

Документ подписан простой электронной подписью.
Информация о владельце:

ФИО: Кандрашина Елена Александровна

Должность: И.о. ректора ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»

Дата подписания: 13.08.2025 16:07:03

Уникальный программный ключ:

2db64eb9605ce27edd3b8e8fdd32c70e0674ddd2

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Самарский государственный экономический университет»

Институт Институт менеджмента
Кафедра Прикладного менеджмента

УТВЕРЖДЕНО

Ученым советом Университета
(протокол № 10 от 22 мая 2025 г.)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

Наименование дисциплины	Б1.В.ДЭ.06.01 Управление конкурентоспособностью
Основная профессиональная образовательная программа	38.03.02 Менеджмент программа Проектное управление и бизнес-администрирование

Квалификация (степень) выпускника Бакалавр

Содержание (рабочая программа)

Стр.

- 1 Место дисциплины в структуре ОП
- 2 Планируемые результаты обучения по дисциплине, обеспечивающие достижение планируемых результатов обучения по программе
- 3 Объем и виды учебной работы
- 4 Содержание дисциплины
- 5 Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины
- 6 Фонд оценочных средств по дисциплине

Целью изучения дисциплины является формирование результатов обучения, обеспечивающих достижение планируемых результатов освоения образовательной программы.

1. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина Управление конкурентоспособностью входит в часть, формируемая участниками образовательных отношений (дисциплина по выбору) блока Б1. Дисциплины (модули)

Предшествующие дисциплины по связям компетенций: Фандрайзинг, Управление затратами и себестоимостью, Управление запасами и поставками, Школа интеллекта, Школа развития стратегического мышления "ГО", Основы социального и коммерческого проектирования

Последующие дисциплины по связям компетенций: Проектный менеджмент, Деловая игра "Управление виртуальной организацией", Антикризисное управление

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, обеспечивающие достижение планируемых результатов обучения по программе

Изучение дисциплины Управление конкурентоспособностью в образовательной программе направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

Профессиональные компетенции (ПК):

ПК-2 - Способен планировать, организовывать и управлять проектной деятельностью в социальном и коммерческом секторе

Планируемые результаты обучения по программе	Планируемые результаты обучения по дисциплине		
	ПК-2	ПК-2.1: Знать:	ПК-2.2: Уметь:
	методы и инструменты планирования, организации и управления проектной деятельностью в социальном и коммерческом секторе	организовывать процесс планирования и разработки идеи проекта, создания команды, реализации и анализа результатов проекта социальной и коммерческой направленности	навыками грамотного планирования, организации и управления проектной деятельностью в различных секторах, основываясь на тенденциях рынка и других внешних обстоятельств

3. Объем и виды учебной работы

Учебным планом предусматриваются следующие виды учебной работы по дисциплине:

Очная форма обучения

Виды учебной работы	Всего час/ з.е.
	Сем 6
Контактная работа, в том числе:	72.15/2
Занятия лекционного типа	36/1
Занятия семинарского типа	36/1
Индивидуальная контактная работа (ИКР)	0.15/0
Самостоятельная работа:	17.85/0.5
Промежуточная аттестация	18/0.5
Вид промежуточной аттестации:	
Зачет	Зач
Общая трудоемкость (объем части образовательной программы): Часы	108
Зачетные единицы	3

4. Содержание дисциплины

4.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий:

Тематический план дисциплины Управление конкурентоспособностью представлен в таблице.

Разделы, темы дисциплины и виды занятий Очная форма обучения

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Контактная работа				Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения в соотношении с результатами обучения по образовательной программе
		Лекции	Занятия семинарского типа	ИКР	ГКР		
			Практич. занятия				
1.	Теоретические основы конкурентоспособности. Конкуренция как объект теории и практики менеджмента	18	18			7.85	ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3
2.	Методы оценки конкурентоспособности. Структура конкурентных рынков. Конкурентные стратегии и конкурентные преимущества	18	18			10	ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3
	Контроль	18					
	Итого	36	36	0.15		17.85	

4.2 Содержание разделов и тем

4.2.1 Контактная работа

Тематика занятий лекционного типа

№п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Вид занятия лекционного типа*	Тематика занятия лекционного типа
1.	Теоретические основы конкурентоспособности. Конкуренция как объект теории и практики менеджмента	лекция	Сущность понятий конкуренция и конкурентоспособность Виды, структура и формы и конкурентоспособности. Теоретические модели
		лекция	Конкуренция: понятие и виды. Общая характеристика критериев конкурентоспособности
		лекция	Конкуренция: понятие и виды Общая характеристика критериев конкурентоспособности.
		лекция	Взаимосвязь между факторами и критериями конкурентоспособности. Классификация макроэкономических факторов по признакам
		лекция	Американская, Британская и Скандинавская школы теории конкурентоспособности. Особенности и преимущества концепций

		лекция	Объективные предпосылки усиления конкуренции: макроэкономические, микроэкономические.
		лекция	Проблемы развития конкуренции на отраслевых рынках.
		лекция	Сущность научных подходов к управлению. Закон конкуренции: сущность и схема действия
		лекция	Приоритеты регулирования входных барьеров на макроуровне: вид входного барьера, направление регулирования, мероприятие, государственные органы, ответственные за выполнение
2.	Методы оценки конкурентоспособности. Структура конкурентных рынков. Конкурентные стратегии и конкурентные преимущества	лекция	Методы оценки конкурентоспособности объектов: сущность, актуальность, принципы оценки. Методические основы оценки конкурентоспособности объектов: персонал, товар, организация, отрасль, регион, страна Экспертная оценка конкурентоспособности товара
		лекция	Методика оценки конкурентоспособность товара по системе 1111-5555. Методика анализа конкурентоспособности товаров (услуг) по многоугольнику и экспертному методу
		лекция	Уровень конкурентоспособности стран: рейтинг швейцарского Института развития менеджмента (ИМД, Лозанна), рейтинг Всемирного экономического форума (ВЭФ, Давос), российский подход М.М. Горбанева, Р.А Фатхатдинова, Н.И. Диденко
		лекция	Классификация методов оценки конкурентоспособности
		лекция	Характеристика различных форм рынка: совершенная конкуренция, монополистическая, олигополия, монополия. Рыночный потенциал. Конкурентные силы рынка
		лекция	Рыночная модель конкуренции. Типология входных барьеров рынка. Методические основы управления конкурентными преимуществами, технологии их поиска
		лекция	Классификация конкурентных стратегий. Конкурентная разведка и методика анализа конкурентов. Определение преимуществ и рисков применения различных конкурентных стратегий
		лекция	Маркетинговые технологии повышения конкурентоспособности. Управление товарным ассортиментом. Основные виды классификации товаров. Разработка новых товаров. Управление

			ценообразованием: сущность цены и ее функции. Разработка ценовых стратегий
		лекция	Управление конкурентоспособностью на основе управления качеством. Человеческий ресурс повышения конкурентоспособности

*лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся

Тематика занятий семинарского типа

№п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Вид занятия семинарского типа**	Тематика занятия семинарского типа
1.	Теоретические основы конкурентоспособности. Конкуренция как объект теории и практики менеджмента	практическое занятие	Сущность понятий конкуренция и конкурентоспособность Виды, структура и формы и конкурентоспособности. Теоретические модели
		практическое занятие	Конкуренция: понятие и виды. Общая характеристика критериев конкурентоспособности
		практическое занятие	Конкуренция: понятие и виды Общая характеристика критериев конкурентоспособности.
		практическое занятие	Взаимосвязь между факторами и критериями конкурентоспособности. Классификация макроэкономических факторов по признакам
		практическое занятие	Американская, Британская и Скандинавская школы теории конкурентоспособности. Особенности и преимущества концепций
		практическое занятие	Объективные предпосылки усиления конкуренции: макроэкономические, микроэкономические.
		практическое занятие	Проблемы развития конкуренции на отраслевых рынках.
		практическое занятие	Сущность научных подходов к управлению. Закон конкуренции: сущность и схема действия
		практическое занятие	Приоритеты регулирования входных барьеров на макроуровне: вид входного барьера, направление регулирования, мероприятие, государственные органы, ответственные за выполнение
2.	Методы оценки конкурентоспособности. Структура конкурентных рынков. Конкурентные стратегии и конкурентные преимущества	практическое занятие	Методы оценки конкурентоспособности объектов: сущность, актуальность, принципы оценки. Методические основы оценки конкурентоспособности объектов: персонал, товар, организация, отрасль, регион, страна Экспертная оценка конкурентоспособности товара
		практическое занятие	Методика оценки конкурентоспособность товара по системе 1111-5555. Методика анализа

			конкурентоспособности товаров (услуг) по многоугольнику и экспертному методу
		практическое занятие	Уровень конкурентоспособности стран: рейтинг швейцарского Института развития менеджмента (ИМД, Лозанна), рейтинг Всемирного экономического форума (ВЭФ, Давос), российский подход М.М. Горбанева, Р.А Фатхатдинова, Н.И. Диденко
		практическое занятие	Классификация методов оценки конкурентоспособности
		практическое занятие	Характеристика различных форм рынка: совершенная конкуренция, монополистическая, олигополия, монополия. Рыночный потенциал. Конкурентные силы рынка
		практическое занятие	Рыночная модель конкуренции. Типология входных барьеров рынка. Методические основы управления конкурентными преимуществами, технологии их поиска
		практическое занятие	Классификация конкурентных стратегий. Конкурентная разведка и методика анализа конкурентов. Определение преимуществ и рисков применения различных конкурентных стратегий
		практическое занятие	Маркетинговые технологии повышения конкурентоспособности. Управление товарным ассортиментом. Основные виды классификации товаров. Разработка новых товаров. Управление ценообразованием: сущность цены и ее функции. Разработка ценовых стратегий
		практическое занятие	Управление конкурентоспособностью на основе управления качеством. Человеческий ресурс повышения конкурентоспособности

** семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия

Иная контактная работа

При проведении учебных занятий СГЭУ обеспечивает развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (включая при необходимости проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализ ситуаций и имитационных моделей, преподавание дисциплин (модулей) в форме курсов, составленных на основе результатов научных исследований, проводимых организацией, в том числе с учетом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей).

Формы и методы проведения иной контактной работы приведены в Методических указаниях по основной профессиональной образовательной программе.

4.2.2 Самостоятельная работа

№п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Вид самостоятельной работы ***
-------------	---	---------------------------------------

1.	Теоретические основы конкурентоспособности. Конкуренция как объект теории и практики менеджмента	- подготовка доклада - подготовка электронной презентации - тестирование
2.	Методы оценки конкурентоспособности. Структура конкурентных рынков. Конкурентные стратегии и конкурентные преимущества	- подготовка доклада - подготовка электронной презентации - тестирование

*** самостоятельная работа в семестре, написание курсовых работ, докладов, выполнение контрольных работ

5. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

5.1 Литература:

Основная литература

1. Управление конкурентоспособностью : учебник для вузов / Е. А. Горбашко [и др.] ; под редакцией Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 427 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17128-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535750>

Дополнительная литература

1. Фомичев, В. И. Управление качеством и конкурентоспособностью : учебник для вузов / В. И. Фомичев. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 156 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12241-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/542968>

Литература для самостоятельного изучения

1. Практический менеджмент качества : учебное пособие для вузов / Е. А. Горбашко [и др.] ; под редакцией Е. А. Горбашко. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 315 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17417-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/533593>
 2. Управление качеством : учебник для вузов / А. Г. Зекунов [и др.] ; под редакцией А. Г. Зекунова. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 460 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11517-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535455>
- Абакумова, О.Г. Управление производительностью и качеством: Конспект лекций / О.Г. Абакумова. - М.: А-Приор, 2024. - 128 с.
3. Аристов, О.В. Управление производительностью и качеством: Учебник / О.В. Аристов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 224 с.- 216 с.
 4. Басовский, Л.Е. Управление производительностью и качеством: Учебник / Л.Е. Басовский, В.Б. Протасьев. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2024. - 253 с.
 5. Баумгартен, Л.В. Управление производительностью и качеством в туризме: Учебник для студ. высш. учеб. заведений / Л.В. Баумгартен. - М.: ИЦ Академия, 2024. - 304 с.
 6. Беляев, С.Ю. Управление производительностью и качеством: Учебное пособие для бакалавров / С.Ю. Беляев, Ю.Н. Забродин, В.Д. Шапиро. - М.: Омега-Л, 2024. - 381 с

5.2. Перечень лицензионного программного обеспечения

1. Astra Linux Special Edition «Смоленск», «Орел»; РедОС
2. МойОфис Стандартный 2, МойОфис Образование, Р7-Офис Профессиональный

5.3 Современные профессиональные базы данных, к которым обеспечивается доступ обучающихся

1. Профессиональная база данных «Информационные системы Министерства экономического развития Российской Федерации в сети Интернет» (Портал «Официальная Россия» - <http://www.gov.ru/>)

2. Государственная система правовой информации «Официальный интернет-портал правовой информации» (<http://pravo.gov.ru/>)

3. Профессиональная база данных «Финансово-экономические показатели Российской Федерации» (Официальный сайт Министерства финансов РФ - <https://www.minfin.ru/ru/>)

4. Профессиональная база данных «Официальная статистика» (Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики - <http://www.gks.ru/>)

5.4. Информационно-справочные системы, к которым обеспечивается доступ обучающихся

1. Справочно-правовая система «Консультант Плюс»

2. Справочно-правовая система «ГАРАНТ-Максимум»

5.5. Специальные помещения

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран
Учебные аудитории для проведения практических занятий (занятий семинарского типа)	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Учебные аудитории для групповых и индивидуальных консультаций	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Учебные аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Помещения для самостоятельной работы	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Помещения для хранения и профилактического обслуживания оборудования	Комплекты специализированной мебели для хранения оборудования

5.6 Лаборатории и лабораторное оборудование

6. Фонд оценочных средств по дисциплине Управление конкурентоспособностью:

6.1. Контрольные мероприятия по дисциплине

Вид контроля	Форма контроля	Отметить нужное знаком « + »
Текущий контроль	Оценка докладов	+
	Устный/письменный опрос	+
	Тестирование	+
	Практические задачи	+
	Оценка контрольных работ (для заочной формы обучения)	-
Промежуточный контроль	Зачет	+

Порядок проведения мероприятий текущего и промежуточного контроля определяется Методическими указаниями по основной профессиональной образовательной программе высшего образования; Положением о балльно-рейтинговой системе оценки успеваемости обучающихся по основным образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования «Самарский государственный экономический университет».

6.2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, обеспечивающие достижение планируемых результатов обучения по программе

Профессиональные компетенции (ПК):

ПК-2 - Способен планировать, организовывать и управлять проектной деятельностью в социальном и коммерческом секторе

Планируемые результаты обучения по программе	Планируемые результаты обучения по дисциплине		
	ПК-2.1: Знать:	ПК-2.2: Уметь:	ПК-2.3: Владеть (иметь навыки):
	методы и инструменты планирования, организации и управления проектной деятельностью в социальном и коммерческом секторе	организовывать процесс планирования и разработки идеи проекта, создания команды, реализации и анализа результатов проекта социальной и коммерческой направленности	навыками грамотного планирования, организации и управления проектной деятельностью в различных секторах, основываясь на тенденциях рынка и других внешних обстоятельств
Пороговый	методы и инструменты планирования проектной деятельностью в социальном и коммерческом секторе	организовывать процесс разработки идеи проекта и создания команды, реализации и анализа результатов проекта социальной и коммерческой направленности	навыками грамотного планирования
Стандартный (в дополнение к пороговому)	методы и инструменты планирования и организации проектной деятельностью в социальном и коммерческом секторе	организовывать процесс планирования реализации и анализа результатов проекта социальной и коммерческой направленности	навыками грамотной организации и управления проектной деятельностью в различных секторах
Повышенный (в дополнение к	методы и инструменты планирования,	организовывать процесс планирования и	навыками грамотного планирования, организации

пороговому, стандартному)	организации и управления проектной деятельностью в социальном и коммерческом секторе	разработки идеи проекта, создания команды, реализации и анализа результатов проекта социальной и коммерческой направленности	и управления проектной деятельностью в различных секторах, основываясь на тенденциях рынка и других внешних обстоятельств
---------------------------	--	--	---

6.3. Паспорт оценочных материалов

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Контролируемые планируемые результаты обучения в соотношении с результатами обучения по программе	Вид контроля/используемые оценочные средства	
			Текущий	Промежуточный
1.	Теоретические основы конкурентоспособности. Конкуренция как объект теории и практики менеджмента	ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3	Устный/письменный опрос Тестирование	Зачет
2.	Методы оценки конкурентоспособности. Структура конкурентных рынков. Конкурентные стратегии и конкурентные преимущества	ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3	Устный/письменный опрос Тестирование	Зачет

6.4. Оценочные материалы для текущего контроля

Примерная тематика докладов

Раздел дисциплины	Темы
Теоретические основы конкурентоспособности. Конкуренция как объект теории и практики менеджмента	1 Концепция промышленного кластера в пространстве (М. Портер, 1998, США)
	2 Типология промышленных районов (Э. Марку, 1996, США)
	3 Концепция взаимодействия кластеров и цепочки добавленной стоимости ТНК (Дж. Хамфри, Х. Шмитц, Р. Каплински, 1995-2001, Великобритания)
	4 Концепция развития цепочки добавления стоимости в условиях глобализации (Г. Джереффи, 1994-2001, США)
	5 Концепция региона обучения (Б. Асхайм, А. Изаксен, 1994, Норвегия)
	6 «Индекс качества» экономической деятельности (Э. Райнерт, 1994, Норвегия)
	7 Концепция территориальных производственных систем (Д. Мэя и др., 1993, Швейцария)
	8 Концепция технологических районов (М. Сторпер, 1992, США)
	9 Концепция национальной системы инноваций (Б.-О. Лундваль и др. 1992, Дания)
	10 Концепция «географической» экономики (П. Кругман, 1990, США)
	11 Концепция регионального кластера (М. Эйрат, 1990, США)
	12 Концепция 4-стадий развития нации (М. Портер, 1990, США)
	13 Концепция национальных конкурентных преимуществ (М. Портер, 1990, США)
	14 Концепция техно-экономической парадигмы (К. Фримэн, К.Пресс, 1988, Великобритания)

	<p>15 Теория «нового» роста (П. Ромер, 1986, США) 16 Концепция цепочки ценности фирмы (М. Портер, 1985, США) 17 Концепция «гибкой» специализации (М. Пиоре, Ч. Сэйбл, 1984, США) 18 Электрическая ОЛИ-парадигма (Дж.Даннинг, 1981-1993, Великобритания) 19 Теория «новой» торговли (П. Кругмай, 1979, США) 20 Итальянская школа промышленных округов (районов) (Дж. Бекаттиниидр, 1979, Италия) 21 Концепция «способности к присвоению» (С. Мэджи, П. Бакли, М. Кэссон, 1977, США) 22 Модели территориально-производственных комплексов и ТПК-подход (М.К. Бандман и др., 1974-1990, СССР) 23 Модель специфических факторов торговли (П. Самуэльсон, Р. Джонс, 1971, США) 24 Теория диффузии нововведений (Т. Хегерstrand, 1953, Швеция) 25 Теория полюсов роста (Ф. Перу, 1950, Франция) 26 Теория размещения хозяйства (А.Леш, 1940, Германия) 27 Теория центральных мест (В. Кристаллер, 1933, Германия) 28 Учение о географическом разделении труда (Н.Н. Баранский и др., 1929-1963, СССР) 29 Учение об экономическом районе (И.Г. Александров, Н.Н. Колосовский, 1927-1941, СССР) 30 Теория соотношения факторов производства (Э. Хекшер, Б. Олин, 1919-1933, Швеция) 31 Теория промышленных штандартов (А. Вебер, 1909, Германия) 32 Теория промышленных районов (А. Маршалл, 1890, Великобритания) 33 Теория регионального штандарта (В. Лаунхардт, 1882, Германия) 34 Теория размещения сельского хозяйства (И. Тюнен, 1826, Германия) 35 Теория сравнительных преимуществ (Д. Риккардо, 1817, Великобритания)</p>
<p>Методы оценки конкурентоспособности. Структура конкурентных рынков. Конкурентные стратегии и конкурентные преимущества</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сущность понятий «конкуренция» и «конкурентоспособность» 2. Стратегия и ее предназначение в конкурентной борьбе 3. Классификация и характеристика конкурентных стратегий М. Портера 4. Современные теории достижения конкурентных преимуществ 5. Комплексная модель управления конкурентоспособностью предприятия 6. Маркетинговые технологии управления конкурентоспособностью 7. Человеческий ресурс как фактор повышения конкурентоспособности 8. Системный подход к управлению качеством в целях укрепления конкурентной позиции предприятия 9. Система ключевых показателей деятельности предприятия для оценки его конкурентоспособности 10. Консолидация бизнеса как инструмент реализации конкурентной стратегии в условиях глобализации 11. Методы и оценка конкурентной позиции предприятия на рынке. 12. Конкурентное преимущество: понятие, стадии формирования, формы проявления. 13. Технологии поиска конкурентных преимуществ. 14. Оптимизация управленческих решений как фактор конкурентоспособности.

Вопросы для устного/письменного опроса

Раздел дисциплины	Вопросы
--------------------------	----------------

<p>Теоретические основы конкурентоспособности. Конкуренция как объект теории и практики менеджмента</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Конкуренция: понятие и виды. Общая характеристика критериев конкурентоспособности. 2. Классификация макроэкономических факторов Микроэкономические факторы. Теоретические модели конкуренции. 3. Развитие конкуренции на российском рынке. Объективные предпосылки усиления конкуренции: макроэкономические, микроэкономические. 4. Государственное регулирование конкурентных отношений: законодательство, государственные органы и их структура. 5. Проблемы развития конкуренции на отраслевых рынках: экономические, административные, организационные, структурные, природные и экологические факторы, факторы неправового характера. 6. Сущность научных подходов к управлению конкурентоспособностью. 7. Теоретические разработки, предшествовавшие концепциям конкурентоспособности. 8. Американская школа теории конкурентоспособности: концепция национальных конкурентных преимуществ 9. Британская школа теории конкурентоспособности. 10. Скандинавская школа теории конкурентоспособности. 11. Конкурентоспособность как показатель развития экономической системы. 12. Национальная конкурентоспособность: понятие, конкурентные преимущества, показатели, система экономических индикаторов, принципы оценки конкурентоспособности. Проблемы повышения конкурентоспособности России. 13. Конкурентоспособность регионов и отраслей: понятие, группы факторов их определяющие. Основные группы показателей. Уровни конкурентоспособности отрасли, региона, города. 14. Конкурентоспособность организации: понятие, внешние и внутренние факторы. Методы и оценка конкурентной позиции организации на отраслевом рынке. Система обеспечения конкурентоспособности организации: оперативный, тактический, стратегический уровни. 15. Конкурентоспособность товара: понятие, факторы, способы оценки, показатели. 16. Конкурентоспособность персонала. 17. Конкурентное преимущество: понятие, стадии формирования, формы проявления. Типология классификаций конкурентных преимуществ объектов. 18. Технологичный подход к формированию конкурентных преимуществ. Технологии поиска конкурентных преимуществ. 19. Методы оценки конкурентоспособности объектов: сущность, актуальность, принципы оценки. 20. Рынок как внешняя среда организации. Рынок: сущность, функции, формы. Характеристика различных форм рынка. 21. Анализ реакции конкурента на действия фирмы в условиях олигополии.
<p>Методы оценки конкурентоспособности. Структура конкурентных рынков. Конкурентные стратегии и конкурентные преимущества</p>	<ol style="list-style-type: none"> 22. Выбор стратегии поведения фирмы в зависимости от силы конкуренции на рынках продавцов и покупателей. Классификация конкурентных стратегий. 23. Комплексное использование конкурентных преимуществ. Рекламная поддержка стратегии конкуренции. 24. Конкурентная среда региона. Эффективная рыночная конкурентная среда: понятие структура. Факторы, влияющие на формирование конкурентной среды региона.

25. Основные направления антимонопольной политики: определение, законодательство, функции, государственные органы, направления.

26. Понятие, виды технического регулирования как фактора конкурентоспособности. Характеристика технического регулирования: законодательство, стандартизация.

27. Методы разработки нормативов конкурентоспособности объектов: сущность и принципы нормирования. Формирование нормативов конкурентоспособности объектов: качество, цены, рынок, развитие.

28. Повышение эффективности работы аппарата управления — важнейший фактор устойчивой конкурентоспособности: процесс управления, виды документов

29. Состав и сопоставление традиционного и инновационного подходов в менеджменте.

30. Парадигма глобального менеджмента Глобальная парадигма управления.

31. Оптимизация управленческих решений как фактор конкурентоспособности.

32. Состояние и перспективы развития трудовых ресурсов в Российской Федерации. Развитие подходов к определению значения вклада персонала в повышение конкурентоспособности.

33. Сравнительные особенности традиционного и современного подходов управления персоналом.

34. Отечественный опыт развития научной организации труда (НОТ)

35. Функция контроля и контроллинга на предприятии в конкурентных условиях.

36. Схема организации производства труда служащих в производственном процессе. Схема анализа и совершенствования организации труда руководителя.

37. Стандартизация качества труда. Административное управление качеством.

38. Развитие науки и практики управленческого консультирования в сфере управления персоналом. Оценка кадрового потенциала.

39. Развитие инновационной модели управления предприятием.

40. Общее состояние инновационной деятельности в РФ. Конкурентные преимущества малых предприятий.

41. Задачи и система управления качеством продукции предприятия. Служба качества предприятия.

42. Этапы деятельности предприятий по улучшению качества. Разработка системы качества.

43. Контроль исполнения требований стандартов качества продукции. Виды аудитов: основные причины проведения и требования.

44. Развитие стандартизации качества продукции и этапов управления качеством в XX в. Стандартизация элементов управления.

Задания для тестирования по дисциплине для оценки сформированности компетенций (min 20, max 50 + ссылку на ЭИОС с тестами)

1. Объектом конкуренции являются:

- 1) товары и услуги, с помощью которых соперничающие фирмы стремятся завоевать признание и получить деньги потребителя;
- 2) фирмы-изготовители и фирмы-услугодатели;
- 3) потребности группы потребителей, образующих сегмент рынка;
- 4) группа потребителей, входящих в один сегмент рынка.

2. Основными объектами управления конкурентоспособностью являются:

- 1) продажная цена товара и полезный эффект от его использования;

- 2) издержки производства и сбыта;
- 3) полезный эффект и цена потребления;
- 4) потребительская новизна товара.

3. Расширение компании за счет поглощений и слияний с фирмами своей отрасли, поставляющими сырье и полуфабрикаты – это:

- 1) регрессивная вертикальная интеграция;
- 2) прогрессивная вертикальная интеграция;
- 3) горизонтальная интеграция;
- 4) дополняющая диверсификация.

4. Кто разделил конкурентные стратегии фирмы на стратегию ценового лидерства, стратегию дифференциации и стратегию концентрации?

- 1) М. Портер;
- 2) А. Литл;
- 3) Ф. Котлер;
- 4) И. Ансофф.

5. Одним из вариантов поведения фирм-коммутантов является выполнение функций субпоставщика несложных деталей или полуфабрикатов для более крупной компании (виолента или пациента). Какие меры предосторожности предпринимают мелкие фирмы, чтобы не потерять свободу и не превратиться в придаток монополии:

- 1) увеличивают размеры своей фирмы;
- 2) стремятся поставлять товары нескольким крупным корпорациям таким образом, чтобы доля каждой из них в общих продажах фирмы не превышала 20% оборота;
- 3) уходят из своей ниши на рынке и приходят туда, где создаются более благоприятные для фирм-коммутантов условия;
- 4) ни один ответ не является верным.

6. Форма расчета с поставщиками, транспортабельность товара, надежность поставки относятся к:

- 1) производственным факторам конкурентоспособности;
- 2) рыночным факторам конкурентоспособности;
- 3) сбытовым факторам конкурентоспособности;
- 4) сервисным факторам конкурентоспособности.

7. Кто использует стратегию компиляции или стратегию адаптации?

- 1) рыночные лидеры;
- 2) челенджеры;
- 3) нишеры;
- 4) последователи.

8. Удельный вес фирм-челенджеров (по Ф. Котлеру) в общей емкости определенного рынка составляет:

- 1) 40%;
- 2) 25%;
- 3) 20%;
- 4) 30%.

9. К наследственным конкурентным преимуществам персонала относится:

- 1) темперамент;
- 2) умение формулировать личные цели и цели коллектива;

- 3) умение управлять своими эмоциями;
- 4) общительность коммуникабельность.

10. Фирма – это:

- 1) управление всеми факторами, обеспечивающими достижение законным путём экономических и социальных преимуществ или выгод;
- 2) организация, концентрирующая и использующая ресурсы для производства товаров или услуг с целью получения прибыли;
- 3) предприятие, способное получать необходимый результат, позволяющий осваивать за определённые сроки закономерное количество изделий без коренного изменения основных производственных фондов;
- 4) главное действующее лицо конкурентных отношений на рынке.*

11. Фундаментальная рыночная ниша – это:

- 1) сегмент рынка продавца определённого товара или услуги;
- 2) ниша фирмы, которую ей удалось удержать в борьбе с конкурирующими предприятиями;
- 3) совокупность рыночных сегментов, для которых подходят товары (услуги), производимые данной фирмой;
- 4) ни один ответ не является верным.

12. Конкурирующие фирмы – это:

- 1) фирмы, имеющие полностью или частично совпадающую фундаментальную нишу;
- 2) борьба между фирмами на одном рыночном сегменте;
- 3) взаимодействие фирм на рынке за получение наивысшей прибыли.
- 4) фирмы, находящиеся на одной стадии жизненного цикла и в одной отрасли.

13. Конкурентоспособность товара - это:

- 1) степень его притягательности для совершающего реальную покупку потребителя;
- 2) способность фирмы, производящей этот товар, достигать законным путём экономических и социальных преимуществ по сравнению с другими;
- 3) закономерность, состоящая в том, что стремление придать товару наилучшие характеристики в одних отношениях заставляет в какой-то мере поступиться его достоинствами в других отношениях.

14. Максимальная цена, которую покупатель считает для себя выгодным заплатить за данный товар – это:

- 1) запас конкурентоспособности товара;
- 2) потребительская ценность товара;
- 3) цена продажи товара;
- 4) себестоимость товара.

15. Какой метод ведения конкурентной борьбы состоит в том, что конкурирующие фирмы стараются привлечь потребителя с помощью повышения потребительской ценности товара:

- 1) ценовая конкуренция;
- 2) неценовая конкуренция;
- 3) недобросовестная конкуренция;
- 4) прямая конкуренция.

16. Стратегия конкурентной борьбы, заключающаяся в выпуске ограниченного количества узкоспециализированной продукции высокого качества:

- 1) виолентная стратегия;
- 2) коммутантная стратегия;
- 3) пациентная стратегия;
- 4) экплерентная стратегия.

17. Конкурентная стратегия, ориентированная на радикальные нововведения – это:

- 1) виолентная стратегия;
- 2) коммутантная стратегия;
- 3) пациентная стратегия;
- 4) экплерентная стратегия.

18. Фирмы-виоленты, отличающиеся особо крупными размерами; средним по темпу, но очень устойчивым ростом; широкой диверсифицированностью и наличием сети зарубежных филиалов – это:

- 1) «гордые львы»;
- 2) «могучие слоны»;
- 3) «неповоротливые бегемоты»;
- 4) «хитрые лисы».

19. Олигополия – состояние рынка, при котором на нём господствует:

- 1) небольшое число крупных фирм;
- 2) одна крупная фирма;
- 3) небольшое число средних фирм;
- 4) большое число крупных фирм.

20. Факторы, характеризующие виолентную стратегию конкурентной борьбы:

- 1) гибкость;
- 2) экономия на снижение постоянных издержек;
- 3) ставка на радикальные нововведения;
- 4) дифференциация продукта.

21. Дифференциация продукта – это:

- 1) универсальный приём ценовой конкуренции;
- 2) процесс создания разновидностей продукта, отличающихся по качественным и сервисным характеристикам, по рекламно-маркетинговому обеспечению, и ориентированных на разные слои потребителей;
- 3) процесс проникновения фирмы в смежные отрасли (подотрасли) производства;
- 4) закономерность, состоящая в том, что две или более фирмы никогда не занимают полностью совпадающую рыночную нишу.

22. Рисковые вложения в деятельность фирм-пионеров (эксплерентов) ради получения сверхвысокой прибыли называют:

- 1) резервным капиталом;
- 2) оборотным капиталом;
- 3) венчурным капиталом;
- 4) внеоборотным капиталом.

23. Если темпы роста ниши и нишера уменьшаются, то применяется:

- 1) стратегия поддержки позиций;
- 2) стратегия интеграции;
- 3) стратегия лидерства в нише;
- 4) стратегия выхода за пределы ниши.

24. Какие варианты поведения не соответствует фирмам-коммутантам:

- 1) деятельность в сферах традиционно обслуживаемых только мелким бизнесом;
- 2) выполнение функций субпоставщика несложных деталей или полуфабрикатов;
- 3) выпуск товаров или услуг, копирующих чужие изделия;
- 4) выпуск товаров массового спроса?

25. Естественная монополия – это:

- 1) состояние рынка, при котором на нём господствует небольшое число крупных фирм;
- 2) состояние рынка, при котором на нём господствует одна фирма, производящая товары или услуги более эффективно, чем это делали бы несколько компаний-конкурентов;
- 3) состояние рынка, на котором имеется лишь несколько покупателей;
- 4) состояние рынка, на котором многие фирмы продают дифференцированный продукт.

26. Фирмы, ведущие производственную деятельность в нескольких странах, называют:

- 1) финансово-промышленными группами;
- 2) картелями;
- 3) транснациональными корпорациями;
- 4) компания.

27. Какой тип фирмы играет решающую роль на первом этапе научно-технического прогресса (изобретение и внедрение новшества):

- 1) виоленты;
- 2) пациенты;
- 3) эксплеренты;
- 4) коммутанты.

28. Совокупность свойств и характеристик продукции, обуславливающих ее способность удовлетворять установленные или предполагаемые потребности, называют:

- 1) качеством продукции;
- 2) уровнем качества продукции;
- 3) показателем функциональной пригодности;
- 4) показателем совместимости.

29. К сырью и природному топливу не применяются следующие показатели качества товаров:

- 1) функциональные;
- 2) эргономические;
- 3) безопасности;
- 4) экологичности.

30. Показатели, характеризующие соответствие изделия типичным размерам и форме человеческого тела и его отдельных частей, называются:

- 1) антропометрическими;
- 2) физиологическими;
- 3) психофизиологическими;
- 4) гигиеническими.

Практические задачи (min 20, max 50 + ссылку на ЭИОС с электронным изданием, если имеется)

Раздел дисциплины	Задачи
<p>Теоретические основы конкурентоспособности. Конкуренция как объект теории и практики менеджмента</p>	<p>1. Необходимо дать и раскрыть определение «качество продукта» в следующих направлениях деятельности: высшее образование; здравоохранение;</p> <p>2. Типовой кейс. Кейс «интернет-маркетинг на спортивном рынке» Континентальная хоккейная лига (КХЛ) — международная лига, созданная в 2008 г. для развития хоккея на территории России и других стран Европы и Азии. По итогам регулярного Чемпионата КХЛ определяется обладатель Кубка Континента. По итогам плей-офф определяется чемпион России, которым становится лучший российский клуб, а также обладатель Кубка Гагарина В восьмом чемпионате, проходившем в 2015—2016 гг., приняли участие 28 клубов из России, Белоруссии, Казахстана, Латвии, Словакии, Финляндии и Хорватии. За годы существования КХЛ сыграно 629 матчей. Игры Кубка Гагарина посетили почти 5 млн зрителей, в среднем — 7700 чел. в расчете на один матч. Намного шире телевизионная и интернет-аудитория каждого матча. Иностранные клубы стремятся играть в КХЛ, поскольку в этом чемпионате они имеют возможность состязаться с сильными командами. КХЛ дает игрокам своих хоккейных клубов более высокие доходы и возможности дальнейшей карьеры. Но вступление в КХЛ означает и появление новых зрителей — в первую очередь, российских болельщиков — и, возможно, новых спонсоров. Поэтому зарубежным клубам необходимо наладить взаимодействие с новыми целевыми аудиториями. Они имеют возможность повысить свои доходы, в том числе за счет популяризации своей команды на российском рынке и продажи билетов на домашние матчи и фанатской атрибутики новым болельщикам. В современных условиях эти задачи могут решаться, в первую очередь, в интернете. Разумеется, для этого необходимо адаптировать свой сайт, интернет-магазин и группы в социальных сетях к привычкам и запросам российской аудитории. Вопросы к кейсу: 1. Выберите иностранный хоккейный клуб, играющий в КХЛ. Насколько его сайт и интернет-магазин учитывают наличие российской аудитории? В каких социальных сетях созданы группы болельщиков этого клуба? Созданы ли в них условия для включения российских болельщиков? 2. Повлияла ли на ваш анализ история выбранного вами иностранного хоккейного клуба: некоторые из них существуют уже длительное время, а некоторые были созданы специально для игры в КХЛ? 3. Какие сайты / интернет-магазины / группы в социальных сетях российских хоккейных клубов могут служить образцом для бенчмаркингowego исследования? Составьте список критериев, по которым следует проводить сравнение интернет-магазинов фанатской атрибутики; групп болельщиков в социальных сетях. 4. Какой «лучший опыт» российских клубов по интернет-взаимодействию с болельщиками может быть использован выбранным вами иностранным хоккейным клубом? 5. Какие маркетинговые мероприятия, успешно применявшиеся клубами НХЛ</p>

	<p>(спортивной организации, объединяющей хоккейные клубы США и Канады), могут быть использованы в КХЛ?</p>
<p>Методы оценки конкурентоспособности. Структура конкурентных рынков. Конкурентные стратегии и конкурентные преимущества</p>	<p>3. Формулирование факторов, определяющих качество жизни в стране.</p> <p><i>Цель задания</i> - практическое использование методов контроля качества.</p> <p><i>Технология работы:</i></p> <p>представление задания, в т.ч. темы дисциплины; разбивка учебной группы на несколько подгрупп по 1-2 (3) человека; выделение факторов (не менее 15), имеющих влияние на качество жизни сточки зрения:</p> <p>рядового человека; руководителя среднего или крупного предприятия; руководителя городской администрации; президента страны;</p> <p>оформление работы в виде причинно-следственной диаграммы с детализацией до причин второго порядка (не менее 3 на каждую причину первого порядка);</p> <p>ранжирование перечисленных факторов по весомости по 10 бальной шкале (1 – невесомый, 10 – очень весомый);</p> <p>выбор наиболее весомого фактора (по мнению участника);</p> <p>формулировка нескольких вариантов исключения (или снижения влияния) наиболее весомого фактора;</p> <p>оформление работы в виде дерева решений;</p> <p>проставление вероятности реализации каждого варианта и выбор, наиболее приемлемого;</p> <p>разработка проекта плана корректирующих мероприятий по улучшению качества жизни с точки зрения:</p> <p>одного человека; руководителя среднего или крупного предприятия; руководителя городской администрации; президента страны;</p> <p>оформление работы в виде сетевого графика.</p> <p>4. Типовой кейс. «Выбор зарубежного целевого рынка» Производитель высококачественного высокотехнологического ткацкого оборудования германская</p>

фирма «Glor» в 1988г. имела общий объем продаж более 300 млн. марок. В отличие от конкурентов машины «Glor» вместо классического челнока используют специальные гибкие стержни, которые позволяют ткать непосредственно из пряжи. Повсеместный спрос на текстильное волокно возрастает в среднем на 2,6% в год. Степень насыщенности рынка, по оценке специалистов, составляет 40 фунтов на человека, что равно утроенной норме потребностей человека на сегодняшний день. Особенность текстильной промышленности — потребность в большом количестве рабочей силы. В 80-е годы в Европе и США издержки по рабочей силе значительно возросли, что послужило главной причиной для переброски многими компаниями своих производственных мощностей в развивающиеся страны Азии и Латинской Америки. Однако свои исследования и разработки эти компании обычно проводили в стране происхождения. По прогнозам, в 90-е годы важнейшими рынками будут Европа и Азия. И хотя в Азии объемы продаж превысят европейские, в Европе ожидается значительно меньшая степень ценовой конкуренции. В условиях усиления конкурентной борьбы между производителями ткацкого оборудования, как на внутреннем, так и на зарубежных рынках развитых стран, корпорация «Glor» решила изучить рынок Латинской Америки. Менеджеры выделили наиболее важные рынки: Бразилия, Аргентина, Колумбия, Мексика, Эквадор, Чили, Венесуэла. Кабинетные исследования дали определенные представления о некоторых особенностях рынка экспорта: уровень развития промышленности в этих странах достаточно современный, но доход на душу населения различен. Так, в Мексике он составляет около 2000 долл. в год, а в Венесуэле — около 800 долл. Политических барьеров для создания филиала в этих странах нет, но имеются некоторые торговые барьеры, затрудняющие перевод денег туда, а дохода — в Германию. В некоторых странах (Бразилия, Аргентина) для получения разрешения на экспорт ткацких машин необходимо доказать, что качество тканей, производимых на таких машинах, коренным образом отличается от имеющихся на рынке. Обычай латиноамериканских стран, связанные с деловым обращением, отдают приоритеты личным контактам между продавцом и покупателем. Исследования показали, что емкость рынка — 500-600 машин в год при средней цене около 80000 марок. Специалисты корпорации предполагают, что ее доля на этом рынке может составлять 25- 30%, а объем продаж — 12-15 млн. марок в год. Объем продаж основных конкурентов на рынках латиноамериканских стран (крупные фирмы Японии, Бельгии, Италии, Швейцарии, Франции) составляет 138 млн. марок в год. Товарная структура их продаж включает наряду с машинами системы управления и другое техническое оборудование. Сбытовая сеть ткацкого оборудования достаточно развита. Задания: 1. Проанализируйте всю имеющуюся информацию о внешней среде и внутренних возможностях корпорации «Glor» и разработайте обоснование для целесообразности ее выхода на рынки латиноамериканских стран. 2. Какая стратегия выхода на рынки стран Латинской Америки может быть

	использована корпорацией «Glor»? 3. Какую стратегию выбора оптимального рынка вы бы порекомендовали компании?
--	---

Практическое задание 1. Разбор конкретной ситуации «Молодой специалист в фирме МВМП»

Цель задания – приобретение умений формулировать проблемы, вырабатывать инновационные предложения, оценивать качество и эффективность этих предложений.

Теоретические основы выполнения задания. Основные положения теории управления и российского менеджмента. Поведенческие аспекты управления, влияние социально-психологического климата на отношения людей в коллективе.

Вопросы к ситуации: тема ситуации;
хронология основных событий;
деловая характеристика основных героев;
проблемы, существующие в организации;
предложения по решению проблем,
оценка ожидаемого качества и эффективности предложений,
судьба организации.

Технология работы:

представление темы задания;
разбивка учебной группы на несколько подгрупп по 1-2 человека;
раздача методичек с текстом ситуации на каждую подгруппу;
установление регламента выполнения задания;
чтение текста методички в подгруппах;
формирование письменного отчета по предложенным вопросам;
общегрупповое обсуждение.

Вопросы рассматриваются в том порядке, как они поставлены. Ответы на вопросы воспроизводятся студентами по желанию. Все остальные внимательно слушают и дополняют первый и последующие ответы или высказывают свой вариант ответа;

представление преподавателем при необходимости своей версии, высказывание правильного (наиболее рационального) варианта ответа, комментарий прозвучавших ответов, направление обсуждения в нужное русло, акцент внимания на определенных моментах или не замеченных нюансах;

переход к следующему вопросу;
окончание обсуждения по всем вопросам;

подведение итогов обсуждения;

выражение благодарности за проделанную работу;

сдача письменных работ;

проверка письменных работ;

объявление оценок на следующем занятии за письменную часть работы и участие в обсуждении ситуации;

комментарий по выполненным работам;

выделение лучших письменных работ и устных ответов.

Роль преподавателя в процессе проведения занятия – поддержание определенной динамики процессов прочтения, написания ответов, обсуждения и комментариев для того, чтобы уложиться в отведенное для занятия время.

КОНКРЕТНАЯ СИТУАЦИЯ «МОЛОДОЙ СПЕЦИАЛИСТ В ФИРМЕ «МВМП»

Иван К., после того как он прошел краткосрочный курс обучения в одной из известных Школ бизнеса, поступил на работу в быстроразвивающуюся фирму, осуществляющую разработку и сбыт информационного продукта для систем планирования и учета движения финансовых средств в коммерческих организациях. До этого он окончил престижный в прежние времена вуз, готовивший специалистов в области конструирования летательных аппаратов. Работать по специальности он не пошел не только потому, что ему этого активно никто не предлагал, но также и потому, что в стране начала резко меняться ситуация, обозначилось движение к рынку, стали создаваться частные коммерческие структуры, молодежь начала увлекаться бизнесом, и многие друзья Ивана с головой окунулись в предпринимательство. Родители были категорически против того, чтобы Иван стал «спекулянтom». Более того, им было трудно даже представить себе, что их сын будет трудиться не в «почтовом ящике». Внутренне Иван тоже не очень жаловал бизнес «купи-продай». Однако при этом ему никак не хотелось становиться «технарем», винтиком в хорошо отлаженной машине конструкторского бюро. Его тянуло к независимости, самостоятельности, свободе, творческому труду. Компьютер открыл для него эти перспективы. Он мог часами с неослабевающим интересом работать на персональном компьютере. Такое поведение Ивана для многих его друзей выглядело довольно странным, так как они знали его как очень общительного и коммуникабельного парня, всегда с удовольствием готового поддерживать хорошую компанию, с жаром пообсуждать политическую жизнь страны или же поговорить о музыке. Поэтому то, что Иван часами мог вести диалог только с компьютером, их очень удивляло.

Еще на последнем курсе института друзья Ивана неоднократно предлагали ему заняться вместе с ними делом. Иван в общем-то был не прочь поработать с друзьями, заработать немного денег, которых ему явно не хватало. Но что-то сдерживало его, и он так ни разу и не испытал себя в бизнесе. Обсуждать обсуждал, давал советы, успокаивал тех, кто «пролетел», старался вселить в них надежду на будущий успех. Но сам не рискнул стать на стезю коммерсанта. Однако, закончив институт с «красным дипломом», Иван четко решил, что в «ящик» не пойдет, а займется чем-то более интересным, живыми доходным. Конечно, став дипломированным специалистом, можно было бы уже и перестать думать об обучении и заняться делом. Но скрытое внутри ощущение, что отсутствие нужных знаний по экономике и бизнесу не даст возможности работать качественно и профессионально, что ведение дела на основе интуиции, догадок и умения использовать ситуационные возможности и счастливый случай — халтура, делало Ивана неуверенным в себе. Ему казалось, что он не сможет стать полноценным членом коллектива и нормальным работником, если не будет восприниматься другими как специалист, знаток своего дела. И уж никак не хотелось ему попасть в положение «подай-принеси». Поэтому он опять, как и тогда, когда был студентом, не решился начать работать, а счел необходимым пойти учиться на бизнесмена. Расстроенные отказом сына идти работать в конструкторское бюро, родители поддержали эту его затею, решив про себя, что, может быть, он все-таки одумается послушав всю эту экономическую чушь, которую не только нельзя назвать наукой, но и нельзя отнести в области сколько-нибудь содержательных и доказательных знаний. У них все еще сохранялись брезгливо-снисходительные воспоминания о тех гуманитарных дисциплинах, которые они проходили, когда учились в Физтехе.

Однако ожиданиям родителей не суждено было сбыться. Более того результат получился совершенно противоположным тому, какой они ожидали. Занятия в Школе бизнеса захватили Ивана буквально всего без исключения. Там все было совсем не так как это было в его институте.

Преподаватели были просто замечательные, специалисты своего дела, увлеченные и эрудированные. Казалось, они видели весь свет. Со студентами вели себя как с равными, всегда были открыты для беседы, улыбались, шутили. И занятия проводились совсем по-другому, чем в институте. Не было этих скучных лекций с бесконечным конспектированием и семинаров, на которых либо решали задачи, либо отвечали на вопросы преподавателей. В Школе бизнеса даже во время лекций студенты творили вместе с преподавателем. А так, в основном были дискуссии, анализ ситуаций, групповые упражнения. Ивану это все ужасно нравилось. На занятиях преподаватели много и убедительно рассказывали о том, какая интересная и замечательная жизнь кипит в передовых крупных компаниях США, Японии, других капиталистических стран, о том, сколь увлекательна, сложна и ответственна работа менеджеров. Иван слушал их с огромным интересом и все больше и больше загорался желанием пойти работать в частную предпринимательскую фирму с тем, чтобы благодаря знаниям, энергии и самоотверженной работе стать менеджером высокого класса, сделать карьеру и войти в управленческую элиту. При этом он видел себя не «красным директором» крупного завода, а рисовал свое будущее, навеянное мемуарной литературой звезд западного менеджмента, таких, как Ли Якокка или Акио Морита.

Занятия в Школе бизнеса проводились во второй половине дня с трех часов. По утрам же у Ивана была масса свободного времени, и он в это время старался повышать свое мастерство в овладении компьютером. Иван записался в компьютерный клуб, где сумел существенно расширить свои познания и научиться очень многим тонкостям в обращении с компьютером. Иван очень внимательно следил за всеми происходящими в городе событиями, которые были связаны с компьютерными делами. В частности, он не пропускал ни одной выставки, на которых выставлялась компьютерная техника. На одной из таких выставок около стенда, на котором была выставлена рекламная литература по информационным продуктам, Иван познакомился с Сергеем Леонидовичем. Разговор завелся случайно, и через некоторое время перерос в беседу двух увлеченных одним и тем же делом людей. Сергей Леонидович сразу произвел на Ивана хорошее впечатление. Иван увидел в нем человека глубоко знающего свое дело четко и логично мыслящего, одним словом, специалиста — компьютерщика. Но не только это вызвало у Ивана, симпатию по отношению к Сергею Леонидовичу. Его подкупила также и доброжелательность этого человека. Ивану было очень лестно, что этот уже немолодой и, наверное, признанный специалист, работающий в фирме, создающей матобеспечение, разговаривает с ним. Как с равным, вежливо обращаясь к Ивану на Вы и внимательно выслушивая его в общем-то дилетантские (так думал Иван) рассуждения. Сергей Леонидович подробно расспросил Ивана о том, где он учился, чем занимается, что может и хочет делать. При этом он высказал заинтересованность в привлечении Ивана к своей работе, конечно, если этого захочет Иван, и если он на самом деле сможет справиться с теми задачами, которые могут быть поставлены перед ним. После этой встречи на выставке Иван еще пару раз навещал Сергея Леонидовича в офисе фирмы «МВМП», в которой тот работал. Между этими посещениями он выполнил контрольное задание, которое ему дал Сергей Леонидович. С заданием Иван справился успешно, и Сергей Леонидович предложил ему пойти к ним в фирму на работу. К этому времени уже закончилась учебная программа в Школе бизнеса, и Ивану надо было идти работать. Конечно «МВМП» не была крупной фирмой, о работе в которой Иван мечтал во время обучения в Школе бизнеса. Однако здесь его ждала работа на компьютере, фирма была хотя и не очень большой, но все-таки частной и с большими перспективами роста, как об этом говорил Сергей Леонидович. И наконец, у Ивана как бы возникли внутренние обязательства перед Сергеем Леонидовичем. Ивану казалось, что раз к нему так хорошо отнеслись, то отказывать как-то неудобно. Иван немножко поколебался и согласился пойти работать в «МВМП».

Фирму «МВМП» Борис Григорьевич создал после того, как со скандалом после трех лет довольно успешной работы развалился кооператив «Прогресс», занимавшийся импортом и продажей в СССР персональных компьютеров. Борис Григорьевич в начале 80-х гг. после окончания МАДИ несколько лет, как он считает, совершенно бесполезно проработал в НИИ и даже пытался писать диссертацию. Однако понял, что это не для него, и сумел по большому благу устроиться на станцию техобслуживания автомобилей мастером в цех, проводивший кузовные работы. Там Борис Григорьевич сумел сколотить небольшой капитал. Но, что самое важное с его точки зрения, там он сумел познакомиться со многими нужными людьми.

В цехе Борис Григорьевич усвоил для себя одно важное правило: с рабочими надо вести дела очень просто — плати и они сделают, что нужно и так, как надо. Но при этом все равно доверять им нельзя: как только ослабишь контроль, то или обманут, или, еще чего хуже, обворуют.

Материальной стороной своей работы на станции техобслуживания Борис Григорьевич был доволен. Однако ему не нравилась обстановка: грязь, грубость, работяги в замасленных спецовках, жалобы клиентов, проверки, опасность попасть под суд. Ему хотелось такой же интеллигентной жизни, как была в НИИ, и такой же доходной, как на станции техобслуживания. Перестройка дала Борису Григорьевичу шанс, и он его не упустил. С двумя из своих клиентов, имевших, как и он, деньги и желавших иметь их еще больше, но более законным и интеллигентным путем, чем они делали это раньше, Борис Григорьевич создал кооператив «Прогресс» и занялся продажей персональных компьютеров. Бизнес сразу пошел очень успешно. Спрос на компьютеры был очень высок, цены просто астрономические, и через год при кооперативе уже крутилась широкая сеть посредников, работа которых строилась на контрактной основе с оплатой в виде установленного процента от объема реализации. Кооператив считал, что выгоднее иметь дело с временными посредниками, чем с постоянными сотрудниками. Но постепенно работать становилось все труднее и труднее. Возникло много крупных конкурентов, торговавших компьютерной техникой, которые имели существенные преимущества перед застывшим в карликовом состоянии «Прогрессом». Произошло определенное насыщение рынка персональными компьютерами, ужесточились условия ввоза компьютеров в страну, выросли таможенные пошлины. Все это в совокупности поставило «Прогресс» на грань катастрофы. Начались скандалы между тремя партнерами, выяснение того, кто виноват. И, наконец, кооператив распался. Борис Григорьевич получил свою долю и начал думать о том, что делать дальше. Печальный конец «Прогресса» он четко связывал с тем, что не было создано солидной фирмы с достаточным количеством сотрудников. И поэтому решил для себя, что следующее дело, которым он займется, должно быть организовано как настоящая солидная фирма, с постоянными сотрудниками, с хорошим офисом и в хорошем бизнесе. Именно таким хорошим бизнесом Борису Григорьевичу представлялась разработка информационного продукта. По своему предыдущему опыту он знал, что многие фирмы накупили компьютеры, а вот как заставить это «железо» работать на себя не очень знают и не очень могут.

Деньги для создания фирмы у Бориса Григорьевича были. Однако он понимал, что сам этого дела не потянет, если не возьмет в партнеры кого-нибудь, кто является специалистом в области разработки компьютерных программ и на кого можно будет положиться в совместном деле. Скандалный «развод» с партнерами по кооперативу оставил серьезный след в памяти Бориса Григорьевича. Поэтому он очень обстоятельно подошел к выбору кандидатуры партнера. После серьезных раздумий он решил переговорить со своим бывшим коллегой по НИИ Сергеем Леонидовичем, который продолжал работать там же в должности зав. отделом автоматизации. Хотя Сергей Леонидович был немного старше Бориса Григорьевича, тем не менее тогда, в 80-е гг., Сергей явно находился под сильным влиянием Бориса. Думая о будущем партнере, Борис

Григорьевич хотел видеть его хорошим специалистом, беспрекословно подчинявшимся ему и абсолютно не влезавшим в дела бизнеса. «Именно таким будет Сергей. Пусть руководит своими программистами, делает продукт, а что делать с этим продуктом буду решать я.» — думал Борис Григорьевич.

Разговор будущих партнеров оказался очень результативным. Сергей Леонидович ужасно удивился тому, что после стольких лет отсутствия каких-либо контактов, Борис Григорьевич позвонил ему. На встречу он пришел очень радостный, в приподнятом настроении. Когда же Борис Григорьевич объяснил ему, зачем он предложил встретиться, он сразу согласился с предложением создать вместе фирму и начать в ней работать. Его не смутило то, что Борис Григорьевич предложил ему долю всего в 10%. Он воспринимал эту возможность как подарок судьбы, так как НИИ уже почти перестал существовать. А что ждет потом, было совсем неясно.

Компанию создали втроем. Борис Григорьевич с долей в 60%, его жена с долей в 30% и Сергей Леонидович с долей в 10%. По предложению Бориса Григорьевича компанию назвали «МВМП».

В первый день на работу Иван пришел на 10 минут раньше. Не потому, что боялся опоздать. Просто не терпелось начать работать, ощутить себя в качестве сотрудника фирмы. Хотелось также с самого первого дня показать себя «преданным и надежным сотрудником фирмы». Так называли на занятиях в Школе бизнеса тот тип сотрудников, которые находятся в гармоничном взаимодействии с фирмой. И Ивану хотелось быть именно таким человеком в организации.

К удивлению и даже некоторому, расстройству Ивана в офисе уже находилось несколько сотрудников, которые даже не болтали друг с другом, а работали, сосредоточенно всматриваясь в экраны мониторов. Иван поздоровался, остальные ответили на его приветствие, даже не взглянув в его сторону. Накануне Сергей Леонидович показал Ивану его рабочее место, и он молча прошел на него, включил компьютер и задумался о том, почему они совершенно не реагируют на него, ничего не спрашивают, не стараются что-либо объяснить ему. Ивану было ужасно досадно, что его первый день начался так серо и неинтересно. Однако уже через несколько минут он успокоил себя, решив, что это происходит потому, что его уже раньше видели в офисе, и Сергей Леонидович представлял его как будущего сотрудника фирмы.

В районе девяти часов стали приходить остальные сотрудники. Они приветствовали всех с порога и сразу садились за свои компьютеры. Присутствующие в комнате им так же, как Ивану, отвечали на приветствия, не поворачивая головы. Рабочий день начался.

Фирма «МВМП» размещалась в четырех комнатах. В двух больших комнатах располагались программисты, еще в одной сидела администрация. И, наконец, в четвертой комнате находился офис-президента фирмы. Сергей Леонидович сидел в одной из комнат вместе с программистами. У него был гораздо больший стол, чем у остальных. На столе стоял его персональный телефон, которым он не разрешал никому пользоваться. Все остальные должны были пользоваться телефонами, которые находились в комнате администрации. Естественно, находившиеся там сотрудники не были, в восторге от того, что к ним приходили звонить программисты. Первое, что сказал Сергей Леонидович Ивану, когда он пришел на работу, так это то, что в десять часов Ивана приглашает для беседы Шеф. Причем в это сообщение Сергей Леонидович вложил столько торжественного пафоса, а в слово Шеф столько почтения, что Ивана охватило какое-то внутреннее волнение. Около десяти часов сосед Ивана неожиданно оторвался от своего компьютера и спросил у Ивана, не забыл ли он о том, что ему в десять часов надо быть у Шефа. Ивана, это очень обрадовало, так как он уже начал думать, что никому до него нет никакого дела. Без двух минут десять Сергей Леонидович сам лично проводил Ивана в кабинет президента. Секретарше президента он сказал, что Шеф пригласил их на десять часов, и стал ждать, пока она не осведомилась у Бориса Григорьевича, действительно приглашал ли он их к

себе. Выйдя из кабинета президента, секретарша движением руки предложила им войти и направилась за свой стол. В кабинете президента Сергей Леонидович, поздоровавшись, быстро представил Ивана и сразу удалился.

Кабинет президента произвел на Ивана странное, если не сказать комичное впечатление. На стенах были развешаны увеличенные чуть ли не до размеров афиш вырезки из программ то ли совещаний, то ли конференций, на которых была пропечатана фамилия президента, увеличенные копии фрагментов каких-то публикаций, где попадалась та же фамилия и, наконец, фотографии президента в окружении почтенных господ и дам, которых Иван никогда не видел, но которые, по-видимому, были известными и важными персонами. Не менее странное впечатление на Ивана произвел и сам президент. Это был невысокий, упитанный мужчина с густой черной бородой и обширной лысиной, которую прикрывали, тянущиеся от левого уха к правому хилые пряди волос. Но больше всего Ивана поразили глаза президента, которые как будто буравили насквозь, но в которые невозможно было взглянуть, так как они моментально отворачивались в сторону.

Президент произнес довольно длинную речь, в которой похвалил Ивана за, правильный выбор, сказав, что фирма «МВМП» успешно развивается и в скором будущем добьется огромных успехов. Он много говорил о том, что задача Ивана - хорошо работать, а уж он сделает все, чтобы ему хорошо платить. При этом он несколько раз подчеркнул, что на фирме прекрасное оборудование, поэтому сотрудники могут не о чем не беспокоиться, а плодотворно работать и получать большие деньги. Иван попытался задать конкретные вопросы относительно того, что ему надо будет делать и какие задачи он должен будет решать. Он даже попытался задать вопросы относительно того, какие цели ставит перед собой фирма, с кем она сотрудничает, кто ее клиенты. Президент от ответа на эти вопросы либо уходил в сторону, либо вообще не отвечал. Либо же отвечал очень обще и неопределенно. Ивану беседа с президентом совсем не понравилась. Почувствовал он, что и президент также остался чем-то недоволен и даже раздражен. Особо заметную негативную реакцию президента вызвал вопрос Ивана о том, на каком сегменте рынка фирма ведет конкурентную борьбу. Спрашивая это, Иван хотел продемонстрировать свою ученость, показать, что он не только «технар», но и набрался серьезных знаний в Школе бизнеса. Однако эффект от этого вопроса получился совсем противоположный тому, на какой рассчитывал Иван.

Возвратившись от Шефа на свое рабочее место, Иван почувствовал на себе любопытствующие взгляды сотрудников. Сразу же после его возвращения в комнату зашла секретарша президента и сказала Сергею Леонидовичу, что Борис Григорьевич просит его зайти к нему. Вернувшись через несколько минут, Сергей Леонидович бледный и с дрожащими то ли от страха, то ли от негодования губами, подошел к Ивану и попросил его выйти в коридор. Там он в полуистерике обругал Ивана мальчишкой, лезущим не в свои дела, и посоветовал ему не строить из себя умника и вообще знать свое место. Иван не понял, в чем его вина. Он же не делал ничего плохого, только хотел узнать о том, что ему предстоит делать на фирме и вообще, чем занимается фирма. Но ни это расстроило и удивило Ивана. Он увидел совсем другого Сергея Леонидовича. Иван никак не мог представить, что сейчас с ним говорит тот же человек, с которым он разговаривал тогда на выставке.

Во время обеда программисты, которые сидели в одной с Иваном комнате проявили к нему большой интерес. Все искали возможности побеседовать с ним один на один. При этом их интересовало, в основном, то, что сказал ему шеф, и не упоминал ли он их в беседе с Иваном. После обеда ничего памятного не произошло. Так прошел первый рабочий день в жизни Ивана К.

Четыре месяца пролетели очень быстро, почти незаметно. За это время Иван привык к работе, почти смирился с ситуацией отсутствия коллектива. Люди работали вместе, но кроме общих задач их мало что объединяло. Более того, в отношениях между сотрудниками заметно

присутствовали взаимное недоверие и подозрительность. Программисты сидели рядом, однако прямых контактов было очень мало. Все дела замыкались на Сергее Леонидовиче и все связи шли через него. Шефа Иван больше ни разу не видел, что, по его мнению, было к лучшему.

Атмосфера была совсем не такая, о какой рассказывали в Школе бизнеса, и о какой мечтал Иван. Однако работа выручала. Ему нравилось решать задачи, которые ставил Сергей Леонидович. На работе компьютер стал Ивану лучшим другом. Правда, Иван так и не уяснил того, чем же он должен заниматься. Ему казалось, что им затыкают дыры в общей работе, так как, в основном, он получал задания, совсем не связанные между собой. Иногда ему хотелось понять смысл задания. Но этого Ивану добиться было не от кого. После утреннего разговора с Сергеем Леонидовичем в первый день работы Иван перестал ему симпатизировать и не хотел говорить с ним о чем-либо, кроме содержания. задач. С коллегами об этом говорить было бесполезно, так как они по такому поводу не очень охотно отвлекались от своей работы, и им, похоже, тоже не очень был ясен смысл той работы, которую они выполняли на фирме.

Было несколько человек, которые сводили всю работу, превращая ее в конечный продукт. Но Иван не рисковал их беспокоить.

Зарплату, как и обещал в разговоре президент, платили хорошую. Более того, уже с первого месяца Ивану стали давать премиальные, причем Иван даже не знал, за что конкретно. Говорили, что за хорошую работу, что Шеф им доволен.

В одной комнате с Иваном работал парень его возраста, Леша. Был он очень вежливым, обходительным, работящим. Часто приходил на работу до начала рабочего дня и засиживался допоздна. В обеденный перерыв Леша охотно общался с коллегами. Но во время работы сам никого не дергал, и не любил, когда кто-то подходил к его столу. Леша был страстным поклонником автомобилей, казалось, знал о них все и ужасно мечтал купить хорошую иномарку. Иван не увлекался в такой мере автомобилями, однако не прочь был поговорить с Лешей о гонках и новых моделях машин. Причем он не столько говорил, сколько слушал увлеченные рассказы Леша. В обед Леша подошел к Ивану и сказал, что хотел бы поговорить с ним по серьезному вопросу. Иван подумал, что, наверное, Леша уже собирается купить желанную иномарку. Они отошли в сторону, и Леша спросил у Ивана, не хотел бы он подзаработать. Оказалось, что Леша делает халтуру, выполняет один заказ, но не успевает его закончить в срок. Поэтому он готов дать часть работы Ивану, заплатив за это хорошие деньги. Ивана Лешино предложение заинтересовало. «Однако когда этим заняться?» Леша страшно удивился: «Как когда? Во время работы. Все так делают свою халтуру. Иначе чего бы мы здесь сидели и вкалывали на этого лысого жлоба.» Иван сначала хотел врезать Леше по физиономии. Но что-то внутри него как бы надломилось. Он подумал: «Ну и болото же здесь. Надо уходить», - повернулся и пошел к своему компьютеру.

Практическое задание 2. Разбор конкретной ситуации «Молодой специалист в фирме МВМП: год спустя».

Цель задания – приобретение умений формулировать проблемы, вырабатывать инновационные предложения с учетом произошедших событий, оценивать качество и эффективность предложений.

Теоретические основы выполнения задания. Основные положения теории управления и российского менеджмента. Поведенческие аспекты управления, влияние лидерства, стиля управления и других элементов менеджмента на отношения между людьми в коллективе.

Настоящее задание является продолжением ситуации, описанной в задании 1. В данной ситуации рассматривается та же организация в новых условиях деятельности.

КОНКРЕТНАЯ СИТУАЦИЯ «МОЛОДОЙ СПЕЦИАЛИСТ В ФИРМЕ «МВМП»: ГОД СПУСТЯ»

В этот день работать Ивану уже не хотелось. Какое-то время он просто сидел перед включенным монитором и решал как ему лучше поступить - в течение нескольких часов делать вид, будто чем-то занят или попробовать отпроситься и пораньше уйти домой. Второй вариант, в принципе, был осуществим, но грозил окончательно испортить отношения с руководством.

Впрочем, может это и к лучшему? Быстрее решится вопрос, а то самому как-то инициировать развод с "МВМП" сложно. Пожалуй, нет. Если отсюда и следует уходить, то спокойно, без скандалов.

Ночью Иван долго не мог уснуть, обдумывал перспективы своей работы. Но, как говорится - утро вечера мудренее, и действительно, к началу следующего дня он снова был готов идти на работу.

На работу Иван пришел на полтора часа позже. Как всегда в январе после оттепелей наступили сильные морозы, и все дороги были покрыты льдом. Дорожные службы, как могли, пытались справиться с бедствием, но рабочих машин не хватало, дворники бастовали и далеко не все дороги к утру были посыпаны песком. На улицах были пробки, автомобили еле двигались, общественный транспорт как будто замер на своих местах. Особенно плохо было на пересечении улиц X и Y. Кто то сказал, что какой-то лихач на иномарке выехал на встречную полосу, пытаясь объехать стоящий транспорт, но его занесло, и, не справившись с управлением, он попал прямо под огромный "КамАЗ". На перекрестке толпились гаишники, врачи "Скорой помощи" и немногочисленные свидетели происшествия.

"Вот ведь не повезло бедняге" - подумал Иван.

Время шло. - "Если шеф узнает, что я так опоздал, не сносить мне головы". - Иван так и не смог привыкнуть к деспотическим замашкам Бориса Григорьевича. Но сейчас он был почему-то убежден, что все обойдется. - "А ты оптимист", - сказал Иван самому себе и направился к зданию фирмы.

В "МВМП" творилось что-то непонятное. Обычно молчаливые, сотрудники наперебой о чем-то говорили, сильно размахивая руками. "Что-то не так", - подумал Иван и присоединился к группе обсуждавших.

- Да нет же, говорю вам, у него "BMW"! Совсем новенькая! А "КамАЗу" хоть бы что!

- Не повезло ему. Мало того, что чуть живой остался, так еще и платить заставят. Хотя для него это не проблема.

- Жена, наверное, переживает.

Тут в кабинет ворвался Сергей Леонидович, с красным от одышки лицом, задыхающийся. Все сразу повернулись к нему.

- Ну как?

- Жить будет. Хотя и неизвестно, как: множественные переломы, травмирован позвоночник, сильное сотрясение мозга и повреждение внутренних органов. Боюсь, друзья мои, мы очень не скоро увидим нашего дорогого Бориса Григорьевича.

Где-то послышался шумный вздох облегчения, но лица сотрудников выражали вселенскую скорбь.

- А что же с нами будет? - вдруг вырвалось у Ивана. - Ведь только шеф и знает, для чего существует наша фирма и чем она должна заниматься.

А ведь правда - что? - подхватил его мысль Леша. - Как дальше будем работать, господа?

Ни у кого не нашлось ответа на этот вопрос, и люди, все еще перешептываясь, стали расходиться по рабочим местам. "Задания, может быть, и нет, но халтуру пока еще никто не отменил".

Иван тоже сел за свой стол и стал думать. Когда создавали фирму, 60 % принадлежало Борису Григорьевичу, 30 % - его жене и 10 % - Сергею Леонидовичу. Теперь, когда Борис Григорьевич долго не сможет принимать участия в управлении компанией, руководство могла взять на себя его супруга. В противоположность мужу, она была приветлива, добра, и практически все относились к ней с глубоким уважением.

"Что же она будет делать?" - подумал Иван. - "Как распорядится фирмой?" Елена Владимировна появилась в офисе фирмы уже в конце дня. Лицо ее было бледно, но сама она держалась с достоинством. Все сразу же принялись выражать ей свое сочувствие, но она лишь грустно улыбалась, так как знала, что, ее муж не пользуется популярностью в этом месте. Она начала сразу, без обиняков.

" Я знаю, ребята, что все вы сейчас в растерянности и не знаете, что вам делать. Я думаю, Сергей, - она повернулась к Сергею Леонидовичу, - вы тоже находитесь в затруднительном положении. Так как Борис Григорьевич находится сейчас в больнице, решающий голос при обсуждении дел компании принадлежит мне. А я считаю, что здесь нужно произвести некоторые изменения.

- Для начала, думаю, мне стоит назначить управляющего фирмой. Я за это не возьмусь - у меня много дел в больнице и дома, а вот Сергей Леонидович, думаю, подойдет: хотя у него и нет необходимых качеств менеджера, он все же единственный, кто более или менее посвящен в дела фирмы. Помощником его мне хотелось бы видеть вас, Иван. Кажется, когда вы только пришли к нам работать, у вас был небольшой конфликт с Борисом. Он рассказывал мне об этом. К сожалению, мой муж таков: он не может признать, что кто-то более компетентен в какой-либо области, чем он. Хотя его техническое образование не позволяет ему проявить себя в бизнесе. А Вы, Иван, кажется, ончили Школу бизнеса, я не ошибаюсь?

- Нет-нет, я действительно получил там очень много полезных знаний, и мне просто не терпится поскорее приступить к работе, - ответил Иван со свойственным молодежи энтузиазмом.

- Ну вот и договорились. Я попрошу секретаря, чтобы она оформила новые назначения как положено. С завтрашнего дня можете приступить к своим обязанностям.

Ночь прошла для Ивана мучительно. Должность помощника управляющего сулила немало хлопот, но и имела преимущества по сравнению с должностью программиста. Наконец-то! Вот тот счастливый случай, который поможет ему пробиться! Хотя для Бориса Григорьевича он был

скорее несчастным, чем, счастливым. Но, как там говорят: богу - богово, а кесарю - кесарево. Или слесарю - слесарево? Иван уже плохо понимал, о чем он думает.

Когда он заснул, часы показывали 4 часа утра, и только назойливый треск будильника смог поднять его с постели. Будильник звал его к новым свершениям и обещал большие перемены.

Иван с Сергеем Леонидовичем заняли просторный кабинет шефа, и первое, что они сделали, была генеральная уборка. Борис Григорьевич не любил, когда кто-то хозяйничал на

Продолжение приложения 2

его территории, поэтому уборщица, добрейшая Анна Михайловна, была только рада помочь навести чистоту в этом, казалось, оплетенном паутиной кабинете. Они сняли со стен собиравшие пыль вырезки из газет, навели порядок в шкафах и ящиках стола, одолжили в кабинете секретарши несколько комнатных растений, и комната сразу приобрела другой вид.

Ивану хотелось творить и начать это делать немедленно. Он принес из дома несколько книг по менеджменту, маркетингу и другим экономическим наукам, которые изучал в Школе бизнеса. У него уже были кое-какие заметки о возможностях перестройки фирмы, и сейчас он хотел их обосновать.

Реализацию программы антикризисного управления Иван решил начать с сокращения управленческих и некоторых ненужных производственных затрат, а именно, с изменения организационных взаимосвязей и организационной структуры управления. На его взгляд, основными направлениями изменений действующей организационной структуры должны стать:

сокращение численности служащих административного аппарата, а также некоторой части вспомогательного персонала;

формирование коллегиальных органов принятия управленческих решений, особенно по стратегическому планированию;

выбор на общем рынке оперативных зон хозяйствования и закрепление за ним соответствующих подразделений.

Фирмы, в т.ч. каждое подразделение должно сосредоточиться на решении текущих задач своего направления: разработка новых перспективных планов.

В соответствии с выбранными направлениями организационной политики линейно-функциональная структура организации была заменена на матричную. Программисты теперь делились на два отдела, у каждого из которых была своя сфера деятельности, но для выполнения определенных заказов из работников отделов по мере необходимости создавались гибкие рабочие группы, что давало и дополнительный заработок членам коллектива, особенно тем, кто работал производительно.

Для поддержки организационных изменений в области кадровой политики фирмы стало практиковаться заключение краткосрочных трудовых контрактов согласно прогнозируемому объему работ. Была сокращена половина административного персонала и часть малоквалифицированных программистов. Среди сокращаемых, через несколько месяцев оказался и Леша. Он считал это несправедливым и возможно даже каким-то ответным шагом со стороны Ивана. На самом деле, увольнялись все те, кто в рабочее время занимался своими делами, и сейчас не успевал выполнять основное задание или делал это некачественно.

Помимо данных организационных изменений, была произведена некоторая диверсификация деятельности фирмы.

Как ни странно, на перенасыщенном компьютерном рынке Москвы, где продавцы сражаются за каждый доллар, был весьма слабо представлен один вид компьютерных изделий. Причем, не какой-нибудь экзотики, а продукта, рассчитанного на массовый спрос. Иван прослышал, что годовой объем продаж этих изделий на Западе оценивается сотнями миллионов долларов, а темпы роста соответствующего рынка уступают лишь индустрии сотовой связи. Речь идет о нейроплатах и нейрокомпьютерах.

В развитых странах нейроплаты сейчас широко применяют военные и медики. Финансовые брокеры и налоговые инспекторы и многие другие специалисты. Таможенники используют нейроплаты для обнаружения пластиковых бомб и наркотиков. Финансисты - для предсказания колебаний курсов валют, летчики - для распознавания наземных целей, банкиры - для оценки кредитных рисков. В тех случаях, когда задача не поддается формализации, а входные данные неполны или противоречивы, применение традиционных компьютеров становится малоэффективным. И тут на помощь приходят нейрокомпьютеры, обладающие способностью самообучаться на примерах и настраиваться на решение определенных классов задач, Иван решил, что фирме "МВМП" следует заняться, если не сборкой, то хотя бы перепродажей готовых нейрокомпьютеров. Из всего многообразия нейропакетов, представленных на мировом рынке, он решил остановиться на продуктах семейства GainMaker, распространяемых американской компанией "California Scientific Software".

Причина не в том, что они лучше, быстрее или удобнее других. Нет, просто на сегодняшний день дешевле, а для освоения нового рынка это немаловажно. Профессиональная версия, содержащая генетическую обучающую систему, на российском рынке могла быть продана не менее, чем за 2000 долл., при закупочной цене в 1000 долл. Это судило солидную прибыль.

Кроме того, на общем совете учредителей фирмы решено было заняться распространением электронных ключей защиты. Хотя в последнее время на Западе практически отказались от защиты программного обеспечения, для дорогих программ они по-прежнему применялись. Как правило, на серьезные программные продукты устанавливается защита, использующая электронный ключ - устройство, подключаемое непосредственно к компьютеру. Для российских условий целесообразно использовать такую защиту для любых программных средств.

Иван организовал мобильную группу из трех человек для реализации этой идеи. Финансовых средств свободных практически не было. Было решено взять небольшой кредит, а прибыль сразу не расходовать на зарплату, а в течение нескольких месяцев вкладывать в новую продукцию, затем расплатиться с кредитом, твердо встать на рынке.

Вскоре Иван провел критический осмотр помещения фирмы. Посоветовавшись с Сергеем Леонидовичем и остальными сотрудниками, он предложил доходы, полученные фирмой за последнее время (а работал он в должности помощника управляющего уже 6 месяцев), пустить не на увеличение заработной платы, а на внутренний ремонт здания и совершенствование компьютерной техники. За 2 года, которые существует фирма, в области вычислительной техники произошли большие изменения, появились новые модели компьютеров и сопутствующих товаров, новые программы. Иван предложил Сергею Леонидовичу послать пару толковых ребят в Москву, на международную выставку "Comtec" для закупки новых программ. В итоге ребятам удалось завязать деловые контакты с тремя московскими и одной зарубежной фирмой по производству информационных продуктов.

Практически все сотрудники, кроме уборщицы Анны Михайловны, побывали на различных конференциях и семинарах, что значительно повысило уровень их компетенции.

Иван был счастлив. Как-то само собой получилось, что он принял на себя функции управляющего, хотя Сергей Леонидович еще не отказался от своей должности. Впрочем, Сергей Леонидович был не против этого. Он был рад за Ивана, но особенно за себя - ведь ему не приходится что-то предпринимать самому и брать на себя ответственность за действия Ивана. Они уже давно договорились, что Сергей Леонидович лишь подписывает различные бумаги, ведет переговоры с важными клиентами, а все остальное - сфера действия Ивана.

Но чем больше проходило времени, тем больше Иван волновался за будущее фирмы. И дело было вовсе не в «подводных рифах бизнеса», а в предстоящем возвращении на свою должность Бориса Григорьевича. Его жена часто наведывалась в «МВМП» и сообщала о состоянии здоровья шефа. Все говорило за то, что он скоро вернется к делам. Ведь прошло уже полгода, как произошла та ужасная катастрофа. Борис Григорьевич успел поправиться и окрепнуть, но пока не хотел рисковать здоровьем. Иногда его все же мучили боли, но он не придавал им значения.

И вот день настал. Борис Григорьевич в сопровождении Елены Владимировны появился в дверях фирмы. Он не узнал свое детище. Все сверкало, на столах были новые компьютеры, сотрудники улыбались ему, а на стене красовался плакат «С возвращением!» Он не поверил. Здесь были рады его возвращению! Борис Григорьевич знал, что люди не любили его за манеру обращения с ними, да и он никогда не относился к ним, как они того заслуживали. Но теперь, побывав между жизнью и смертью, Борис Григорьевич понял, как несправедлив был он к своим сотрудникам. Как он мог думать, что только деньги побуждают человека к работе.

Лежа в больнице, а потом и дома, он прочитал книги известных зарубежных менеджеров и психологов и понял, чего ему не хватало: экономических знаний и умения общаться с людьми. "Теперь все пойдет по-новому", - подумал Борис Григорьевич и смело вошел в свой кабинет.

Там он обстоятельно поговорил с Иваном о положении фирмы, похвалил его за умелые действия и предложил ему пост своего заместителя и долю в 10% уставного капитала товарищества. Иван с удовольствием принял первое предложение, но на долю в 10% он не согласился. Его встречное предложение – 20%. Борис Григорьевич не задумываясь согласился с Иваном.

Так как Сергей Леонидович не проявлял инициативы, ему предложили пост менеджера по работе с клиентами, что оптимально подходило его коммуникабельной, отзывчивой натуре.

В честь возвращения Бориса Григорьевича всем была повышена заработная плата и выдана премия в размере оклада. "В конце концов, материальное стимулирование играет не последнюю роль в мотивации персонала", - пришло в голову Борису Григорьевичу.

Сегодня Иван встал с хорошим настроением. Хотелось идти быстрее на работу. Однако необходимо было заглянуть в две Фирмы для уточнения условий поставки. Предстояли нелегкие, но в целом обычные переговоры, которые заканчивались как правило, успешно.

Вот и сегодня один договор оказался на руках Ивана, а другой обещали завести на следующий день. Необходимо уточнить кое-какие детали.

Иван приехал на фирму около 12 часов дня. Бодро шагая в свой кабинет, заметил расстроенную секретаршу, которая попросила Ивана сразу зайти в кабинет Бориса Григорьевича.

Борис Григорьевич сидел прямо за своим столом, но какая отрешенность сквозила в его взгляде. Таким Иван своего шефа еще никогда не видел

Поздоровавшись Иван сел и сразу перед его глазами оказалось письмо. Это было приглашение в Арбитражный суд в качестве ответчика. К нему прилагалось исковое заявление истца. Иван углубился в чтение. Речь шла о двух договорах, срок выполнения которых давно

истек. Требовался возврат аванса, возмещение материального и морального ущерба... Что же теперь будет...? Предстоит разобраться...

Практическое задание 3. Применение базовых принципов управления качеством.

Цель задания - научиться практическому применению базовых принципов системы управление качеством.

Технология работы:

представление задания: в зависимости от специфики деятельности организации ответить на следующие вопросы: как может быть реализован принцип? к чему приведет реализация принципа?

разбивка учебной группы на несколько подгрупп по 1-2 (3) человека;
выбор вид деятельности для малого предприятия представленные в табл. 1.

Таблица 1. Виды работ

Производство	Услуги
Мебели Верхней одежды Спорт инвентаря Канцелярских товаров Проголочных катеров Другое	Кафе Прачечная Ремонт бытовой техники Паспортный стол Тюрьма ЗАГС Больница Салон красоты Кейтеринг и т.д.

выполнение работы в виде табл. 2.

Таблица 2. Реализация принципов

Принцип	Как реализовать?	Ожидаемые результаты
Ориентация на потребителя		
Лидирующая роль руководства		
Вовлечение персонала в работу по повышению качества		
Процессный подход		
Системный подход		
Принятие решений на основе фактов		
Постоянное улучшение		
Взаимовыгодные отношения с поставщиками		

Объем письменной работы 2 стр.

Практическое задание 4. Разработка проекта организационного приказа для инициации деятельности по разработке и внедрению системы управления качеством (СУК) в вузе.

Цель задания – приобретение практических навыков организации работ по разработке и внедрению СУК в организации.

Технология работы:

представление задания, в т.ч. темы дисциплины;
разбивка учебной группы на несколько подгрупп по 1-2 (3) человека;
формулируется задача в целом и по срокам реализации;

указываются ответственность и требования по участию в разработке и внедрении СУК руководителей всех служб вуза;

формулируется задача по созданию межфункциональной рабочей группы и определяются её функции и ответственность;

разрабатывается программа организационно-технических мероприятий;

формулируются поручения руководителям всех служб вуза. При постановке задач перед руководителями использовать следующие подразделения: отдел кадров, библиотека, учебный отдел, бухгалтерия, служба качества, административно-хозяйственный отдел.

Продолжительность занятия (в часах): 4

Объем письменной работы 4 стр.

Оценка задания из 10 баллов.

Практическое задание 5. Затраты на качество.

Цель задания – практическое ознакомление с процедурой учета затрат на качество.

Необходимо письменно ответить на следующие вопросы, и обосновать ответы:

Какие затраты предприятия можно считать затратами на качество, а какие операционными затратами?

Можно ли провести четкую границу? (ответ обосновать);

Кто должен собирать и анализировать затраты на качество?

Как определить эффективность системы управления качеством? (подходы: Джурана - Кросби, Деминга, Тагути).

Продолжительность занятия (в часах): 2

Объем письменной работы 2-4 стр.

Практическое задание 6. По схеме, представленной в табл. 1, проведите сравнительный анализ моделей премий в области качества.

Таблица 1. Сравнение моделей премий в области качества

Критерии	Премия У.Э. Деминга	Премия М. Болдриджа	Модель делового

1. Цели учреждения премии			
2. Категории участников			
3. Основные критерии			
4. Условия участия			

В каждой графе табл. 2 напишите от двух до пяти характеристик, позволяющих увидеть деятельность организации в четырех ситуациях в соответствии с критериями модели делового совершенства.

Таблица 2. Характеристика деятельности компаний на основе модели самооценки

Критерии модели делового совершенства	Ситуация			
	Традиционная деятельность менеджеров	Растущее осознание значения качества в деятельности организации	Развитие единой СУК	Наилучшая в мире практика менеджмента
1. Лидерство				
2. Политика и стратегия				
3. Персонал				
4. Партнерство и ресурсы				
5. Процессы организации				

Каким образом эта таблица может быть использована при проведении самооценки для разработки направлений развития деятельности?

6.5. Оценочные материалы для промежуточной аттестации

Фонд вопросов для проведения промежуточного контроля в форме зачета

Раздел дисциплины	Вопросы
Теоретические основы конкурентоспособности. Конкуренция как объект теории и практики менеджмента	1 Понятие конкурентоспособность предприятия, товара, страны 2 Показатели конкурентоспособности страны, уровни конкурентоспособности организации 3 Факторы, влияющие на конкурентоспособность организации 4 Уровень конкурентоспособности России в рейтинге конкурентоспособности стран 5 Понятие, сущность, структура конкурентной среды. Инструменты развития конкурентной среды 6 Структура анализа деятельности конкурентов. 7 Конкурентный анализ: этапы 8 5 сил М.Портера, пример 9 Бенчмаркинг: понятие, особенности, пример

	<p>10 Уровень конкурентоспособности Республики Казахстан в рейтинге конкурентоспособности стран</p> <p>11 Методы оценки конкурентоспособности организации</p> <p>12 Подходы к управлению конкурентоспособностью организации</p>
<p>Методы оценки конкурентоспособности.</p> <p>Структура конкурентных рынков.</p> <p>Конкурентные стратегии и конкурентные преимущества</p>	<p>13 Методы оценки конкурентоспособности товара</p> <p>14 Алгоритм оценки конкурентоспособности организации</p> <p>15 Мероприятия по повышению конкурентоспособности организации</p> <p>16 Механизм управления конкурентоспособностью организации предприятия</p> <p>17 Теория конкурентных преимуществ как основа составления конкурентной стратегии организации</p> <p>18 Понятие конкурентного преимущества.</p> <p>19 Детерминанты конкурентного преимущества.</p> <p>20 Методические основы управления конкурентными преимуществами объектов.</p> <p>21 Пути достижения и поддержания конкурентного преимущества организации.</p> <p>22 Конкурентный статус организации: понятие, оценка уровня.</p> <p>23 Управление конкурентоспособностью организации. Сущность построения стратегической карты</p> <p>24 Характеристика различных форм рынка: совершенная конкуренция, монополистическая, олигополия, монополия</p> <p>25 Рыночный потенциал. Конкурентные силы рынка</p>

6.6. Шкалы и критерии оценивания по формам текущего контроля и промежуточной аттестации

Шкала и критерии оценивания

Оценка	Критерии оценивания для мероприятий контроля с применением 2-х балльной системы
«зачтено»	ПК-2
«не зачтено»	Результаты обучения не сформированы на пороговом уровне