

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Смоленский государственный университет»

Кафедра менеджмента

«Утверждаю»

Проректор по учебно-
методической работе
Ю.А. Устименко
«21» июня 2022 г.

Программа учебной практики
Б2.В.01(У) Практика по получению первичных профессиональных умений и
навыков (Организационно-ознакомительная)

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы: Производственный
менеджмент
Форма обучения – заочная
Курс – 3
Семестр – 6
Всего зачётных единиц – 3, часов – 108
Форма отчетности: зачет – 6 семестр.

Программа составлена на основе ФГОС ВО по направлению подготовки
38.03.02 Менеджмент

Программу разработал:
кандидат экономических наук, доцент Давыдова Т.В.

Одобрена на заседании кафедры менеджмента
«14» июня 2022 г., протокол № 14

1. Планируемые результаты обучения при прохождении практики, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Прохождение учебной практики «Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков (Организационно-ознакомительная)» направлено на формирование у студентов следующих компетенций:

- владением навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности (ОПК-1);
- способностью находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК - 2);
- способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ОПК - 3);
- способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК - 5);
- владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений (ПК-8).

В результате прохождения практики обучающийся должен:

Знает

ОПК-1 - технологию поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов;

ОПК-2 - большинство элементов принятия организационно-управленческих решений и готов нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений;

ОПК-3 внешнюю и внутреннюю среду организации, ее ключевые элементы и их влияние на организационную структуру; различные типы организационно-управленческих структур сообразно изменяющимся условиям;

ПК-5 - сущность стратегического управления; основные задачи стратегического менеджмента и особенности стратегического планирования;

ПК-8 особенности документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений.

Умеет

ОПК-1 - осуществлять поиск, анализ нормативных и правовых документов;

ОПК-2 - использовать большинство элементов принятия организационно-управленческих решений и готов нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений

ОПК-3 - определять типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования; анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию;

ПК-5 - анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний; своевременно обобщать и анализировать стратегическую информацию для постановки цели и выбора путей ее достижения;

ПК-8 - документально оформлять решения в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений.

Владеет

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

ОПК-2 - владеет навыком принятия организационно-управленческих решений и готов нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений с учетом специфики деятельности организации;

ОПК-3 - навыками осуществления основных видов и процедур внутриорганизационного контроля; методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль);

ПК-5 - навыками принятия сбалансированных управленческих решений на основе анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компании;

ПК-8 - навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений.

2. Место проведения практики

Учебная практика связана с такими дисциплинами базовой части, как «Экономическая теория», «Теория менеджмента», «Методы принятия управленческих решений», и дисциплинами вариативной части «Организационное проектирование», «Стратегический менеджмент» и др.

По способу проведения – стационарная практика, проводится дискретно.

Местом прохождения учебной практики «Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков (Организационно-ознакомительная)» является кафедра менеджмента СмолГУ (учебные классы СмолГУ; библиотека СмолГУ).

Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков (Организационно-ознакомительная) проводится в сроки, установленные графиком учебного процесса. В соответствии с учебным планом продолжительность практики составляет 2 недели.

3. Содержание практики

Учебная практика включает следующие виды деятельности:

- участие в установочной конференции по учебной практике, знакомство с программой, целями и задачами практики, отчетной документацией;
- сбор и анализ информации;
- решение прикладных задач;
- подготовка отчетной документации;
- участие в заключительной конференции по практике.

Предполагается выполнение заданий по следующим темам:

Тема 1. Технология поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов

Тема 2. Особенности принятия организационно - управленческих решений, оценка результата и ответственность

Тема 3. Особенности управления человеческими ресурсами. Организационная структура управления

Тема 4. Стратегический анализ, как основы разработке стратегии обеспечения конкурентоспособности организации. Функциональные стратегии компании

Тема 5. Документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений.

Тема 1. Технология поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов

Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Общая характеристика Конституции РФ

2. Понятие законодательства в области экономики, общие и специализированное законодательство
3. Общефедеральные законы, законы субъектов
4. Общая характеристика Гражданского Кодекса РФ
5. Общая характеристика Трудового Кодекса РФ
6. Общая характеристика Бюджетного Кодекса РФ
7. Общая характеристика Налогового Кодекса РФ

Практические задания

Необходимо изучить нормативно-правовую базу законодательства РФ, согласно плана лекции. Результаты исследования проводить при помощи технической поддержки информационно-правового портала «Консультант +» и «Гарант. РУ» и т.п.

Тема 2. Особенности принятия организационно - управленческих решений, оценка результата и ответственность

Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Сущность и содержание управленческого решения Понятие управленческого решения. Классификация управленческих решений. Процесс принятия управленческих решений.
2. Формы подготовки и реализации управленческих решений Формы подготовки управленческих решений. Формы реализации управленческих решений. Целеполагание и его влияние на принятие управленческих решений.
3. Основные этапы процесса принятия решений. Фазы принятия и реализации управленческих решений. Технологии реализации управленческих решений.
4. Методы оценки эффективности управленческих решений. Характеристики качественного управленческого решения. Понятие эффективного управленческого решения. Виды эффективности управленческих решений. Методы оценки эффективности управленческих решений.
5. Моделирование как метод разработки управленческих решений Классификация моделей. Методы моделирования управленческих решений
6. Анализ основных причин проблем в процессе принятия решений. Понятие проблемы. Классификация причин проблемы. Инструменты анализа проблемы. Методы анализа основной причины проблемы (блок- схемы, метод критического случая, радарная диаграмма, диаграмма Парето, причинно-следственная диаграмма (метод «Пять почему», диаграммы «Рыбья кость»), метод когнитивных карт, метод ELECTRE ранжирования многокритериальных альтернатив, метод анализа иерархий (МАИ) для оценки предпочтительности альтернатив.
7. Методы принятия решений в условиях риска и неопределенности Понятие неопределенности. Понятие риска. Теория ожидаемой полезности. Принятие решений на основе критериев Вальда, Сэвиджа, Гурвица.
8. Деревья решений Понятие дерева решений. Процедура построения дерева решений.

Практические задания

Задание 1. Кейс «Формализация задачи принятия решения в условиях неопределенности с помощью платежной матрицы»

Строительная фирма International IBuilding Ltd. рассматривает четыре альтернативных метода строительства объекта (A1, A2, A3, A4), применение которых в различных погодных условиях должно привести к следующим издержкам (млн.руб.):

Возможные издержки фирмы International Building Ltd.

Событие	Возможные действия			
	A1	A2	A3	A4
Снег (E1)	20	20	26	30

Дождь (E2)	25	30	35	30
Хорошая погода (E3)	20	18	10	22

Тип погоды на время строительства прогнозируется синоптиками следующим образом:

Прогноз преобладающей погоды на время строительства

События	E1	E2	E3
Вероятность	0,2	0,3	0,5

Задание 2. Рассмотрите проблему (падение качества продукции) и примите решение при помощи метода причинно-следственной диаграммы или метода «Пяти почему».

Задание 3. Рассмотрите некоторую проблему принятия решений, заключающуюся в выборе одного из альтернативных решений (альтернатив). Создайте набор альтернатив и список критериев, по которым оцениваются альтернативы. Примените метод анализа иерархий для определения важности различных критериев для лица принимающего решения (предпочтения лица принимающего решения). На основании полученных коэффициентов важности критериев оцените рассматриваемые альтернативы по степени их привлекательности для лица принимающего решение.

Задание 4. Примените метод анализа иерархий для оценки конкурентоспособности организации или товара.

Задание 5. Рассмотрите некоторую проблему, решение которой разрабатывается в условиях неопределенности. Создайте список возможных альтернативных решений и список возможных ситуаций, которые могут произойти в будущем. Для оценки альтернативных решений примените критерии Сэвиджа, Вальда, Гурвица. Проинтерпретируйте полученные результаты.

Задание 6. Примените метод «деревья решений» для решения задач стратегического менеджмента.

Задание 7. Проанализируйте динамику производства (приведя данные в сопоставимый вид) и реализации продукции, используя следующие данные:

Годы	Объем производства, (в текущих ценах, тыс.р.)	Индекс цен	Объем производства, (в базисных ценах тыс.р.)	Темп роста, %		Объем реализации, тыс.р. базисный	Темп роста, %	
				базисный	цепной		базисный	цепной
2012	17820	1,00				17800		
2013	29350	1,23				23750		
2014	35786	1,21				24005		
2015	48900	1,17				28080		
2016	65300	1,15				32800		
2017	95800	1,28				37375		

Задание 8. Проанализируйте структуру товарной продукции

Изделие	Оптовая цена	Объем производства, шт.		Структура производства, %		Выпуск продукции в плановых ценах, тыс.руб.			Изменение выпуска продукции за счет структуры, тыс.руб.
		t0	t1	t0	t1	t0	Факт при базовой структуре	t1	
А	2000	5000	7000						
Б	1000	5000	2000						
Итого	-								

Задание 9. Предприятие закупило для производственного участка 20 станков. Плановый (эффективный) фонд времени работы единицы оборудования составляет 3988,64 ч. Установленная норма времени на обработку одного изделия – 0,5 ч. Рассчитать производственную мощность участка.

Задание 10. Количество оборудования на предприятии на начало года составило 400 единиц. С 1 апреля установлено дополнительно еще 60 станков, а с 1 ноября выбыло

30 станков. Плановый фонд времени работы оборудования предприятия равен 3952 ч. Производительность единицы оборудования равна 4 шт./ч. Рассчитать среднегодовую производственную мощность предприятия.

Задание 11. Определите объем затрат на стратегию отслеживания спроса при условии, что количество работников ежемесячно изменяется таким образом, чтобы обеспечить объем производства эквивалентно прогнозу по объему спроса по периодам.

Определите уровень затрат на стратегию, основанную на использовании материальных запасов, при условии, что количество рабочих и объем производства – неизменны. Для обеспечения дополнительного объема производства допускается нанимать работников на условиях частичной занятости.

Исходные данные

На продукцию условной организации отмечено сезонное колебание спроса. Согласно прогнозу, уровень спроса по месяцам будет выглядеть так (табл.). В организации планируется завершить текущий год с объемом материальных запасов аналогично предыдущему году в размере 900 ед. продукции. 550 ед. продукции необходимо иметь в организации для обеспечения резервных запасов и запасов промежуточных материалов. Хранение единицы продукции обходится организации в 1,12 у. ден. е.

Уровень спроса на продукцию по месяцам, ед.

Месяц	Уровень	Месяц	Уровень спроса
Январь	1300	Июль	800
Февраль	1000	Август	900
Март	800	Сентябрь	1000
Апрель	700	Октябрь	1200
Май	700	Ноябрь	1400
Июнь	700	Декабрь	1500

На конец года расчет численности персонала составляет 40 чел., наем дополнительного работника обходится в 430 у. ден. е., а увольнение – в 595 у. ден. е. На изготовление единицы продукции одним работником уходит 5 ч. Работники получают по 10 у. ден. е. за основное время и по 15 у. ден. е. за сверхурочную работу. В месяце - 20 рабочих дней, нет ограничений по началу и окончанию работ каждым из работников.

Тема 3. Особенности управления человеческими ресурсами. Организационная структура управления

Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием.
2. Понятие и типы организационных структур. Сравнительная характеристика.
3. Типы сложных организационных структур («выделенная» ОС, «двойственная», «Управление-функция заказчика», «управление-функция генерального подрядчика», «управление-функция управляющей фирмы», «всеобщего (тотального) управления проектами»)
4. Особенности проектирования организационных структур. Последовательность разработки и создания.
5. Стратегии и принципы управления человеческими ресурсами.
6. Методы управления персоналом (экономические методы, организационно-распорядительные, социально- психологические, нормативный метод, балансовый).
7. Особенности процесса распределения и делегирования полномочий.

Практические задания

Задание 1. Распределите должности служащих (архивариус; бухгалтер; начальник службы управления персоналом; конструктор; менеджер; механик; курьер; оператор; главный бухгалтер; начальник цеха; офис-менеджер; маркетолог) по следующим

категориям: руководители, специалисты, технические исполнители. Результат решения приведите в табличном виде. Постройте организационную структуру.

Задание 2. Формирование и осуществление кадровой политики существенно зависит от национально-культурных особенностей функционирования бизнеса. Основное различие двух конкурирующих между собой практик японского и американского менеджирования как раз и состоит в кадровом менеджменте. Американский ученый японского происхождения, специалист в области управления У. Оучи сопоставил американскую и японскую модели кадровой политики. Выявленные им характеристики этих моделей представлены в таблице.

Характеристика трех типов кадровой политики по У. Оучи

Организация типа «А» (американская модель)	Организация типа «J» (японская модель)	Организация типа «Z»
1. Наём работников на относительно короткое время	1. Пожизненный наём работников	1. Долгосрочный наём
2. Индивидуальное принятие решений	2. Коллективное принятие решений	2. Коллективное принятие решений
3. Индивидуальная ответственность	3. Коллективная ответственность	3. Индивидуальная ответственность
4. Быстрое развитие и продвижение	4. Медленное развитие и продвижение	4. Медленное развитие и продвижение
5. Механизмы явного, точного контроля	5. Механизмы косвенного контроля	5. Косвенный, неформальный контроль с использованием точных, формальных критериев
6. Поддержка специализированной карьеры работников (по вертикали)	6. Поддержка неспециализированной карьеры работников	6. Умеренно специализированная карьера работников
7. Избирательное отношение к работнику	7. Холистический (целостный) подход к работнику как личности	7. Холистический подход, включая семью

Представьте кадровую политику сегодняшней российской фирмы, если использовать характеристики, приведенные в таблице.

Задание 3. Составьте список критериев для оценки эффективности работы кадровой службы организации. В каких единицах и какими методами можно измерить разработанные критерии? Создайте систему оценки работы кадровой службы для реально существующей или спроектированной вами организации.

Задание 4. На начало 2014 года численность работников предприятия ООО «Инвест» составила 2150 чел. Рассчитать коэффициент текучести кадров, если в течение этого периода принято 218 человек, уволено 120 чел., в том числе: по собственному желанию – 76 чел.; – за нарушение трудовой дисциплины – 44 чел.

Задание 5. Среднесписочная численность предприятия – 4500 чел. В течение года уволено всего 515 чел., в том числе по собственному желанию 402 чел., за нарушение трудовой дисциплины 12 чел. Каким будет коэффициент текучести кадров и коэффициент оборота по выбытию кадров?

Задание 6. Составьте схему структуры факультета университета по Г. Минцбергу. Дайте определение структуры организации. Чем структура организации отличается от структуры управления? Назовите общие отличительные признаки бюрократических структур.

Задание 7. Постройте организационную структуру компании, в которой работали вы (ваши родители, друзья). Проанализируйте, насколько она эффективна, насколько способствует достижению целей, решению возникающих задач?

Задание 8. Компания «Эрнесто дела Серна и Ко» является представителем среднего бизнеса, имеет матричную организационную структуру. Основными услугами предоставляемыми данной организацией являются: ИТ консалтинг, разработка и внедрение ИТ приложений, разработка и поддержка корпоративных Интернет-порталов. Ввиду возросшего спроса на услуги компании, в несколько раз возросло количество

обращений связанных с консалтинговой деятельностью, возросло и количество проектов превысивших запланированные временные и ресурсные ограничения. Первичный анализ показал, что ИТ специалисты компании, задействованные как в проектной, так и консалтинговой деятельности отдают предпочтение консалтингу ввиду меньшей ответственности, небольшого объема работ и небольших временных затрат.

Вопросы:

1. Каким образом можно сократить количество *запаздывающих* проектов?
2. Каким образом можно повлиять на смену приоритетов специалистов?
3. Какие особенности структуры являются причиной данной проблемы?

Тема 4. Стратегический анализ, как основы разработке стратегии обеспечения конкурентоспособности организации

Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Основы стратегического менеджмента.
2. Этапы стратегического анализа.
3. Методики анализа внутренней и внешней среды.
4. Виды стратегий (Базовые стратегии, корпоративные стратегии, функциональные).
5. Понятие конкурентных преимуществ.
6. Стратегии обеспечения и повышения конкурентоспособности организации.
7. Портфельный подход к разработке стратегии.
8. Понятие функциональных стратегий, их виды
9. Сущность и особенности разработки стратегии маркетинга
10. Сущность и особенности разработки стратегии производства
11. Сущность и особенности разработки финансовой стратегии
12. Сущность и особенности разработки стратегии управления персоналом
13. Сущность и особенности разработки стратегия инноваций и инвестиций
14. Сущность и особенности разработки стратегии организационных изменений.
15. Особенности взаимосвязи функциональных стратегий и их влияние на сбалансированность управленческих решений

Практические задания

Задание 1. Учитывая данные таблицы, оцените конкурентоспособность пластиковых окон интегральным методом.

Оценки критериев конкурентоспособности пластиковых окон

Критерии	ВЕКО	КВЕ	Geolan	Aluplast
1. Теплоизоляция	4,5	3,5	3	4,5
2. Звукоизоляция	3	3	3	3
3. Влагопроницаемость	4,5	4,2	3,6	4,6
4. Экологичность	4	4	4	4
5. Комфортность	5	5	5	5
6. Дизайн	3	3	3	3
7. Имидж фирмы	4	4	4	4
8. Сервис	3	3	3	3
9. Прочность	2	2	2	2
10. Цена, руб. м 2	12000	11500	9500	16000

Задание 2. Учитывая данные таблицы 3, оцените конкурентоспособность пластиковых окон комплексным методом.

Задание 3. Учитывая данные таблицы 3, оцените конкурентоспособность пластиковых окон графическим методом (методом радиальной диаграммы).

Задание 4. Кейс «Конкурентоспособность товара»

Фирма по производству легких грузовых автомобилей решила приступить к экспорту своей продукции. Для оценки ее конкурентоспособности и возможного объема продаж фирмой был проведен следующий анализ:

«Мы выступаем на рынке легких грузовиков в классе грузоподъемности от 1 до 2 тонн с автомобилем грузоподъемностью 1,6 т. Для оценки конкурентоспособности выбирается аналог грузоподъемностью 1,4 т. Признавая другие отличия несущественными, будем считать, что и по данному параметру они незначительны.

Объем спроса на легкие грузовые автомобили на рынке интересующей нас развитой страны составляет 57 тысяч штук, в том числе на наш аналог приходится 10 тысяч штук.

Чтобы повысить прибыльность сбыта, установим на наш грузовик такую цену, чтобы по конкурентоспособности он сравнялся с аналогом. Тогда спрос разделится поровну, а может быть, даже склонится в нашу пользу за счет большей грузоподъемности нашего грузовика».

В реальности, однако, оказалось, что на рынке выбранной страны из 57 тысяч проданных легких грузовых автомобилей данного класса 54 тысячи пришлось на автомобили грузоподъемностью 1-1,5 т, куда и вошел выбранный аналог. Но в оставшемся диапазоне грузоподъемности 1,5-2 т с общим объемом спроса 3 тысячи штук нашей фирме удалось занять лишь часть, так как и здесь оказались более удачливые конкуренты.

Вопросы и задания

1. Есть ли противоречия в ходе анализа, проведенного фирмой в отношении грузоподъемности автомобиля? Если есть, то в чем они состоят?

2. Какие ошибки допущены в ходе анализа?

3. Какие другие параметры автомобиля необходимо было учесть? Разместите их в порядке убывающей значимости.

Задание 5. Конкретная ситуация - Новые отрасли фирмы «Интеллект»

К середине августа 1999 г. на фирме «Интеллект» сложилась сложная психологическая ситуация, которая была следствием экономических проблем. Частые перебои с работой и растущая задолженность фирмы по заработной плате стали причиной прогулов сотрудников, их пренебрежительного отношения к служебным обязанностям и множества конфликтов. Александр Дмитриевич, директор и единственный владелец фирмы, решил разъяснить людям сложившуюся ситуацию, ее причины, а также перспективы, которые, и призваны, по его мнению, обеспечить заинтересованность в работе.

Он объявил, что в воскресенье состоится общее собрание, на которое приглашаются все сотрудники фирмы – от главного бухгалтера до строительных рабочих. Несмотря на выходной день, люди пришли, поскольку хотели понять, что происходит в фирме, на что можно надеяться и стоит ли связывать с ней свое будущее.

В своей речи Александр Дмитриевич особое внимание уделил рентабельности будущего производства и планируемым ставкам заработной платы персонала:

«Мы уже сейчас имеем контракт на поставку 480 куб. м пиломатериалов по цене 240 долл. США. Сейчас на складе лежит 860 куб. м пиловочника, который необходимо переработать в течение месяца – тогда мы сможем выполнить условия контракта и получить порядка 1,5 млн. руб. прибыли, которая даст нам возможность выплатить долги по заработной плате и налогам, приобрести новое оборудование и расширить производство пиломатериалов.

Кроме того, к настоящему моменту мы заготовили около 300 т металлолома, который после получения лицензии также можно будет выгодно реализовать.

Проблемой является то, что сейчас нам не хватает оборотных средств, чтобы осуществить эти две сделки. Живые деньги нужны на получение лицензий, оплату железнодорожного тарифа и ремонт деревообрабатывающего оборудования.

Отсутствие необходимых средств не является, на мой взгляд, серьезной проблемой. Мы планируем получить банковский кредит, и для этого я подготовил инвестиционный

проект, с которым каждый из вас может ознакомиться. Этот документ в настоящее время рассматривается в нескольких банках, и, я уверен, будет одобрен.

Очень важным является то, что налаженное производство позволит нам структурировать нашу деятельность, упорядочить финансовые и материальные потоки и организовать эффективную работу управленческого персонала. Я могу решить текущие проблемы с деньгами и, как видите, могу обеспечить успешное будущее нашей фирмы. Но я не способен сделать все единолично, поэтому прошу вас приложить все силы для достижения нашего общего успеха.

На мой взгляд, самым необходимым для нас является порядок. У нас каждый занят либо первым попавшимся делом, которое его абсолютно не касается, либо тем, что не приносит никакой пользы.

Я прошу вас на следующей неделе обдумать свое положение и положение своего отдела в организации, изложить свои мысли на бумаге и представить мне в виде должностной инструкции, положения о подразделении или документа с аналогичным содержанием. Затем, мы обсудим ваши предложения, и будем создавать организационную структуру нашей фирмы...»

Александр Дмитриевич стал предпринимателем в 1990 г., когда совместно со своим другом занялся изготовлением и реализацией обуви, торгово-закупочной деятельностью. Для производства обуви партнеры купили гараж, где и была организована мастерская.

Продажа обуви принесла определенный доход, и Александр Дмитриевич намеревался расширить дело, арендовать большие площади и установить там оборудование. Однако эту идею не удалось реализовать, поскольку рынок обуви к 1993 г. был насыщен.

Наличие хорошо оборудованного гаража навело на мысль создать на его базе мастерскую по ремонту автомобилей. К сожалению, между партнерами возникли разногласия, и они прекратили совместную деятельность.

Торговля

В 1993 г. Александр Дмитриевич учредил в Ухте общество с ограниченной ответственностью (ООО) «Север», арендовал ангар и создал на его основе оптовую продуктовую базу. Кроме того, фирма открыла магазин по продаже телевизионной техники отечественного и импортного производства. Радиотехнику в магазин и продукты для базы фирма закупала у московских оптовиков. До 1994 г. бизнес стремительно менялась. В городе появилось несколько десятков торговых точек по продаже радиотехники, на оптовом рынке продуктов также усилилась конкуренция.

«Торговля не очень сложное дело, она способна приносить доход, – сказал по этому поводу Александр Дмитриевич, но, по моему мнению, фирма должна торговать, прежде всего, своими «мозгами». Мы должны делать что-то сложное настолько лучше других, чтобы ни у потребителей, ни у потенциальных конкурентов не могло возникнуть ни малейшего сомнения в нашем лидерстве. И работа обязательно должна быть творческой. Я хочу собрать на своем предприятии лучших людей и решать самые сложные задачи».

Строительство

Областью приложения своих замыслов Александр Дмитриевич избрал строительство, точнее, в основном проектные работы. Он создал еще одну фирму «Архитектор», сформировал группу инженеров и проектировщиков, нанял рабочих. Фирма выполняла проектные и строительные работы, но строительная отрасль находилась на спаде, и платежеспособных клиентов в Ухте практически не было.

В 1997 г. Александр Дмитриевич перенес основную деятельность своих фирм из Ухты в Сыктывкар. Бизнес сконцентрировался в основном на проектных и строительных работах и оптовой торговле. Здесь Александр Дмитриевич учредил еще одну фирму «Успех», которая специализированно занялась торговыми операциями. Эта фирма учредила оффшорную компанию в Великобритании для снижения налоговых платежей.

В 1995 г. в Ухте Александр Дмитриевич планировал развернуть деятельность еще одной своей новоиспеченной фирмы «Лапушка». Он планировал организовать с новым партнером сельскохозяйственное производство. Фирма арендовала участок земли и закупила сельскохозяйственную технику. Однако планам не суждено было сбыться: по вине партнера предприятие погрязло в долгах раньше, чем началась производственная деятельность.

Новые схемы

Строительные работы требовали значительных капиталовложений, но плохо оплачивались заказчиками. Поэтому фирмы Александра Дмитриевича, объединенные общими ресурсами, постепенно теряли свои оборотные средства. Кризис 1998 г. кроме множества проблем финансовых структур принес массу возможностей для производственных экспортно-ориентированных предприятий. Падение курса отечественной валюты сделало экспорт продукции, выполненной по мировым стандартам, очень прибыльным.

Возможность организации высокорентабельного производства стала реальностью, и Александр Дмитриевич спроектировал две новые «схемы» бизнеса.

Первая «схема» – это организация заготовки металлического лома в г. Печоре; себестоимость заготовки невелика, ресурсы лома практически неисчерпаемы, а растущее производство металла на отечественных металлургических комбинатах гарантирует сбыт продукции. Фирма «Успех» наняла бригаду рабочих и обеспечила их необходимой техникой и инструментами.

Вторая «схема» – это организация лесозаготовки и деревообрабатывающего производства, способного выпускать продукцию, конкурентоспособную на мировом рынке.

Фирма «Север» приобрела необходимое оборудование для лесозаготовки, арендовала специальный автотранспорт и трактора. В поселке под Сыктывкарком фирма купила ангар, в котором разместился деревообрабатывающий цех, способный выпускать до 34 кубометров высококачественных пиломатериалов в сутки. К весне 2000 г. Александру Дмитриевичу удалось заключить ряд очень выгодных кон трактов на поставку пиломатериалов и металла. Дело оставалось за малым – найти «живые деньги» для запуска лесопильного цеха, получения лицензий, оплаты железнодорожного тарифа и некоторых других статей расходов.

Александр Дмитриевич говорит о деятельности своих фирм:

«В бизнесе нет ничего сложного, необходимо найти область приложения своих сил и денег, способную дать адекватный результат. Необходимо построить в этой области жесткую структуру (схему) производства конечного результата и зарабатывать деньги.

В наше время крупный бизнес в России неповоротлив и инертен, он способен существовать, но не вывести страну из кризисного положения. Малые фирмы оперируют в основном на внутреннем, более того, местном рынке, где низка платежеспособность покупателя. Поэтому малые предприятия, также, не способны зарабатывать деньги и обеспечивать экономический рост. Основой процветания нашей экономики должны стать средние по размерам предприятия, производящие товары, востребованные на внешнем рынке. Реализация их продукции обеспечит высокую норму прибыли и принесет живые деньги в экономику. Такие предприятия способны платить высокую заработную плату своим рабочим и налоги, они сделают платежеспособным внутренний рынок страны...

В то же время бизнес должен эффективно управляться, поэтому мы должны построить жесткую систему организации. Я хочу объединить свое дело в единую структуру с четким разграничением обязанностей и ответственности, с прозрачными финансовыми потоками...»

Структура компании

Структура бизнеса Александра Дмитриевича состоит из трех малых фирм, единственным учредителем которых он является.

Все фирмы фактически управляются Александром Дмитриевичем лично.

Организацией текущей работы в каждой из областей деятельности (строительство, лесозаготовки, деревообработка, заготовка лома) занимается управляющий, непосредственно подчиненный Александру Дмитриевичу. Александр Дмитриевич сам контролирует большинство текущих вопросов, связанных со снабжением, сбытом продукции, набором персонала и т. п.

Снабженческий эпизод

Для проведения работ на одном из строительных объектов прораб срочно затребовал большую партию гвоздей. На складе гвоздей не было, как не было в тот момент и денег на их закупку. Александр Дмитриевич поручил сотруднику И. достать гвозди. Тот выполнил поручение и, используя свои деловые связи, договорился о поставке нужного количества гвоздей. Однако Александр Дмитриевич уже нашел необходимые гвозди с помощью другого своего сотрудника и отказался от варианта, предложенного. И, который заявил, что в дальнейшем не будет выполнять подобные поручения, так как, его поставили в неловкое положение перед знакомыми и теперь он вынужден улаживать с ними последствия отказа от поставки.

Необходимость единоличного контроля всех процессов на фирме Александр Дмитриевич объясняет так:

«Одна из самых серьезных наших проблем – кадровая. Рабочие на Тайване работают несоизмеримо лучше наших. Наши люди не способны ответственно выполнять порученную работу, они всегда ищут всевозможные лазейки для того, чтобы поменьше работать и больше получать. На этой почве процветают всякого рода воровство и безответственность. Мой опыт показывает, что если хочешь что-то сделать – сделай это сам. Доверять важный вопрос кому-то бессмысленно, поскольку дело будет провалено. Поэтому я вынужден сам решать все, не полагаясь на персонал фирмы».

Контрольные вопросы:

1. Компания намеревается действовать, по крайней мере, в четырех сферах бизнеса: деревообработке, строительстве, заготовке металла и оптовой торговле. Насколько эффективно решение о такой диверсификации? Каковы его преимущества и недостатки?

2. Существуют ли связи между видами бизнеса компании? Возможен ли синергетический эффект?

3. Каковы сильные и слабые стороны единоличного управления та кой компанией?

4. Как вы оцениваете мнение Александра Дмитриевича о препятствиях в делегировании полномочий? Оцените кадровую политику компании.

5. Каким должен быть уровень децентрализации фирмы? Что это даст?

6. Каким должен быть процесс принятия стратегически важных решений в фирме? Кто должен привлекаться к принятию таких решений? Требуется ли дополнительный персонал или необходима большая вовлеченность своих служащих? Каких? Как этого достичь?

Ситуация 6. Стратегия управления персоналом крупного промышленного предприятия

Одной и, пожалуй, главной составляющей стратегии управления персоналом крупного промышленного предприятия на современном этапе развития экономики страны является, пожалуй, состояние кадрового потенциала, который удалось сохранить в период жесточайшего кризиса, не обошедшего стороной ни одно предприятие.

Восполняемость кадров, подготовка резерва на замену убывающих специалистов, уровни профессиональной подготовки и образования с необходимостью постоянного их повышения, возраст работников и осознание ими необходимости движения предприятия вперед в своем развитии, морально-психологический климат в коллективе эти и некоторые другие критерии оценки состояния кадров определяют жизнеспособность предприятия, и поддержание их величин в оптимальных соотношениях входят в круг

наиболее трудных и наиболее сложных вопросов, с которыми приходится сталкиваться руководителю сегодня.

Где взять специалистов высшей квалификации для пополнения и обновления кадрового состава предприятия? Этот вопрос наиболее актуален для нашего предприятия и о некотором опыте работы в этом направлении хотелось бы поделиться с коллегами.

В мае 2016 г. совместно с Министерством промышленности и науки Московской области был разработан проект целевого обучения специалистов для нужд комбината. В августе 2016 г. шесть человек стали студентами Московского государственного университета печати. Из них четверо наших работников поступили на заочное и двое на дневное отделение. Но шести целевых мест, конечно, мало для нашего комбината. И тогда был заключен договор «О совместной образовательной деятельности Московского государственного университета печати и ГУП «Чеховский полиграфический комбинат». Согласно этому договору комбинат направляет 17 человек, работников ЧПК, на обучение в МГУП на коммерческой основе, предоставляя таким студентам ряд льгот.

Скомплектованная группа, благодаря договоренности с вузом, за обучение оплачивает лишь 50% стоимости. Комбинат выделяет студентам беспроцентную ссуду для этих целей. Нам удалось организовать учебу студентов этого коммерческого набора так, чтобы предприятие несло как можно меньше потерь их рабочего времени. Для этого, совместно с МГУП, организовано чтение лекций, проведение семинарских и практических занятий непосредственно на комбинате, проводится большая работа по корректировке учебных планов и программ с целью обеспечения непрерывности подготовки специалистов, приглашаются преподаватели МГУП на ЧПК для проведения различных форм занятий.

Поэтому часть зачетов и экзаменов студенты сдают непосредственно в стенах своего родного предприятия, а на сессии едут в МГУП и сдают только те предметы (например, химию), для подготовки которых нужны специально оборудованные лаборатории. Это намного облегчает учебу и совмещение ее с работой. Для лучшего усвоения знаний для студентов проводятся дополнительные занятия по высшей математике и химии. В итоге студенты без единой потери окончили первый курс, успешно сдав все экзамены, и перешли на второй курс.

Потребность в молодых специалистах растет, поэтому в 2016 г. было принято решение по активизации профориентационной работы в Чеховском районе, задействованы печать и радио. С целью привлечения на обучение в МГУП наиболее подготовленной молодежи, комбинат заключает с ним договор об открытии Чеховского регионального учебно-методического комплекса (ЧРУМК) на базе гимназии № 7 г. Чехова Московской области для подготовки молодежи с ГУП «Чеховский полиграфический комбинат», из Государственного профессионального лицея № 56, школы № 1 и выпускников других учебных заведений к поступлению в Московский государственный университет печати.

Согласно этому договору на комбинате были открыты подготовительные курсы, на которых с ноября 2016 по май 2016 г. 20 учащихся школ города и района углубляли знания по математике и русскому языку. В результате семь человек стали студентами МГУП, поступив на различные факультеты, из них четыре человека на дневное обучение и три на заочное. Четверо из поступивших дети работников комбината. Кроме этого, в нынешнем году еще семь человек поступили в МГУП на целевое обучение. С мая 2017 г. подготовительные курсы продолжают свою работу.

Для подготовки специалистов на потребный для комбината профиль работы, мы практикуем прием на работу выпускников высших и средних учебных заведений на специально для этого введенные в штатное расписание должности специалистов-стажеров. Конечно, это увеличивает затраты на заработную плату, но они вполне оправданы. Мы работаем в тесном контакте с Чеховским районным центром занятости населения. Вместе находим варианты удовлетворения потребности комбината в рабочих

кадрах из числа безработных граждан, применяя, вариант «Молодежная практика». Это позволяет молодежи в течение шести месяцев получить профессию прямо на рабочем месте, а комбинату сэкономить 50% зарплаты (вторую половину оплачивает Центр занятости) и провести отбор лучших для работы на комбинате. Немаловажным фактором в деле управления кадрами является знание и использование делового потенциала работников, объективная оценка их труда и стимулирование персонально каждого за результаты его работы.

В целях создания лучших условий для работы коллектива и благоприятного нравственно-психологического климата на комбинате разработана и уже начинает реализовываться программа технического перевооружения комбината. В частности, в апреле 2017 г. парк печатных машин должен пополниться новой листовой офсетной машиной с лаковым модулем Poland-705, а также рулонной семикрасочной машиной глубокой печати для производства гибкой упаковки это позволит создать современные рабочие места с лучшими условиями для работы. В цехе подготовки форм проведена перепланировка помещений и установка современного оборудования для изготовления офсетных печатных форм, что позволило улучшить условия работы.

Немало внимания мы уделяем улучшению условий труда служащих посредством систематически проводимой работы по компьютеризации отделов и служб комбината, замене устаревших моделей компьютеров на современные, оснащению подразделений оргтехникой (ксероксами, факсами т. п.), оргсвязью (мобильными телефонами и т. п.), проведению плановых ремонтов и обустройства служебных помещений. Благоприятные условия для создания нормального нравственно-психологического климата в коллективе, на мой взгляд, создает демократичный стиль руководства, хотя отдельные случаи не исключают элементов автократизма. Важно и стремление к единству слова и дела, улучшение состояния социальной сферы, а иногда и просто чувство юмора.

Несмотря на экономические сложности, еще в 2005 г., в условиях продолжающегося спада производства, на базе санатория-профилактория «Ласточка» и здравпункта нами был создан лечебно-оздоровительный комплекс, позволяющий ежегодно оздоравливать свыше 500 человек, в числе которых не только работники комбината, но и работники издательств. На лицензировании в 1999 г. санаторий-профилакторий получил I категорию лечебно-оздоровительного учреждения. Мы изыскивали возможности для закупки нового медицинского оборудования и открытия стоматологического кабинета с ортопедическим отделением. В профилактории применяются более 20 различных методов лечения и профилактики заболеваний, в том числе лазеро-, гирудо-, фито-, психотерапии (последняя для детей и взрослых) и др., что позволяет снизить заболеваемость работников, улучшить медицинское обслуживание.

Комбинат содержит общежитие на 408 мест, продолжает строительство базы отдыха, в прошедшем летнем сезоне в санатории-профилактории «Ласточка» прошли оздоровление 150 детей работников комбината.

У комбината четыре садоводческих товарищества, по желанию все работники комбината ежегодно обеспечиваются землей под посадку картофеля. Предприятием оказывается практическая помощь средней школе № 1, в которой учатся дети работников комбината.

На комбинате в 2016 г. создан комплекс общественного питания и торговли, в который входят столовая, магазин, буфет. При профкоме комбината действует детская библиотека, которой пользуются дети ближайших жилых микрорайонов. На комбинате возрождаются спорт, туризм и самодеятельность; в коллективах подразделений проводятся вечера, посвященные различным событиям жизни коллектива, поощряется участие спортивных команд комбината в районных и городских соревнованиях.

Большое внимание мы уделяем ветеранам. Ежегодно, 9 мая, администрация совместно с профсоюзным комитетом и Советом ветеранов комбината проводит вечера чествования ветеранов войны и тружеников тыла. Неработающим пенсионерам, а их

более 800 человек, ежегодно оказывается материальная помощь и дополнительная тяжело больным, одиноким, престарелым.

В 2005 г. было принято решение о выпуске к 35-летию комбината книги-летописи в двух томах о предприятии. В целях подготовки материала для книги в течение 2015 и 2016 гг. были проведены вечера встреч ветеранов строительства, пуска и освоения мощностей комбината. В январе 2017 г. книга была выпущена и вручена в качестве памятного подарка каждому ветерану и каждому работнику комбината.

На социальную сферу: содержание санатория-профилактория «Ласточка», общежития, строящейся базы отдыха, оборудование стоматологического кабинета, столовой, библиотеки, аренду земли под посадку картофеля, материальную помощь ветеранам, спортивные мероприятия в 2015 г. было израсходовано 1322 тыс. руб., в 2016 г. 3323 тыс. руб.

Руководителю приходится работать в тесном контакте с общественными организациями: профсоюзной, Советом ветеранов комбината и района и оказывать им необходимую помощь.

Вступив в октябре 2005 г. в должность генерального директора Чеховского полиграфического комбината, я не видел необходимости формировать новую команду для поиска путей вывода комбината из кризиса, а начал работу с действующим составом, так как с членами этой команды я был в той или иной степени знаком еще по своему прежнему месту работы, решая проблемы ГПЛ-56 по производственным, техническим, финансовым, экономическим, снабженческим, кадровым, строительным вопросам с прежним руководством комбината. Я знал этих людей не понаслышке, знал, что им можно доверять и опереться на них. Это были уже солидные люди, в возрасте от 43 до 58 лет, имеющие за плечами не один десяток лет работы на комбинате и опыт работы на последней должности от одного года (заместитель генерального директора по коммерческим вопросам) до восьми лет (главный бухгалтер), в большинстве своем с высшим образованием, хорошо знающие обстановку и специфику журнального производства, компетентные, ответственные, умеющие самостоятельно принимать решения на своем участке работы, объединенные общим желанием изменить к лучшему сложившуюся ситуацию. Для комплексного анализа рынка сбыта полиграфической продукции нами была создана и уже несколько лет работает на комбинате маркетинговая группа, которая изучает и прогнозирует, организует работу по созданию новых видов продукции, рекламу и т. д.

В условиях меняющейся конъюнктуры спроса на рынке полиграфических услуг мы нашли возможности для частичной переориентации комбината на изготовление новых видов изделий красочной гибкой упаковки и этикеточной продукции. Эти планы начинают реализовываться благодаря настойчивой, последовательной работе всего коллектива комбината. После августа 2004г. нам удалось сохранить коллектив, прибегнув к более щадящим, чем сокращение численности работников, мерам: сокращенный рабочий день и сокращенная рабочая неделя, и то на короткий период, пока заказчики смогли преодолеть последствия кризиса. В октябре 2005 г. заработная плата работникам комбината была повышена в 1,5 раза. В настоящее время наш коллектив имеет самый высокий уровень средней зарплаты в Чеховском районе.

Комбинат имеет поддержку у деловых кругов, у государственных и общественных организаций, и подтверждение тому банковское кредитование на приобретение новой техники, так необходимой для перевооружения предприятия. Имея надежный кадровый потенциал, коллектив ГУП «Чеховский полиграфический комбинат» с оптимизмом видит будущее своего предприятия и полиграфической отрасли в целом.

Вопросы для анализа ситуации

1.1. Чем отличается новый подход к управлению персоналом при стратегическом управлении по сравнению с обычным (не стратегическим управлением)?

2.1. Как бы вы сформулировали видение, миссию, долгосрочные цели и стратегию ГУП «Чеховский полиграфический комбинат»?

3.1. Какие факторы внешней среды оказывают наиболее существенное влияние на ГУП «Чеховский полиграфический комбинат»? Опишите возможности и опасности исходя из описания ситуации и собственных знаний о состоянии российской экономики.

3.2. Какие сильные стороны у комбината и каковы его слабости, как вы думаете?

3.3. Постройте матрицу SWOT-анализа и покажите, какие проблемы ГУП «Чеховский полиграфический комбинат» решаются с использованием описанной в ситуации стратегии.

4.1. Почему именно стратегию управления персоналом считает ключевой Генеральный директор ГУП «Чеховский полиграфический комбинат»?

4.2. Каковы основные составляющие стратегии управления персоналом, реализуемые в ГУП «Чеховский полиграфический комбинат»? Как бы вы ее кратко сформулировали?

5.1. Можно ли достигнутый уровень развития кадров считать одной из ключевых внутренних компетенций организации?

6.1. Какую информацию необходимо отразить в стратегическом организационном плане, социальном, инновационном, инвестиционных планах и в каких подразделах?

7.1. По каким инновационным идеям необходимо составление бизнес-планов?

Ситуация 7. «Форд» вчера, сегодня и завтра

Генри Форд был великим руководителем. Он представлял собой архетип авторитарного предпринимателя прошлого. В начале XX века на фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями. Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным». Форд сделал свою модель «Ти» настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 дол., и платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени – 5 дол. в неделю. Так много людей купили модель «Ти», что в 1921 г. «Форд Мотор» контролировала 56% рынка легковых автомобилей США и заодно почти весь мировой рынок.

В то время как «Форд Мотор» сохраняла верность черной модели «Ти» и традиции, согласно которой босс командует, а остальные выполняют, фирма «Дженерал Моторс» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля «Форд Мотор» на рынке резко сократилась, а рейтинг ее руководителей сильно снизился. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило «Дженерал Моторс» захватить 43,5% автомобильного рынка, оставив «Форду» менее 10%.

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

«Форд» - вторая в сегодняшнем мире автомобилестроительная компания в 1994 г. бросила вызов своим конкурентам. Впервые в своей истории компания ставила цель превратиться во всемирную корпорацию, разрушить национальные и региональные барьеры, которые мешают ей продвигаться по пути создания «универсальных» моделей автомобилей, ориентированных на общемировой рынок сбыта.

Стремясь повысить эффективность своих громадных инвестиционных программ и одновременно расширяя гамму собственной продукции, все пользующиеся мировой известностью автомобилестроительные компании сталкиваются с одной и той же сложнейшей проблемой. Им необходимо сократить цикл доведения продукции до рынка и в то же время буквально на ходу «впрыгивать» во вновь возникающие его секторы, будь то многоцелевые автомобили, спортивные машины или микролитражки. Они должны сократить свои огромные расходы на закупку материалов и комплектующих, а сделать это можно, если отказаться от региональной замкнутости и обратиться к мировым ресурсам деталей и систем.

Крупные японские фирмы «Тойота», «Ниссан» и «Хонда» сколько-нибудь значимо вступили на мировые рынки всего 20 лет назад. Благодаря преимуществам современных средств связи у них сложились более рациональные организационные структуры. Во многом благодаря этому во всех регионах мира та или иная японская фирма продает, по существу, один и тот же автомобиль. Например, модель «Королла» компании «Тойота», продаваемая в Северной Америке, мало отличается от той, что продается в Европе или в самой Японии. Если говорить об основных характеристиках, то машина разрабатывалась и конструировалась только один раз, хотя сборка ее осуществляется на четырех континентах.

Напротив, дочерние компании американских гигантов «Форд Европа» и «Дженерал Моторс Европа» создавались как полностью независимые автомобилестроительные фирмы с законченным циклом производства. В течение долгих лет большая часть их продукции проектировалась, разрабатывалась и конструировалась с ориентацией только на европейский рынок (иногда, правда, предусматривался некоторый экспорт в другие части света). Таким образом, они дублировали, а не дополняли деятельность своих материнских компаний в Северной Америке.

В рамках своей революционной перестройки компания «Форд» планировала создать подразделение «Форд Аутомотив Оперейшнс», в котором эффективно слились бы европейское и североамериканское направления бизнеса, а также фордовская группа компаний производителей автомобильных деталей. «Форд» реорганизовалась так, что на смену практически независимым региональным компаниям должны были прийти несколько глобальных, построенных по видам выпускаемой продукции направлений □ в форме пяти центров автомобилестроительных программ (ЦАП). Четыре из них должны были быть созданы в Северной Америке, один – в Европе.

«Объединив все наши технологические процессы и избавившись от дублирования в работе, мы смогли бы оптимально использовать наши творческие и технические ресурсы», – считал председатель правления компании, ее главный управляющий Алекс Тротман. Он заявил далее, что новый подход компании «Форд» к делу обеспечит потребителей более широкой гаммой автомашин в большинстве секторов рынка и создаст гарантии высокой конкурентоспособности компании как по качеству, так и по стоимости продукции на фоне даже самых сильных соперников во всем мире.

В то же время упрощение процессов конструирования, материально-технического снабжения и других видов деятельности «существенно сократит издержки компании». Согласно этой оценке, потенциальная экономия вследствие реорганизации к концу десятилетия составила бы не менее 2–3 млрд. дол. в год.

Уже более 10 лет компания нащупывала свой путь к расширению масштабов своей деятельности на весь мир. Ее высшее руководство давно испытывало буквально танталовы муки в поисках «философского камня» – так называемого общемирового автомобиля, а также жаждало добиться экономии, связанной с «однократной» разработкой изделий для его производства и продажи на различных континентах.

Первая попытка была сделана в конце 70-х годов XX века, когда была предложена общая программа создания модели «Форд Эскорт» в Европе и в Северной Америке.

Однако автомашины, сошедшие с конвейеров в начале 80-х годов, не имели между собой ничего общего, кроме названия и овальной голубой фордовской эмблемы на радиаторе..

За прошедшие несколько лет компания «Форд» существенно приблизилась к своей давней мечте, приступив к реализации шестимиллиардной программы создания общемирового автомобиля «Мондео». Она стала попыткой разработать «универсальную» машину, призванную заменить как «Сьерру» в Европе, так и «Форд Темпо»/«Меркьюри Топаз» в Северной Америке. Компания рассматривала «всемирный автомобиль» как ключ к будущему.

Хотя эта фордовская система оформлялась в течение нескольких лет, она за несколько недель до назначенного срока была подведена под единую «электронную крышу» — так назвала компания свою новую организацию объединенных конструкторских работ, расположенную в Дирборне (штат Мичиган). Другие главные центры — в Дантоне (Англия), Кельне (Германия), Турине (Италия), Валенсии (Калифорния), Хиросиме (Япония) и Мельбурне (Австралия). Сеть (спутниковая связь, подводные кабели и наземные линии), приобретенная у поставщиков электронной связи, позволяет в каждой точке этой системы использовать местных экспертов или оборудование на благо компании «Форд» в целом.

«Теперь инженеры могут быстро обменяться информацией и решить, подходит ли для данной машины, скажем, определенный тип кондиционера. Такое взаимодействие сократит в будущем процесс создания новой модели до 24 месяцев против 35 месяцев, что ушли на создание «Мустанга» 1994 г., хотя и эта цифра значительно ниже средней по отрасли в США — 54 месяца».

Замысел компании «Форд», говорят независимые эксперты, состоит в том, чтобы ускорить процесс моделирования при помощи компьютерной сети, не исключая при этом человеческого суждения и личного взаимодействия.

Суть программы «Форд 2000» — «универсальность» и отход от старого принципа производства автомобилей, предназначенных для определенных рынков. Теперь компания «Форд» намерена выпускать модели, которые (возможно, с незначительными изменениями) будут продаваться и в Старом Свете, и в Новом Свете, и в Азии. Благодаря этой программе компания «Форд» планирует значительно сократить расходы не только на разработку новых автомобилей, но и на их производство. Говорить о результатах программы «Форд 2000» пока, видимо, рано, но уже очевидно, что ее приоритет — ориентация на весь мир.

Программа «Форд 2000» позволит компании гораздо быстрее реагировать на нужды региональных рынков. Сегодня, если все европейские родители вдруг решат подарить своим детям по «Фиесте», компания «Форд» ничем не сможет им помочь — мощности не позволяют. В будущем можно будет подключить мощности сразу нескольких заводов. Кроме того, фирма будет быстрее реагировать на изменение покупательского вкуса (в чем японцы пока обгоняют Америку) — время на разработку модели благодаря слаженной работе дизайнерских и технических центров по всему миру будет сокращено. Цель — сократить время рождения новой модели с трех до двух лет, а разработку мотора — с одного года до трех месяцев.

Вопросы для анализа ситуации

1. Как эволюционизировал подход к управлению в данной компании? Можно ли последний подход считать стратегическим?
2. Каков стратегический образ («мечта») компании «Форд»?
3. Как бы вы охарактеризовали компанию «Форд» с точки зрения ее взаимодействия с внешним окружением?
4. В чем принципиально изменился подход компании «Форд» к взаимодействию с внешней средой в начале 90-х годов XX в.?
5. В чем преимущество подходов по взаимодействию с внешней средой в

прошлом (начало XX века) и настоящем (программа «Форд 2000»)?

6. Какие параметры внешней среды влияют на компанию «Форд» и какие являются решающими для поведения компании в прошлом и в настоящем?

7. Охарактеризуйте глобальную стратегию «Форда». С какими рисками, опасностями она связана? Какие преимущества позволит достичь при правильной реализации?

8. Если применить конкурентный стратегический подход, какие ответы, на ваш взгляд, были бы сформулированы компанией «Форд» на основополагающие вопросы этого подхода: «Что и кому продавать?», «Где и как конкурировать?»

9. Отрадите основные моменты стратегического плана маркетинга компании «Форд».

10. Какая инновационная идея может быть проработана в бизнес-плане?

11. Какие важные стратегические изменения планируется провести в компании?

Ситуация 8. Стратегия Philips

Как заявляет компания «Royal Philips Electronics», ее *миссия*: «Мы улучшаем качество жизни людей посредством своевременного внедрения новейших технологий».

Видение будущего компании следующее: «В мире, где присутствие технологий в повседневной жизни человека неуклонно растет, мы стремимся быть ведущим поставщиком решений в области заботы о здоровье, стиля жизни и передовых технологий, открывающих дверь в мир будущего. Наша цель – стать наиболее привлекательной компанией в своей индустрии для наших акционеров».

К *ценностям компании* относятся:

- удовлетворение нужд потребителя;
- выполнение обязательств;
- персональное развитие;
- взаимная поддержка.

Заявленная стратегия такова:

1) увеличить прибыль компании посредством размещения капитала в наиболее рентабельные проекты;

2) укрепить позиции бренда Philips и закрепить наши основные достижения в области здравоохранения, стиля жизни и технологий, с тем чтобы далее расти и развиваться в выбранных категориях бизнеса и регионах;

3) строить и развивать конструктивные отношения как с деловыми партнерами, так и с клиентами и потребителями;

4) продолжать инвестирование научно-исследовательских работ и сохранить наши сильнейшие позиции в области интеллектуальной собственности и патентов;

5) укреплять и развивать наши основные направления деятельности;

6) улучшать производительность путем повышения мастерства и совершенствования бизнес-процессов.

Компания «Royal Philips Electronics» (NYSE: PHG, AEX: PHI) объявила о новой стратегии в отношении бренда компании, основанной на концепции «от сложного к простому». Задачей данной кампании является создать в умах и сердцах потребителей образ единой, сильной корпорации — лидера в области заботы о здоровье, стиле жизни и технологий. Чтобы донести этот образ до каждого потребителя по всему миру, «Philips» планирует инвестировать 80 млн. евро в мощную рекламную кампанию.

Господин Жерард Кляйстерли, Президент и Генеральный директор компании сказал: «Philips — не единственная технологичная компания, осознавшая необходимость трансформирования сложнейших технологий в простые в использовании устройства, но, я полагаю, мы первые, кто делает на это ставку и объявляет о принятии активных действий в этом направлении. Другие компании стремятся предстать более модными, ориентированными на молодежь и создают все более сложные устройства. Мы выбрали другой путь – от сложного к простому».

«Легкость в использовании – это то, что люди ожидают от высокотехнологичных устройств, будь то врач, работающий с современным медицинским оборудованием или рядовой потребитель, пользующийся DVD-рекордером. Принцип «от сложного к простому» одинаково применим во всех сферах нашей деятельности – в заботе о здоровье, стиле жизни или технологиях. В каждой из них вы найдете устройства, которые служат иллюстрацией данного принципа, многие из них будут освещены в нашей рекламной кампании. Нашей задачей является выполнение обязательств в соответствии с новой политикой», – заявил господин Кляйстерли.

«В соответствии с нашими новыми обязательствами с сегодняшнего дня будет изменен наш слоган «Изменим жизнь к лучшему», служивший нашей компании около десяти лет, – продолжил Ж. Кляйстерли. – Он выражает наше постоянное стремление к развитию и высокому качеству производимых товаров и услуг. Этот девиз идеально подходил нам в то время, когда наши бизнес-подразделения пытались найти свой путь в рамках одной корпорации. В последние годы, по мере воплощения в жизнь стратегии «Philips – единая компания», наша деятельность стала более направленной. Мы работаем для различных целевых групп и настало время, когда мы можем найти индивидуальный подход для каждой из них. И сейчас мы можем сказать как именно мы намереваемся развиваться дальше».

Изменение политики в области бренда – одна из задач, поставленных перед руководством компании «Philips». «Мы стремимся стать стабильной, высокодоходной, ориентированной на рынок корпорацией, – как отметил Жерард Кляйстерли. – Мы вступили на новый путь, что повлечет за собой все большие и большие изменения по мере того, как мы будем воплощать в жизнь нашу стратегию. У нас есть четкое представление о том, как мы будем развивать свою деятельность не только в области заботы о здоровье, стиле жизни и технологиях, которые часто пересекаются между собой. В ходе грядущих преобразований мы планируем выйти на новые рынки, создать новые категории продукции. Наша деятельность будет развиваться и изменяться, и наша новая стратегия по развитию бренда разработана таким образом, чтобы помочь нам пройти через эту стадию трансформаций. Новая кампания по позиционированию бренда привлечет внимание к изменениям, происходящим в компании «Philips», мы верим, что в скором будущем имидж компании «Philips» в умах и сердцах потребителей будет значительно отличаться от того, что мы видим сейчас и это будут положительные изменения», – добавил Ж. Кляйстерли. Также господин Кляйстерли объявил о создании нового направления внутри компании, целью которого будет являться забота о здоровье и благосостоянии потребителя.

Рекламная кампания

Для проведения данной рекламной кампании была выбрана целевая группа – это те 20% людей, которые совершают 80% покупок. Это люди с доходом выше среднего, принимающие решения в той или иной области, в возрасте 35–55 лет, а также категории А/В, которые разделяют общее недовольство излишней сложностью высокотехнологичных устройств и приборов. «Эти люди принимают решения, касающиеся как их личной жизни, так и профессиональной деятельности, и этот факт делает нас особенно заинтересованными в таких потребителях», – говорит господин Андреа Рагнетти, Генеральный директор по маркетингу компании «Royal Philips Electronics». Человек, принимающий решение о покупке плоскоэкранный телевизора для дома, может оказаться руководителем отдела закупок медицинского оборудования местной больницы.

Мы хотим, чтобы данная рекламная кампания полностью соответствовала новой концепции «от сложного к простому». Наша цель – донести наши идеи до потребителя на языке, который вы не ожидали от технологичной компании, и в частности, от «Philips» – языке простом, четком и понятном, – продолжил А. Рагнетти. – Каждый рекламный

ролик, а также рекламные вставки являются частью нашей концепции. Одно усиливает другое. Вот почему вы увидите последовательность различных анонсов в телевизионных рекламных блоках. Что касается печатных изданий, – вы сможете увидеть рекламу «Philips» сразу на шести следующих друг за другом страницах. В современной рекламе подобного не делал еще никто».

Рекламная кампания, разработанная совместно с агентством DDB и медиа-байером «Sarat», освещает те технологии и устройства Philips, характеристики которых отвечают новой концепции «от сложного к простому». Реклама будет размещена на телевидении, в печати и в интернет-изданиях в Нидерландах, Германии, Франции, Италии, Великобритании, США, Канаде и Китае. Общая стоимость кампании во второй половине 2004 года составит 80 млн. евро. В процентном исчислении это сопоставимо с самыми крупными рекламными кампаниями мира.

Кроме объявленной сегодня рекламной кампании, «Philips» создал новую версию интернет-сайта www.philips.com. Исходя из отзывов посетителей сайта и проведенных исследований в этом направлении, структура сайта была значительно изменена, и стала более удобной для пользователей. Обновления затронули веб-сайты компании более чем в 35 различных странах, и переведены на 23 языка. Вскоре изменения коснутся сайтов еще в 56 странах и будут переведены еще на 30 языков мира.

Вопросы для анализа ситуации

1. В каком направлении меняется стратегический образ компании?
2. Какие концепции представлений лежат в основе этого изменения?
3. Соответствует ли сформулированная миссия компании предъявляемым к подобного рода результатам деятельности? Насколько, на ваш взгляд, она удачна?
4. В чем заключается сущность новой стратегии в отношении бренда компании?
5. Охарактеризуйте планируемую рекламную кампанию по развитию бренда «Philips».
6. Какой характер будет носить планируемая к реализации новая стратегическая линия развития компании (постепенного совершенствования, обновления деятельности или инновационного подхода)?
7. Отрадите основные направления стратегического плана маркетинга фирмы.
8. Составьте свой вариант возможного стратегического плана компании.
9. Созданы ли условия для реализации планируемых стратегических изменений?

Тема 5. Документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений

Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Проект как объект управления, виды проектов и программ
2. Организационные изменения, виды, особенности проведения
3. Документальное оформление инновационных проектов
4. Документальное оформление организационных изменений
5. Бизнес-план, как результат документального оформления внедрения технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений
6. Основные разделы бизнес-плана, особенности разработки и оформления

Практическое задание

Для выполнения заданий разделить студентов на группы по 4–5 человек.

1 этап - группам необходимо разработать инновационный проект для деятельности организации, описать его концепцию и провести анализ эффективности, с учетом факторов риска.

При описании проекта необходимо указать: название проекта, масштаб (размер) проекта, сложность, сроки реализации, требования к качеству и способам его обеспечения, требования к ограниченности ресурсов, характер проекта (уровень

участников), характер целевой задачи, объект инвестиционной деятельности, главная причина возникновения проекта.

Концепция проект раскрывает: сущность проекта; сфера применения проекта; потребности бизнеса, ради удовлетворения которых предпринимается проекта; описание продукта проекта; основные цели, ключевые результаты проекта; ограничения проекта (сроки, бюджет и т. д.); критические факторы успеха; риски проекта.

2 этап - необходимо определить жизненный цикл проекта. Результаты оформить в виде графика.

3 этап – необходимо провести структуризацию проектов. Построить дерево работ, стоимости, ресурсов.

4 этап – проводится маркетинговый анализ, финансовый анализ и анализ риска проекта. Все расчеты оформить в виде таблиц и графиков, на основании коэффициентов оценки эффективности инвестиционного проекта. Результат представить в виде презентации.

4. Этапы прохождения практики

№	Разделы (этапы) практики	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу бакалавров	Формы текущего контроля
1	Подготовительный этап	- инструктаж по технике безопасности; - изучение правил работы в компьютерном классе; - изучение специфики работы программного обеспечения, которое будет использоваться в ходе практики; - изучение необходимого теоретического материала. (8 часов)	Проведение установочной конференции
2	Основной этап	Тема 1. Технология поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов. Тема 2. Особенности принятия организационно - управленческих решений, оценка результата и ответственность. Тема 3. Особенности управления человеческими ресурсами. Организационная структура управления. Тема 4. Стратегический анализ, как основы разработке стратегии обеспечения конкурентоспособности организации. Функциональные стратегии компании. Тема 5. Документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений. (82 часа)	Проверка ведения дневника практики Проверка подготовки отчёта по практике
3	Отчётный этап	Подготовка и защита отчета по практике. (18 часов)	Проверка отчетной документации по практике
4		Итого	108

5.Фонд оценочных средств

Компетенция	Этапы формирования (семестр)	Дисциплины, практики, НИР, ГИА	Критерии	Показатели (по уровням)
<p>ОПК-1 владением навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности</p>	6	<p>Б2.В.01(У) Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков (Организационно-ознакомительная)</p>	<p>Знаниевый</p> <p>Деятельный</p>	<p>«Зачтено» Знает - технологию поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов; «Не зачтено» Не знает - технологию поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов;</p> <p>«Зачтено» Умеет - осуществлять поиск, анализ нормативных и правовых документов; Владеет - навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности;</p> <p>«Не зачтено» Не умеет - осуществлять поиск, анализ нормативных и правовых документов; Не владеет - навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности.</p>
<p>ОПК-2 способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений</p>	6	<p>Б2.В.01(У) Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков (Организационно-ознакомительная)</p>	<p>Знаниевый</p> <p>Деятельный</p>	<p>«Зачтено» Знает - большинство элементов принятия организационно-управленческих решений и готов нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений; «Не зачтено» Не знает - большинство элементов принятия организационно-управленческих решений и готов нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений</p> <p>«Зачтено» Умеет - использовать большинство элементов принятия организационно-управленческих решений и готов нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений Владеет - владеет навыком принятия организационно-управленческих решений и готов нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений с учетом специфики деятельности организации</p>

				<p>«Не зачтено» Не умеет - использовать большинство элементов принятия организационно-управленческих решений и готов нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений Не владеет - навыком принятия организационно-управленческих решений и готов нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений с учетом специфики деятельности организации</p>
<p>ОПК-3 способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия</p>	6	<p>Б2.В.01(У) Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков (Организационно-ознакомительная)</p>	<p>Знаниевый</p> <p>Деятельный</p>	<p>«Зачтено» Знает - внешнюю и внутреннюю среду организации, ее ключевые элементы и их влияние на организационную структуру; различные типы организационно-управленческих структур сообразно изменяющимся условиям; «Не зачтено» Не знает - внешнюю и внутреннюю среду организации, ее ключевые элементы и их влияние на организационную структуру; различные типы организационно-управленческих структур сообразно изменяющимся условиям;</p> <p>«Зачтено» Умеет - определять типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования; анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию; Владеет - навыками осуществления основных видов и процедур внутриорганизационного контроля; методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль). «Не зачтено» Не умеет - определять типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования; анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию; Не владеет - навыками осуществления основных видов и процедур внутриорганизационного контроля; методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль).</p>
<p>ПК-5 способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки</p>	6	<p>Б2.В.01(У) Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков</p>	Знаниевый	<p>«Зачтено» Знает - сущность стратегического управления; основные задачи стратегического менеджмента и особенности стратегического планирования. «Не зачтено» Не знает - сущность стратегического управления; основные задачи стратегического менеджмента и особенности стратегического планирования.</p>

сбалансированных управленческих решений		(Организационно-ознакомительная)	Деятельный	<p>«Зачтено» Умеет - анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний; своевременно обобщать и анализировать стратегическую информацию для постановки цели и выбора путей ее достижения. Владеет - навыками принятия сбалансированных управленческих решений на основе анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компании. «Не зачтено» Не умеет - анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний; своевременно обобщать и анализировать стратегическую информацию для постановки цели и выбора путей ее достижения. Не владеет - навыками принятия сбалансированных управленческих решений на основе анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компании.</p>
<p>ПК-8 владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений.</p>	6	<p>Б2.В.01(У) Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков (Организационно-ознакомительная)</p>	<p>Знаниевый</p> <p>Деятельный</p>	<p>«Зачтено» Знает - особенности документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений. «Не зачтено» Не знает - особенности документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений.</p> <p>«Зачтено» Умеет - документально оформлять решения в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений. Владеет - навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений. «Не зачтено» Не умеет - документально оформлять решения в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений. Не владеет - навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений.</p>

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

По итогам прохождения учебной практики студент подготавливает следующую отчетную документацию:

- отчет об учебной практике;
- индивидуальное задание студента по направлению подготовки;
- дневник по практике.

1. Требования к отчету об учебной практике и критерии оценки

Требования к отчет об учебной практике

Отчёт содержит краткие выводы студента по итогам практики (от 20 до 40 страниц без приложений).

Структура отчета по учебной практике:

- титульный лист;
- содержание;
- введение;
- основная часть;
- заключение;
- библиографический список;
- приложения.

Форма титульного листа

Министерство образования и науки Российской Федерации Смоленский государственный университет Кафедра менеджмента	
<i>Отчёт об учебной практике</i> Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков (Организационно-ознакомительная)	
Студента _____	(фамилия, имя отчество)
Курс 3	
Направление подготовки (профиль) 38.03.02 «Менеджмент»	
(профиль «Производственный менеджмент»)	
Срок практики: с _____ по _____	
Место прохождения практики _____	
Руководитель практики от университета _____	
Руководитель практики от организации _____	
должность _____	
Оценка за практику _____	
Руководитель практики от университета _____	_____
(подпись)	(дата)

Оформление отчета осуществляется в соответствии с требованиями государственных стандартов оформления текстовых документов и списков литературы, действующих на момент представления.

Основные требования по оформлению отчета: от 20 до 40 стр. машинописного текста без учета приложений, формат А4, книжная ориентация, поля (левое – 3 см, правое – 1,5 см, нижнее и верхнее – 2 см), абзацный отступ 1 см. Шрифт Times New Roman; заголовки разделов – 16 шрифт с жирным выделением по центру, основной текст по ширине – 14 полуторный интервал, текст таблиц и рисунков – 12 в одинарном интервале. До и после графических объектов выставляется один пробел.

Отчет по практике составляется индивидуально каждым студентом. Экземпляр на бумажном носителе и **электронный вариант** сдается на кафедру менеджмента в указанные сроки. Защита отчета осуществляется на итоговой конференции индивидуально с аттестацией студента

Критерии и показатели оценки защиты отчета

Критерии	Показатели	Баллы (1 – «Да»; 0 – «Нет»)
Структура	Соответствует заданиям	1/0
	Собственная точка зрения на проблему	1/0
Логика и аргументация изложения материала	Аргументированность изложения материала	1/0
	Логичность и структурированность	1/0
	Факты представлены точно	1/0
	Критический анализ ключевых понятий	1/0
Новизна	Оригинально и творчески	1/0
Стиль	Аккуратность оформления	1/0
	Концентрированный текст	1/0
Оформление	Соответствие требованиям	1/0
	Объём (от 1 до 2 стр. печатного текста)	1/0
Грамотность	Грамматически правильные предложения	1/0
	Нет орфографических ошибок	1/0
	Эффективное использование схем / таблиц для подтверждения аргументов	1/0
Источники	Адекватное использование источников	1/0

Количество баллов	Оценка
Более 10	Зачтено
Менее 10	Не зачтено

2. Критерии оценки индивидуальных заданий

Зачтено	Не зачтено
Присутствует: теоретическое обоснование, логичность изложения, указан методологический подход, адекватность суждений, указаны причинно-следственные связи, аргументированность выводов.	Отсутствует: теоретическое обоснование, логичность изложения, указан методологический подход, адекватность суждений, указаны причинно-следственные связи, аргументированность выводов.

Оформление бланка индивидуального задания

<p style="text-align: center;">ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ СТУДЕНТА ПО НАПРАВЛЕНИЯ ПОДГОТОВКИ</p> <p>Студент (Ф.И.О.) _____, 3 курса группы ____ по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (профиль «Производственный менеджмент») проходил(а) учебную практику в ФГБОУ ВО «Смоленский государственный университет» (кафедра менеджмента).</p> <p>Блок дисциплин или учебный курс, в рамках которого выполнялось задание: «Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков (Организационно-ознакомительная)».</p> <p>Вид учебной работы, в рамках которой планируется использование материалов задания – практика, теоретическое обучение, написание ВКР.</p> <p>ФОРМУЛИРОВКА ЗАДАНИЯ:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Подпись студента: _____</p> <p>Дата получения задания: «__» _____ 20__ г.</p> <p>ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ-ПРЕПОДАВАТЕЛЯ:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Должность и подпись руководителя-преподавателя: _____</p> <p>Дата проверки задания: «__» _____ 20__ г.</p>
--

3. Требования к оформлению дневника практики

Дневник учебной практики

Ведется в течение всей практики, в него заносятся все виды деятельности, осуществляемые во время практики, в хронологическом порядке, а также дается их краткий анализ, ставится отметка руководителя практики о выполнении.

Требования к оформлению дневника учебной практики

1. Дневник заполняется ежедневно. Задания, выполняемые в течение некоторого периода времени могут отражаться в дневнике диапазоном дат.
2. В дневник заносятся:
 - общие сведения;
 - дата и выполненная в этот день работа, в соответствии с заданиями практики;
 - отметка руководителя практики о выполнении работы студентом.
3. Структура дневника практики.

1. Общие сведения

1. Ф.И.О. студента;
2. Курс;
3. Направление подготовки и профиль;
4. Место проведения практики;
5. Сроки прохождения практики;
6. Руководитель практики от вуза (кафедры);
7. Руководитель практики от предприятия (организации).

2. Ежедневные записи (в табличной форме)

Дата	Описание работы, выполненной студентом	Отметки руководителя практики от предприятия

3. Ф.И.О. и должность руководителя практики от предприятия (организации), его подпись и печать.

<p>Министерство образования и науки Российской Федерации Смоленский государственный университет Кафедра менеджмента</p> <p>ДНЕВНИК учебной практики (Практики по получению первичных профессиональных умений и навыков (Организационно-ознакомительная))</p> <p>Студента _____ (фамилия, имя отчество)</p> <p>Курс 3 Направление подготовки (профиль) 38.03.02 «Менеджмент» (профиль «Производственный менеджмент»)</p> <p>Срок практики: с _____ по _____ Место прохождения практики _____</p> <p>Руководитель практики от университета _____</p> <p>Руководитель практики от организации _____ должность _____</p>

ДНЕВНИК ПО УЧЕБНОЙ ПРАКТИКЕ

Дата	Описание работы, выполненной студентом	Отметки руководителя практики от предприятия

« _____ » _____ 201__ г.

Руководитель практики от предприятия (организации)

Должность _____ (_____) (подпись)

М.П.

Оценка оформления дневника

«Зачтено»:

в целом аккуратное ведение, ежедневные записи в соответствии с заданиями к практике, имеются отметки о выполнении каждого из видов работ (подписи руководителя практики от предприятия), имеется подпись руководителя практики от предприятия (организации) и печать предприятия (организации) или ее структурного подразделения, в котором студент проходил практику.

«Не зачтено»:

небрежное ведение, записи делались от случая к случаю, отсутствуют отметки о выполнении работ и/или нет печати организации (предприятия (структурного подразделения)).

Критерии оценки учебной практики

1. Соблюдение организационных и дисциплинарных требований, предъявляемых к студенту:

- посещение установочной и заключительной конференций;
- полнота и своевременность реализации плана практики;

– своевременное предоставление отчетной документации в полном объеме и в полном соответствии с предъявляемыми программой практики, требованиями к ее содержанию и качеству оформления.

2. Уровень теоретической и практической подготовки, демонстрируемый студентом:

- умение выделять и формулировать цели (диагностические, исследовательские и др.) и задачи профессиональной деятельности в их взаимосвязи;
- применение теоретических знаний на практике;
- корректное исполнение заданий практики.

Оценка	Критерии выставления оценки по практике
«зачтено»	студент успешно выполнил все задания практики (на уровне 75–100%), не нарушал трудовой дисциплины, в соответствии с требованиями оформил и вовремя представил руководителю отчетные документы по практике
«не зачтено»	студент выполнил не все задания практики, нарушал трудовую дисциплину, не выполнил требования оформления отчетных документов или не вовремя представил их руководителю

6. Перечень учебной литературы для проведения практики

Основная литература

1. Мардас, А. Н. Теория менеджмента : учебник для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 307 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07387-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/492204>
2. Теория менеджмента : учебник для вузов / Л. С. Леонтьева [и др.] ; под редакцией Л. С. Леонтьевой. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 287 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15568-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/508824>
3. Кузнецов, Ю. В. Теория организации : учебник и практикум для вузов / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 351 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02949-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488801>
4. Теория организации : учебник и практикум для вузов / Г. Р. Латфуллин [и др.] ; под редакцией Г. Р. Латфуллиной, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 156 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01187-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489916>
5. Боброва, О. С. Основы бизнеса : учебник и практикум для вузов / О. С. Боброва, С. И. Цыбуков, И. А. Бобров. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 382 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13842-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/467018>
6. Сергеев, А. А. Бизнес-планирование : учебник и практикум для вузов / А. А. Сергеев. — 4-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 456 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15430-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/506814>
7. Долганова, О. И. Моделирование бизнес-процессов : учебник и практикум для вузов / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова ; под редакцией О. И. Долгановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 289 с. — (Высшее образование)

- образование). — ISBN 978-5-534-00866-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489496>
8. Купцова, Е. В. Бизнес-планирование : учебник и практикум для вузов / Е. В. Купцова, А. А. Степанов. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 435 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8377-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489327>

Дополнительная литература

1. Производственный менеджмент. Теория и практика в 2 ч. Часть 1 : учебник для вузов / И. Н. Иванов [и др.] ; под редакцией И. Н. Иванова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 376 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15029-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/492374>
2. Производственный менеджмент. Теория и практика в 2 ч. Часть 2 : учебник для вузов / И. Н. Иванов [и др.] ; под редакцией И. Н. Иванова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 174 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15090-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/492375>
3. Сергеев, В. И. Логистика снабжения : учебник для вузов / В. И. Сергеев, И. П. Эльяшевич ; под общей редакцией В. И. Сергеева. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 440 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12843-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489413>
4. Управление запасами в цепях поставок в 2 ч. : учебник и практикум для вузов / В. С. Лукинский [и др.] ; под общей редакцией В. С. Лукинского. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 329 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14871-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/490126>
5. Иванова, И. А. Менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 305 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04184-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489027>
6. Менеджмент : учебник для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 448 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03372-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489310>

7. Перечень ресурсов сети Интернет для проведения практики

1. www.businesspress.ru - Деловая пресса. Электронные газеты
2. www.cfin.ru/ - Корпоративный менеджмент
3. www.ko.ru/ - журнал «Компания»
4. www.consultant.ru - «Консультант Плюс»
5. www.devbusiness.ru – Развитие бизнеса.Ру
6. www.gks.ru - Федеральная служба государственной статистики
7. www.rbc.ru – РосБизнесКонсалтинг
8. www.russianmarket.ru – Маркетинговые исследования и аналитические материалы
9. www.statsoft.ru (www.statistica.ru) – сайт программы STATISTICA. Содержит также электронный учебник, примеры анализа данных.
10. <http://biblioteka.smolgu.ru> – электронный каталог библиотеки НОУ ВО СмолГУ
11. <http://www.vopresco.ru/> - Журнал «Вопросы экономики»

12. <http://www.expert.ru/> - Журнал «Эксперт»
13. <http://www.consultant.ru/> - Консультант-Плюс
14. <http://www.informika.ru/> - Образовательный портал «Информика»
15. <http://economicus.ru/> - Проект института «Экономическая школа»
16. <http://www.ipu.ru/period/ru> Журнал «Проблемы управления»

8. Перечень информационных технологий

Kaspersky Endpoint Security для бизнеса Стандартный АО «Лаборатория Касперского».

Microsoft Open License в составе:

- Microsoft Windows Professional XP, 7, 8, Server Russian;
- Microsoft Office 2003-2016 Russian.

9. Описание материально-технической базы для проведения практики

Для осуществления образовательного процесса в университете имеется следующая необходимая инструментальная база: аудитория с проектором и ноутбуком (нестационарными); читальный зал библиотеки, оснащённый ПК с выходом в Интернет.

Материально-техническая база предприятия (организации).

**ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ**

Сертификат: 6314D932A1EC8352F4BBFDEFD0AA3F30

Владелец: Артеменков Михаил Николаевич

Действителен: с 21.09.2022 до 15.12.2023