

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

ВЫСШАЯ ШКОЛА МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА

УТВЕРЖДЕНО
Директор ВШМБ
_____ В.Н. Егоров
«_____» _____ 2018г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

«Общий менеджмент и управленческие решения.

**Стратегический менеджмент и моделирование
бизнеса»**

(наименование дисциплины/модуля)

Наименование программы: Управление развитием организации

Программу разработал: к.и.н. Зайцев Евгений Владимирович

Самара, 2018 г.

1. Цели и задачи дисциплины (модуля)

Формирование и совершенствование компетенций:

- владением навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности (ОПК-1);

Знать:

- систему нормативных и правовых документов;
- основные категории профессиональной ориентации;
- основные принципы регулирования профессиональной деятельности;
- основы анализа профессиональной деятельности;

Уметь:

- применять научно-теоретический понятийно-категориальный аппарат в профессиональной деятельности;
- ориентироваться в системе нормативных и правовых документов, регламентирующих сферу профессиональной деятельности;
- использовать нормативные правила в профессиональной и общественной деятельности;
- проводить нормативную и правовую квалификацию фактических обстоятельств;

Владеть:

- навыками подготовки нормативных и правовых документов;
- приемами толкования нормативно-правовых документов;
- приемами анализа использования нормативных и правовых документов в практической деятельности;

Компетенции (код, наименование)	Уровни сформированности компетенции	Основные признаки уровня (дескрипторные характеристики)
ОПК-1-владение навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности	1. Пороговый	Знать: <ul style="list-style-type: none">- систему нормативных и правовых документов;- основные категории профессиональной ориентации;- основные принципы регулирования профессиональной деятельности;- основы анализа профессиональной деятельности; Уметь: <ul style="list-style-type: none">- применять научно-теоретический понятийно-категориальный аппарат в профессиональной деятельности;- ориентироваться в системе нормативных и правовых документов, регламентирующих сферу профессиональной деятельности;- использовать нормативные правила в профессиональной и общественной деятельности;
	2. Повышенный	Знать: <ul style="list-style-type: none">- систему нормативных и правовых

		<p>документов;</p> <ul style="list-style-type: none"> -основные категории профессиональной ориентации; - основные принципы регулирования профессиональной деятельности; - основы анализа профессиональной деятельности; <p>;</p> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - применять научно-теоретический понятийно-категориальный аппарат в профессиональной деятельности; - ориентироваться в системе нормативных и правовых документов, регламентирующих сферу профессиональной деятельности; - использовать нормативные правила в профессиональной и общественной деятельности; - проводить нормативную и правовую квалификацию фактических обстоятельств; <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - навыками подготовки нормативных и правовых документов; - приемами толкования нормативно-правовых документов; - приемами анализа использования нормативных и правовых документов в практической деятельности;.
--	--	--

- способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2);

Знать:

- виды и типы организационно- управленческих решений;
- роли организационно-управленческих решений;
- методы подготовки организационно- управленческих решений;
- условия и ограничения принятия организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности с позиций социальной значимости;
- подходы и стили организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности;

Уметь:

- ориентироваться в системе видов и типов организационно- управленческих решений в профессиональной деятельности;
- применять научно-теоретический понятийно-категориальный аппарат в системе видов и типов организационно- управленческих решений в профессиональной деятельности;

- выбрать подход к разработке организационно-управленческих решений с учетом многообразия проблем и ситуационных факторов в профессиональной деятельности;

- выделять личностные профили организационно-управленческих решений для эффективной реализации в профессиональной деятельности с позиций социальной значимости ;

Владеть:

- навыками и технологией процесса выработки решения в профессиональной деятельности;

- приемами выбора метода и моделей для разработки организационно-управленческих решений;

- механизмом реализации и контроля принятого решения с учетом социальной значимости;

Компетенции (код, наименование)	Уровни сформированности компетенции	Основные признаки уровня (дескрипторные характеристики)
ОПК-2- способностью находить организационно- управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений;	1. Пороговый	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - виды и типы организационно-управленческих решений; - роли организационно-управленческих решений; - методы подготовки организационно-управленческих решений; - условия и ограничения принятия организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности с позиций социальной значимости; - стили организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности; <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ориентироваться в системе видов и типов организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности; - применять научно-теоретический понятийно-категориальный аппарат в системе видов и типов организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности; - выбрать подход к разработке организационно-управленческих решений с учетом многообразия проблем и ситуационных факторов в профессиональной деятельности;
	2. Повышенный	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - виды и типы организационно-управленческих решений; - роли организационно-управленческих решений; - методы подготовки организационно-управленческих решений;

		<p>-условия и ограничения принятия организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности с позиций социальной значимости;</p> <p>-стили организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности;</p> <p>;</p> <p>Уметь:</p> <p>- ориентироваться в системе видов и типов организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности;</p> <p>- применять научно-теоретический понятийно-категориальный аппарат в системе видов и типов организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности;</p> <p>- выбрать подход к разработке организационно-управленческих решений с учетом многообразия проблем и ситуационных факторов в профессиональной деятельности;</p> <p>-выделять личностные профили организационно-управленческих решений для эффективной реализации в профессиональной деятельности с позиций социальной значимости ;</p> <p>Владеть:</p> <p>- навыками и технологией процесса выработки решения;</p> <p>-приемами выбора метода и моделей для разработки организационно-управленческих решений;</p> <p>- механизмом реализации и контроля принятого решения с учетом социальной значимости;</p>
--	--	---

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

Цель курса – сформировать комплекс теоретических знаний и практических навыков, необходимых для разработки и принятия управленческих решений и методов эффективного управления организацией в условиях рыночной экономики; дать слушателям необходимую сумму знаний.

Задачи курса: изучение содержания управленческой деятельности и основных концепций менеджмента, изучение всех компонентов управленческой деятельности, проблем психологии и этики менеджмента.

Курс «Стратегический менеджмент» предназначен для слушателей программы МВА «General management». Предполагается, что слушатели имеют высшее образование и опыт практической работы на управленческих должностях.

Достижение цели создания эффективного бизнеса требует определения принципов построения компании и предварительного моделирования основных операционных процессов. Сохранение способности компании к генерации устойчивых денежных потоков даже в условиях стагнации рынков, предполагает наличие выверенной стратегии развития, гибкой модели бизнеса, не отягощенной избыточными активами. Руководство организации должно обладать способностями к разработке и реализации инновационных решений стратегического уровня, умениями быстро трансформировать их на уровень текущих операций.

В рамках данной цели необходимо решить следующие задачи:

- научиться выявлять ведущие тенденции изменения рынков в условиях неполной и искаженной информации;
- инструментами качественного анализа сформировать систему конкретных и измеримых стратегических целей;
- найти эффективные способы трансформации существующей или построения новой бизнес-модели при жестком дефиците временных и финансовых ресурсов;
- разработать удобные в использовании технологии выхода на сложные управленческие решения.

В различных рыночных условиях стратегии и модели бизнеса должны соответствовать определенным требованиям. На фазе активного роста экономики формируются зоны неудовлетворенного спроса. На первый план выходит интуиция, скорость движения в рыночном пространстве, управление финансовыми рисками – подобная ситуация наблюдалась в России до начала мирового кризиса.

В стабильных условиях для обеспечения конкурентоспособности необходимо либо находить инновационную стратегию, способную взорвать рынок, либо создавать модель, максимально эффективную с точки зрения использования ресурсов.

Нестабильные рынки отличаются высоким уровнем неопределенности состояния внешней среды, резкими колебаниями спроса и плохо прогнозируемыми изменениями самих правил ведения бизнеса. Данная ситуация порождает особенно жесткие требования к стратегиям, моделям и системам управления. На первый план выходят задачи обеспечения точности настройки стратегии на целевой сегмент, придания гибкости модели организации бизнеса, формирования проактивной способности к разработке и реализации управленческих решений.

Предлагаемая программа концентрирует внимание на практическом использовании аналитических форматов и моделей проектирования стратегии. Каждый раздел предполагает выход на конкретные управленческие решения; в ходе учебных занятий используются формы коллективной работы участников, обсуждение вариантов решений проблем в малых группах (мозговой штурм), коллективный обмен мнениями по наиболее важным управленческим решениям.

Курс основан на изучении основных инструментов стратегического менеджмента с целью получения знания и навыков разработки стратегии развития бизнесов в конкурентной среде. Основное внимание уделяется технологиям SWOT – анализа, структуризации стратегических целей, выявлению ключевых показателей эффективности. В рамках курса изучаются конкретные примеры разработки эффективных стратегий компаний в условиях российского рынка.

Проекция стратегических целей на уровни карты сбалансированных показателей, выявление причинно-следственных связей между ключевыми показателями

эффективности. Изучение технологии проектирования системы сбалансированных показателей. Анализ российской практики применения систем сбалансированных показателей. Построение вариантов карт сбалансированных показателей в разрезе отраслей и моделей бизнеса

особенности анализа кризисных ситуаций. Оценка факторов влияния, интересов, инструментов воздействия на ситуацию. Формулирование проблем и определение зоны принятия решения. Выбор технологии разработки и реализации решения. Формирование возможных альтернатив, оценка вероятных последствий и рисков. Процедуры выбора решения: рациональная и эмоциональная составляющие. Организация исполнения. Контроль и корректировка. Оценка результатов.

В результате изучения курса слушатели должны получить *представление* о:

- методологических основах стратегического анализа;
- различиях между оперативным и стратегическим менеджментом;
- роли стратегии и ее связи с другими контурами управлением компании;
- этапах внедрения стратегии в организацию;

Знания слушателей должны пополниться следующими разделами:

- анализ моделей бизнеса;
- виды стратегии;
- анализ внешней среды в условиях неопределенности;
- методы анализа ресурсов организации;
- построение контура стратегического анализа и контроля.
- У слушателей должны сформироваться следующие *умения*:
- Анализа долгосрочных факторов изменения среды организации;
- анализ доступных ресурсов и ключевых факторов успеха;
- разработка стратегических целей компании;
- выявление ключевых показателей эффективности бизнеса;
- Разработка решений стратегического уровня;
- Разработка стратегического плана.

Требования к результатам освоения дисциплины (модуля), включая перечень осваиваемых профессиональных компетенций:

Формирование и совершенствование компетенций:

- владением навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности (ОПК-1);
- способностью оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели (ПК-17);
- владением навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками (ПК-19);
- владением навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур (ПК-20).

2. Содержание дисциплины

Тема 1. Методологические основы менеджмента. Базовые функции менеджмента; процесс менеджмента. Разработка организационных структур управления (1 час)

Зарождение и развитие идей об управлении. Понятие менеджмента как сочетание науки, практики, искусства. Эволюция управленческой мысли – основные школы и концепции менеджмента: школа научного управления Ф.Тейлора; школа

административного управления А.Файоля; поведенческие школы управления, бихевиоризм; школа человеческих отношений Мэйо, теория «Х» и «У» Макгрегора. Развитие современных школ и концепций менеджмента.

Понятие менеджмента как процесса: основные элементы и характеристики процесса управления. Содержательная, организационная и технологическая характеристики процесса управления. Количественный и ситуационный подходы в управлении. Управление по целям.

Цели организации и их классификация. Основные функции менеджмента, их классификация. Базовые функция управления. Уровни планирования в компаниях и фирмах. Организация. Координация. Мотивация. Контроль.

Инструменты управления: моделирование, прогнозирование, планирование, бюджетирование, учет.

Практическое занятие

1. Сравнение различных моделей менеджмента. Построение дерева целей.
2. Работа в малых группах: определение факторов внешней среды организации. Сравнение различных парадигм управления.
3. Определение вида структуры управления по реальным схемам организаций.
4. Рекомендации по совершенствованию организационной структуры управления реальной организации.

Тема 2. Коммуникации в управлении. Принятие управленческих решений (0,5 часа)

Понятие коммуникаций. Коммуникации между организацией и ее средой.

Кибернетическая модель процесса коммуникаций. Виды коммуникаций: организационные, межличностные. Семантические барьеры и пути их преодоления.

Пути совершенствования коммуникационных процессов в управлении организацией.

Сущность управленческих решений, их роль в процессе управления производством: виды и требования. Процедура разработки решения. Содержание этапов. Система методов разработки управленческих решений. Методы «мозгового штурма» и др. стили принятия решений (по Вруму). Психологические аспекты принятия решений.

Практическое занятие

Причины искажения информации в организации. Тренинг: «Передача информации». Модель принятия решения (учебный фильм). Деловая игра «Мозговой штурм».

Тема 3. Лидерство и власть в менеджменте. Формирование команды (0,5 часа)

Природа содержания лидерства. Менеджер в организации: место, роли, функции. Черты эффективного лидерства. Теория лидерства – различные подходы. Традиционный подход: теория черт, поведенческий подход (стили руководства). Концепции ситуационного лидерства: модель Фидлера, модель Херси и Бланшара. Новое в поведении лидера в организации. Персональные потребности в лидерстве, развитие лидерского потенциала.

Практическое занятие

Игра «Образ менеджера», тест на лидерские качества.

Тема 4. Мотивация как функция менеджмента. Планирование как функция менеджмента. Стратегический менеджмент. Инновационная функция менеджмента (0,5 часа)

Сущность планирования в современных рыночных условиях. Понятие стратегии.

Миссия фирмы: цели фирмы, их построение. Бизнес-план как форма планирования в

рыночных условиях. Организация инновационных процессов. Разработка инновационных стратегий. Управление инновационными процессами.

Практические занятия

Анализ внешней и внутренней среды организации для выбора стратегии развития – SWOT-анализ. Разработка инновационной стратегии (проекта).

Тема 5: Методология стратегического анализа. Оценка конкурентной позиции компании (0,5 часа)

Предмет и задачи курса. Современное содержание понятия стратегия. Роль стратегии в управлении бизнесом. Парадигмы современного менеджмента. Изучение основных инструментов стратегического менеджмента. Корпоративный контур управления. Анализ внешней среды. Оценка факторов роста или разрушения стоимости компании. Оценка конкурентной позиции по Портеру. Анализ и оценка стратегии. Оценка эффективности модели бизнеса.

Основная литература (с указанием страниц)

1. Виханский О.С. К вопросу о смене парадигмы управления бизнесом// Вестник Московского Ун-та. Серия 24 Менеджмент 2009 № 1, стр. 5-25
2. Зайцев Е.В. Бизнес-модели в условиях нестабильных рынков: проблемы, решения и их реализация//// Вестник Московского Ун-та. Серия 24 Менеджмент 2010 № 1, стр. 84-112 (Размещена на сайте www.acgroup.ru)
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – любое издание. (Соответствующие разделы, номера страниц зависят от года издания),
4. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, (Соответствующие разделы, номера страниц зависят от года издания)

Дополнительная литература (с указанием страниц)

1. Лайм Фэйз, Роберт Рэнделл Курс МВА по стратегическому менеджменту: - М.: Альпина Паблшер, 2002 стр. 23-143

Тема 6. Выбор стратегии. Структуризация стратегических целей. (2 часа)

Формирование и оценка стратегических альтернатив. Критерии оценки стратегии. Анализ ключевых факторов успеха компании. SWOT – анализ. Система стратегических целей. Цели корпоративного уровня. Определение ключевых рынков и клиентов. Формирование целей по стоимости бизнеса. Обеспечение сбалансированности стратегических целей. Закрепление зон ответственности за достижение целей.

Основная литература (с указанием страниц)

1. Виханский О.С. К вопросу о смене парадигмы управления бизнесом// Вестник Московского Ун-та. Серия 24 Менеджмент 2009 № 1, стр. 5-25
2. Котлер Ф., Армстронг Г., и др. Основы маркетинга/Пер. с англ. – М.; СПб.; К.: : издательский дом «Вильямс», 1999, стр. 359-417
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – любое издание. (Соответствующие разделы, номера страниц зависят от года издания),

Дополнительная литература (с указанием страниц)

1. Лайм Фэйз, Роберт Рэнделл Курс МВА по стратегическому менеджменту: - М.: Альпина Паблшер, 2002 стр. 383-443

Тема 7. Трансформация стратегических целей на уровень сбалансированной системы показателей (2 часа)

Проекция стратегических целей на уровни карты сбалансированных показателей, выявление причинно-следственных связей между ключевыми показателями эффективности. Изучение технологии проектирования системы сбалансированных

показателей. Анализ российской практики применения систем сбалансированных показателей. Построение вариантов карт сбалансированных показателей в разрезе отраслей и моделей бизнеса.

Основная литература (с указанием страниц)

1. Измерение показателей результативности компании. / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006 (Серия «Классика Harvard Business Review»)
2. Зайцев Е.В. Цикл статей по проблемам постановки и разработки сбалансированной системы показателей. (Размещены на сайте www.acgroup.ru)
3. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Пер. с англ. 2-е изд., испр. и доп. Автор: Р. Каплан М. 2003, стр. 5-43

Дополнительная литература (с указанием страниц)

1. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. / Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2004 стр.33 - 139

Тема 8. Разработка и реализация стратегических решений (1 час)

Особенности анализа кризисных ситуаций. Оценка факторов влияния, интересов, инструментов воздействия на ситуацию. Формулирование проблем и определение зоны принятия решения. Выбор технологии разработки и реализации решения. Формирование возможных альтернатив, оценка вероятных последствий и рисков. Процедуры выбора решения: рациональная и эмоциональная составляющие. Организация исполнения. Контроль и корректировка. Оценка результатов.

Основная литература (с указанием страниц)

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – любое издание. Разделы по методам и моделям принятия решений.
2. Эффективное принятие решений / Пер. с англ. - 2-е изд. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007 (Серия «Классика Harvard Business Review»)
3. Управление в условиях неопределенности / Пер. с англ. - 2-е изд. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006 (Серия «Классика Harvard Business Review»)
4. Управление в условиях кризиса / Пер. с англ. - 2-е изд. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006 (Серия «Классика Harvard Business Review»)

Дополнительная литература (с указанием страниц)

1. Мерфи Д. Бизнес – это поединок: Наставление по достижению побед в современной бизнес-войне, составленное летчиком-истребителем. Пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005, стр.13-213
2. Филинов Н.Б. Разработка и принятие управленческих решений: Учеб. Пособие. М.: ИНФРА, 2009, стр.233-261

Практические занятия – 16 часов
Самостоятельная работа – 48 часов

Методы обучения:

В процессе проведения практических занятий по дисциплине «Общий менеджмент» используются следующие методы обучения: деловые игры, дискуссии, круглые столы, конкретные ситуации

Методы преподавания:

Преподавание ведется в активной, проблемной постановке. Преподавание данного курса предполагает следующие формы занятий: лекции, практические занятия, деловые и ролевые игры, дискуссии, психологические тестирования и тренинги.

3. Форма аттестации

Форма промежуточной аттестации – экзамен

4.Оценочные материалы дисциплины (модуля)

Шкала оценивания знаний, навыков и компетенций слушателей ВШМБ

отлично	хорошо	удовлетвори- тельно	неудовлетворитель- но
<p>1. полно раскрыто содержание вопроса;</p> <p>2. материал изложен грамотно, логически последовательно, правильно используется терминология;</p> <p>3. показано умение применения инструментов анализа и планирования;</p> <p>4. продемонстрировано усвоение ранее изученных вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков;</p> <p>5. материалы оформлены качественно, грамотно;</p> <p>6. на дополнительные вопросы комиссии получены верные лаконичные ответы ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов.</p>	<p>1. ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку отлично, но при этом может иметь следующие недостатки:</p> <p>- в изложении допущены незначительные пробелы, не искажившие содержание ответа;</p> <p>- допущены один - два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию члена комиссии;</p> <p>- допущены ошибка или более двух недочетов при освещении дополнительных вопросов, которые легко исправляются по замечанию члена комиссии.</p>	<p>1. неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала.</p> <p>2. имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов;</p> <p>3. при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков.</p>	<p>1. неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, не показано общее понимание вопроса и не продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала.</p> <p>2. допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, не исправленные после нескольких наводящих вопросов;</p> <p>3. при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков;</p> <p>4. отказ от ответа</p>
Повышенный уровень		Пороговый уровень	Компетенции не сформированы

Пример задания

ФИО, Группа:

Курс:Общий менеджмент

Преподаватель:

Тема итоговой работы по курсу:

Увеличения стоимости компании в условиях нестабильности внутренней и внешней среды на примере компании, сдающей в аренду площади в собственных торговых центрах

1. Описание проблемы:

Формулировка

Стратегия и организация работы в компании:

- не соответствуют текущей рыночной ситуации- свободны 10 % площадей давно работающих ТЦ, свободны 70% площадей недавно введённых ТЦ;

- не позволяют иметь максимально-возможную стоимость компании в настоящее время;

-не позволят получить существенный (скачкообразный) рост стоимости после завершения текущего кризиса в России (предположительно через 2 года).

Источник возникновения

Падение покупательского спроса физических лиц и,как следствие, уменьшение доходов и количества коммерсантов (арендаторов), уменьшение возможной ставки арендной платы

Тип проблемы

Стратегический –стратегия

Операционный - организация работы

Проблема сложная- нужно пригласить экспертов

Зона ответственности

Владельцы,

Коммерческий директор.

Уровень критичности

Высочайший

2. Описание решения

Формулировка возможных решений

Стратегию максимизации дохода не менять.

Принять Стратегию увеличения доли рынка.

Не изменять организационно-функциональную структуру, бизнес-процессы, мотивацию персонала компании, автоматизацию управленческой деятельности.

Изменить организационно-функциональную структуру компании (в т.ч. ответственность между владельцами и менеджментом), основной бизнес-процесс компании «сдача помещений в аренду», вспомогательные бизнес-процессы, мотивацию персонала компании, автоматизацию управленческой деятельности.

Обоснование времени принятия решения

Принять решение об изменениях -1 месяц.

Решение будет приниматься не менее месяца, т.к. оно неприятное для владельцев, «формально» отказывающихся от своих денег.

Решение необходимо, т.к. в компании уже сейчас дефицит свободного денежного потока.

Исполнить решение -6 месяцев.

6 месяцев потребуется на создание документов, подбор персонала, настройку бизнес-процессов.

Уровень и процедуры принятия

Владельцы,

Коммерческий директор.

На совещаниях убедить владельцев в необходимости изменений стратегии, организационной структуры, бизнес-процессов, мотивации сотрудников компании, автоматизации управленческой деятельности.

Необходимая информация

Возможные стратегии компании.

Возможная схема распределения ответственности между владельцами и менеджментом.

Возможная организационная структура компании для оптимизации.

Возможная настройка бизнес-процесса Сдача помещений в аренду.

Возможная настройка вспомогательных бизнес-процессов.

Возможные подходы к мотивации персонала.

Возможные подходы к автоматизации управленческих бизнес-процессов.

Критерии выбора окончательного решения

Убеждение владельцев в том, что нужно изменять одновременно стратегию, организационно-функциональную структуру компании, схему распределения ответственности между владельцами и менеджментом, бизнес-процессы, мотивацию сотрудников компании.

Риски отсрочки решения

Сейчас Владельцы зарабатывают существенно меньше, чем могли бы, а компания стоит намного меньше, чем могла бы.

После завершения текущего кризиса в России (предположительно через 2 года) компания не получит существенный (скачкообразный) рост стоимости

3. Ожидаемый результат

Планируемый результат

Компания будет устойчивее на рынке (чистый денежный поток и количество клиентов возрастут) иза 1 год будет оцениваться в максимально-возможную на момент сумму.

Заполнение всех торговых площадей до уровня 97% в течение 1 года.

Утверждённые и соблюдаемые владельцами: стратегия, распределение зон ответственности между менеджментом и владельцами, организационная структура компании, бизнес-процессы 2 и 3 уровня, мотивация сотрудников компании, направления и ориентировочный бюджет автоматизации управленческой деятельности.

Эффективным сотрудникам станет существенно интереснее и выгоднее работать в компании.

Возможные последствия долгосрочного характера

Компания получит скачкообразный рост стоимости после завершения текущего кризиса в России (предположительно через 2 года).

Побочный эффект

Для владельцев побочного эффекта будет, т.к. предполагаемые работы и «свободы» в управлении уменьшают текущих доходов (в т.ч. не несут значительных затрат) и не несут увеличения имущественных рисков.

Для сотрудников будет побочный эффект, т.к. внедряемые процедуры контроля работ и конкретизация зон ответственности, приведёт к смене части существующих работников.

4. Организация исполнения

Ответственный

Владелец

Руководитель Рабочей группы

Сотрудники Рабочей группы (руководители служб компании)

Сроки

6 месяцев

Основные мероприятия

Проведение установочных совещаний, обучающих семинаров, написание и исполнение плана работ...

Процедуры контроля

Контроль выполнения плана исполнения работ Проведение установочных совещаний, обучающих семинаров, написание и исполнение плана работ.

Экзаменационный тест Курс «Общий менеджмент»

1. В чем наиболее существенное различие понятий «управление» и «менеджмент»? Приведите примеры.

5. Кто был автором школы управления получившей известность как «административная школа»?

- Ф.Тэйлор;
- А.Файоль;
- Э.Мэйо;
- П.Дракер;
- М.Портер

6. Кто был автором школы управления получившей известность как «школа научного управления»?

- Ф.Тэйлор;
- А.Файоль;
- Э.Мэйо;

- П.Дракер;
- М.Портер

7. Какими ошибки были допущены Б.Верещагиным в кейсе «История «Сюжета», если ситуацию рассматривать с позиций «административной школы управления»?

8. В чем главный смысл матрицы И.Ансоффа как одной из первых эталонных матриц корпоративного стратегического управления?

9. Какова инвестиционная стратегия со стороны головной компании в отношении бизнес-подразделения корпорации, если его в соответствии с Бостонской матрицей позиционируют как «звезда» ?

- свертывание инвестиций
- резкое расширение инвестиций
- продолжение инвестиций
- перераспределение инвестиций

10. Каков смысл и существенная роль «миссии (видения)» в процессе стратегического менеджмента?

11.Какие выводы и рекомендации Вы можете сформулировать для российских инновационных компаний после обсуждения кейса «Микробор»?

5. Список рекомендуемой литературы

5.1. Основная литература

1. Попов, С. А. Концепция актуального стратегического менеджмента для современных российских компаний [Текст] : монография. - М. : Юрайт, 2016. - 223 с. ; 84x108/32. - Библиогр.: с. 207 - 218. - ISBN 978-5-9916-2221-9 : 706 р.
2. Виханский О.С. К вопросу о смене парадигмы управления бизнесом// Вестник Московского Ун-та. Серия 24 Менеджмент 2009 № 1, стр. 5-25
3. 2.Зайцев Е.В. Бизнес-модели в условиях нестабильных рынков: проблемы, решения и их реализация//// Вестник Московского Ун-та. Серия 24 Менеджмент 2010 № 1, стр. 84-112 (Размещена на сайте www.acgroup.ru)
4. Зайцев Е.В. Цикл статей по проблемам постановки и разработки сбалансированной системы показателей. (Размещены на сайте www.acgroup.ru)
5. Тебекин, А. В. Стратегический менеджмент [Текст] : учебник для прикладного бакалавриата. - УМО, 2-е изд. перераб. и доп. - М. : Юрайт, 2016. - 333 с. ; 60x90/16. - (Бакалавр. Прикладной курс). - библиогр.: с. 332 - 333. - ISBN 978-5-9916-5133-2 : 650 р. 43 к.
6. Котлер Ф., Армстронг Г., и др. Основы маркетинга/Пер. с англ. – М.:, СПб.:, К.: издательский дом «Вильямс», 1999
7. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – любое издание. (Соответствующие разделы, номера страниц зависят от года издания),
8. Курс МВА по стратегическому менеджменту/Пер. с англ.-М.: Альпина Бизнес Букс, 2006
9. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/Пер.с англ.-М.: Альпина Бизнес Букс, 2006
10. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Пер. с англ. 2-е изд., испр. и доп. Автор: Р. Каплан М. 2003, стр. 5-43
11. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ,
12. Управление в условиях неопределенности/Пер. с англ..-2-е изд.-М.: Альпина Бизнес Букс,2006 (Серия «Классика Harvard Business Review»)
13. Эффективное принятие решений/Пер. с англ..-2-е изд.-М.: Альпина Бизнес Букс,2007 (Серия «Классика Harvard Business Review»)

5.2. Дополнительная литература

1. Лайм Фэйз, Роберт Рэнделл Курс МВА по стратегическому менеджменту: - М.: Альпина Паблшер, 2002
2. Мерфи Д. Бизнес – это поединок: Наставление по достижению побед в современной бизнес-войне, составленное летчиком-истребителем. Пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005
3. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой среде преуспевают организации ,применяющие сбалансированную систему показателей. /Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп – Бизнес»,2004
4. Филинов Н.Б. Разработка и принятие управленческих решений: Учеб. Пособие. М.: ИНФРА, 2009