

**ГАОУ ВО «ДАГЕСТАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИ-
ВЕРСИТЕТ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА»**

*Утверждены решением
Ученого совета ДГУНХ,
протокол № 11
от 06 июня 2023 г*

КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

ПО ДИСЦИПЛИНЕ «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

**НАПРАВЛЕНИЕ ПОДГОТОВКИ
38.03.05 БИЗНЕС-ИНФОРМАТИКА,
ПРОФИЛЬ «МЕНЕДЖМЕНТ ИНФОРМАЦИОННЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ И ЭЛЕКТРОННЫЙ БИЗНЕС»**

УРОВЕНЬ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ - БАКАЛАВРИАТ

Формы обучения – очная, очно-заочная, заочная

Махачкала – 2023

УДК 005
ББК 65стд1-21

Составители – Бабаева Джарият Гадживердиевна кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент» Дагестанского государственного университета народного хозяйства, Гурбаев Омари Магомедович кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент» Дагестанского государственного университета народного хозяйства.

Внутренний рецензент - Минатуллаев Арслан Айнутдинович, доцент, кандидат экономических наук, заведующий кафедрой «Менеджмент» Дагестанского государственного университета народного хозяйства.

Внешний рецензент - Сулейманова Наида Абдурахмановна, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Мировая и региональная экономика» Дагестанского государственного университета.

Представитель работодателя – Ботвин Тимур Анатольевич, руководитель международных запусков ООО «Яндекс.Маркет».

Оценочные материалы дисциплины «Стратегический менеджмент» разработаны в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.05 Бизнес-информатика, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 29 июля 2021 г., № 838, в соответствии с приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 6.04.2021 г. № 245 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры»

Оценочные материалы по дисциплине «Стратегический менеджмент» размещены на официальном сайте www.dgunh.ru.

Бабаева Д.Г., Гурбаев О.М., Оценочные материалы по дисциплине «Стратегический менеджмент» по направлению подготовки 38.03.05 Бизнес-информатика, профиля «Менеджмент информационных технологий и электронный бизнес». – Махачкала: ДГУНХ, 2023 г. – 50с.

Рекомендованы к утверждению Учебно-методическим советом ДГУНХ 05 июня 2023 г.

Рекомендованы к утверждению руководителем основной профессиональной образовательной программы высшего образования – программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.05 Бизнес-информатика, профиль «Менеджмент информационных технологий и электронный бизнес», к.пед.н., Гасановой З.А.

Одобрены на заседании кафедры «Менеджмент» 31 мая 2023 г., протокол № 10. 0.

СОДЕРЖАНИЕ

Назначение оценочных материалов.....	4
РАЗДЕЛ 1. Перечень компетенций с указанием видов оценочных средств в процессе освоения дисциплины.....	5
1.1 Перечень формируемых компетенций.....	5
1.2 Перечень компетенций с указанием видов оценочных средств.....	5
РАЗДЕЛ 2. Задания, необходимые для оценки планируемых результатов обучения по дисциплине.....	8
РАЗДЕЛ 3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания....	40
РАЗДЕЛ 4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций.....	43
Лист актуализации оценочных материалов по дисциплине	50

Назначение оценочных материалов

Оценочные материалы составляются для текущего контроля успеваемости (оценивания хода освоения дисциплин), для проведения промежуточной аттестации (оценивания промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине) обучающихся по дисциплине «Стратегический менеджмент» на соответствие их учебных достижений поэтапным требованиям образовательной программы высшего образования 38.03.05 Бизнес-информатика, профиля «Менеджмент информационных технологий и электронный бизнес».

Оценочные материалы по дисциплине «Стратегический менеджмент» включают в себя: перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОП ВО; описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания; типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП; методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

Оценочные материалы сформированы на основе ключевых принципов оценивания:

- валидности: объекты оценки должны соответствовать поставленным целям обучения;
- надежности: использование единообразных стандартов и критериев для оценивания достижений;
- объективности: разные обучающиеся должны иметь равные возможности для достижения успеха.

Основными параметрами и свойствами оценочных материалов являются:

- компетентностный подход, соотнесение оценочных материалов с оцениваемыми компетенциями;
- компетентностный подход при формировании критериев оценки знаний, умений и навыков обучающихся;
- содержание (состав и взаимосвязь структурных единиц оценочных материалов);
- объем (количественный состав оценочных материалов);
- качество оценочных материалов в целом, обеспечивающее получение объективных и достоверных результатов при проведении текущего и промежуточного контроля.

РАЗДЕЛ 1. Перечень компетенций с указанием видов оценочных средств в процессе освоения дисциплины

1.1 Перечень формируемых компетенций

код компетенции	формулировка компетенции
ПК	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ
ПК - 2	Способен находить организационно-управленческие решения и готов нести за них ответственность, организовывать взаимодействие персонала, клиентов и партнеров организации в процессе решения задач в области информационных технологий

1.2. Перечень компетенций с указанием видов оценочных средств

Формируемые компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенции	Уровни освоения компетенции	Критерии оценивания сформированности компетенции	Виды оценочных средств
ПК-2. Способен находить организационно-управленческие решения и готов нести за них ответственность, организовывать взаимодействие персонала, клиентов и партнеров организации в процессе решения задач в области информационных технологий.	ИПК-2.1. Организует управление ИТ-активами организации и управляет отношениями с поставщиками и клиентами ресурсов ИТ.	Знать: -подходы к построению ИТ-стратегии организации в рамках стратегического менеджмента; - основы ИТ-стратегий и бизнес-стратегий; - основные конкурентные пре-	Пороговый уровень	Обучающийся слабо (частично) знает подходы к построению ИТ-стратегии организации в рамках стратегического менеджмента, основы ИТ-стратегий и бизнес-стратегий, основные конкурентные преимущества организации и подходы к их наращиванию	Блок А – задания репродуктивного уровня – тестовые задания; – вопросы для устного обсуждения
			Базовый уровень	Обучающийся с незначительными ошибками и отдельными проблемами знает подходы к построению ИТ-стратегии	

		имущества организации и подходы к их наращиванию.		организации в рамках стратегического менеджмента, основы ИТ-стратегий и бизнес-стратегий, основные конкурентные преимущества организации и подходы к их наращиванию	
			Продвинутый уровень	Обучающийся с требуемой степенью полноты и точности знает подходы к построению ИТ-стратегии организации в рамках стратегического менеджмента, основы ИТ-стратегий и бизнес-стратегий, основные конкурентные преимущества организации и подходы к их наращиванию	
		Уметь: -организовывать взаимодействие с клиентами и партнерами в процессе решения стратегических задач; - применять бизнес-стратегии в области	Пороговый уровень	Обучающийся слабо (частично) умеет организовывать взаимодействие с клиентами и партнерами в процессе решения стратегических задач, применять бизнес-стратегии в области информационных технологий, принимать управленческие решения, осуществлять стратегическое планирование в деятельности предприятия с	Блок В – задания реконструктивного уровня –задачи; - задачи по анализу конкретных ситуаций; – тематика рефератов

		<p>информационных технологий; - принимать управленческие решения, осуществлять стратегическое планирование в деятельности предприятия с применением ИТ-технологий.</p>		применением ИТ-технологий	
	Базовый уровень			Обучающийся с незначительными затруднениями умеет организовывать взаимодействие с клиентами и партнерами в процессе решения стратегических задач, применять бизнес-стратегии в области информационных технологий, принимать управленческие решения, осуществлять стратегическое планирование в деятельности предприятия с применением ИТ-технологий	
	Продвинутый уровень			Обучающийся умеет организовывать взаимодействие с клиентами и партнерами в процессе решения стратегических задач, применять бизнес-стратегии в области информационных технологий, принимать управленческие решения, осуществлять стратегическое планирование в деятельности предприятия с применением ИТ-технологий	
		<u>Владеть:</u> - навыками проведения оценки	Пороговый уровень	Обучающийся слабо (частично) владеет навыками проведения оценки эффективности	Блок С - задания практико-ориентированного уровня – кейсы;

		эффективности стратегического менеджмента в сфере ИТ-технологий.		стратегического менеджмента в сфере ИТ-технологий	- деловая игра
	Базовый уровень			Обучающийся с небольшими затруднениями владеет навыками проведения оценки эффективности стратегического менеджмента в сфере ИТ-технологий	
	Продвинутый уровень			Обучающийся свободно владеет навыками проведения оценки эффективности стратегического менеджмента в сфере ИТ-технологий	

РАЗДЕЛ 2. Задания, необходимые для оценки планируемых результатов обучения по дисциплине

Для проверки сформированности индикатора достижения компетенции ИПК-2.1: Организует управление ИТ-активами организации и управляет отношениями с поставщиками и клиентами ресурсов ИТ.

Блок А. Задания репродуктивного уровня («знать»)

А.1 Фонд тестовых заданий по дисциплине

Тесты типа А:

1. Какие ресурсы из нижеперечисленных относятся к ресурсам ИТ? Выберите все правильные варианты ответа.

- 1) информационные системы
- 2) здания и сооружения
- 3) данные и информация
- 4) станки и оборудование
- 5) операционные системы и СУБД
- 6) бизнес-процессы
- 7) организационная структура

2. Что можно не учитывать при управлении расходами на ИТ? Выберите все правильные варианты ответа.

- 1) требования законодательства
- 2) корпоративные стандарты и политики по управлению расходами
- 3) стандарты и лучшие практики управления расходами на ИТ
- 4) опыт партнеров по управлению расходами на ИТ
- 5) потребности клиентов
- 6) опыт ведения домашнего бюджета руководством компании

3. Какие типы затрат на ИТ необходимо учитывать? Выберите все правильные варианты ответа.

- 1) сервисные затраты
- 2) ресурсные затраты
- 3) затраты на одного сотрудника
- 4) прямые затраты
- 5) косвенные затраты
- 6) затраты провайдеров ИТ-сервисов

4. Собственник информационных ресурсов, информационных систем, технологий и средств их обеспечения:

- 1) субъект, в полном объеме реализующий полномочия владения, пользования, распоряжения указанными объектами
- 2) субъект, обращающийся к информационной системе или посреднику за получением необходимой ему информации и пользующийся ею
- 3) субъект, осуществляющий владение и пользование указанными объектами
- 4) субъект, реализующий полномочия распоряжения в пределах, установленных упомянутым законом

5. Программный продукт в рамках стратегического менеджмента обладает следующими функциональными возможностями:

- 1) упрощенное, гибкое создание показателей
- 2) упрощенный доступ к данным
- 3) встроенные аналитические инструменты
- 4) все ответы верные
- 5) нет верного ответа

6. Идентичны понятия «ИТ-стратегия» и «бизнес-стратегия»:

- 1) да
- 2) нет

7. Термин «Стратегический менеджмент» возник и стал широко применяться в начале 70-х годов в:

- 1) Японии
- 2) Германии

3) США

8. В стратегическом менеджменте к функциям управления относятся (выберите несколько пунктов):

- 1) планирование
- 2) кадровая политика
- 3) мотивация
- 4) коммуникация
- 5) контроль

9. Стратегия-это:

- 1) общий комплексный план
- 2) набор правил, которыми организация руководствуется в своей деятельности
- 3) оптимальный набор правил и приемов, которые позволяют реализовать миссию, достичь глобальных и локальных целей

10. Стратегический менеджмент – это:

- 1) процесс принятия решений
- 2) наука об управлении сложными объектами
- 3) наука и технология стратегического управления
- 4) искусство

11. Понятие стратегического менеджмента включает следующие внешние факторы:

- 1) организационные
- 2) социальные
- 3) экономические
- 4) юридические
- 5) политические
- 6) исследования ситуации и развития компании

12. Высшим уровнем стратегического менеджмента является:

- 1) деловой уровень
- 2) корпоративный уровень
- 3) функциональный уровень

13. Какая ошибка наиболее часто повторяется при реализации бизнес-стратегии?

- 1) отсутствие необходимых ресурсов
- 2) неспособность и отсутствие желания осуществлять стратегическое планирование
- 3) плохое знание внешнего рынка
- 4) новая стратегия автоматически налагается на старую структуру

14. Процесс выработки бизнес-стратегии для каждой фирмы зависит:

- 1) позиции фирмы на рынке
- 2) динамики ее развития
- 3) организационной культуры компании

15. Реализация стратегического планирования предполагает:

- 1) создание организационной культуры
- 2) создание систем мотивирования и организации труда
- 3) осуществление мониторинга компании

16. Стратегическое планирование-это основная задача:

- 1) генерального менеджера
- 2) руководителя службы маркетинга
- 3) руководителя службы НИОКР
- 4) руководителя по производству

17. Стратегическое планирование – это планирование на:

- 1) краткосрочный период
- 2) среднесрочный период
- 3) долгосрочный период

18. К внутренним переменным организации относится:

- 1) законы
- 2) цели
- 3) приказы и распоряжения

19. В мировом опыте самыми распространенными портфельными моделями анализа и планирования, которые позволяют оценить позиции конкретного вида бизнеса экономического субъекта в стратегическом пространстве с учетом его дальнейшего развития, принято считать такие модели, как:

- 1) BCG
- 2) GE/McKinsey
- 3) SWOT-анализ

20. Исторически первой комплексной моделью стратегического планирования является:

- 1) BCG
- 2) GE/McKinsey
- 3) SWOT-анализ

21. Назовите внешние источники изменения, наличие которых приводит к возникновению конкурентных преимуществ:

- 1) изменение потребительского спроса

- 2) современные способы организации бизнес-процессов
- 3) изменение цен
- 4) технологические изменения в отрасли;
- 5) многообразие видов деятельности, выполняемых компанией
- 6) эффективное управление клиентской базой организации

Тесты типа В:

1. Официальный документ, отражающий планы развития предприятия – это _____.
2. Долгосрочные планы высшего руководства по достижению перспективных целей организации – это _____.
3. Управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал, как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации – это стратегическое _____.
4. Набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающему выражение в заявленных организационных ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий – организационная _____.
5. Индивидуальный подход к потребителю при разработке продукции – это стратегия _____.
6. Слияние, поглощение предприятий, выпускающих аналогичные продукты – вертикальная _____.
7. Группа предприятий, чья продукция имеет общие потребительские характеристики и которые конкурируют на одном потребительском рынке – это _____.
8. _____ стратегия предприятия связана с разработкой и реализацией основных направлений его деятельности в области выпуска продукции.
9. _____ стратегия предприятия связана с обоснованием и разработкой программы мероприятий для обеспечения нормального хода процесса воспроизводства рабочей силы на предприятии и сохранения благоприятного микроклимата в коллективе.
10. _____ стратегия предприятия способствует повышению производительности труда работников предприятия и, следовательно, влияет непосредственно на протекание производственного процесса.
11. _____ стратегия предприятия предусматривает разработку систем мероприятий по решению природоохранных проблем.
12. _____ стратегия предприятия рассматривается как одна из ведущих функциональных стратегий развития предприятия. Важность маркетинговой стратегии обусловлена тем обстоятельством, что маркетинг обеспечивает информационные, стратегические и оперативные связи предприятия с внешней средой.

13. _____ стратегия предполагает формирование и использование финансовых ресурсов для реализации базовой стратегии предприятия и соответствующих курсов действий.

14. _____ стратегия предприятия должна повышать и поддерживать конкурентный статус выпускаемой предприятием продукции.

15. _____ стратегия призвана обеспечить и глобальную интеграцию, и высокую скорость реакции компании в отдельных странах.

16. Стратегия _____ означает, что она стандартизирует конструкцию, дизайн своих товаров и рекламные стратегии всех своих предприятий вне зависимости от стран их пребывания.

17. Стратегическая _____ — это сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация имеет (или хочет получить) выход.

18. Подход к планированию деятельности компании, предполагающий непрерывный процесс оценки уровня продукции, услуг и методов работы, открывающий, изучающий и оценивающий все лучшее в других организациях с целью использования полученных знаний в работе своей организации — это _____.

A2. Вопросы для устного обсуждения

1. В чем проявляется и для чего нужна ИТ-стратегия организации?

2. Дайте определение понятия «стратегия» и определите происхождение этого понятия.

3. Дайте определение понятия «бизнес-стратегия».

4. В чем выражается важность выбора качественной ИТ-стратегии?

5. Что представляет собой стратегический менеджмент в традиционном понимании?

6. Какие задачи должна решать ИТ-стратегия?

4. Что понимается под ключевыми факторами успеха?

5. В чем суть наступательной бизнес-стратегии компании?

6. Что представляет собой портфельный анализ компании?

7. Для чего компании в своей деятельности используют матрицу BCG?

8. Что представляет собой стратегический менеджмент информационных технологий?

9. Какова взаимосвязь миссии ИТ-организации с ее целями?

11. Что характеризует SMART-принцип?

12. Каков механизм воздействия факторов внешней среды на деятельность ИТ-организации?

13. Каковы принципы и подходы к управлению конкурентоспособностью предприятия в целом?

14. Что понимается под организационно-экономической сущностью стратегического менеджмента?

15. Назовите основные разделы бизнес-плана и дайте характеристику их информационной взаимосвязи.

16. Какой вид входной информации используется на первом этапе преобразования информации стратегического менеджмента?
17. Охарактеризуйте второй этап преобразования информации стратегического менеджмента.
18. Каково назначение третьего этапа преобразования информации стратегического менеджмента?
19. Перечислите основные пакеты прикладных программ, реализующих задачи стратегического менеджмента на предприятии.
20. В чем принципиальное отличие пакета Project expert от других пакетов прикладных программ?
21. Назовите основные факторы, которые должны быть учтены при выборе стратегии информационной технологии.
22. Какие области функционирования организаций можно выделить при создании программного обеспечения ИТ?
23. На какие группы можно разделить предприятия при формировании ИТ?
28. Какова взаимосвязь стратегии бизнеса с ИТ-стратегией? Обоснуйте ответ.
29. Каков механизм воздействия факторов внешней среды на деятельность организации?
30. Укажите факторы среды прямого воздействия на организацию.
31. Укажите факторы среды косвенного воздействия на организацию.
32. Какова взаимосвязь элементов внутренней среды организации и ее внешней среды?
33. Для чего ИТ-компании используют метод SWOT – анализ?
34. Как формируется бизнес-модель предприятия?
35. Какова значимость бизнес-модели в стратегическом развитии предприятия?
36. Какие основные стратегические задачи ставятся в управлении функции планирования?
37. Раскройте стратегию цифровой трансформации бизнеса.
38. Назовите этапы разработки ИТ-стратегий.
39. Какие программные продукты применяются в рамках стратегического менеджмента организации?
40. Каким образом реализуются с помощью информационных технологий функциональные задачи стратегического менеджмента? Опишите механизм реализации.
41. Что такое стратегическая информация, и какова ее роль в разработке стратегических решений компании?
42. Какова роль информационно-коммуникационных технологий в системе принятия стратегических решений?
43. Каковы особенности разработки и реализации стратегических решений ИТ-компаний?
44. Укажите взаимосвязь функциональной стратегии с достижением целей и миссии ИТ-компании?
45. Что представляет собой анализ стратегических позиций для ИТ-компаний?

46. Раскройте содержание специфических ИТ-стратегий.
47. Опишите иерархию стратегий и порядок их разработки
48. Назовите основные методики планирования элементов ИТ.
49. Что представляют собой стратегические информационные системы корпоративного типа?
50. Назовите программные продукты, применяемые для реализации стратегического менеджмента.

Блок В. Задания реконструктивного уровня («уметь»)

В1. Задачи

Задача 1. Основная продукция предприятия выпускается уже 10 лет, но спрос остается стабильным и оснований тревожиться на ближайшие 1—2 года нет.

Вопросы:

Изменится ли конкурентная позиция предприятия в перспективе?

Какие ИТ-стратегии следует предпринять компании на ближайшие 1-2 года?

Задача 2. Фирма, действующая в отрасли, где кроме нее имеются другие крупные компании, планирует купить на аукционе предприятие, выпускающее 10% продукции отрасли. Остальные три компании добиваются того же.

Вопросы:

1. Какова должна быть стратегия по отношению к конкурентам? 2. Сформулируйте стратегическое видение компании, используя программные продукты.

Задача 3. Чтобы победить в конкурентной борьбе, фирма разработала деловую стратегию.

Вопросы:

1. Может ли она реализовывать ее, ориентируясь на существующий потенциал? Сформулируйте цели компании согласно технологии SMART.

2. Нужна ли для фирмы корпоративная стратегия, если уже разработана деловая стратегия?

Задача 4. При разработке стратегии развития организации некоторые управленцы считают самым надежным критерием успешности деятельности организации прибыль или коэффициенты, ее характеризующие; норму рентабельности, доход в расчете на акцию, норму возврата инвестиций и т.д. Поэтому никакие другие критерии для оценки успешной деятельности организации не нужны.

Вопросы:

1. С помощью каких критериев вы или руководство организации, деятельность которой вы анализируете, оцениваете сегодня успешность в конкурентной среде?

2. Способствует ли выбранная система критериев выработке эффективной стратегии развития организации?

3. Нужна ли для компании ИТ-технология? Каковы перспективы ее развития?

Задача 5. Структура рынка, на котором действует ваша организация; приближается к идеальным условиям совершенной конкуренции. То есть имеется высокий спрос на товар, который выпускает ваша организация, большое число продавцов, отсутствие товаров-заменителей, одинаковая информационная обеспеченность товаропроизводителей.

Вопрос:

Какую стратегию вы бы предпочли и почему – конкретную бизнес-стратегию или ИТ-стратегию, или их сочетание?

Задача 6. Два предприятия (А и Б) выпускают одну и ту же продукцию, реализуют ее на одном и том же рынке и имеют одинаковую величину прибыли от продаж. При этом предприятие А не использует стратегическое планирование, а предприятие Б – использует.

Вопросы:

1. Предприятие, которое не использует стратегическое планирование, может считаться конкурентоспособным? Ответ обоснуйте.

2. Какие элементы стратегического анализа может содержать в себе стратегическое планирование?

В2. Задачи по анализу конкретных ситуаций

Ситуация 1. Компания ищет спасение в создании системы резервирования билетов.

Компания Greyhound Lines Inc., расположенная в Далласе, штат Техас, долгое время была ведущей компанией по трансконтинентальным автобусным перевозкам в США. Однако доля компании в пассажирских перевозках между штатами за период 1960 – конец 80-х годов упала с 30% до 6%, поскольку увеличилось число автомобилей в личном пользовании и уменьшились цены на авиационные перевозки. Ниже приведена хронология событий, отражающая сложности, с которыми столкнулась компания.

Июль 1991 года

Франк Шмедер (Frank Schmieder) становится главным исполнительным директором компании. Шмедер имеет репутацию умного, но непостоянного в своих решениях руководителя. Представители профсоюза приветствовали его, особенно им понравилось, что он иногда сам водит автобус.

Главным финансистом компании стал Майкл Дойл (J. Michael Doyle), прежде работавший в компании Phillips Petroleum Co.

Август 1991 года

Шмедер начал сокращать издержки, модернизировать автобусный парк и повел переговоры с профсоюзом. Политика Шмедера и Дойла заключалась в сокращении автобусного парка с 3700 до 2400 машин и в замене региональных управляющих. Кроме того, они заменяли служащих на терминалах, работавших неполный рабочий день и получавших 6 долл. в час, неважно являются они уборщицами или занимаются обслуживанием клиентов. Работники с неполной занятостью имели мало шансов получить повышение. В последующие 3 года текучесть кадров ежегодно стала составлять 30%, достигая на некоторых терминалах 100%.

Октябрь 1991 года

Бизнес план компании включал внедрение системы предварительного резервирования мест, основанную на компьютерных технологиях, которую аналитики финансового рынка рассматривали в качестве ключевого элемента при поддержании конкурентоспособности компании. План включал и системные мероприятия по более эффективному использованию автобусов и водителей.

Пассажиры автобусов обычно не резервировали места, а прибывали на терминал, покупали билет и садились в ближайший автобус. Впрочем, на небольшом числе маршрутов места резервировались всегда. Телефон в основном использовался для информирования о расписании, но не для резервирования мест, как на авиалиниях. Клерки составляли маршрут клиентов вручную, используя толстые справочники. Автобусы компании имели остановки в нескольких тысячах городов США. Процесс был медленный. Компьютеризация всех маршрутов и остановок, в принципе, могла на порядок сократить время составления маршрутов и продажу билетов. Цель автоматизированной системы состояла не только в ускорении продажи билетов и тем самым сокращении издержек, но и в одновременном повышении качества обслуживания клиентов.

Компания должна была управлять несколькими тысячами автобусов и их водителями по всей стране, контролируя их местонахождение в нужном месте и в нужное время. Компания распределяла автобусы и их водителей по маршрутам вручную, используя, как правило, данные месячной давности. У компании всегда был резерв автобусов и водителей для того, чтобы выпустить их на линии в периоды пикового спроса, что позволяло компании оставаться ведущей компанией по автобусным перевозкам.

Новая система, названная Trips, предназначалась как для резервирования мест на автобусах, так и для слежения за передвижениями автобусов и водителей, поскольку эти вопросы тесно связаны. Традиционное отсутствие системы резервирования мест приводило к тому, что автобусы часто отправлялись в маршрут полупустыми. Кроме того, ожидалось, что система предвари-

тельного заказа билетов обеспечит компанию данными, позволяющими составлять более эффективное расписание, и решать вопросы снижения цен для заполнения мест в автобусах. План создания системы Trips получил высокую оценку у финансистов, что позволило компании привлечь заемные средства и выпустить дополнительные акции.

Начало весны 1992 года

Над проектом системы Trips начали работать 40 человек с бюджетом 6 млн. долл.; ответственность за проект нес Томас Томпсон (Thomas Thompson) вице-президент компании.

Система резервирования мест в автобусах являлась более сложной по сравнению с аналогичными системами на авиалиниях. Пассажиры авиалиний могут иметь одну-две стоянки за время полета, а перелет из одного конца США в другой вообще возможен без остановок, в то время как пассажиры автобуса делают более десяти стоянок при пересечении страны. Технические специалисты автобусной компании должны управлять в десятки раз большим числом остановок на маршрутах в день по сравнению с числом остановок на авиалиниях.

Средний пассажир автобуса менее богат, чем авиапассажир. Управляющим пришлось задуматься о том, какое число их пассажиров имеет кредитные карточки, позволяющие покупать билеты заранее, и даже о том, всем ли пассажирам доступен телефон. Следует также отметить значительно большие финансовые возможности авиакомпаний: система резервирования мест American Airlines разрабатывалась три года и стоила несколько сотен миллионов долларов, а разрабатывала ее очень большая команда специалистов.

Ноябрь-декабрь 1992 года

Акции компании Trips достигли цены 13,50 долл. Управление компании активно предлагает Trips инвесторам, заемщикам и специалистам в области ценных бумаг, рекламируя новую систему как залог будущего успеха компании.

Менеджмент публично обещает запустить систему летом 1993 года. Консалтинговая фирма уже разработала систему подготовки пользователей системы таких, как клерки по продаже билетов, требующей сорока часов обучения. Клерки должны были иметь дело со многими компьютерными окнами для того, чтобы проложить маршрут между двумя точками. Банк данных систем был неполный, и в результате служащие должны были вытаскивать свои толстые книги и возвращаться к формированию маршрута вручную. В результате, время на оформление билета удвоилось. Кроме того, система периодически выходила из строя.

Томпсон решил перестроить систему и запустил ее в северо-восточных регионах весной 1993 года. После этого никаких новых рабочих станций не добавлялось до осени 1993 года, когда закончился сезон наибольшей загрузки линий. Это позволило команде разработчиков заняться исправлением ошибок до ввода системы по всей стране. Однако с этим не согласился Дойл, который обещал новую систему финансовому сообществу.

Компания объявила прибыль в 11 млн. долл. впервые с 1989 года.

Май 1993 года

Началось развертывание системы, в первоначальной неудачной версии, поскольку у Томпсона не было времени на доработку. Когда система была возвращена в 5 пунктах, компьютерные терминалы начали непредсказуемо прекращать работу.

Акции Greyhound поднялись до уровня 22,75 долл. Специалисты в области ценных бумаг одобрили намерение менеджмента провести реинжиниринг компании и сократить издержки.

Июнь 1993 года

Развертывание системы продолжается.

Дойл провел опцион по покупке 15000 акций компании по цене 9,81 долл. Акции компании держались выше 20 долл. в ожидании введения Trips в эксплуатацию. Дойл провел опцион 22642 акций по цене 9,81 долл. и сразу же продал их с прибылью 179000 долл.

Июль 1993 года

Новая бесплатная телефонная система начала обслуживать 220 терминалов, подсоединенных к Trips для резервирования билетов. Система была не способна обслуживать все звонки, и многие потребители попадали на сигнал «занято». Чтобы дозвониться, они были вынуждены многократно набирать номер. Занятость линии была связана с механизмом подключения и медленной реакцией Trips. Компьютер в Далласе иногда реагировал на вызов 45 сек. и тратил до 5 мин. на подготовку билета. Система многократно выходила из строя и билеты приходилось выписывать вручную. На некоторых автостанциях пассажиры должны были ждать в очереди, чтобы получить билет, выписанный компьютером. В результате возникали задержки, многие пассажиры пропускали свои рейсы, другие теряли багаж. В тот день, когда была подключена телефонная система, компания объявила об увеличении доходов на акцию и о введении новой программы скидок на билеты. Акции компании поднялись на 4,5%.

Август 1993 года

Дойл 4 августа продал 15000 акций по цене 21,75 долл. Два других вице-президента продали в сумме 21300 акций.

Сентябрь 1993 года

Из-за постоянно возникающих сложностей была остановлена работа системы на западе Mississippi River

23 сентября компания объявила о снижении доходов от каждого рейса и о сокращении числа рейсов на 12%. В пресс-релизе не упоминалась система Trips, а сокращение числа маршрутов связывалось с состоянием экономики страны.

Акции компании, понизившиеся в августе на 12%, упали за один день еще на 24% (до уровня 11,75 долл.).

Томпсон прекратил заниматься системой, его обязанности принял на себя другой вице-президент.

Май 1994 года

Компания предложила билет за 68 долл. в любое место США при покупке его за 3 дня до выезда. Потеря потенциальных потребителей привела Trips к остановке. Система в ряде случаев не отслеживала местоположения автобусов и водителей, что приводило к большим количествам недовольных пассажиров на станциях.

Июль 1994 года

Текущая деятельность автобусов составила 59% по сравнению с 81% во времена пика.

Операционные доходы упали за полугодие на 12,6%, сопровождалось уменьшением числа маршрутов; в этот же период девять крупнейших региональных перевозчиков США увеличили свои операционные доходы в среднем на 2.6%.

Август 1994 года

Шмедер и Дойл были уволены.

50-летний Томас Пласкет, прежний директор компании был временно назначен главным экономистом. Пласкет был президентом и главным экономистом корпорации Панамерика, а раньше – исполнительным директором-распределителем инвестиций в компании Fox Run Capital Associates. Цена акций упала до 6 долл.

Ноябрь 1994 года

Кредиторы компании предприняли судебную попытку подвести компанию под действие статьи 11 Федерального закона о банкротстве. Акции компании упали до уровня 1,875 долл. Компания в очередной, четвертый раз, объявила о квартальных убытках.

Было достигнуто соглашение, по которому 45% имущества передавалось кредиторам. Соглашение давало возможность компании избежать банкротства по статье 11. Краг Лентен был назначен новым постоянным главным экономистом.

Январь 1995 года

Было объявлено, что комиссия по ценным бумагам и биржам проводит инспекцию компании и деятельности прежних директоров, служащих и работников по поводу возможного нарушения ими законов. Выяснилось, не было ли использования служебного положения, анализировалась точность внутренних процедур учета и точность публичных сообщений, связанных с системой Trips и слабыми доходами компании в 1993 году.

К 25 января акции компании упали до уровня 1,563 долл.

Компания не оставляет попыток улучшить работу системы.

Вопросы:

1. Используя модель конкуренции в отрасли и модель формирования стоимости, проведите анализ ситуации в компании. Какие силы на рынке влияли на дела компании? Какова была ее стратегия? Какие типы информационных систем пыталась использовать компания?

2. Какие управленческие, организационные и технологические факторы повлияли на неудачу компании?

3. Какие стратегические преимущества могла бы предоставить система, если бы была правильно спроектирована и успешно внедрена?

4. Если бы Вы были управляющим компании, какие решения Вы бы рекомендовали? Предложили бы Вы внедрить новые приложения информационных систем? Если да, то, какими функциями обладали эти системы?

Ситуация 2. Организуйте собственное предприятие. Рассмотрите процесс формирования целей от низового уровня, раскрывающих непосредственно предшествующие им цели, до высших уровней. Обозначьте нейтральные, кооперирующие и конкурирующие цели.

1. Каждый из двух видов бизнеса Корпорации А можно кратко охарактеризовать следующим образом:

Бизнес А: Бизнес достаточно молодой, находится на стадии освоения рынка товаров, основанных на новейших технологиях. Энергично осуществляется поиск новых потребителей своей инновационной продукции. Объем продаж растет достаточно быстро, но ощутимой прибыли пока нет. Поток денежной наличности отрицательный, так как фирма инвестирует наличность в развитие данного вида бизнеса.

Независимо от поведения своих конкурентов данный вид бизнеса сам выбирает стратегии поведения на рынке, так как имеет определенные преимущества перед конкурентами, относительная доля рынка достаточно высокая, но абсолютного преимущества на рынке бизнес пока не имеет.

Бизнес Б: Покупатели постепенно теряют интерес к продукции данного бизнеса, так как продукция бизнеса вытесняется с рынка более совершенными и инновационными товарами бизнеса А. Происходит заметное падение спроса, уменьшение числа конкурентов и сужение ассортимента выпускаемой продукции. В результате у бизнеса практически отсутствуют важные ресурсы для его поддержания, он имеет целый ряд слабых сторон, мешающих ему приносить ощутимую прибыль Корпорации А.

Вопросы:

1. Определите стадии зрелости и конкурентные позиции данных отраслей Корпорации А.

2. Какие стратегии развития следует разработать и реализовать Корпорации А.

3. Какие инструменты стратегического анализа следует применять руководству Корпорации А для обеспечения ее конкурентоспособности?

Ситуация 3. Конструкторское бюро одного из акционерных предприятий города разработало и довело до серийного производства изделие, необходимое отрасли. Доработка опытного образца до серии производилась в сжатые сроки, изделие получилось высшего качества и конкурентоспособным. Оно составило 80% всей выпускаемой предприятием продукции. Производство

было хорошо отлажено, и предприятие постоянно выполняло заказы. Главный инженер отдал распоряжение никаких изменений, усовершенствований по данному изделию не проводить, рабочие параметры не изменять; вследствие чего 5 лет конструкторы занимались только совершенствованием упаковки.

За это время на другом предприятии разрабатывали аналогичные изделия, но с улучшенными эксплуатационными характеристиками. В результате на первом заводе продукцию вынуждены были снять с производства и предприятие стало перестраиваться на выпуск другого изделия. Перестройка проходила очень тяжело, и предприятие в течение многих месяцев не могло выйти на заданную программу.

Вопросы и задания:

1.Целесообразно ли было снимать с производства одно изделие и заменять его другим и как это может повлиять на конкурентоспособность компании в перспективе?

2.Какие бы Вы приняли меры, прежде чем осуществить переход с производства одного изделия на другое?

3.Охарактеризуйте позицию главного инженера в вопросах стратегического менеджмента, применяя ИТ-технологии.

4.Какие конкурентные преимущества имеет второе предприятие перед первым и почему?

Ситуация 4. Долгое время отель «Лазурный берег» предлагал «рай» отдыхающим. Под умелым руководством Джорджа Смита отель, расположенный в Италии, получил хорошую репутацию. Смерть господина Смита поставила под угрозу будущее отеля. Руководство делом перешло в руки Мэри Смит, двадцатилетней дочери мистера Смита. Ранее Мэри закончила двухгодичный курс подготовки в школе гостиничного дела.

Дело отца необходимо было продолжить, и Мэри начала изучать работу отеля «Лазурный берег». Отель имел 25 спален, 8 из них с ваннами, обеденный зал на 60 человек, зал для торжеств на 200 человек, общий бар для отдыха с видом на море, бар в подвале и игровую комнату для детей. Она узнала, что в последние годы дело не расширялось, а прибыли реально уменьшились. Само здание отеля в некоторых местах выглядело ветхо.

Рассмотрев финансовые показатели, Мэри обнаружила, что в 2015 г. оборот отеля был чуть больше 110 тыс. долл. Это соответствовало среднему показателю по отрасли для данного количества комнат. Структура оборота в процентах приведена в таблице. Без сомнения, кухня была сильной стороной отеля.

Таблица - Структура оборота отеля «Лазурный берег», (%)

Статья расхода	«Лазурный берег»	В целом по отрасли
Питание	49	41
Проживание	16	21
Напитки	28	33
Прочее	7	5

Всего	100	100
-------	-----	-----

Кроме «Лазурного берега», на курорте было еще два отеля, и казалось, что дела там шли хорошо. Мягкий климат означал шестимесячный туристический сезон. «Лазурный берег» оставался открытым в течение всего года.

В осенне-зимний сезон в отеле останавливалось небольшое число туристов. Мэри было ясно, что «Лазурный берег» выживал за счет репутации и кухни.

Тем не менее, отель внутри и снаружи требовал обновления. Мэри решила обратиться в «Кольт» (английское консалтинговое агентство) за советом. «Кольт» предложил провести изменения: 17 спальных комнат без ванн превратить в 10 комнат с ванными за 94 тыс. долл.; косметический ремонт оставшихся спален и общих залов стоил бы еще 35 тыс. долл.; дополнительно предусматривалась установка системы центрального отопления за 10 тыс. долл.

Сумма вложений показалась Мэри шокирующей. Она успокоилась, когда узнала, что «Кольт», скорее всего, окажет субсидию в 36% стоимости. Более того, Мэри обнаружила, что ее отец положил на счет в банке свыше 20 тыс. долл., на модернизацию отеля. Теперь Мэри должна была решить, какую рыночную политику она выберет на будущее.

Вопросы и задание:

1. Какие факторы внешней среды оказывают влияние на взаимосвязь функциональных стратегий отеля «Лазурный берет»? Ответ обоснуйте.

2. Какие стратегические решения следует принять руководству отеля в рамках функциональных стратегий?

Ситуация 5. «Цепочка снабжения Cisco»

К началу 2000-х гг. Cisco была известна как компания с самой разработанной цепочкой снабжения. По окончании первого квартала 2001 г. члены совета директоров объявили о наличии запасов в размере \$2,2 млрд и необходимости сокращения 8500 работников. Шестого апреля 2001 г. стоимость акций компании упала до \$13,63 с \$82 за акцию (за 13 месяцев). В понедельник 16 апреля 2001 г. самая большая в мире организация по производству сетевого оборудования шокировала своих инвесторов объявлением, что она собирается в ближайшее время сдать в металлолом избыток материально-производственных запасов на сумму в \$2,5 млрд.

Это самое большое списание материально-производственных запасов, которое было зафиксировано в истории бизнеса США. В мае организация объявила об общих потерях в размере \$2,69 млрд в квартал, после чего стоимость акций упала предположительно на 6% в день. Возникает вопрос, как этот образец совершенства в управлении цепочкой снабжения мог неправильно спрогнозировать спрос в \$2,5 млрд, что составляет практически половину собственных продаж в квартал?! Эксперты сразу стали порицать новое программное обеспечение организации, используемое при составлении прогнозов, аналитики стали обвинять исполнительную власть в трате сил исключительно на

удовлетворение собственных нужд, но в большинстве своем и те, и другие были неправы. В действительности Cisco дошла до таких гор сборочных компонентов и полупроводников, в которых она не нуждалась, из-за соответствующего поведения партнеров в цепочке снабжения в течение предыдущих 18 месяцев.

Не обладая собственными производственными возможностями, организация передавала заказы по договорам подряда промышленным предприятиям. Подрядчики создавали запасы полуфабрикатов продуктов, поскольку спрос на продукцию компании Cisco обычно превышал предложение. Стимулом к формированию буферных запасов служило то, что Cisco выплачивала денежные премии за быструю доставку товаров. Множество подрядчиков также увеличивали рост товарооборота за счет покупки большего объема компонентов от собственных поставщиков по более низким ценам, чем были обсуждены с Cisco. Поскольку подрядчики и производители компонентов имели все для получения заработков и ничто не предвещало потерь из-за формирования сверхзапасов, они продолжали их формировать, не заботясь о реальных потребностях Cisco.

Когда же в первой половине 2000 г. спрос на продукцию компании снизился, она не могла быстро реорганизовать свои отношения с поставщиками. Более того, не совсем понятно, что в действительности Cisco запрашивала у своих поставщиков и что подрядчики производили в 38 предвкушении заказов от Cisco. Множество подрядчиков занималось самообманом, косвенным образом подтверждаемым поведением Cisco, которая сможет закупить все, чтобы те ни произвели.

Поскольку Cisco не ставила условия ответственности и отчетности от своих подрядчиков и поставщиков компонентов, большое количество чрезмерных материальных запасов скопилось на ее складах. В результате, поскольку партнеры Cisco не действовали в интересах организации или всей цепи создания ценностей для потребителя, цепочка снабжения лопнула, как мыльный пузырь.

Вопросы:

1. Какие звенья в цепочки создания ценностей компании Cisco?
2. В чем заключаются проблемы во взаимоотношениях с поставщиками?
3. Можно ли было предугадать такие последствия?
4. Что нужно сделать, чтобы ситуация не повторилась в будущем?
5. Каким образом производственный потенциал компании влияет на бизнес-стратегию?
6. Какие информационные системы может применить компания для продуктивной работы в целом?

Ситуация 6. Крупная российская инвестиционная группа столкнулась с распространенной проблемой – отсутствием стратегического управления информационными технологиями. Децентрализованность и функциональный

подход к управлению ИТ не отвечали возрастающим требованиям бизнеса к прозрачности деятельности, качеству оказываемых услуг и уровню технологической зрелости.

Руководство ИТ-блока посвящало слишком много времени микроменеджменту, не уделяя должного внимания кадровому менеджменту, стратегическому планированию и вопросам технологического развития компании, ограничивая тем самым потенциал роста производительности труда и снижая конкурентоспособность группы в целом.

Совместно с руководством группы был разработан план мероприятий по реформированию деятельности ИТ-блока для обеспечения качественного роста производительности труда и повышения эффективности бизнес-процессов. Реализация данного плана позволила перейти от сопровождения *run*-процессов к стратегическому планированию, сменив восприятие ИТ-функции бизнесом с «ИТ- центр затрат», на «ИТ - бизнес-партнер».

Вопрос и задание:

1. Какова роль стратегического управления информационными технологиями в целом? Какую ИТ-стратегию Вы предложите для данной ситуации?
2. Составьте свой стратегический план по управлению информационными технологиями для данной ситуации.

В3. Тематика рефератов

1. Информационные технологии в стратегическом менеджменте.
2. Оценка преимуществ и недостатков закупки готовых или разработки новых ИТ и ИС.
3. Методы экономической оценки информационных технологий.
4. Функционирование информационной технологии в контуре среднесрочного тактического планирования.
5. История возникновения информационных технологий.
6. Методика и постановка стратегических задач в информационных системах.
7. Информационные системы поддержки принятия решения и информационные системы поддержки исполнения.
8. Информационные технологии как инструмент формирования стратегических решений.
9. Развитие стратегического менеджмента в России.
10. Зарубежный опыт стратегического управления.
11. Формирование стратегического видения.
12. Роль конкурентоспособности ИТ-компаний в современных условиях.
13. Стратегический анализ конкурентных преимуществ и потенциала организации.
14. Стратегический анализ внешней среды организации.
15. Стратегии маркетинга и роста компании.
16. Роль менеджеров предприятия в решении стратегических задач.
17. Глобальная стратегия и принцип «локальной глобализации».
18. Анализ дальнего окружения.

19. Анализ потребителей в системе стратегического управления.
20. Совершенствование бизнес-процессов по системе «Шесть сигм».
21. Бизнес-планирование как основа предпринимательской деятельности.
22. Benchmarking: зарубежный и российский опыт.
23. Бизнес-модель и инновационная концепция компании.
24. Автоматизация бизнес-процессов ИТ-компаний в рамках стратегического менеджмента.
25. Компьютерные и информационные технологии стратегического планирования.
26. Информационно-системный подход в стратегическом менеджменте.
27. Стратегическое управление компанией в ИТ-отрасли.
28. Информационное обеспечение стратегического управления организацией.
29. Программное обеспечение реализации информационных технологий в менеджменте.
30. Процесс осуществления стратегического планирования в ИТ-компаниях.

Блок С. Задания практико-ориентированного уровня для диагностирования сформированности компетенции («владеть»)

С1. Задания «кейсы»

Кейс 1. «Может ли компания Sears перестроить себя, внедряя ИТ?»

25 января 1993 года Sears Roebuck, крупнейшая фирма розничной торговли объявила, что она прекращает выпуск своих знаменитых каталогов, закрывает 113 универмагов и сокращает 50000 рабочих мест. Четырьмя месяцами раньше компания уже объявила об отказе от работы с ценными бумагами, от использования кредитных карт Discover, от операций с недвижимостью и продала 20% акций своей страховой компании Alstate. Эти действия были предприняты для того, чтобы сократить число деловых операций и восстановить свое лидерство в розничной торговле.

Интересно, что совет директоров решил избавиться от прибыльного бизнеса и сохранить те операции, которые неэффективны, но зато представляют долгосрочную основу компании. Сейчас внимание сконцентрировано на восстановление конкурентоспособности розничной торговли. Sears постоянно теряла позиции в розничной торговле и в конце концов уступила лидерство двум конкурентам – Wal-Mart Stores и Kmart Corporation. Компания медленно перестраивала магазины, непродуманно сокращала издержки и плохо учитывала современные тенденции в продажах и закупках. Компания не могла конкурировать с более дешевыми магазинами и специализированными розничными торговцами.

Стратегии, успешно применявшиеся конкурентами, не срабатывали у Sears. Компания J.C.Penney сосредоточилась на торговле одеждой, устанавливая современные цены. Ценовые стратегии, используемые Wal-Mart и другими

розничными торговцами, разрушали Sears, поскольку издержки фирмы были наивысшими в отрасли.

Продажи каталогов фирмы практически прекратились. При этом компания была хорошо компьютеризирована – она тратила на информационные технологии и сети больше, чем другие некомпьютерные фирмы в США за исключением корпорации Боинг. Почему это не позволило компании получить преимущества в конкуренции?

Одной из проблем компании были высокие операционные издержки. Почти 30% каждого доллара реализации шло на покрытие накладных расходов (сравни – у Wal-Mart – 15%, а у Kmart – 21%). Компания надеялась сократить издержки, модернизируя системы распределения и объединяя функции сбыта. Вместо шести управляющих по сбыту она оставила в каждом магазине только двух или трех. Sears также понимала, что компания не может конкурировать с такими торговцами как Wal-Mart, снижая цены, и надеялась получить преимущества на улучшении обслуживания.

В начале 1992 года компания стала реализовывать программу упрощения схемы торговли в универмагах (Store Simplification Program) – 60-миллионный проект, направленный на повышение эффективности, привлекательности и удобства универмагов. В соответствии с проектом все транзакции были приближены к местам продаж, были централизованы функции офисов универсамов, обслуживания потребителей и кредитование. Эта программа коренным образом изменила в традициях розничной торговли в компании. Новые терминалы в универмагах позволили персоналу выпускать новые кредитные карточки, производить с их помощью расчеты, предоставлять льготы владельцам карточек и готовить информацию об их счетах. Эти инновации улучшили обслуживание потребителей и дали экономию, снижая затраты на торговые операции.

Некоторые универмаги стали использовать автоматические кассовые аппараты, чтобы потребители могли при желании расплачиваться наличными деньгами. Были установлены телефоны, по которым потребители могли задать вопросы об услугах, кредитах, проверить состояние своих автомобилей в автоцентрах или вызвать управляющего.

Продавцам было разрешено предоставлять скидки и осуществлять прием возвращаемых товаров, что позволило ликвидировать необходимость в двух отдельных категориях персонала. Потребители, которые забыли свои карточки, могли получить немедленный кредит, назвав кассиру свое имя и адрес и предоставив документ, идентифицирующий его личность.

Рационализация работы в подсобных и складских помещениях дала экономию на площадях в 50 млн. долл. в год, позволила сократить персонал на 6900 рабочих мест и ликвидировать информационные центры во всех универмагах. Освободившиеся помещения были переоборудованы в залы для торговли. Изменения также должны были увеличить соотношение торговых и неторговых площадей, предоставив возможность использования больших площадей для продаж.

Кроме того, компания пыталась сократить издержки, переведя 6000 своих поставщиков на электронную систему заказов. Связывая компьютерную систему заказов с каждым поставщиком, Sears планировала в дальнейшем сократить затраты на бумагу, и улучшить потоки товаров в своих универмагах. Для развития розничной торговли президент и главный экономист компании Эдвард Бреннан в сентябре 1992 года взял на работу Артура Мартинеза из Saks Fifth Avenue и два года спустя назвал его своим преемником в качестве президента и исполнительного директора. Мартинез распорядился объединить полдюжины отдельных баз данных, чтобы выяснить, кто реально делает покупки в компании. Оказалось, что самыми активными покупателями являются женщины в возрасте 25–50 лет, покупающие все – от юбок до домашней техники. При Мартинезе компания Sears перестала пытаться торговать всем и начала концентрироваться на шести основных типах товаров и услуг – мужской, женской и детской одежде, мебели для дома, модернизации домов, обслуживании автомобилей, домашней технике и потребительской электронике. Компания упростила отчетность и административные функции управляющих и клерков, оставив им больше времени непосредственно для торговли. Начиная с 1996 года, в вознаграждении служащего стало учитываться качество обслуживания потребителей.

С появлением Мартинеза доходы выросли по сравнению с крайне тяжелым 1992 г. Вопрос состоит в том, сумеет ли компания закрепить эту тенденцию. Ее операционные расходы все еще находятся на высоком уровне по сравнению с лидерами отрасли. Исследования рынка показывают, что Sears по-прежнему привлекательна для потребителей, ищущих газонокосилки, гаечные ключи, стиральные машины и другие «тяжелые» товары – инструменты и бытовая техника дают основную реализацию. Но компания пока что зарекомендовала себя только как продавец модной женской одежды. Сможет ли Sears прорваться на этот рынок? Мартинез пытается изменить, перестроить саму организационную культуру компании. Управляющие и директора увлекались рассказами о прошлых победах и обросли громадной бюрократией, любые изменения в которой занимают много времени.

Вопросы:

1. К какому типу стратегического влияния ИТ относится данная компания?
2. Какие из пяти рыночных сил оказывают наибольшее влияние на деятельность фирмы?
3. Какие управленческие, организационные и технологические факторы привели к неэффективности компании?
4. Какая конкурентная стратегия развития информационных технологий является наиболее подходящей для компании и почему?
5. Считаете ли Вы, что принятая программа модернизации работы универмагов решит эти проблемы? Насколько успешной она окажется с Вашей точки зрения? Почему?

6. Какие управленческие, организационные и технологические недостатки должна устранить программа?

7. Какие риски могут возникнуть в результате внедрения данной программы модернизации? Каким образом компания может себя обезопасить?

8. Какие сложности во взаимодействии информационных систем и организаций иллюстрирует ситуация в компании Sears?

9. Поставьте себя на место управляющего по сбыту и назовите шаги, которые Вы предприняли бы в следующем году для реализации новой стратегии компании

Кейс 2. «Кто несет ответственность?»

Компания Hooper Specialty, расположенная в Farmington, штат Нью Мексика, является розничным торговцем промышленного оборудования. Компания в основном обслуживает нефтяные и газовые скважины. Владелец – Джой Хуппер основал свое дело в 1978 г. и за 10 лет стал крупнейшим дистрибьютером промышленного оборудования на северо-западе штата. Нефтяные и газовые скважины работают 24 часа в сутки, и каждая минута их простоя обходится дорого. Поэтому бурильщики нуждаются в быстром обеспечении запчастями и в этом смысле зависят от дилеров оборудования. Так, согласно контракту с крупнейшим потребителем, компания обязана выполнять 90% его заказов на запчасти в течение 48 часов. В результате, компания вынуждена иметь очень большие запасы разнообразных изделий.

По мере роста компании ее запасы стали громадными, и Хуппер решил, что для управления ими необходима компьютерная система. В конце 1987 года он купил у NCR систему Wakehouse Manager (Управляющая база). Программное обеспечение должно было отслеживать тысячи статей запасов, хранить в памяти текущие цены, предупреждать о низком уровне запасов, автоматически готовить накладные и даже делать ежемесячные балансы. NCR взялась обслуживать всю систему, включая оборудование и терминалы. Кроме того, на Хуппера произвели впечатление утверждения персонала NCR о том, что пакет уже прошел тестирование и хорошо работает более чем в 200 местах. NCR начала установку продукта весной 1988 г.

В сентябре компания стала использовать систему и сразу же начались сложности. Клерки обнаружили, что время реакции системы обычно составляет от 30 секунд до нескольких минут. Терминалы зависают от 20 до 30 раз в день. Система заставляла потребителей довольно долго ожидать ответа на линии. Кроме того, служащие обнаружили, что система показывает неверные цены. Например, промышленные шланги, цена за которые составляла 17 долл. за фут, фигурировали в системе по цене 30 долл. Продукции было слишком много, чтобы клерки могли знать все цены, а система работала неустойчиво, и никто не знал заранее, какая цена может оказаться неправильной. Возникали и более серьезные проблемы. Компьютер мог показать наличие в запасе 50 единиц продукции, которых на самом деле не было, или наоборот – сообщал

об отсутствии продукта, когда он был на складе. И опять-таки, было невозможно предсказать, где произойдет ошибка.

В начале 1989 г. Хуппер провел шесть инвентаризаций в течение двух месяцев, и каждый раз данные компьютера отличались от реального положения дел. Потребители вынуждены были подолгу ждать ответа. Компьютерная система часто выходила из строя, и клеркам приходилось выписывать накладные вручную.

В эти тяжелые для него времена Хуппер продолжал контакты с компанией NCR. Представители NCR говорили, что его проблемы носят исключительный характер, что повсюду система работает хорошо, а причиной ошибок является отсутствие опыта у персонала.

Одна из проблем Хуппера заключалась в том, что у него было множество конкурентов и потребители могли обратиться к другим компаниям. В начале 1992 г. Хуппер обратился к фирме, специализировавшейся на учете, чтобы понять, что же происходит. Консультанты выяснили, что многие цифры в компьютеризированной главной бухгалтерской книге были пропущены – система случайным образом стирала данные. Чтобы спасти компанию, Хуппер вынужден был вложить 350000 долл. своих собственных средств.

В апреле 1993 г. крупнейший потребитель аннулировал свой контракт, что обошлось компании в 350–500 тыс. долл. ежегодно. Теперь у Хуппера не оставалось выбора. Он начал увольнять служащих, а те, кто остался, обнаружили, что их льготы по страхованию сокращены. Он также приостановил использование компьютерной системы – запасы компании были на таком низком уровне, что система была больше не нужна. Хуппер решил подать иск против NCR. В заявлении Хуппер утверждал, что его компания потеряла более 4,2 млн. долл. прибыли, используя систему NCR.

NCR. NCR была компьютерной компанией с капиталом 6 млрд., персонал которой находился в Дайтоне, штат Охйо. В 1991 году компанию приобрела АТТ и переименовала в АТТ Global Information Services (Глобальное информационное обслуживание). За период 1987–1992 гг. было продано около 40 копий Warehouse Manager. Более половины этих контрактов завершились судебными исками против NCR.

Программное обеспечение системы было разработано компанией Taylor Management Systems. Сейчас эта компания не существует. В 1987 году копии программного обеспечения работали нормально более чем в 200 организациях, где использовались компьютеры фирмы Burroughs. Программное обеспечение не могло работать на компьютерах NCR без модификации. В 1986 году NCR купила у Taylor лицензию на Warehouse Manager с условием приспособить программное обеспечение для компьютеров NCR. В апреле 1987 года систему начали устанавливать у потребителей фирмы NCR.

Сразу же возникли неприятности. В мае 1987 года компания Vogue Tyre and Rubber Co, дистрибьютор автомобильных запчастей в штате Иллинойс, выразила недовольство системой.

В течение лета и осени практически каждая распродажа системы сопровождалась жалобами на нее. Все говорили, что система работает слишком медленно. Если два пользователя пытаются обратиться к системе одновременно, все терминалы зависают. Тогда пользователи должны выключать компьютер и затем снова включать, чтобы начать работу с самого начала. Однако, когда компьютеры вновь включались, пользователи обнаруживали, что данные, которые нужно было сохранить, часто оказывались измененными. В декабре 1987 года президент компании во Флориде, поставщик крупных строительных деталей, пожаловался, что в его бухгалтерскую книгу вводятся неверные данные из системы. Например, он сообщил, что запчасть для машины, которая обошлась компании в 114 долл. имела при продаже цену 54 цента.

Компания NCR уверяла всех своих потребителей, что их проблемы носят единичный, исключительный характер, что система повсюду работает хорошо.

В январе 1988 г. NCR временно приостановила продажу системы для того, чтобы ее инженеры убрали основные ошибки. Между NCR и Taylor начался конфликт: NCR обвиняла Taylor и ее программное обеспечение, а Taylor обвиняла оборудование NCR и ее операционную систему. Дело дошло до суда.

В мае 1988 года NCR получила два внутренних отчета, в которых указывалось, что система Warehouse Manager плохо протестирована и плохо работает в практических ситуациях. Тем не менее, в середине 1988 года продажи пакета были возобновлены. В 1992 году NCR выпустила новую версию программного обеспечения. Оно действительно было усовершенствовано, но тем не менее все еще полно ошибок. Позднее в том же году компания приостановила продажу системы.

По поводу судебных исков компания заявила (в юридическом документе), что она имела серьезные основания считать программное обеспечение компании Taylor совместимым с компьютерами NCR. Компания уладила многие иски против нее и предложила уладить их все на подобных же условиях. Однако все соглашения включали оговорки, обязывающие стороны к секретности. Публично NCR отказывается от ответственности и перекладывает недостатки системы на программное обеспечение, лицензии на которое она купила у компании Taylor Management.

Вопросы:

1. Какие управленческие, технологические и организационные факторы следует учитывать в ситуации NCR–Hopper?

2. Какие из шести этических принципов применимы здесь? Возьмите один из моральных показателей информационного века и опишите этические, социальные и политические аспекты изложенного случая в терминах этого показателя. Включите в свое обсуждение роль Джоя Хуппера.

3. Компания Хуппера до внедрения информационной системы была растущей и процветающей. Некоторые считают, что разработчики программного

обеспечения должны нести ответственность за ее неудачи. Как Вы распределите ответственность между партнерами за упадок компании? Объясните ответ.

4. Если бы Вы были менеджером компании Хуппер, что бы Вы сделали, чтобы избежать описанных выше проблем? Что должна была сделать компания NCR?

Кейс 3.

Компания Goodyear автоматизирует свои продажи. Компания Goodyear Tire and Rubber Co. производит шины и резиновые изделия для автомобилей и для предприятий тяжелого машиностроения; она продает свои продукты по всему миру. В 1991 году компания обладала 14% мирового рынка шин, однако у нее были большие долги, и она быстро теряла деньги. В июне Стенли С. Голт стал главным экономистом Goodyear. Он перешел туда с должности главного экономиста фирмы Rubbermaid, а до этого был первым вице-президентом компании Джeneral Электрик. Во времена управления Rubbermaid он превратил компанию из малоизвестного производителя чистящих средств для дома в крупного 3-мллиардного производителя 4000 различных продуктов. Имея за плечами такие достижения, он получил приглашение в Goodyear.

В конце 1994 года компания Goodyear владела 16% мирового рынка шин. Реализация продукции росла с темпом 4,2% в год по сравнению со средним в отрасли 2,5%.

Голт энергично взялся за преобразования в компании, работая сразу в нескольких направлениях. Он быстро продал бизнес, сделав компанию узко специализированной, произвел жесткое сокращение персонала, стимулировал разработку новых продуктов и расширил продажи, изменив политику их распределения. Он также выпустил новые акции компании, что помогло к 1993 году существенно снизить долги. Более того, он не только вернул рентабельность компании, но в тот год ее прибыль в размере 388 млн. долл. превышала прибыль всех других производителей шин вместе взятых. Главной реформой, которую произвел Голт, были изменения в каналах распределения. Компания всегда продавала свою продукцию исключительно через независимых дилеров, многие из которых торговали только ее продуктами. В 1992 году Голт привлек к продаже шин также крупных розничных торговцев, начав с Sears, Roebuck and Co, крупнейшего розничного торговца шинами в США. В последующие годы шины стали распространять и через Wal-Mart Stores, самую крупную компанию по розничной торговле в США, и через Discount Tire – крупнейшую систему магазинов, торгующих шинами по сниженным ценам.

Неудивительно, что такие преобразования были встречены в штыки независимыми дилерами. В 1995 году компания произвела крупные изменения в организации своих продаж. Этому предшествовал проект автоматизации торговли, реализованный несколькими годами раньше.

Широкий интерес к автоматизации торговли в 90-е годы был повсеместным. Это было вызвано, прежде всего, значительными технологическими усовершенствованиями процесса. Сюда относятся легкие переносные компьютеры с мультимедийными возможностями и графическим пользовательским интерфейсом, локальные и широкие сети и, как результат, интеграция баз данных всех подразделений предприятия. Распространенность таких инструментов четвертого поколения, как таблицы и текстовые процессоры, расширение использования электронной почты, позволили легко и более продуктивно использовать системы автоматизированной торговли.

Но основное преимущество заключается в том, что эти усовершенствования увеличивают продуктивность персонала. Раньше многие менеджеры, кроме занятий самой торговлей, тратили значительное время на работу с базами данных и на телефонные переговоры. Исследования показали, что торговцы дизельными двигателями и другим тяжелым оборудованием часто тратили полный рабочий день на сбор данных, прежде чем заняться собственно работой по продаже. В результате, средняя стоимость одной продажи дошла до 250 долл., в то время как в 1975 году она составляла 80 долл. Эффективность можно повысить различными способами. Во-первых, системы автоматизированной торговли помогают персоналу выбрать наилучшего покупателя. Более того, используя такую систему, продавец может быстро загрузить в компьютер покупателя все последние данные, необходимые для переговоров. Кроме информации о потребителе и продукте компьютер дает данные о производстве, формах заказа, ценах, электронном календаре и другие необходимые сведения. Система позволяет пользоваться текстовым редактором, готовить отчеты и иметь доступ к электронной почте. Исследования также показывают, что средний коммивояжер обычно тратит 9-11 минут в день на бумажные подсчеты по одному счету, и здесь существуют возможности для экономии, если использовать программное обеспечение и переносной компьютер. Так, используя автоматизированную систему торговли, персонал избавляется от необходимости готовить описание продукта, считать заказы, что устраняет ошибки и сохраняет больше времени для основной работы.

Многие системы дают возможность передавать заказы в организацию электронным путем.

Однако внедрение автоматизированных систем порождает и некоторые проблемы. Во-первых, исследования показывают, что разработка новой системы обходится в 7500–15000 долл. на одного работника. При эксплуатации стоимость системы в пересчете на одного работника составляет от 2500 до 3500 долл. в год. Поэтому нововведение может стоить компании миллионы долларов. Более того, если фирма устанавливает систему без перестройки процессов продаж и исполнения других функций, то выгоды, которые можно получить при использовании новой, дорогой системы, будут минимальны. Экономия времени на одной продаже автоматически не ведет к увеличению числа продаж. Другая проблема заключается в том, что использование системы высшим персоналом часто оборачивается неудачами. Человек, занимающий пост

руководителя, должен обладать развитым индивидуализмом, хорошей памятью и квалифицированными людьми. Поэтому многие отказываются от идеи, что использование переносных компьютеров может помочь им. Североамериканское отделение компании Goodyears имеет торговый персонал в количестве более 500 человек и ведет операции по всем Соединенным Штатам. Проект автоматизации торговли был запущен в начале 1992 года.

Основная цель проекта состояла в повышении эффективности маркетинга и реализации и в расширении отношений с потребителями (особенно с независимыми дилерами). Управление считало, что торговый персонал тратит слишком много времени на поездки между своим домом, офисом и потребителями. Пересылка документов осуществлялась посредством обычной почты, факса и ночных доставок. Управляющие отделениями редко имели возможность поговорить с персоналом – отделение охватывало пять поясов времени, и поэтому контактировать трудно. Прежняя система отслеживала заказы и поставки, обращаясь к головной машине, работающей с приложениями, написанными на Коболе. Она была плохо приспособлена для подготовки отчетов и проведения анализа, как и другие старые системы, базирующиеся на головных машинах. Более того, не было хранилища данных о потребителях – когда торговый работник выезжал к заказчику, он должен был брать все необходимые данные с собой. Компания хотела улучшить обслуживание потребителей. Управляющие надеялись, что система поддержит реализацию продукции во всех аспектах, начиная с рекламы, анализа деловых тенденций и кончая информацией о конкретных ситуациях. Руководство хотело, чтобы система была интегрирована с технологией.

Компания оснастила персонал переносными компьютерами, факс-модемами и прикладным программным обеспечением, и программным обеспечением для коммуникаций.

Используя новую систему, персонал мог по утрам загружать данные из головной машины на свои переносные компьютеры, и, таким образом, у него не было необходимости обращаться к ней в течение дня. Вечером персонал передавал данные на головную машину (заказы, отчеты о контактах с потребителями) по электронной почте. Персонал мог передавать почту нужным потребителям, хранить мелкие, но полезные данные о дилерах компании, анализировать данные об изменениях спроса и об отдельных потребителях. Система производила поиск в базе данных, по ключевым словам, позволяла персоналу в одном регионе узнавать, что происходит в других. Она также непосредственно обеспечивает потребителя информацией, допуская диалоговый режим получения данных о себе. Ее возможности много шире, чем у простого набора переносных компьютеров. Среднее звено управления, используя систему, могло общаться с 26 торговыми конторами и управлением корпорации. Управление считает, что инвестиции были оправданы, хотя их невозможно оценить количественно.

Вопросы:

1. С какими проблемами столкнулась компания Goodyear, и какую стратегию выбрала для решения этих проблем?
2. Насколько новая система автоматизации торговли соответствовала выбранной стратегии?
3. Какие управленческие организационные и технологические вопросы нужно было решить с помощью системы автоматизированной торговли?

Кейс 4. «Выбор зарубежного целевого рынка»

Производитель высококачественного высокотехнологического ткацкого оборудования германская фирма «Glor» в 1988г. имела общий объем продаж более 300 млн. марок. В отличие от конкурентов машины «Glor» вместо классического челнока используют специальные гибкие стержни, которые позволяют ткать непосредственно из пряжи. Повсеместный спрос на текстильное волокно возрастает в среднем на 2,6% в год. Степень насыщенности рынка, по оценке специалистов, составляет 40 фунтов на человека, что равно утроенной норме потребностей человека на сегодняшний день.

Особенность текстильной промышленности — потребность в большом количестве рабочей силы. В 80-е годы в Европе и США издержки по рабочей силе значительно возросли, что послужило главной причиной для переброски многими компаниями своих производственных мощностей в развивающиеся страны Азии и Латинской Америки.

Однако свои исследования и разработки эти компании обычно проводили в стране происхождения.

По прогнозам, в 90-е годы важнейшими рынками будут Европа и Азия. И хотя в Азии объемы продаж превысят европейские, в Европе ожидается значительно меньшая степень ценовой конкуренции.

В условиях усиления конкурентной борьбы между производителями ткацкого оборудования как на внутреннем, так и на зарубежных рынках развитых стран, корпорация «Glor» решила изучить рынок Латинской Америки. Менеджеры выделили наиболее важные рынки: Бразилия, Аргентина, Колумбия, Мексика, Эквадор, Чили, Венесуэла. Кабинетные исследования дали определенные представления о некоторых особенностях рынка экспорта: уровень развития промышленности в этих странах достаточно современный, но доход на душу населения различен. Так, в Мексике он составляет около 2000 долл. в год, а в Венесуэле — около 800 долл. Политических барьеров для создания филиала в этих странах нет, но имеются некоторые торговые барьеры, затрудняющие перевод денег туда, а дохода — в Германию. В некоторых странах (Бразилия, Аргентина) для получения разрешения на экспорт ткацких машин необходимо доказать, что качество тканей, производимых на таких машинах, коренным образом отличается от имеющихся на рынке. Обычай латиноамериканских стран, связанные с деловым обращением, отдают приоритеты личным контактам между продавцом и покупателем.

Исследования показали, что емкость рынка — 500-600 машин в год при средней цене около 80000 марок. Специалисты корпорации предполагают, что

ее доля на этом рынке может составлять 25-30%, а объем продаж — 12-15 млн. марок в год. Объем продаж основных конкурентов на рынках латиноамериканских стран (крупные фирмы Японии, Бельгии, Италии, Швейцарии, Франции) составляет 138 млн. марок в год. Товарная структура их продаж включает наряду с машинами системы управления и другое техническое оборудование.

Сбытовая сеть ткацкого оборудования достаточно развита.

Вопрос и задание:

1. Проанализируйте всю имеющуюся информацию о внешней среде и внутренних возможностях корпорации «Glor» и разработайте обоснование для целесообразности ее выхода на рынки латиноамериканских стран.

2. Какая стратегия выхода на рынки стран Латинской Америки может быть использована корпорацией «Glor»? Какую стратегию выбора оптимального рынка вы бы порекомендовали компании?

Кейс 5.

Легкая промышленность переживает трудные времена. Во-первых, эта отрасль с распадом СССР в значительной мере потеряла свою сырьевую базу в виде дешевого хлопка и шерсти из бывших среднеазиатских республик. Необходимость закупать сырье по мировым ценам привела к росту цен на продукцию и подорвала ее конкурентоспособность на внутреннем рынке. Во-вторых, производство в легкой промышленности было построено таким образом, чтобы обеспечивать выпуск большого количества однотипной продукции.

Легкая промышленность стоит сейчас перед дилеммой: окончательно сдать свои позиции иностранным товарам на внутреннем рынке или начать активный поиск направлений повышения конкурентоспособности своей продукции. В текстильной промышленности одним из таких направлений являются попытки повышения качества путем импорта более совершенного оборудования.

Однако сейчас легкая промышленность не является особо привлекательной сферой для иностранного капитала, и его вложения носят единичный характер.

Вторым направлением повышения конкурентоспособности текстильной промышленности является переход на другие виды текстильного сырья, производимые в нашей стране, в частности лен и смесовые волокна, позволяющие экономить импортный хлопок.

Третьим необходимым направлением повышения конкурентоспособности российских тканей является применение более качественных красителей. Сейчас эта задача решается преимущественно путем импорта.

Швейные и обувные предприятия, как правило, совершенствуют производство путем покупки западного оборудования и технологий, создания совместных предприятий с западными фирмами, в которых российскими остаются только производственные площади и рабочая сила, а материал, оборудование, лекала и технология пошива — импортные.

Тем самым создаются условия для сокращения отставания российской промышленности от своих зарубежных конкурентов.

Некоторым предприятиям удается осуществлять эффективную деятельность, производить высококачественную одежду, пользующуюся спросом у населения. Одно из таких предприятий — Открытое акционерное общество «Большевичка».

На фабрике проведено техническое перевооружение. Предприятие переоснащено по всему циклу производства, начиная с подготовки тканей и заканчивая складом готовой продукции. Установлено новейшее оборудование ведущих фирм Германии, Франции, Японии, Швеции с использованием ЭВМ.

Главная цель, ее миссия — обеспечение населения дешевыми и качественными товарами народного потребления.

За годы сотрудничества с зарубежными фирмами фабрика приобрела опыт во внешнеэкономической деятельности, в результате чего заметно изменился уровень заказов, которые стали более престижными и выгодными. Постоянные контакты с иностранными партнерами помогают предприятию в изучении и выборе зарубежных рынков сырья, в приобретении запасных частей и быстрорасходуемых материалов для оборудования фабрики непосредственно у фирм-производителей. За счет работы на давальческом сырье, регулярного и быстрого (7—10 дней с момента отгрузки) поступления денег за изготовленный товар предприятию удалось сохранить объемы производства без привлечения заемных средств, обеспечить своевременную выплату налогов в бюджеты, регулярную выплату зарплаты. Все это позволяет сохранять производительный потенциал, обеспечивать коллектив стабильной работой, снижать социальную напряженность на фоне растущей безработицы в отрасли. Развитие внешнеэкономических связей предприятия способствует более активной работе на внутреннем рынке, дает возможность постепенно увеличивать объемы производства современной, качественной и красивой одежды.

Вопросы:

- 1) Какую стратегию развития должно выбрать предприятие, чтобы обеспечить конкурентоспособность и устойчивое развитие?
- 2) Какие ИТ-стратегии надо рекомендовать руководству?
- 3) На основе проведения анализа конкуренции, какую стратегическую бизнес-модель вы можете предложить предприятию?

С3. Деловые игры

Деловая игра «Стратегический анализ конкурентов»

Цель игры, развитие управленческих компетенций проведения стратегического анализа конкурентов на примере выбранной компании. Задание может выполняться в группах по 2—3 чел.

Задание

В ходе проведения занятия необходимо решить следующие вопросы:

- 1) выявление организаций-конкурентов, работающих на данном рынке;
- 2) изучение методов реализации продукции организаций-конкурентов;
- 3) анализ ассортимента производимой и реализуемой продукции организаций-конкурентов;
- 4) определение политики ценообразования и уровня цен на продукцию организаций-конкурентов;
- 5) анализ методов продвижения и стимулирования продаж организациями-конкурентами;
- 6) исследование уровня востребованности и удовлетворенности потребителей продукции организаций-конкурентов.

Результаты принятия управленческих решений вышеприведенных аналитических задач рекомендуется заносить в соответствующие таблицы, представленные ниже.

Конкуренты вашей организации и их характеристика

Организации-конкуренты	Виды продукции	Уровень цены	Место и методы продвижения продукции	Методы стимулирования продаж	Уровень удовлетворенности потребителей <i>n</i>
А					
Б					
В					

Оцените конкурентоспособность вашей организации и основных конкурентов, используя модель *4P*, которая представляет собой сравнительный анализ данной организации и ее конкурентов по основным элементам комплекса маркетинга.

Стратегический анализ можно провести с помощью листа оценки конкурентоспособности, представленном ниже. В данной форме приводятся наиболее распространенные показатели, характеризующие основные группы факторов конкурентоспособности. При этом можно при необходимости внести изменения в совокупность приведенных показателей в соответствии с особенностями продукции, которую производит и реализует ваша организация. В процессе проведения стратегического анализа каждому показателю можно дать количественную оценку, например, по пятибалльной шкале. Далее необходимо суммировать балльные оценки по отдельным группам факторов модели *4P* для определения уровня конкурентоспособности вашей организации и каждого конкурента.

Лист оценки конкурентоспособности вашей организации и основных конкурентов

Факторы конкурентоспособности	Ваша организация	Основные конкуренты		
		А	Б	В
<i>Product:</i> — надежность; — ремонтпригодность; — престиж торговой марки; — стиль; — гарантийное обслуживание; — уникальность дополнительных услуг;				

— широта ассортимента; — срок службы				
<i>Price:</i> — отпускная; — розничная; — ценовые скидки; — условия и порядок расчетов (предоплата, кредит и пр.)				
<i>Place:</i> — стратегия сбыта; — регионы сбыта; — степень охвата рынка; — число дилеров; — число дистрибьюторов				
<i>Promotion:</i> — формы рекламы; — места размещения рекламы; — частота появления рекламы; — участие в выставках; — бюджет рекламы; — другие средства стимулирования сбыта				

Также заполните таблицы, отображающие преимущества и недостатки каждого конкурента, а также возможности вашей организации по повышению конкурентоспособности.

Кон-курент	Преимущества	Недостатки
Л Б В		

Возможности вашей организации по повышению конкурентоспособности

Кон-курент	Ваши возможности	Угрозы со стороны конкурентов (при реализации возможности)
А Б В		

По результатам проведенного анализа напишите выводы.

Блок Д. Задания для использования в рамках промежуточной аттестации

Д1. Перечень вопросов к зачету

1. Информационные ресурсы и технологии стратегического менеджмента на предприятии
2. Специфика информационного взаимодействия функциональных задач стратегического менеджмента

3. Прикладные программы, реализующие функциональные задачи стратегического менеджмента; их особенности
4. Информационные ресурсы и технологии как инструмент формирования стратегических решений
5. ИТ-стратегия и цифровая трансформация бизнеса
6. Влияние бизнеса на видение, миссию, стратегические цели ИТ
7. Согласование видения, миссии и стратегических целей бизнеса и ИТ
8. Источники информации для видения, миссии и стратегических целей ИТ
9. Типовые стратегические цели ИТ
10. Стратегические цели ИТ
11. Функциональные задачи стратегического менеджмента, их реализация в условиях ИТ
12. Корпоративные (интегрированные) информационные системы
13. Стратегические информационные системы корпоративного типа
14. Стратегическое планирование ИТ-компаний
15. Стратификация ИТ по уровням управления в КИС (Корпоративные (интегрированные) информационные системы)
16. Разработка ИТ-стратегий
17. Реализация ИТ-стратегий
18. Виды ИТ-стратегий
19. Виды бизнес-стратегий
20. Программные продукты в стратегическом менеджменте
21. Сущность стратегического менеджмента
22. Анализ внешней среды организации
23. Анализ внутренней среды организации
24. Понятие и виды конкурентных преимуществ

РАЗДЕЛ 3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Балльно-рейтинговая система является базовой системой оценивания сформированности компетенций обучающихся очной формы обучения.

Итоговая оценка сформированности компетенций обучающихся в рамках балльно-рейтинговой системы осуществляется в ходе текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации и определяется как сумма баллов, полученных обучающимися в результате прохождения всех форм контроля.

Оценка сформированности компетенций по дисциплине складывается из двух составляющих:

– первая составляющая – оценка преподавателем сформированности компетенций в течение семестра в ходе текущего контроля успеваемости (максимум 100 баллов). Структура первой составляющей определяется технологической картой дисциплины, которая в начале семестра доводится до сведения обучающихся;

– вторая составляющая – оценка сформированности компетенций обучающихся на зачете (максимум – 20 баллов).

Для студентов очно-заочной и заочной форм обучения применяются 100-балльная и бинарная шкалы оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся.

уровни освоения компетенций	продвинутый уровень	базовый уровень	пороговый уровень	допороговый уровень
100 – балльная шкала	85 и \geq	70 – 84	51 – 69	0 – 50
Бинарная шкала	Зачтено			Не зачтено

Шкала оценок при текущем контроле успеваемости по различным показателям

Показатели оценивания сформированности компетенций	Баллы	Оценка
Вопросы для устного обсуждения	0-10	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»
Тестирование	0-10	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»
Выполнение практических заданий	0-10	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»
Решение конкретных ситуаций (ситуационных задач)	0-15	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»
Решение кейс-задачи	0-20	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»
Участие в деловой игре	0-20	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»

Выполнение и публичная защита реферата	0-10	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»
--	------	---

Соответствие критериев оценивания уровню освоения компетенций по текущему контролю успеваемости

Баллы	Оценка	Уровень освоения компетенций	Критерии оценивания
0-50	«неудовлетворительно»	Допороговый уровень	Обучающийся не приобрел знания, умения и не владеет компетенциями в объеме, закрепленном рабочей программой дисциплины
51-69	«удовлетворительно»	Пороговый уровень	Не менее 50% заданий, подлежащих текущему контролю успеваемости, выполнены без существенных ошибок
70-84	«хорошо»	Базовый уровень	Обучающимся выполнено не менее 75% заданий, подлежащих текущему контролю успеваемости, или при выполнении всех заданий допущены незначительные ошибки; обучающийся показал владение навыками систематизации материала и применения его при решении практических заданий; задания выполнены без ошибок
85-100	«отлично»	Продвинутый уровень	100% заданий, подлежащих текущему контролю успеваемости, выполнены самостоятельно и в требуемом объеме; обучающийся проявляет умение обобщать, систематизировать материал и применять его при решении практических заданий; задания выполнены с подробными пояснениями и аргументированными выводами

Шкала оценок по промежуточной аттестации

Наименование формы промежуточной аттестации	Баллы	Оценка
Зачет	0-20	«зачтено» «не зачтено»

Соответствие критериев оценивания уровню освоения компетенций по промежуточной аттестации обучающихся

Баллы	Оценка	Уровень освоения компетенций	Критерии оценивания
0-9	«не зачтено»	Допороговый уровень	Обучающийся не приобрел знания, умения и не владеет компетенциями в объеме, закрепленном рабочей программой дисциплины; обучающийся не смог ответить на вопросы
10-13	«зачтено»	Пороговый уровень	Обучающийся дал неполные ответы на вопросы, с недостаточной аргументацией, практические задания выполнены не полностью, компетенции, осваиваемые в процессе изучения дисциплины сформированы не в полном объеме.
14-16	«зачтено»	Базовый уровень	Обучающийся в целом приобрел знания и умения в рамках осваиваемых в процессе обучения по дисциплине компетенций; обучающийся ответил на все вопросы, точно дал определения и понятия, но затрудняется подтвердить теоретические положения практическими примерами; обучающийся показал хорошие знания по предмету, владение навыками систематизации материала и полностью выполнил практические задания
17-20	«зачтено»	Продвинутый уровень	Обучающийся приобрел знания, умения и навыки в полном объеме, закрепленном рабочей программой дисциплины; терминологический аппарат использован правильно; ответы полные, обстоятельные, аргументированные, подтверждены конкретными примерами; обучающийся проявляет умение обобщать, систематизировать материал и выполняет практические задания с подробными пояснениями и аргументированными выводами

РАЗДЕЛ 4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций

Процедура оценивания – порядок действий при подготовке и проведении аттестационных испытаний и формировании оценки.

Процедура промежуточной аттестации проходит в соответствии с Положением о промежуточной аттестации знаний студентов и учащихся ДГУНХ.

– Аттестационные испытания проводятся преподавателем (или комиссией преподавателей – в случае модульной дисциплины), ведущим лекцион-

ные занятия по данной дисциплине, или преподавателями, ведущими практические и лабораторные занятия (кроме устного экзамена). Присутствие посторонних лиц в ходе проведения аттестационных испытаний без разрешения ректора или проректора по учебной работе не допускается (за исключением работников университета, выполняющих контролирующие функции в соответствии со своими должностными обязанностями). В случае отсутствия ведущего преподавателя аттестационные испытания проводятся преподавателем, назначенным письменным распоряжением по кафедре (структурному подразделению).

– Инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья, имеющие нарушения опорно-двигательного аппарата, допускаются на аттестационные испытания в сопровождении ассистентов-сопровождающих.

– Во время аттестационных испытаний обучающиеся могут пользоваться программой дисциплины, а также с разрешения преподавателя справочной и нормативной литературой, непрограммируемыми калькуляторами.

– Время подготовки ответа при сдаче экзамена в устной форме должно составлять не менее 40 минут (по желанию обучающегося ответ может быть досрочным). Время ответа – не более 15 минут.

– При подготовке к устному экзамену экзаменуемый, как правило, ведет записи в листе устного ответа, который затем (по окончании экзамена) сдается экзаменатору.

– При проведении устного экзамена экзаменационный билет выбирает сам экзаменуемый в случайном порядке.

– Экзаменатору предоставляется право задавать обучающимся дополнительные вопросы в рамках программы дисциплины текущего семестра, а также, помимо теоретических вопросов, давать задачи, которые изучались на практических занятиях.

– Оценка результатов устного аттестационного испытания объявляется обучающимся в день его проведения. При проведении письменных аттестационных испытаний или компьютерного тестирования – в день их проведения или не позднее следующего рабочего дня после их проведения.

– Результаты выполнения аттестационных испытаний, проводимых в письменной форме, форме итоговой контрольной работы или компьютерного тестирования, должны быть объявлены обучающимся и выставлены в зачетные книжки не позднее следующего рабочего дня после их проведения.

Итоговыми формами контроля по дисциплине является экзамен (IV семестр). В экзаменационный билет включено два теоретических вопроса и практическое задание, соответствующие содержанию формируемых компетенций. Экзамен проводится в устной форме. На ответ и решение задачи студенту отводится 40 минут. За ответ на теоретические вопросы студент может получить максимально 20 баллов, за решение задачи 10 баллов.

Вопросы для устного обсуждения позволяют включить обучающихся в

процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения.

Методика оценивания ответов на устные вопросы

Баллы	Оценка	Показатели	Критерии
8-10	«отлично»	1. Полнота данных ответов. 2. Аргументированность данных ответов. 3. Правильность ответов на вопросы. и т.д.	Полно и аргументировано даны ответы по содержанию задания. Обнаружено понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные. Изложение материала последовательно и правильно.
6-7	«хорошо»		Студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет.
3-5	«удовлетворительно»		Студент обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но: 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; 3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.
0-2	«неудовлетворительно»		Студент обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал; отмечаются такие недостатки в подготовке студента, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом.

Тесты – это стандартизированная форма контроля, направленная на проверку владения терминологическим аппаратом, современными информационными технологиями и конкретными знаниями по дисциплине. Тест состоит из небольшого количества элементарных задач; может предоставлять возможность выбора из перечня ответов; занимает часть учебного занятия (10–30 минут); правильные решения разбираются на том же или следующем занятии; частота тестирования определяется преподавателем.

Методика оценивания выполнения тестов

Баллы	Оценка	Показатели	Критерии
8-10	«отлично»	1. Полнота выполнения тестовых заданий. 2. Своевременность выполнения.	Выполнено 85 % заданий предложенного теста, в заданиях открытого типа дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос.
6-7	«хорошо»	3. Правильность ответов на вопросы тестов. 4. Самостоятельность тестирования. и т.д.	Выполнено 70 % заданий предложенного теста, в заданиях открытого типа дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос; однако были допущены неточности в определении понятий, терминов и др.
3-5	«удовлетворительно»		Выполнено 54 % заданий предложенного теста, в заданиях открытого типа дан неполный ответ на поставленный вопрос, в ответе не присутствуют доказательные примеры, текст со стилистическими и орфографическими ошибками.
0-2	«неудовлетворительно»		Выполнено 53 % заданий предложенного теста, на поставленные вопросы ответ отсутствует или неполный, допущены существенные ошибки в теоретическом материале (терминах, понятиях).

Разбор конкретных ситуаций (задач) представляет собой описание ситуации, которую надо решить, ответив на вопросы, носящие проблемный характер, и (или) выполнить задания, которые демонстрируют действенность знаний.

Методика оценивания решения ситуаций/задач

Баллы	Оценка	Показатели	Критерии
18-20	«отлично»	1. Полнота решения ситуаций/задач. 2. Своевременность выполнения. 3. Правильность ответов на вопросы. и т.д.	Основные требования к решению ситуаций/задач выполнены. Продемонстрированы умение анализировать ситуацию и находить оптимальное количество решений, умение работать с информацией, в том числе умение затребовать дополнительную информацию, необходимую для уточнения ситуации, навыки четкого и точного изложения собственной точки зрения в устной и письменной форме, убедительного отстаивания своей точки зрения.
16-17	«хорошо»		Основные требования к решению ситуаций/задач выполнены, но при этом допущены недочеты. В частности, недостаточно раскрыты навыки критического оценивания различных точек зрения, осуществление самоанализа, самоконтроля и самооценки,

		креативности, нестандартности предлагаемых решений.
13-15	«удовлетворительно»	Имеются существенные отступления от решения ситуаций/задач. В частности отсутствуют навыки и умения моделировать решения в соответствии с заданием, представлять различные подходы к разработке планов действий, ориентированных на конечный результат.
0-12	«неудовлетворительно»	Ситуация/задача не решена, обнаруживается существенное непонимание проблемы.

Работая над решением кейса, обучающийся приобретает профессиональные знания, умения, навыки в результате активной творческой работы. Он самостоятельно формулирует цели, находит и собирает различную информацию, анализирует ее, выдвигает гипотезы, ищет варианты решения проблемы, формулирует выводы, обосновывает оптимальное решение ситуации.

Методика оценивания решения кейса

Баллы	Оценка	Показатели	Критерии
18-20	«отлично»	1. Полнота решения кейс-задач. 2. Своевременность выполнения. 3. Правильность ответов на вопросы.	Основные требования к решению кейса выполнены. Продемонстрированы умение анализировать ситуацию и находить оптимальное количества решений, умение работать с информацией, в том числе умение затребовать дополнительную информацию, необходимую для уточнения ситуации, навыки четкого и точного изложения собственной точки зрения в устной и письменной форме, убедительного отстаивания своей точки зрения;
16-17	«хорошо»	4. и т.д.	Основные требования к решению кейса выполнены, но при этом допущены недочеты. В частности, недостаточно раскрыты навыки критического оценивания различных точек зрения, осуществление самоанализа, самоконтроля и самооценки, креативности, нестандартности предлагаемых решений
13-15	«удовлетворительно»		Имеются существенные отступления от решения кейса. В частности отсутствуют навыки умения моделировать решения в соответствии с заданием, представлять различные подходы к разработке планов действий, ориентированных на конечный результат
0-12	«неудовлетворительно»		Задача кейса не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы

Деловые игры, разработанные на конкретных ситуациях, вводят обучающихся в сферу профессиональной деятельности, являясь мощным стимулом активизации самостоятельной работы по приобретению профессиональных знаний и навыков, а также способности решать нестандартные профессиональные задачи.

Интерактивное взаимодействие происходит в процессе всей деловой игры, так как решения принимаются преимущественно коллективно. При этом каждый решает свою отдельную задачу в соответствии со своей ролью и функцией. Обучающиеся приобретают социальные навыки, развивают коммуникативные способности, критическое мышление, для принятия профессионально грамотных решений.

Методика оценивания результатов участия в деловой игре

Баллы	Оценка	Показатели	Критерии
18-20	«отлично»	1. Полнота выполнения заданий деловой игры. 2. Своевременность выполнения заданий деловой игры.	Обучающийся ясно представляет себе роль участника игры, предлагает альтернативные варианты решений, включается в процесс моделирования деятельности, взаимодействует с широким кругом участников.
16-17	«хорошо»	3. Правильность ответов на вопросы. 4. и т.д.	Обучающийся ясно видит свою роль в игре, но не расширяет зону деятельности, избегает конфликтов и эмоционального напряжения, замыкается на узком направлении в различных видах деятельности.
13-15	«удовлетворительно»		Обучающийся не участвует в коллективной выработке решений участниками игры, делает ошибки в принятии решений, ведет себя недостаточно этично по отношению к другим участникам деловой игры.
0-12	«неудовлетворительно»		Обучающийся не желает участвовать в деловой игре, не умеет вступать в коммуникацию, ведет себя неэтично по отношению к другим участникам игры.

Подготовка реферата – публичное сообщение, представляющее собой развернутое изложение определенной темы. Реферат может быть представлен различными участниками процесса обучения: преподавателем (лектором, координатором и т.д.), приглашенным экспертом, обучающимся, группой обучающихся. Докладчик готовит все необходимые материалы (текст доклада, иллюстрации и т.д.). При очном обучении докладчик знакомит обучающихся с материалами доклада в аудитории.

Методика оценивания выполнения реферата

Баллы	Оценка	Показатели	Критерии
8-10	«отлично»	1. Полнота выполнения реферата. 2. Своевременность выполнения. 3. Правильность ответов на вопросы. 4. и т.д.	Выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.
6-7	«хорошо»		Основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочеты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.
3-5	«удовлетворительно»		Имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы.
0-2	«неудовлетворительно»		Тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.

**Лист актуализации оценочных материалов по дисциплине
«Стратегический менеджмент»**

Рабочая программа пересмотрена,
обсуждена и одобрена на заседании кафедры

Протокол от « _____ » _____ 20__ г. № _____

Зав. кафедрой _____

Рабочая программа пересмотрена,
обсуждена и одобрена на заседании кафедры

Протокол от « _____ » _____ 20__ г. № _____

Зав. кафедрой _____

Рабочая программа пересмотрена,
обсуждена и одобрена на заседании кафедры

Протокол от « _____ » _____ 20__ г. № _____

Зав. кафедрой _____

Рабочая программа пересмотрена,
обсуждена и одобрена на заседании кафедры

Протокол от « _____ » _____ 20__ г. № _____

Зав. кафедрой _____