Образовательное учреждение профсоюзов
высшего образования
«Академия труда и социальных отношений»
Курганский филиал

Кафедра экономики и управления

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ СТУДЕНТОВ К ГОСУДАРСТВЕННОМУ ЭКЗАМЕНУ

по направлению 38.03.02 «Менеджмент»
(квалификация (степень) «бакалавр»)

Курган-2016

Методические указания по подготовке к государственному экзамену студентов направления 38.03.02 «Менеджмент» составлены:

- с учётом требований Федерального Государственного образовательного стандарта высшего образования к минимуму содержания и уровню подготовки выпускников по направлению 38.03.02 «Менеджмент»;
- на основании учебного плана подготовки бакалавров по данному направлению.

Составители: Ведерникова В.И., Дудник А.В., Пинегина Р.Ф, Сафонов С.Н., Слабош Т.С.

Методические указания обсуждены на заседании кафедры «Экономика и управление» и рекомендованы к изданию.

Протокол №_____ «_ __» __ _____2016 г.

Заведующий кафедрой
Дудник Алексей Вячеславович /_____ /

Методические указания утверждены на заседании Методической комиссии Курганского филиала ОУП ВО «АТиСО» (протокол №_____ от «_____»_____2016 г.)

1 Порядок проведения государственного экзамена

Государственный экзамен по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (квалификация (степень) «бакалавр») проводится в соответствии требованиями Федерального Государственного образовательного стандарта высшего образования.

Госэкзамен преследует цель - оценить уровень подготовки студентов-выпускников, полученные ими теоретические знания, приобретенные навыки самостоятельной работы, умение синтезировать полученные знания и применять их к решению практических задач.

К итоговой аттестации допускаются студенты, сдавшие все экзамены и зачеты, предусмотренные учебным планом, прошедшие практики.

Программа государственного экзамена формируется как междисциплинарная, позволяющая выявить успешность освоения компетенций.

Студент-выпускник на госэкзамене должен обладание следующими общекультурными, общепрофессиональными и профессиональными компетенциями:

Общекультурные компетенции:

- способностью использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности (ОК-3);
- способностью использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности (ОК-4);
- способностью к самоорганизации и самообразованию (ОК-7).

Общепрофессиональные компетенции:

- владением навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности (ОПК-1);
- способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2);
- способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ОПК-3);
- способностью осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации (ОПК-4);
- владением навыками составления финансовой отчетности с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем (ОПК-5);
- владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций (ОПК-6);

- способностью решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности (ОПК-7).

Профессиональные компетенции:

организационно-управленческая деятельность:

- владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-1);
- владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде (ПК-2);
- владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности (ПК-3);
- умением применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации (ПК-4);
- способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-5);
- способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений (ПК-6);
- владением навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ (ПК-7);
- владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений (ПК-8);

информационно-аналитическая деятельность:

- способностью оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муници-

пального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли (ПК-9);

- владением навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления (ПК-10);
- владением навыками анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации, ведения баз данных по различным показателям и формирования информационного обеспечения участников организационных проектов (ПК-11);
- умением организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления) (ПК-12);
- умением моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций (ПК-13);
- умением применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета (ПК-14);
- умением проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании (ПК-15);
- владением навыками оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов (ПК-16);

предпринимательская деятельность:

- способностью оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели (ПК-17);
- владением навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов) (ПК-18);
- владением навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками (ПК-19);
- владением навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур (ПК-20).

Государственный экзамен проводится по билетам. Экзаменационный билет состоит из двух кейс-заданий.

Первое задание представлено практической ситуацией, в которой необходимо выявить проблему, принять и обосновать принятое управленческой решение.

Второе задание представляет собой закрытую задачу с обозначенными альтернативами решения проблемной ситуации.

Метод кейсов (ситуационных задач) — это тот инструмент, с помощью которого значительно облегчается и качественно улучшается качество обучаемых. Экзамены, основанные на методе кейсов, позволяют объективно оценить умения применять теоретические знания в практической деятельности, а также владение знаниями и умениями в выборе правильного управленческого решения. В ходе подготовки ответа на кейс не только находится решение проблемы, но каждый студент исследует ситуацию, анализирует и сопоставляет различные точки зрения ученых теоретиков, что приводит к более точному и полному пониманию проблемы.

Ситуационные задачи базируются на реальной информации, однако, как правило, при разработке «кейсов» используются условные названия и фактические данные могут быть несколько изменены. Для экономии времени при проведении экзамена историческая справка по ситуации дается в сжатом виде, а дополнительная информация предоставляется в удобном для обсуждения виде. Поэтому студент может иметь меньше информации по проблеме, чем тот, кто сталкивался с ней на практике. Однако это не означает, что в процессе обсуждения нельзя добавить к имеющейся информации факты и сведения, которые необходимы для принятия решений.

Основные вопросы, обсуждаемые на экзамене: «Почему?» и «Как?», а не «Что?». Ответ не означает обязательность ответа на вопрос: «Хорошее или плохое было принято решение?». Оценку такого рода должен сделать самостоятельно каждый студент.

Ситуационные задачи часто содержат материалы и факты, которые кто-то из студентов может посчитать не относящимися к делу.

Но надо всегда помнить, что принятие решений в реальной жизни зависит от способности отделять существенное от несущественного. Нельзя также забывать, что студенты могут не согласиться с таким пониманием «не относящихся к делу» фактов. Но именно в этих выявляющихся в ходе экзамена различиях в оценках и подходах и заключается ценность метода кейсов.

В ходе разбора ситуации студент вправе принять или отвергнуть обоснованность любого постулата или определения. Другими словами, во время обсуждения ситуации он имеет возможность делать различные выводы так же, как и в повседневной жизни. При подведении итогов экзамена комиссией учитывается правильность предложенных решений, логическое мышление, что позволяет дать объективную оценку, уровню знаний, умений и навыков студентов.

2 Как подготовиться к анализу ситуации

Ситуационный анализ вообще, не имеет какого-либо единственно правильного ответа. У каждого может быть свой подход. Однако некоторые рекомендации можно дать.

1. Сначала прочитайте всю имеющуюся информацию, чтобы составить целостное представление о ситуации. Читая, не пытайтесь сразу анализировать.

2. Еще раз внимательно прочитайте информацию. Выделите те абзацы, которые вам показались важными.

3. Постарайтесь охарактеризовать ситуацию. Определите, в чем ее сущность, а что второстепенно. Затем письменно зафиксируйте выводы — основную проблему и проблемы, ей подчиненные.

4. Зафиксируйте все факты, касающиеся этой проблемы (не все факты, изложенные в ситуации, могут быть прямо связаны с ней). Так будет легче проследить взаимосвязь между приведенными данными.

5.Сформулируйте критерий для проверки правильности предложенного решения.

6. Попробуйте найти альтернативные варианты решения, если такие существуют. Какие из них наиболее удовлетворяют критерию?

7. Разработайте перечень практических мероприятий по реализации вашего решения. Многие окончательные решения не имеют успеха из-за невозможности их практического осуществления.

Какие вопросы должен задать себе каждый студент?

1 Внимательно ли я прочитал информацию или лишь просмотрел ее?

2 Учел ли я все относящиеся к делу факты?

3 Удалось ли сделать правильные выводы из имеющейся информации?

4 Не принимаю ли я чужое мнение за свое?

5 Не слишком ли узко я понимаю абсолютную правильность или неправильность любого высказывания? Ведь совсем необязательно, что выводы будут верными лишь потому, что они противоположны неверным выводам?

6 Не бьюсь ли я впустую, самому себе, доказывая неразумность и невозможность каких-либо фактов?

7 Может быть, я выбрал лишь ту информацию, которая не идет в разрез, с моей собственной точкой зрения, и не заметил других важных сведений?

8 Принял ли я во внимание тот факт, что могу попасть под влияние своих собственных предубеждений, предрассудков или предвзятого мнения?

9 Не слишком ли я обобщаю? Не стоит ли вернуться к деталям? И правильно ли сделаны обобщения?

10 Не слишком ли много внимания я придаю какому-либо одному факту в принятии решения? Если да, то прав ли я?

11 Как я представляю себе реализацию принятых решений на практике? Каковы будут последствия? Могут ли возникнуть новые проблемы?

12 Не принял ли я решение, еще не проанализировав ситуацию? Не противоречат ли мои выводы и факты друг другу?

3 Примеры решения ситуационной задачи

В качестве примера рассмотрим несколько задач (мини-кейсов), которую можно предложить студенту на экзамене.

СИТУАЦИОННАЯ ЗАДАЧА №1
«Проблемы проникновения на зарубежный рынок»

Фирма «Металик» более 20 лет специализируется на производстве арматуры и принадлежностей для ванных комнат и водопроводной системы (краны, узлы, крепежные детали, душевое оборудование). Фирма предлагает свою продукцию, как для домашних хозяйств, так и для различных организаций. Доля фирмы на внутреннем рынке — 32%, на рынке Франции — 8%, Бельгии — 3%, а крупная торговая компания в Майами ежегодно закупает около 4% производимой продукции фирмы для продажи в США (доля 5%).

Общий ежегодный оборот компании превышает 40 млн. р., а по указанным рынкам — 25 млн.р.

Дифференциация продукции производится фирмой по размерам, цвету, стилю, отделке (металлической и пластиковой), что дает возможность занять более прочные рыночные позиции.

Недавно фирма «Металик» заказала исследование рынка Германии. Обнадеживающие результаты побудили компанию к активному внедрению на рынок Германии, наметив срок внедрения — один год.

Задание:

1 Порекомендуйте компании пути внедрения на рынок Германии.

2 Выявите потенциальные трудности, связанные с каждой возможностью проникновения.

3 Выберите и дайте обоснование методу проникновения на рынок Германии.

4.Предложите рекомендации по системе товародвижения и распределения.

Методические рекомендации по решению задачи

Внимательно прочитайте задачу, так как в мини-ситуации практически каждая фраза несет смысловую нагрузку. Иногда лучше прочитать задачу дважды.

Полезно ознакомиться с заданием перед тем, как изучать текст мини-ситуации. Это поможет вам при чтении ситуации выделить в ней ключевые моменты. Например, в нашей задаче следует отметить такие данные:

1) 20-летняя известность фирмы;

2) ассортимент и дифференциация производимой продукции с целью овладения большой долей рынка;

3) целевые рынки: домашние хозяйства и организации;

4) доли рынка (%): Россия — 36, Франция — 8, Бельгия — 3, США — 5; итого 52, прочие рынки — 48;

5) общий оборот — свыше 40 млн. р;

6) оборот по внешним рынкам — 25 млн. р;

7) принято решение о внедрении на рынок Германии с обозначенным сроком (один год).

Вопросы, поставленные в задании, требует структурированных ответов в форме сведений и/или рекомендаций.

Вы выступаете в роли советника или консультанта компании. Проведите, прежде всего, общий анализ данных ситуационной задачи. Для аргументированного ответа необходимо опираться на знания теоретических основ и нормативно-правовую базу.

Так, если валовой оборот с продаж составил 40 млн. р, и у вас есть данные о долях рынков в зарубежных странах, то можно по крайней мере на интуитивном уровне утверждать, что продажи на новом рынке не будут больше, чем на одном из завоеванных рынков. Значит, продажи не превысят 4—5 млн. р. Первая проблема — как обеспечить успешный доступ на рынок Германии. А зависит она от эффективности маркетинга, логистики и т.п.

Компания имеет опыт маркетинговой деятельности за пределами России, владея определенными долями рынка, т.е. обладает силой воздействия на рынок. Рекомендации по развитию рынка Германии будут связаны и с проблемами распространения товаров. Продукция имеет широкую область применения, производство не является специализированным. Марка компании установилась и получила признание на рынке. Стимул, который движет ситуацию, — расширение компании, запланированный рост.

Такой анализ необходимо провести перед подготовкой более конкретных ответов на поставленные вопросы в задании.

Теперь представим ответы на вопросы как возможный вариант. Не исключено, что среди студентов окажутся люди с прекрасной интуицией и знаниями в области бизнеса, которые подсказали бы фирме более эффективное решение.

Вопрос 1. Пути внедрения компании на рынок Германии.

а) прямой экспорт;

б) строительство производственной базы в Германии;

в) организация дистрибьюторской сети для распространения товара;

г) производство в Германии по лицензии;

д) создание дочерней компании по продажам за границей;

е) организация сети продвижения товара и оценки продаж (при экспорте);

ж) приобретение: по вертикали (дистрибьютор и оптовый торговец с существующей системой продвижения продаж) или по горизонтали (покупка контрольного пакета акций производителя в Германии);

Время для завоевания признания, организация сети распространения, завоевания позиций на рынке. Поглощение эффективно лишь для компаний, утвердившихся на рынке, но не приносит пользы не известным для данного региона фирмам.

Вопрос 2. Трудности каждой возможности

а) Прямой экспорт:

– признание на рынке;
– сопротивление рынка иностранной торговой марке;
– время на проникновение в сеть распределения;
– затруднительный контроль за ростом продаж;
– незначительное влияние торговли на продажи;
– трудности в связях с конечным потребителем;
– задержки в оплате.

б) Строительство производственной базы:

– инвестиции;
– определение местонахождения;
– обучение рабочей силы;
– поиск квалифицированного персонала;
– объективность информации (в частности, по размещению производственной базы и доходности различных возможностей);

– задержки во времени по «завоеванию» рыночного признания.

в) Организация дистрибьюторской сети по распространению товара:

– трудность отбора хороших дистрибьюторов (крупный — не обязательно лучший);

– перенос издержек по созданию дистрибьюторской сети на конечного потребителя;

– возможные трудности агента по признанию продукции (дальнейшее сопротивление рынка);

– связь с дистрибьютором может оказаться непостоянной;

– поддержание достигнутого уровня продаж;

– проблема мотивации дистрибьютора (агента);

– лояльность к компании основана лишь на финансовых итогах деятельности;

– дистрибьюторы могут распространять и конкурирующий товар.

г) Лицензирование:

– соответствие рынку;

– поддержка стандартов;

– необходимость определения реальной эффективности издержек;

– потеря контроля;

– под вопросом репутация продукта;

– маркетинг в руках третьей стороны;

– потребность в высокотехнической документации, осложняемая дифференциацией продукта.

д) Создание дочерней компании по продажам за границей (весьма разумная возможность):

– инвестиции;

– временной лаг (освоение рынка, организация системы сбыта и т.п.);

– надлежащее укомплектование персоналом;

– необходимость прокладывать путь для сбыта;

– уравнивание финансовых рисков и удовлетворение целей, стоящих перед германской фирмой.

е) Организация сети продвижения товара и оценка продаж (при экспорте):

– необходимость интеграции в иностранную экономику;

– культурные различия;

– приобретение признания на персональном уровне;

– доведение продукции до требований рынка;

– организация системы продаж;

– поддерживающая мотивация.

ж) Приобретение (трудности краткосрочные):

– выбор подходящей компании;

– достижение больших сбережений на инвестициях, чем потеря на дополнительных издержках;

– выбор правильного профиля приобретения.

Вопрос 3. Выбор метода проникновения

В качестве предлагаемого метода выхода на рынок выбрано *приобретение.*

Обоснование выбора:

1 Эффективное использование временного фактора (так как задача фирмы — проникновение за один год).

2 Наличие системы сбыта и каналов распределения

3 Поскольку фирма занимается международным маркетингом, она имеет опыт в поисках и выборе целевых сегментов

4 Экономия на инвестициях

5 Приобретение требует наименьших затрат по сравнению с другими способами для доступа на рынок и сохранения рыночных позиций.

Вопрос 4. Рекомендации по товародвижению и распределению.

Стандартизация системы документации.

Установление системы товарных запасов для экспортера и импортера.

Обеспечение оптимальности заказов и поставок. Предложение дистрибьютором необходимого уровня сервиса в пользу потребителя.

Четкое формулирование дистрибьюторских целей и разработка соответствующих форм распределения товаров.

Использование контейнеризации перевозок.

Поскольку приобретение было отобрано среди других способов проникновения, дистрибьюторская сеть будет использована до появления потребности в альтернативе.

В рамках всей системы распределения необходимо постоянно осуществлять анализ и контроль издержек.

СИТУАЦИОННАЯ ЗАДАЧА №2

Руководство завода по производству тракторов было поставлено перед необходимостью принятия стратегического решения о путях дальнейшего

развития завода. На совещании, проведенном директором, было принято решение о разработке программы долговременного развития предприятия.

Перед планово-экономической службой завода была поставлена задача: прежде чем приступить к разработке программы, надо представить руководству завода согласованную систему целей, обеспечивающих достижение поставленной генеральной цели.

В частности, в качестве одной из подцелей достижения генеральной цели, поставленной руководством завода, в систему целей должна быть включена подцель по повышению ритмичности производства тракторов. Недостаточная ритмичность производства не позволяет обеспечить дальнейший рост производства тракторов, пользующихся устойчивым спросом на рынке сбыта.

Вопросы для обсуждения ситуации:

1. Как вы оцениваете принятое руководством завода решение о разработке системы стоящих перед заводом целей до разработки программы перспективного развития предприятия?

2. Сформируйте дерево целей программы перспективного развития тракторостроительного завода.

3. Как бы вы на месте руководства завода сформулировали цель, достижение которой гарантировало бы заводу необходимый уровень ритмичности производства?

Рекомендуемый ответ:

1. Принятие решений о разработке программы перспективного развития завода предшествует процессу разработки программы. Целеполагание является одной из основных составляющих выработки стратегии развития предприятия, предшествующей решению о разработке программы. Поэтому руководством завода было принято правильное управленческое решение о предварительной разработке системы целей, к достижению которых надо стремиться при разработке программы перспективного развития предприятия.

Возможные дополнения:

Любая управленческая технология начинается с определения целей, к достижению которых стремится организация в своей деятельности. Определение цели всегда предшествует принятию управленческого решения. Умение верно определить цели, к достижению которых следует стремиться, служит хорошую службу управленцу на протяжении всей его деятельности, при решении всех проблем и вопросов, возникающих в управленческой практике.

Первое, с чего начинаются анализ и решение любой проблемы, — это определение цели, т. е. желаемого состояния объекта, к которому стремится управленец, осуществляющий управление объектом. Определяет цели руководство организации либо те, кому делегировано право принятия решения в конкретной управленческой ситуации.

Определению целей предшествует анализ сложившейся управленческой ситуации, в результате которого, как правило, формируются несколько возможных альтернативных вариантов целей, которые могут быть поставлены при управлении объектом.

2. Система целей, разработанная планово-экономическим отделом завода, представляет собой дерево целей, генеральной целью которого может быть миссия компании: «Создание высокотехнологичного производства тракторов, обеспечивающего выпуск конкурентоспособной, пользующейся стабильным потребительским спросом на рынках сбыта продукции».

Цели первого иерархического уровня дерева целей включают такие подцели генеральной цели развития предприятия, как обеспечение качества выпускаемой заводом продукции, повышение ритмичности и рентабельности производства, реализацию социальной программы, переподготовку кадров.

Подцель первого иерархического уровня дерева целей — повышение качества продукции — может включать в качестве подцелей второго иерархического уровня такие подцели, как повышение снижение уровня брака или выявленных несоответствий, внедрение системы менеджмента качества и т.д.

Возможные дополнения:

При построении дерева целей сначала формулируется генеральная цель, стоящая перед организацией. Она образует первый иерархический уровень. Затем формулируются цели второго иерархического уровня дерева целей, которые являются по существу теми промежуточными целями, которые необходимо достичь при достижении генеральной цели. Целями третьего уровня являются промежуточные цели, достижение которых необходимо при достижении целей второго иерархического уровня, и т. д.

При формировании развернутой стратегической цели, как правило, используется несколько иерархических уровней дерева целей в зависимости от сложности стоящей перед организацией задачи.

3. Чтобы подготовить и принять решение о проведении специальных мероприятий по обеспечению ритмичного функционирования производства, руководство завода должно четко сформулировать цель, характеризующую, с одной стороны, уровень ритмичности производства тракторов, которого хо-

телось бы достичь при реализации намечаемых мероприятий, а с другой — путь, который приведет к достижению поставленной цели.

Возможные дополнения:

Цель, поставленная руководством завода, может быть траекторной или точечной. Траекторные цели определяют направление, в котором должно изменяться состояние объекта управления, а точечные цели — конкретный результат, который должен быть достигнут. Следует отметить, что точечная цель, как правило, более предпочтительна, чем траекторная, поскольку более конкретна и степень ее достижения всегда может быть оценена.

Пример траекторией цели: «повысить ритмичность производства тракторов за счет внедрения в эксплуатацию автоматизированной системы учета, работающей в оперативном режиме». Пример точечной цели: «коэффициент ритмичности производства тракторов увеличить на 7,5% за счет введения в эксплуатацию автоматизированной системы учета, работающей в оперативном режиме, не позднее 1 июля текущего года».

СИТУАЦИОННАЯ ЗАДАЧА №3

Предприятие, ранее выпускавшее продукцию оборонного назначения, в результате конверсии перешло к выпуску продукции бытового характера, пользующейся определенным спросом на рынках сбыта. Если раньше вся деятельность предприятия осуществлялась в соответствии с достаточно жестким планом, то теперь от разработки планов на предприятии отказались, плановый отдел был расформирован.

На предприятие поступил крупный заказ, требующий подключения практически всех цехов и служб предприятия. Объем поставок превышает обычные поставки, осуществляемые заводом. Возникла необходимость в специальной (проектной) организации работы по выполнению принятого заказа.

Вопросы для обсуждения ситуации:

1. Определите свое отношение к планированию в условиях рыночной экономики.
2. Как вы оцените сложившуюся на предприятии практику управления ходом выполнения заказов?
3. Как, по вашему мнению, должна быть организована работа по выполнению поступившего заказа?

Рекомендуемый ответ:

1. На предприятии сложилась такая практика контроля за выполнением заказов, в которой отсутствовала важная составляющая процесса управления — планирование. Как известно, планирование является одной из основных управленческих функций. Отсутствие планирования, как правило, ведет к хаосу на производстве.

Возможные дополнения:

Планирование в условиях рыночной экономики существенно отличается от прежней практики планирования, поскольку должно быть значительно более гибким, адекватно реагирующим на изменения внешней среды и внутренних возможностей предприятия.

2. На многих эффективно работающих в рыночных условиях предприятиях планирование производства продукции осуществляется исходя из анализа сбыта продукции за прошедший плановый период и прогноза спроса на продукцию, которую предприятие произведет в будущем. Поэтому отсутствие планирования в системе управления предприятием заведомо обрекает его, с одной стороны, на недостаточно эффективную организацию производственного процесса, а с другой — на определенные трудности при реализации продукции.

Поскольку директор не в состоянии лично участвовать в решении всех проблем координации действий исполнителей и подразделений предприятия, могут наблюдаться сбои в поставках сырья и комплектующих, ритмичности работы основных подразделений, не всегда вовремя устраняются дефекты производства. В конечном итоге это отражается на результатах деятельности предприятия, например, недостаточно высоком качестве продукции или недостаточно высокой производительности.

3. Выполнение принятого руководством завода заказа, требующего участия нескольких цехов, может быть поручено возглавить специально назначенному руководителю работ. В каждом цехе, участвующем в выполнении запланированных работ, должны быть выделены участки, временно непосредственно подчиненные вновь назначенному руководителю. Основная задача этого руководителя — организация и координация работ по выпуску запланированного объема продукции.

После успешного выполнения заказа задействованные в выполнении запланированных работ цеха могут вернутся к прежнему режиму работы с начальной иерархической структурой подчинения.

Возможные дополнения:

После того, как план производства продукции на предприятии принят, необходимо организовать его реализацию. Реализация управленческого решения является третьей основной функцией управления. Организация работы по выполнению принятого плана включает:

1) распределение задач, обязанностей, полномочий между структурными подразделениями. При значительном объеме работ могут потребоваться специальные изменения организационной структуры предприятия;

2) организацию производственного процесса, включая обеспечение его необходимыми ресурсами и технологиями;

3) координацию работ в процессе реализации принятого плана работ.

СИТУАЦИОННАЯ ЗАДАЧА №4

Генри Форд был великим руководителем. Он представлял собой архетип авторитарного предпринимателя прошлого. Склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирающий теории и «бессмысленное» чтение книг, Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. На фирме «Форд Моторс» только один человек принимал решения с любыми последствиями.

Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным». Форд сделал свою модель «Ти» настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек. Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, представляемый всего за 290 долл., и платя свои работникам одну из самых высоких ставок того времени – 5 долл. в неделю. Так много людей купили модель «Ти», что в 1921 г. «Форд Моторс» контролировала 56% рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок.

В то время, как «Форд Моторс» сохраняла верность черной модели «Ти» и традиции, согласно которой босс командует, а остальные выполняют, фирма «Дженерал Моторс» вела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилевых и цветных оформлений и доступный кредит. Расчёт на то, что потребительские возможности населе-

ния увеличились, а потребности людей стали более разнообразными, оправдался. В то же время, в фирме «Дженерал Моторс» на каждого руководителя были возложены определенные обязанности и дана была свобода делать все, что необходимо для их выполнения.

Доля «Форд Моторс» на рынке резко сократилась, а рейтинг ее руководителей сильно снизился. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило «Дженерал Моторс» захватить 43,5% автомобильного рынка, оставив «Форду» менее 10%.

Несмотря на жесткий урок, Форд так и не смог прозреть. Вместо того, чтобы учиться на опыте «Дженерал Моторс», он продолжал действовать «по старинке». В следующие 20 лет фирма «Форд Моторс» едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства ее спасала только обращение к резерву наличных в 1 млрд. долл., который Форд скопил в удачные времена.

Вопросы для обсуждения ситуации:

1. Перечислите основные факторы внешней и внутренней среды компании Г. Форда.
2. Какие недостатки можно выделить во взаимодействии фирмы «Форд Моторс» с внешней средой?
3. Что необходимо изменить в компании для повышения эффективности взаимодействия с факторами внешней среды?

Рекомендуемый ответ:

1. Основные факторы внешней среды:

Среду внешнего воздействия на фирму принято подразделять на две сферы:

- среду косвенного воздействия (макросреду);
- среду прямого воздействия (микросреду).

В данной ситуации описано влияние на компанию Форда следующих факторов макросреды:

- экономические факторы (покупательная способность населения);
- технологические факторы (использование конвейерной технологии);

Ключевые факторы микросреды:

- потребители (структура потребностей покупателей);
- конкуренты (Дженерал Моторс).

Основные факторы внутренней среды:

- цели (производство качественного и доступного автомобиля);

- структура (с жестким принципом единоначалия);
- технология (использование конвейера);
- персонал (ответственные исполнители распоряжений Форда).

2. Недостатки во взаимодействие с внешней средой выражались в первую очередь в игнорировании тенденций изменения основных факторов внешней среды. Так, изменились потребности населения, технологии автомобилестроения, стратегии конкурентов.

Кроме того, недостатком внутренней среды было высокая степень централизации власти в компании. Это привело к перегрузке руководителя, низкой степени раскрытия потенциала сотрудников, их слабой мотивации.

3. Следует организовать систему мониторинга изменений внешней среды. В качестве организационной формы данной системы может выступать, к примеру, отдел маркетинга, отслеживающий динамику потребностей, появление новых технологий и действия конкурентов. Это позволило бы значительно раньше освоить и переоснастить конвейер под выпуск новых моделей автомобилей.

Кроме того, руководителю компании необходимо делегировать часть своих полномочий подчинённым. Децентрализация полномочий позволило бы в полной мере использовать интеллектуальный потенциал сотрудников для развития компании.

СИТУАЦИОННАЯ ЗАДАЧА №5

Функционально-организационная структура завода «Ниволия» представлена на рисунке.

Данная структура характеризуется следующими недостатками:

1. Директор по производству имеет слишком много обязанностей, чтобы уделять внимание конкретным вопросам каждого производственного процесса.

2. Завод не способен оперативно переориентироваться на меняющиеся потребности покупателей и производить то, что им нужно.

Другими словами, данная структура предприятия не дает возможности эффективного управления портфелем продукции.

Вопросы для обсуждения ситуации:

1. Предложите новую организационную структуру, лишенную данных недостатков и нацеленную на оперативное изменение ассортиментной политики в соответствии с потребностями покупателей:

2. Опишите преимущества и недостатки нового типа структуры по сравнению с существующей.

Рекомендуемый ответ:

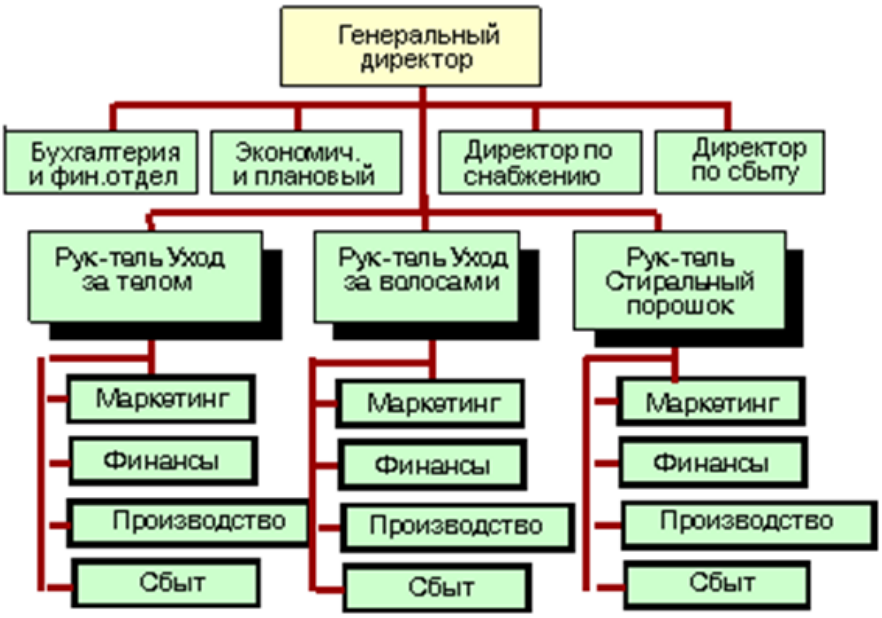
Вариант 1.

1. Модификация имеющейся линейно-функциональной структуры

2. Недостатки имеющейся структуры можно устранить путем модификации линейно-функциональной структуры. Вместо перегруженного директора по производству вводим трех руководителей по каждому направлению. Для повышения возможностей подчиняем этих руководителей непосредственно генеральному директору. Кроме того, вводим маркетологов в штат. Эти, или подобные изменения, позволят оперативно изменять ассортимент, следуя потребностям рынка.

Вариант 2.

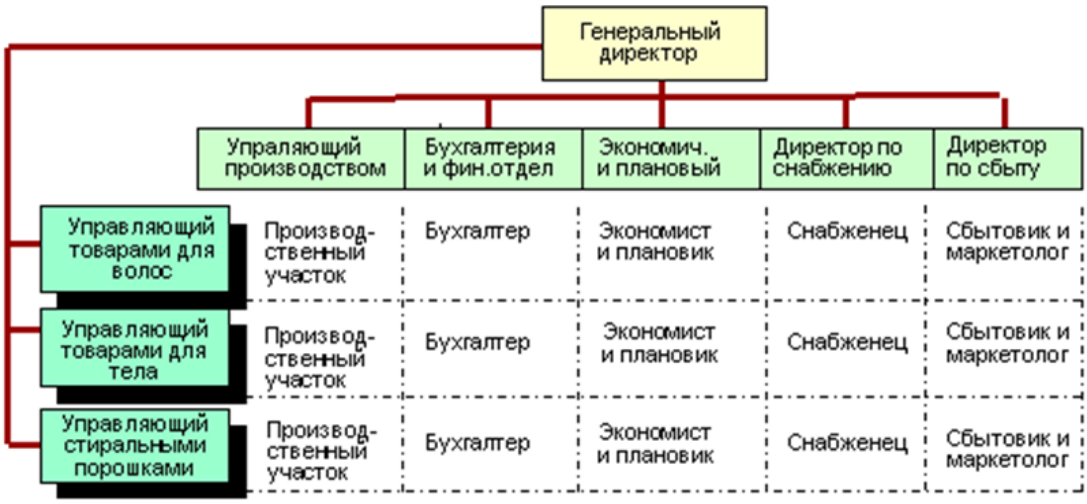
1. Дивизиональная структура.



2. Недостатки имеющейся структуры можно устранить путем внедрения дивизиональной структуры. Создаем три стратегических бизнес единицы по каждому из направлений деятельности. Каждая единица наделена всеми возможностями для оперативного реагирования на рыночные потребности. Возможно, это потребует увеличения численности, однако, подобная структура позволит оперативно изменять ассортимент, следуя потребностям рынка.

Вариант 3.

1. Матричная структура.



2. Недостатки имеющейся структуры можно устранить путем внедрения матричной структуры. Создаем три руководителя направления, соответствующих товарным группам. Каждый руководитель имеет возможность привлечения специалистов функциональных служб для оперативного реагирования на рыночные потребности. Возможно возникнут сложности при согласовании интересов руководителя направления и руководителя функционального подразделения, однако, подобная структура позволит оперативно изменять ассортимент, следуя потребностям рынка.

СИТУАЦИОННАЯ ЗАДАЧА №6

В компании среднего размера одно из подразделений, являющееся продуктовым направлением, создается «с нуля». Прогноз продаж в целом позитивный, однако достижение результатов (повышение продаж, развитие бизнеса) может затянуться, поскольку продукт неизвестен на российском рынке, и потребуется много времени для того, чтобы добиться узнаваемости и лояльности клиентов. Компания будет набирать новых сотрудников, строить системы материальной мотивации именно под это подразделение. Характер бизнеса предполагает, что сотрудники, особенно в сфере продвижения, должны иметь хороший интеллект, а также быть готовыми общаться и взаимодействовать с клиентами очень высокого уровня.

Кроме того, руководство прогнозирует целый ряд проблем, которые могут возникнуть, пока подразделение не выйдет на стадию устойчивого роста.

Вопросы для обсуждения ситуации:

1. Определить ключевые характеристики набираемых сотрудников в сфере продвижения и продаж, а также их оптимальные и недопустимые карты мотиваторов.

2. Определить основные особенности системы мотивации, которые позволят пройти данный этап успешно и достичь следующего этапа жизненного цикла (устойчивого роста).

3. Предложить решение тех проблем, которые прогнозирует руководство:

а) Работа в условиях высокой неопределенности не позволяет создать четких должностных инструкций, так как задачи и обязанности могут сильно варьироваться. Как поступить в такой ситуации, чтобы не потерять управляемости?

б) Несмотря на особую ситуацию (речь идет о кардинально новом для российского рынка продукте) и отдельное направление бизнеса, новые сотрудники должны быть успешно включены в корпоративную культуру компании и ее систему коммуникаций, так как в противном случае может создаться эффект «государства в государстве».

в) Обучение особенностям продукта – сложный и дорогой процесс, поэтому уход сотрудников, потерявших интерес из-за отсутствия быстрого результата, чреват значительными финансовыми потерями.

Рекомендуемый ответ:

1.Ключевыми характеристиками (компетенциями) сотрудников указанной категории на данном этапе можно считать следующие:

– умение работать в условиях неопределенности;
– самостоятельность в обработке информации и принятия решений;
– инициативность;
– креативность, умение генерировать новые идеи;
– позитивное мышление, устойчивость к временным неудачам;
– ориентация на долгосрочный результат;
– стремление сделать все «с нуля»;
– готовность к отсрочке успехов;

– интерес к самому содержанию работы, что называется «должен гореть на работе»;

– готовность к авралам, переработкам;

– стрессоустойчивость.

Недопустимо:

– тяга к стабильности;

– значимость комфорта;

– сильная статусная мотивация, отсутствие готовности выполнить не свои задачи;

– ориентация на быстрый результат;

– сильно выраженная материальная мотивация (как правило, на этом этапе очень большие заработки редки).

2. На данном этапе ключевой особенностью системы мотивация будет сильная внутренняя идеология и идея, которая позволит «зажечь» всех. Это должен быть вызов «на слабо», показ «светлого будущего» (в хорошем смысле). Носителем идеи должен быть харизматичный руководитель, который сможет поддерживать веру в нее. Нужно постоянно информировать людей о том, какие шаги к достижению этого суперрезультата уже были сделаны, например, графически на информационном стенде или внутреннем портале.

Как правило, на этом этапе жизненного цикла компании не уделяется большого внимания соцпакету. Следует предложить сотрудникам конкурентоспособные оклады, а также возможность получать переменную часть, которую стоит привязать к KPI (ключевой показатель результата деятельности). Привязывать переменную часть к объему продаж – вряд ли целесообразно, так как результат отсрочен. Уместны будут конкурсы идей на предмет продвижения, которые станут стимулировать креативность и инициативность. Можно начать летопись подразделения и его успехов. Также стоит поощрять людей за первые реальные результаты – как материально, так и нематериально.

3. Решение прогнозируемых проблем:

а) С учетом того, что большинство сотрудников подразделения должны быть людьми достаточно высокого интеллектуального уровня, стоит обсудить с ними вопрос управляемости еще при приеме на работу, а затем на этапе адаптации. Необходимо донести мысль о том, что их инновационность, инициативность, стремление создавать новое гораздо лучше могут быть реализованы в условиях, когда работа слабо регламентирована. Следует уточ-

нить, понимают ли они, что это является для них преимуществом, и как к этому факту относятся. Если получен позитивный ответ, то стоит взять с человека обещание, что он готов работать без должностной инструкции и действовать так, как того требует результат. При этом руководителю в дальнейшем необходимо быть готовым к тому, чтобы объяснять подчиненным целесообразность тех или иных их действий и отвечать на их вопросы. При условии, что персонал будет высокого уровня, этих мер достаточно.

Если же речь идет о людях, в зрелости и порядочности которых нет уверенности, то эта проблема решается включением в должностную инструкцию фразы типа: «… и другие поручения непосредственного руководителя».

б) Один из вариантов решения задачи включения новых сотрудников в корпоративную структуру и систему коммуникаций компании – проведение ориентированных семинаров (подробнее об этом – в следующем кейсе цикла). Стоит также формировать проектные группы, куда вовлекать работников как нового направления, так и уже действующих. Еще одно решение – стажировка новичков в давно существующих отделах. Можно раз в квартал проводить, к примеру, круглые столы по обмену опытом между подразделениями, создавать смешанные группы на тренингах (когда это возможно), также при проведении корпоративных мероприятий стоит рассаживать людей или формировать команды в соревнованиях так, чтобы сотрудники из разных подразделений были перемешаны.

в) Чтобы обученные работники не уходили, предлагаем несколько возможных решений (также стоит их комбинировать):

– разбить долгосрочные цели на промежуточные и поощрять и оценивать достижение в том числе промежуточных результатов;

– показать реальную перспективу карьерного роста в случае, если сотрудник проработает в компании до этапа «Звезда»;

– создать систему бонусов, которая позволит при достижении отсроченных результатов получить весьма большую сумму, потерять которую, уйдя на полпути, будет просто жаль;

– поработать над укреплением и формированием такой команды, чтобы было жалко уходить из коллектива;

– изначально создать ситуацию «вызова».

СИТУАЦИОННАЯ ЗАДАЧА №7

Пример решения ситуационной задачи (мини-кейса) «Выход на новые рынки»

Проблемы проникновения на зарубежный рынок Фирма X. GmbH (Германия) более 20 лет специализируется на производстве арматуры и принадлежностей для ванных комнат и водопроводной системы (краны, узлы, крепежные детали, душевое оборудование). Фирма предлагает свою продукцию как для домашних хозяйств, так и для различных организаций. Доля фирмы на внутреннем рынке – 32%, на рынке Франции – 8%, Бельгии – 3%, а крупная торговая компания в Майами ежегодно закупает около 4% производимой продукции фирмы для продажи в США (доля 5%). Общий ежегодный оборот компании превышает 40 млн. немецких марок, а по указанным рынкам – 25 млн. немецких марок. Дифференциация продукции производится фирмой по размерам, цвету, стилю, отделке (металлической и пластиковой), что дает возможность занять более прочные рыночные позиции. Недавно X. GmbH заказала исследование рынка России. Обнадеживающие результаты побудили компанию к активному внедрению на российский рынок, наметив срок внедрения – один год.

Задание

1. Порекомендуйте компании пути внедрения на рынок России.
2. Выявите потенциальные трудности, связанные с каждой возможностью проникновения.
3. Выберите и дайте обоснование методу проникновения на российский рынок.
4. Предложите рекомендации по системе товародвижения и распределения.

Методические рекомендации по решению задачи.

Внимательно прочитайте задачу, так как в мини-ситуации практически каждая фраза несет смысловую нагрузку. Иногда лучше прочитать задачу дважды. Полезно ознакомиться с заданием перед тем, как изучать текст мини-ситуации. Это поможет Вам при чтении ситуации выделить в ней ключевые моменты. Например, в нашей задаче следует отметить такие данные:

1) 20-летняя известность фирмы;

2) ассортимент и дифференциация производимой продукции с целью овладения большой долей рынка;

3) целевые рынки: домашние хозяйства и организации;

4) доли рынка (%): ФРГ – 36, Франция – 8, Бельгия – 3,США – 5; итого 52, прочие рынки – 48;

5) общий оборот – свыше 40 млн.немецких марок;

6) оборот по внешним рынкам – 25 млн. немецких марок;

7) принято решение о внедрении на рынок России с обозначенным сроком (один год).

Вопросы, поставленные в задании, требуют структурированных ответов в форме сведений и/или рекомендаций. Вы выступаете в роли советника или консультанта компании. Проведите, прежде всего, общий анализ данных ситуационной задачи. Конечно, глубина этого анализа ограничена, поскольку мини-кейс не дает обширной информации. Поэтому некоторые вопросы могут решаться Вами на интуитивном уровне. Так, если валовой оборот с продаж составил 40 млн.немецких марок, и у Вас есть данные о долях рынков в зарубежных странах, то можно по крайней мере на интуитивном уровне утверждать, что продажи на новом рынке не будут больше, чем на одном из завоеванных рынков. Значит, продажи не превысят 4–5 млн.немецких марок. Первая проблема – как обеспечить успешный доступ на российский рынок. Зависит она от эффективности маркетинга, логистики и т.п.? Компания имеет опыт маркетинговой деятельности за пределами ФРГ, владея определенными долями рынка, т.е. обладает силой воздействия на рынок. Рекомендации по развитию российского рынка будут связаны и с проблемами распространения товаров. Продукция имеет широкую область применения, производство не является специализированным. Марка компании установилась и получила признание на рынке. Стимул, который движет ситуацию, – расширение компании, запланированный рост. Такой анализ необходимо провести перед подготовкой более конкретных ответов на поставленные вопросы в задании. Теперь представим ответы на вопросы как возможный вариант.

Вопрос 1. Пути внедрения компании на рынок России.

А. Возможности:

а) прямой экспорт;

б) строительство производственной базы в России;

в) организация дистрибьюторской сети для распространения товара;

г) организация совместного предприятия с существующим российским предприятием и создание дистрибьюторского канала;

д) производство в России по лицензии;

е) создание дочерней компании по продажам за границей;

ж) организация сети продвижения товара и оценки продаж (при экспорте);

з) приобретение: по вертикали (дистрибьютор и оптовый торговец с существующей системой продвижения продаж) или по горизонтали (покупка контрольного пакета акций производителя в России).

Б. Международные проблемы. Время для завоевания признания, организация сети распространения, завоевания позиций на рынке. Поглощение эффективно лишь для компаний, утвердившихся на рынке, но не приносит пользы не известным для данного региона фирмам.

Вопрос 2. Трудности каждой возможности:

а) прямой экспорт:

- признание на рынке;
- сопротивление рынка иностранной торговой марке;
- время на проникновение в сеть распределения;
- затруднительный контроль над ростом продаж;
- незначительное влияние торговли на продажи;
- трудности в связях с конечным потребителем;
- задержки в оплате;

б) строительство производственной базы:

-инвестиции;

− определение местонахождения;

− обучение рабочей силы;

− поиск квалифицированного персонала;

− объективность информации (в частности, по размещению производственной базы и доходности различных возможностей);

− задержки во времени по завоеванию рыночного признания;

в) организация дистрибъюторской сети по распространению товара:

− трудность отбора хороших дистрибьюторов (крупный – не обязательно лучший);

− перенос издержек по созданию дистрибьюторской сети на конечного потребителя;

− возможные трудности агента по признанию продукции (дальнейшее сопротивление рынка);

− связь с дистрибьютором может оказаться непостоянной; − поддержание достигнутого уровня продаж;

− проблема мотивации дистрибьютора (агента); − лояльность к компании основана лишь на финансовых итогах деятельности; − дистрибьюторы могут распространять и конкурирующий товар;

г) совместные предприятия:

-поиск подходящего партнера;

− трудности в установлении негласных обязательств и понимания;

− проблемы, которые могут возникнуть после подписания договора (например, политические);

− необходимость расчета базы для репатриации прибыли и конечного вклада; д) лицензирование:

- соответствие рынку;

-поддержка стандартов;

− необходимость определения реальной эффективности издержек;

− потеря контроля;

− под вопросом репутация продукта;

− маркетинг в руках третьей стороны;

−потребность в высокотехнической документации, осложняемая дифференциацией продукта;

е) создание дочерней компании по продажам за границей (весьма разумная возможность):

− инвестиции;

− временной лаг (освоение рынка, организация системы сбыта и т.п.);

− надлежащее укомплектование персоналом;

− необходимость прокладывать путь для сбыта;

− уравнивание финансовых рисков и удовлетворение целей, стоящих перед германской фирмой;

ж) организация сети продвижения товара и оценка продаж (при экспорте):

− необходимость интеграции в иностранную экономику;

− культурные различия;

− приобретение признания на персональном уровне;

− доведение продукции до требований рынка;

− организация системы продаж;

− поддерживающая мотивация;

з) приобретение (трудности краткосрочные): выбор подходящей компании; − достижение больших сбережений на инвестициях, чем потеря на дополнительных издержках; − выбор правильного профиля приобретения.

Вопрос 3. Выбор метода проникновения. В качестве предлагаемого метода выхода на рынок выбрано приобретение.

Обоснование выбора:

1. Эффективное использование временного фактора (так как задача фирмы – проникновение за один год).

2. Наличие системы сбыта и каналов распределения.

3. Поскольку фирма занимается международным маркетингом, она имеет опыт в поисках и выборе целевых сегментов.

4. Экономия на инвестициях.

5. Приобретение требует наименьших затрат по сравнению с другими способами для доступа на рынок и сохранения рыночных позиций.

Вопрос 4. Рекомендации по товародвижению и распределению. Стандартизация системы документации.

Установление системы товарных запасов для экспортера и импортера. Обеспечение оптимальности заказов и поставок.

Предложение дистрибьютором необходимого уровня сервиса в пользу потребителя.

Четкое формулирование дистрибьюторских целей и разработка соответствующих форм распределения товаров.

Использование контейнеризации перевозок.

Поскольку приобретение было отобрано среди других способов проникновения, дистрибьюторская сеть будет использована до появления потребности в альтернативе.

В рамках всей системы распределения необходимо постоянно осуществлять анализ и контроль издержек.

СИТУАЦИОННАЯ ЗАДАЧА №8

Пример решения ситуационной задачи (мини-кейса) по стратегическому менеджменту

Предприятие по производству молочной продукции ООО «Первый вкус» более 10 лет действует на рынке города Челябинска и области. Продукция предприятия представлена широким ассортиментом молочной продукции, которая поставляется в известные супермаркеты города: «Магнит», «Перекресток», «Пятерочка», «Молния», «Ашан», а также в небольшие продуктовые и универсальные магазины.

Конкуренция среди производителей молочной продукции на рынке Челябинской области очень велика. Руководством предприятия было принято решение о запуске инновационной производственной линии по изготовлению нового продукта. В качестве нового продукта предприятие запланировало выпускать густой йогурт «Зайка» с живыми молочнокислыми бактериями для питания детей с 12 месяцев сроком годности не более 7 дней.

Пробные партии детского йогурта «Зайка» были реализованы в магазинах города, быстро найдя «своего потребителя».

Предприятием по производству молочной продукции ООО «Первый

вкус» была выбрана и реализована следующая стратегия…

1Стратегия усиления позиции на рынке;

2 Стратегия развития рынка;

3 Стратегия развития продукта;

4 Стратегия диверсификации.

Правильный ответ – стратегия развития продукта.

Стратегия развития продукта является одной из разновидностей в группе стратегий концентрированного роста. Данный вид стратегии предполагает производство и реализацию новой продукции на уже освоенном рынке.

Согласно матрице Ансоффа, данная ситуация называется стратегией развития товара (новый товар на «старом» рынке).

СИТУАЦИОННАЯ ЗАДАЧА №9
Пример решения ситуационной задачи (мини-кейса) по стратегическому менеджменту

Ведущее торговое предприятие города Челябинск «Паттерсон» осуществляет продажу товаров первой необходимости и повседневного спроса. Ассортимент магазина составляют: продукты питания, готовые блюда и салаты, выпечка, бытовая химия, посуда, сувенирная продукция, газеты и журналы и т.д.

Конкуренция в данной сфере деятельности очень велика. Руководством торгового предприятия «Паттерсон» было принято решение об открытии в магазине специализированной торговой точки по продаже продуктов питания для диабетиков. Предполагаемый ассортимент диабетических продуктов: вафли, сушки, конфеты, шоколад, хлебцы, цикорий, сухие растительные сливки, отруби и др. Было закуплено специальное торговое оборудование, заключены договорные отношения с поставщиками оптовых партий диабетической продукции.

Торговым предприятием была выбрана и реализована следующая конкурентная стратегия…

1 Стратегия низких издержек;

2 Стратегия фокусирования;

3 Стратегия дифференциации;

4 Стратегия «Снятия сливок».

Правильный ответ – стратегия фокусирования.

Все конкурентные стратегии направлены на достижение компанией конкурентных преимуществ. Стратегия фокусирования – один из видов кон-

курентной стратегии. Данный вид стратегии предполагает сосредоточение внимания на одном из сегментов рынка, на особой группе потребителей. При этом компания досконально изучает потребности определенного сегмента в данном виде продукции.

Следует подчеркнуть, что приведенные примеры представляют собой лишь один из возможных вариантов решения задачи и не претендуют на единственно возможный. Ситуационные задачи не преследуют цель поиска единого ответа.

Главная цель решения подобных ситуаций - развитие маркетингового мышления студентов, привлечение всех полученных ими знаний и навыков к рассмотрению и оценке различных вариантов принимаемых решений, организация логического подхода к обсуждению проблем.

4 Порядок оценки комиссией качества знаний студентов

Результаты государственного экзамена определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценка «отлично» ставится в случае, если студент обладает полностью сформированными компетенциями, демонстрирует глубокие, исчерпывающие знания всего программного материала, понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений, твердое знание основных положений смежных дисциплин, представил логически последовательное, содержательное, полное и правильное управленческое решение по представленному кейсу.

Оценка «хорошо» - если студент обладает полностью сформированными компетенциями, при этом продемонстрировал твердые и достаточно полные знания всего программного материала, правильное понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений; представил последовательное, правильное, конкретное управленческое решение по представленному кейсу; при решении кейса были допущены отдельные незначительные неточности.

Оценка «удовлетворительно» - если студент обладает в основном сформированными компетенциями, при этом продемонстрировал знание и понимание основных вопросов программы; представил правильное и конкретное, без грубых ошибок, управленческое решение по представленному кейсу, однако при решении кейса допустил существенные неточности.

Оценка «неудовлетворительно» - если студент обладает частично сформированными компетенциями, при этом не ответил или представил неправильное управленческое решение по представленным в билете кейс-

заданиям, допустил грубые ошибки при ответе, продемонстрировал непонимание сущности излагаемого материала.

При подготовке к государственному экзамену студент-выпускник должен владеть знаниями по следующим вопросам:

1 Понятие и сущность менеджмента.
2 Основные принципы менеджмента.
3 Функции менеджмента: понятие, классификация, содержание общих функций менеджмента.
4 Характеристика школы научного управления. Основные идеи школы, используемые в современном менеджменте.
5 Характеристика классической (административной) школы управления. Основные идеи школы, используемые в современном менеджменте.
6 Характеристика школы «Человеческих отношений» и «поведенческих наук». Основные идеи школ, используемые в современном менеджменте.
7 Современные научные подходы к менеджменту (системный, ситуационный, количественный).
8 Классификация и общая характеристика методов управления.
9 Социально - психологические методы управления. Особенности их применения в современных условиях.
10 Экономические методы управления. Особенности их применения в современных условиях.
11 Понятие власти и ее основные формы.
12 Линейно - функциональная структура управления. Достоинства и недостатки. Область применения.
13 Дивизиональная структура управления. Достоинства и недостатки. Область применения.
14 Матричная структура управления. Достоинства и недостатки. Область применения.
15 Характер, содержание и особенности труда менеджера. Принципы рациональной организации труда: комплексность, системность, специализация, регламентация, стабильность, целенаправленное творчество.
16 Понятие управленческого решения. Роль управленческих решений в менеджменте и требования, предъявляемые к ним.
17 Управленческое решение: стадии, технология разработки и принятия управленческого решения.
18 Эффективное руководство и требования к личности менеджера.
19 Понятие власти и ее основные формы.
20 Понятие лидерства. Лидер и менеджер.

21 Природа и причины конфликта. Типы конфликтов. Управление конфликтом.
22 Маркетинг в рыночной экономике: понятие и типы маркетинга, его место в рыночной экономике.
23 Изучение структуры рынка: признаки товарного рынка.
24 Понятие конъюнктуры и емкости товарного рынка, целевой рынок.
25 Сегментация рынка: цели и признаки сегментации рынка. Макро – и микро сегментация рынка.
26 Жизненный цикл товара: понятие товара, фазы жизненного цикла товара.
27 Качество и конкурентоспособность товара в стратегии маркетинга: уровни качества товаров в соответствии со стандартами, показатели, отражающие конкурентоспособность товара.
28 Международные стандарты качества, особенности, область применения.
29 Формирование спроса и стимулирование сбыта. Задачи и методы формирования спроса.
30 Роль, значение, виды рекламы. Особенности рекламы товаров различного назначения.
31 Маркетинговые исследования товарного рынка: оценка конъюнктуры рынка, определение емкости рынка и рыночной доли организаций.
32 Модель поведения покупателя на потребительском рынке.
33 Понятие и структура товарной политики организации.
34 Товарная номенклатура и ее характеристика.
35 Виды маркетинговой коммуникации и ее функционирование.
36 Марки и товарно – знаковая практика.
37 Сущность и процесс управления маркетингом.
38 Понятие маркетинговой среды предприятия. Микросреда и анализ ее факторов.
39 Планирование, организация и управление маркетингом: планирование маркетинговой деятельности.
40 Виды организационных служб маркетинга, их основные задачи и функции.
41 Понятие организации, типы и формы организаций.
    a. Организации и управление: организация как управляемая система, система управления организацией.
42 Проектирование организационных структур: принципы и подходы к формированию организационных структур (иерархический и органический), их преимущества и недостатки.
43 Оценка эффективности совершенствования организационных структур: критерии и показатели эффективности организационных структур.

44 Понятие и этапы жизненного цикла организации. Закон развития организации.
45 Объективные законы организации: понятие потенциала и закон синергии, закон самосохранения.
46 Миссия и цели организации: понятие миссии организации, требования к целям организации, их классификация и иерархия.
47 Сущность, задачи, особенности стратегического менеджмента: его отличия от оперативного управления, этапы процесса стратегического управления.
48 Стратегический анализ: анализ воздействия факторов внешней среды предприятия, внутреннего потенциала, SWOT-анализ.
49 Анализ конкурентной среды в отрасли: модель пяти конкурентных сил М.Портера.
50 Корпоративные стратегии: понятие, типы, назначение, формы реализации.
51 Стратегии роста компании (концентрированный, интегрированный и диверсифицированный рост). Конкретные виды и цели стратегий данного типа.
52 Стратегии сокращения: конкретные виды и цели стратегий данного типа.
53 Понятие конкурентного преимущества. Виды конкурентных стратегий (стратегии низких издержек, дифференциации, фокусирования).
54 Методы выбора стратегии организации: ключевые факторы выбора стратегии фирмы, матрица выбора стратегии Томпсона и Стрикленда.
55 Модели портфельного анализа: матрица «Рост - доля рынка» (матрица БКГ).
56 Реализация стратегии: управление процессом реализации стратегии, типы организационных изменений при внедрении стратегии.
57 Система управления как объект исследования: понятие системы управления, исследование как составная часть менеджмента организации.
58 Системный анализ в исследовании управления; понятие и основные
59 принципы системного подхода в исследовании управления.
60 Разработка концепции исследования систем управления: основные этапы и информационная база для проведения исследования.
61 Методы проведения исследования систем управления: принципы структуризации методов исследования систем управления, виды методов.
62 Методы исследования информационных потоков. Взаимосвязь информационных потоков с функциями управления.
63 Определение рынка как системы экономических отношений: понятие, сущность, факторы развития.

64 Субъекты рынка; многообразие рыночных структур и принципы поведения организации на рынке.
65 Закон спроса и предложения; эластичность спроса и предложения, ее виды.
66 Факторы производства, их взаимозаменяемость; рынки факторов производства и их особенности.
67 Анализ и управление ресурсами: ограниченность ресурсов и кривая производственных возможностей, закон убывающей отдачи ресурсов.
68 Монопольные рынки: модель рынка совершенной конкуренции, монополия и монопольная власть.
69 Монополистическая конкуренция и олигополия: организация в условиях монополистической конкуренции.
70 Монополистическая конкуренция и олигополия: поведение организации в условиях олигополии.
71 Рыночное ценообразование как инструмент экономических методов управления.
72 Основные производственные фонды организации: экономическая сущность, оценка, показатели использования.
73 Оборотные средства организации: состав, структура, показатели использования.
74 Смета затрат и калькуляция: формирование статей затрат и статей калькуляции.
75 Цена и ее функции. Методы ценообразования.
76 Формирование и использование прибыли организации.
77 Формы и системы оплаты труда в организации.
78 Информационные технологии интеллектуальной поддержки принятия управленческих решений.
79 Влияние государственного управления экономикой на деятельность организации: цели, факторы, результаты.
80 Экономическая роль и функции государства в рыночной экономике.
81 Цели экономической политики и инструменты воздействия государства на социально – экономические процессы.
82 Характеристика факторов и показателей экономического роста.
83 Развитие малого и среднего бизнеса, как инструмента антимонопольной политики государства.
84 Структура экономики, ее содержание и характеристика.
85 Лидерское поведение и содержание трех стилей руководства.
86 Инновационный процесс: понятие, основные этапы.
87 Инструменты инновационного менеджмента.

88 Венчурные компании: понятие, роль и значение в инновационной деятельности.

89 Характеристика структуры инновационной деятельности.

90 Система инновационных механизмов: общая характеристика.

91 Инновационный менеджмент как система повышения конкурентоспособности.

В процессе подготовки к экзамену студент должен использовать следующие литературные источники:

а) основная литература:

1. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2012. – 616 с.
2. Веснин, В.Р. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебник. — М.: Проспект, 2015. — 613 с. — Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=54856.
3. Веснин, В.Р. Менеджмент в вопросах и ответах [Электронный ресурс] : учебное пособие. — М.: Проспект, 2015. — 174 с. — Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=54854.
4. Веснин, В.Р. Менеджмент в схемах и определениях [Электронный ресурс] : учебное пособие. — М.: Проспект, 2015. — 125 с. — Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=54855.
5. Веснин, В.Р. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник. — М.: Проспект, 2015. — 306 с. — Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=54863.
6. Горелик, О.М. Производственный менеджмент: принятие и реализация управленческих решений (для бакалавров) [Электронный ресурс] : учебное пособие. — М.: КноРус, 2015. — 270 с. — Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=53524.
7. Ермолаева, Л.Д. Основы менеджмента [Электронный ресурс] : учебное пособие. – М.: ФЛИНТА, 2014. — 87 с. — Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=51792.
8. Капранова, Л.Д. Инвестиционный менеджмент (Бакалавриат и Магистратура) [Электронный ресурс]: учебник / Л.Д. Капранова, С.Н. Малофеев, Т.Н. Седаш. — М.: КноРус, 2014. — 262 с. — Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=53421.
9. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2012. – 368 с
10. Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент. Теория и практика [Электронный ресурс]: учебное пособие. — М.: Проспект, 2014. — 1094 с. — Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=54906.

11. Тебекин, А.В. Менеджмент организации [Электронный ресурс]: учебник / А.В. Тебекин, Б.С. Касаев.. — М. : КноРус, 2014. — 419 с. — Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=53465.
12. Управление персоналом организации: учебник / под. ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 695 с.

б) дополнительная литература

1. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. / А.Р. Алавердов. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. – 656 с.

2. Алиев И.М. Экономика труда: учебник для бакалавров / И.М. Алиев, Н.А. Горелов, Л.О. Ильина. – М.: Изд-во Юрайт, 2012. – 671 с.

3. Аудит и контроллинг персонала организации: учеб. пособие/ под ред. проф. П.Э. Шлендера. – М.: Вузовский учебник, 2010. – 262 с.

4. Базаров Т.Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты: практическое пособие / Т.Ю. Базаров. – М.: КНОРУС, 2011. – 304 с.

5. Бороздина Г.В. Психология делового общения: учебник / Г.В. Бороздина. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 295 с.

6. Бухалков М.И. Управление персоналом: учебник / М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 400 с.

7. Егоров В.И. Трудовой договор: учебное пособие / В.И. Егоров, Ю.В. Харитонова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2009. – 464 с.

8. Галицкий Е.Б. Маркетинговые исследования: учебник для магистров / Е.Б. Галицкий, Е.Г. Галицкая. – М.: Изд-во Юрайт, 2012. – 540 с.

9. Гейхман В.Л. Трудовое право: учебник для бакалавров / В.Л. Гейхман, И.К. Дмитриева. – М.: Изд-во Юрайт, 2012. – 520 с.

10. Герчикова И.Н. Менеджмент: учеб. для вузов / И. Н. Герчикова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 511 с.

11. Глухов В.В. Менеджмент: учеб. для вузов. 3-е изд. – СПб: Питер, 2009. – 608 с.: ил.

12. Гневашева В.А. Управление занятостью: учебное пособие / В.А. Гневашева. – М.: КНОРУС, 2011. – 168 с.

13. Гомонко Э.А. Управление затратами на предприятии: учебник / Э.А. Гомонко, Т.Ф. Тарасова. – М.: КНОРУС, 2010. – 320 с.

14. Горелик О.М. Управленческий учет и анализ: учебное пособие / О.М. Горелик, Л.А. Парамонова, Э.Ш. Низамова. – М.: КНОРУС, 2009. – 256 с.

15. Горемыкин В.А. Планирование на предприятии: учебник для бакалавров / В.А. Горемыкин. – М.: Изд-во Юрайт, 2013. – 696 с.

16. Граждан В.Д. Социология управления: учебник для бакалавров / В.Д. Граждан. – М.: Изд-во Юрайт, 2012. – 604 с.

17. Грибов В.Д. Менеджмент: учебное пособие / В.Д. Грибов. – 6-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2013. – 280 с.

18. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие / А.П. Егоршин. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 464 с.

19. Занковский А.Н. Организационная психология: учеб. пособие / А.Н. Занковский. –М.: Форум, 2009. – 648 с.

20. Информационные технологии в экономике и управлении: учебник / под ред. проф. В.В. Трофимова. – М.: Изд-во Юрайт, 2011. – 478 с.

21. Конституция Российской Федерации. Принята Всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. (с учетом поправок, внесенных Законами о поправках к Конституции РФ № 6-ФКЗ и № 7-ФКЗ от 30 декабря 2008 г.) // Российская газета от 21.01.2009 №7.

22. Кравченко А.И. Социология управления: Фундаментальный курс: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / А.И. Кравченко. – 4-е изд., испр. и доп. – М.:
Академический проект; Деловая книга, 2008. – 983 с.

23. Литвинюк А.А. Организационное поведение: учебн. для бакалавров / А.А. Литвинюк. – М.: Изд-во Юрайт, 2012. – 505 с.

24. Любушин Н.П. Экономика организации: учебник / Н.П. Любушин. – М.: КНОРУС, 2011. – 304 с.

25. Менеджмент: учебник для бакалавров / под общ. ред. И.Н. Шапкина. – М.: Изд-во Юрайт, 2012. – 690 с.

26. Методология управления трудовыми ресурсами: монография / под ред. А.П. Егоршина, И.В. Гуськовой. – Н. Новгород: НИМБ, 2008. – 351с.

27. Миротин Л.Б. Основы менеджмента и управление персоналом. Учебник / Л.Б. Миротин. – М.: «Горячая линия» – Телеком, 2010. – 239 с.

28. Научно-практический комментарий к трудовому кодексу РФ / отв. ред. В.Л. Гейхман. – М.: Изд-во Юрайт, 2012. – 815 с.

29. Носкова О.Г. Психология труда: учеб. пос. для студ. высш. учеб. заведений / О.Г. Носкова, под ред. Е.А. Климова. – 5-е изд., стереот. – М.: "Академия", 2009. – 384 с.

30. Островский Э.В. Психология управления: учеб. пособие. – М.: Инфра-М, 2009. – 249 с.

31. Самыгин С.И. Деловое общение: учеб. пособие / С.И. Самыгин, А.М. Руденко. – М.: КНОРУС, 2012. – 440 с.

32. Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом. – М.: "Дашков и К", 2009. – 464 с.

33. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г. №197-ФЗ (в ред. 29.12.2010 г.) // Российская газета от 31.12.2001 №256.

34. Управление персоналом организации: Учебник / под. ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 695 с.

35. Управление персоналом: Учебник / под ред. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 570 с.

36. Федорова Н.В. Управление персоналом: учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КНОРУС, 2013. – 432 с.

37. Фокина О.М. Экономика организации (предприятия): учебное пособие / О.М. Фокина, А.В. Соломка. – М.: КНОРУС, 2010. – 240 с.

38. Черняк В.З. Экономика и управление на предприятии (строительство): учебник / В.З. Черняк. – М.: КНОРУС, 2009. – 736 с.

39. Шапиро С.А. Организационное поведение: учебное пособие / С.А. Шапиро. – М.: КНОРУС, 2012. – 352 с.

40. Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации: учебное пособие / С.А, Шапиро. – 2-е изд.,стер. – М.: КНОРУС, 2012. – 256 с.

41. Шокина Л.И. Оценка качества менеджмента компаний: учебное пособие / Л.И. Шокина; под ред. проф. М.А. Федотовой. – М.: КНОРУС, 2012. – 344 с.

в) Интернет-ресурсы

1. Библиотека рыночной экономики: http://www.cemi.rssi.ru/mei/libr.htm

2. Научная электронная библиотека: http: //elibrary.ru/

3. Российская государственная библиотека: http://www.rsl.ru

4. Электронная библиотека: http://www.bibliotekar.ru/ekonomika.htm

5. Административно-управленческий портал: http://www.aup.ru/

6. Экономика и управление на предприятиях: научно-образовательный портал http://www.eup.ru/

7. Федеральная служба государственной статистики: http://www.gks.ru/

8. Официальный сайт Российской государственной библиотеки: http://www.rsl.ru/

9. Официальный сайт компании Консультант-плюс: http://www.consultant.ru/

10. Информационно-правовой портал компании Гарант: http://www.garant.ru/

11. Сайт журнала «Управление персоналом»: www.top-personal.ru/