

При сохранении общей структуры матрицы необходимо:

1. определить временной диапазон планирования;
2. сформулировать конкретные цели;
3. осуществить их взаимосвязь.

**Критерии оценки результатов работы** формулировки и установки общефирменных целей:

1. Конкретность / Измеримость.

*Конкретная измеримая цель — основа для принятия решения и оценки результатов работы.*

1. Ориентация во времени.

*Цели делятся на долгосрочные — до 5 лет, среднесрочные — 1-5 лет, краткосрочные — до 1 года. Сначала устанавливаются долгосрочные цели, имеющие свободные границы. Затем среднесрочные и, наконец, краткосрочные, которые всегда конкретны и могут охватывать сразу несколько аспектов деятельности организации. Правило: краткосрочные цели всегда должны обеспечивать достижение долгосрочных.*

1. Достижимость.

*Цели должны быть реальными (с учетом доступности необходимых ресурсов, технологий, квалификаций), но не легкими, чтобы создать мотивацию.*

1. Совместимость.

*Установленные цели должны взаимно поддерживать друг друга, т.е. достижение одной цели не должно препятствовать достижению другой.*