

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное**  
**учреждение высшего образования**  
**«УЛЬЯНОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
**Институт экономики и бизнеса**  
**Кафедра управления**

**Иванова Т.Ю.**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ**  
**САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ**  
**БАКАЛАВРИАТА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**  
**«Современные проблемы менеджмента»**  
**38.03.02 «Менеджмент»**  
**38.03.03 «Управление персоналом»**  
**(бакалавриат)**  
**(для всех форм обучения)**

**Ульяновск, 2019**

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО НАПРАВЛЕНИЯМ БАКАЛАВРИАТА: 38.03.02 «Менеджмент»; 38.03.03 «Управление персоналом» по дисциплине «Современные проблемы менеджмента». Составитель/ Иванова Т.Ю.: УлГУ, Институт экономики и бизнеса – Ульяновск, 2019 – 46 с.

Настоящие методические рекомендации предназначены для студентов направлений бакалавриата: 38.03.02 «Менеджмент»; 38.03.03 «Управление персоналом», изучающих дисциплину «Современные проблемы менеджмента». В работе приведены литература по дисциплине, основные темы курса и вопросы в рамках каждой темы, рекомендации по изучению теоретического материала, контрольные вопросы для самоконтроля, кейсы и тесты для самостоятельной работы.

Студентам заочной формы обучения следует использовать данные методические указания при самостоятельном изучении дисциплины. Студентам очной формы обучения они будут полезны при подготовке к практическим занятиям и к экзамену по данной дисциплине.

Методические рекомендации предложены к введению в образовательный процесс решением Ученого Совета ИЭиБ УлГУ (протокол № 221/07 от 21.03.2019 г.).

## ОГЛАВЛЕНИЕ

### Введение

1. Общие положения
2. Организация учебного процесса по самостоятельной работе
3. Требования к организации самостоятельной работы
4. Методы организации самостоятельной работы
5. Виды и формы самостоятельной работы
6. Функции, методы и формы контроля самостоятельной работы
7. Методические рекомендации преподавателям к организации самостоятельной работы студентов бакалавриата.
8. Внеаудиторная самостоятельная работа студентов бакалавриата
9. Рекомендации по самостоятельной работе к отдельным темам дисциплины «Современные проблемы менеджмента».
10. Тесты для самоконтроля
11. Вопросы к экзамену.
12. Перечень рекомендуемой литературы по дисциплине «Современные проблемы менеджмента».

### Приложения

## **Введение**

Методические рекомендации направлены на оказание методической помощи обучающимся при выполнении внеаудиторных самостоятельных работ. Выполнение внеаудиторных самостоятельных работ обучающимися в процессе изучения дисциплин учебного плана является важнейшим этапом обучения, который способствует систематизации и закреплению полученных теоретических знаний и практических умений; формированию навыков работы с различными видами информации, развитию познавательных способностей и активности обучающихся, формированию таких качеств личности, как ответственность и организованность, самостоятельность мышления, способность к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации, воспитывать самостоятельность как личностное качество будущего профессионала.

В настоящее время актуальным становятся требования к личным качествам современного обучающегося – умению самостоятельно пополнять и обновлять знания, вести самостоятельный поиск необходимого материала, быть творческой личностью.

Внеаудиторная самостоятельная работа обучающихся, является обязательной для каждого обучающегося, определяется учебным планом. Её необходимо организовывать так, чтобы обучающийся постоянно преодолевал посильные трудности, но, чтобы уровень требований, предъявляемых к обучающемуся, не был ниже уровня развития его умственных способностей.

Цель методических рекомендаций состоит в обеспечении эффективности самостоятельной работы, определении ее содержания, установления требований к оформлению и результатам самостоятельной работы.

Основными целями внеаудиторной самостоятельной работы обучающихся являются:

- ✓ овладение знаниями, профессиональными умениями и навыками деятельности по профилю направления;
- ✓ формирование готовности к самообразованию, самостоятельности и ответственности;
- ✓ развитие творческого подхода к решению проблем учебного и профессионального уровня.

Выполнение обучающимися внеаудиторных самостоятельных работ способствует формированию общекультурных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций, соответствующих виду профессиональной деятельности по дисциплинам.

## **1. Общие положения**

Самостоятельная работа студентов в Ульяновском государственном университете регламентирована Положением об организации самостоятельной работы обучающихся, целью которого выступает определение единого подхода к организации самостоятельной работы обучающихся Университета

1.1. *Самостоятельная работа студентов бакалавриата* – планируемая учебная, учебно-исследовательская, научно-исследовательская работа, выполняемая во внеаудиторное время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного

участия. Самостоятельная работа является обязательным компонентом федерального государственного образовательного стандарта по направлениям: 38.03.02 «Менеджмент»; 38.03.03 «Управление персоналом». Отведенное для самостоятельной работы время регламентируется учебным планом.

1.2. Цель самостоятельной работы - овладение знаниями, профессиональными умениями и навыками деятельности по профилю, опытом творческой, исследовательской деятельности, систематическое изучение учебных дисциплин в течение всего срока обучения, закрепление и углубление полученных знаний и навыков, подготовка к предстоящим занятиям, а также формирование культуры умственного труда и самостоятельности в поиске и приобретении новых знаний. Самостоятельная работа предусматривает не только освоение каждой из дисциплин, но и способствует развитию самостоятельности, ответственности и организованности, творческого подхода к решению проблем учебного и профессионального уровня.

1.3. Объем самостоятельной работы определяется федеральным государственным образовательным стандартом. Самостоятельная работа является обязательной для каждого студента и определяется учебным планом.

1.4. Формы самостоятельной работы определяются содержанием учебной дисциплины, степенью подготовленности. Они могут быть тесно связаны с теоретическими курсами и иметь учебный или учебно-исследовательский характер. Форму самостоятельной работы определяет кафедра при разработке рабочих программ учебных дисциплин. Каждая изучаемая дисциплина, согласно учебной программе, делится на ряд тематических блоков, ориентированных во времени, для каждого из которых определены все необходимые виды занятий, задания на самостоятельную теоретическую и практическую работу, литература.

1.5. Для организации самостоятельной работы необходимы следующие условия:

- ✓ *готовность обучающихся к самостоятельному труду;*
- ✓ *мотив к получению знаний;*
- ✓ *наличие и доступность всего необходимого учебно-методического и справочного материала;*
- ✓ *консультационная помощь.*

1.6. Содержание самостоятельной работы носит двусторонний характер: с одной стороны - это способ деятельности бакалавров во всех организационных формах учебных занятий и во внеаудиторное время, когда самостоятельно изучается материал, определенный содержанием учебной программы, с другой - обязательная совокупность учебных заданий, которые должен самостоятельно выполнить студент во время обучения в университете по соответствующему профилю.

## **2. Организация учебного процесса по самостоятельной работе**

### **2.1. Кафедра по обеспечению учебного процесса выполняет следующие работы:**

Для повышения эффективности самостоятельной работы преподавателями кафедры Управления разрабатываются различные виды аудиторных занятий и самостоятельной работы с

четким определением объемов заданий, трудоемкости их выполнения, формами контроля. Указания, подготовленные по каждому тематическому блоку учебного курса, должны отражать основные вопросы лекций, практических занятий.

## **2.2. Библиотека:**

Организует занятия по библиотековедению и библиографии с целью формирования навыков поиска информации, ее применения в учебном процессе, умения ориентироваться в справочно-библиографическом аппарате библиотеки, информационных системах и базах данных; оказывает студентам помощь в организации самостоятельных занятий.

## **3. Требования к организации самостоятельной работы**

3.1. Следует последовательно увеличивать объемы самостоятельной работы по мере овладения навыками самообразования, расширять используемые формы.

3.2. Необходимо постоянно повышать творческий характер выполняемых работ, активно включать в них элементы обобщения практического опыта, научного исследования.

3.3. Преподаватель должен управлять самостоятельной работой, контролируя и консультируя обучающегося в течение всего периода обучения.

## **4. Методы организации самостоятельной работы**

4.1. Методологическую основу самостоятельной работы составляет деятельностный подход, когда цели обучения ориентированы на формирование умений решать типовые и нетиповые задачи, т. е. на реальные ситуации, где студентам надо проявить знание конкретной дисциплины.

4.2. Методически обеспечить самостоятельную работу студентов бакалавриата – значит составить перечень форм и тематику самостоятельных работ, сформулировать цели и задачи каждого из них, разработать инструкции или методические указания, подобрать учебную, справочную, методическую и научную литературу.

4.3. В комплексе методов, методических средств, соответствующих целям и задачам обучения, особенностям содержания предмета, максимально возможному проявлению личностного начала в учебном процессе, выделяют ряд основных групп:

1) методы, обеспечивающие обновление, расширение и углубление теоретических знаний бакалавров;

2) методы, обеспечивающие самовыражение личности бакалавра, формирующие у него потребности в самообразовании и самосовершенствовании;

3) методы, обеспечивающие развитие профессиональных качеств выпускников по направлениям: 38.03.02 «Менеджмент»; 38.03.03 «Управление персоналом»;

4) методы, связанные со способностью к быстрому и результативному принятию решения;

5) аналитические методы, позволяющие использовать теоретические знания в качестве методической основы для оценки и использования в конкретной ситуации.

## **5. Виды и формы самостоятельной работы**

### **5.1. Виды самостоятельной работы студентов бакалавриата:**

1. Конспектирование.
2. Реферирование литературы.
3. Аннотирование книг, статей.
4. Выполнение заданий поисково-исследовательского характера.
5. Углубленный анализ научно-методической литературы.
6. Работа на лекции: составление или слежение за планом чтения лекции, проработка конспекта лекции, дополнение конспекта рекомендованной литературой.
7. Участие в работе научного семинара: подготовка конспектов выступлений на семинаре, рефератов, выполнение заданий.
8. Участие в подготовке альбомов, схем, таблиц, презентаций.
9. Учебно-исследовательская и научно-исследовательская работа студента при выполнении самостоятельной, курсовой и выпускной квалификационной работ.
10. Выполнение заданий по наблюдению и сбору материалов в процессе практики.

### **5.2. Моделирование самостоятельной работы обучающихся:**

1. Повторение пройденного теоретического материала.
2. Установление главных вопросов темы.
3. Определение глубины и содержания знаний по теме, тезисы по теме.
4. Упражнения, решение задач.
5. Анализ выполняемой деятельности и ее самооценка.
6. Приобретенные умения и навыки.
7. Составление вопросов по содержанию лекции.

### **5.3. Дифференциация заданий:**

- ✓ *Обзор литературы; подбор литературы для научной работы;*
- ✓ *Решение задач, ситуаций;*
- ✓ *Научная работа бакалавра (написание статей в рамках научных интересов).*

### **5.4. Этапы и приемы СРС:**

1. подбор рекомендуемой литературы
2. знакомство с вопросами плана семинарского занятия и методической разработки по данной теме.
3. определение вопросов, по которым нужно прочитать или законспектировать литературу.
4. составление схем, таблиц на основе текста лекций, учебника, монографии.

### **5.5. Комплекс средств обучения при самостоятельной работе :**

- ✓ *обзорный конспект лекций, вопросы лекции*
- ✓ *тесты (контрольные задания) и др.*

## **6. Функции, методы и формы контроля самостоятельной работы**

**6.1. Функции:** Управляющая функция методического указания реализуется в текстовом выделении основных положений учебного материала, наличии структурно логических схем,

актуализируется при переходе к активным формам обучения, способствующим развитию у обучающихся навыков самостоятельной работы; организационная функция преподавателя представляется в обеспечении бакалавров индивидуальными собеседованиями, планами практических занятий.

**6.2. Методы контроля:** Проведение индивидуальных консультаций по изучаемым темам; использование в учебном процессе ситуационных задач, применение которых определяет необходимость поиска студентами своей точки зрения по многофакторным проблемам, заинтересованное и активное получение дополнительной информации для аргументации своих выводов и решений; оценка участия бакалавров в олимпиадах, конкурсах, выставках, конференциях и других проявлениях активного изучения дисциплины; вынесение самостоятельно изученного материала на рубежный и итоговый контроль, сдача контрольных нормативов.

**6.3. Формы контроля:**

- ✓ *текущее собеседование и контроль;*
- ✓ *рецензирование, оценка, коррективы самостоятельной работы бакалавров;*
- ✓ *дискуссия;*
- ✓ *подведение итогов и т. д.*

**7. Методические рекомендации преподавателям к организации самостоятельной работы обучающихся:**

1. Не перегружать студентов творческими заданиями.
2. Давать студентам четкий и полный инструктаж:
  - ✓ *цель задания;*
  - ✓ *условия выполнения;*
  - ✓ *объем;*
  - ✓ *сроки;*
  - ✓ *образец оформления.*
3. Осуществлять текущий контроль и учет.
4. Оценить, дать рецензию на работу, обобщить уровень усвоения навыков самостоятельной, творческой работы.
5. Использовать следующие формы:
  - ✓ *выборочная проверка;*
  - ✓ *разработка тем и проверка;*
  - ✓ *образцы аннотации и оценка;*
  - ✓ *разработка заданий, создание поисковых ситуаций, спецсеминар;*
  - ✓ *собеседование по проработанной литературе, составление плана дальнейшей работы.*
6. В лекциях ставить вопросы для самостоятельной работы обучающихся, дать указания на источник ответа в литературе.



7. В ходе лекции возможны так называемые «вкрапления» - выступления, сообщения студентов по отдельным вопросам плана.

Примечание:

1. На заочном отделении на самостоятельное изучение целесообразно выносить тему и проводить по ней контроль.

2. На первом курсе следует организовать методический семинар, обучая студентов методам и приёмам самостоятельной работы.

### **8. Внеаудиторная самостоятельная работа**

Комплексное изучение студентами основного содержания дисциплины предполагает, в первую очередь, овладение материалами лекций, учебников и учебных пособий, творческую работу в ходе проведения практических и интерактивных занятий, а также целенаправленную, систематическую деятельность по самостоятельному закреплению, углублению и расширению знаний данной дисциплины. В виду того, что в рамках дисциплины поднимается и исследуется целый ряд проблемных вопросов, порой противоречиво трактуемых в различных источниках, то самостоятельной работе должно уделяться особое значение. В ходе самостоятельной работы студенту необходимо ознакомиться с различными точками зрения на изучаемые проблемы, критически их осмыслить и сформировать собственное представление о проблемном поле теории организации.

Для изучения дисциплины предлагаются следующие виды самостоятельной работы:

1. Поиск необходимой литературы и электронных источников информации по изучаемой теме;
2. Изучение рекомендуемой литературы и лекционного материала;
3. Составление конспектов по отдельным темам;
4. Написание эссе;
5. Подготовка доклада по проблемным вопросам;
6. Подготовка презентаций по проблемным вопросам в подгруппах;
7. Составление подборок публикаций по конкретным проблемам;
8. Анализ конкретных публикаций, предложенных преподавателем в рамках отдельных тем;
9. Анализ публикаций, отобранных студентами в рамках определенной проблемы дисциплины, и подготовка рецензии на публикацию;
10. Подготовка к экзамену.

Самостоятельная работа преследует цель закрепить, углубить и расширить знания, полученные студентами в ходе аудиторных занятий, а также сформировать навыки работы с научной, учебной и учебно-методической литературой, развивать творческое, продуктивное мышление обучаемых, их креативные качества, формирование общекультурных и профессиональных компетенций.

Изучение основной и дополнительной литературы является наиболее распространённой формой самостоятельной работы студентов в процессе изучения дисциплины «Современные проблемы менеджмента» и применяется при рассмотрении всех тем. Результаты анализа основной и дополнительной литературы в виде короткого конспекта основных положений той или иной работы фиксируются в *рабочей тетради или конспектах лекций*, наличие которой у студента обязательно.

Одной из форм самостоятельной работы студента при изучении дисциплины «Современные проблемы менеджмента» является подготовка устных выступлений. Целями устных выступлений являются:

- формирование умения грамотно осуществлять выбор литературы и первоисточников по теме сообщения и доклада;

- анализ наиболее важных результатов концептуальных научных исследований по выбранной теме;
- структурированная и логичная подача / презентация материала;
- осуществление взаимодействия с преподавателем и студентами при последующем обсуждении сообщения или доклада.

Подготовка устного выступления включает в себя следующие этапы:

1. Определение темы и примерного плана выступления;
2. Работа с рекомендуемой литературой по теме выступления;
3. Выделение наиболее важных и проблемных аспектов исследуемого вопроса;
4. Предложение возможных путей интерпретации проблем, затронутых в сообщении или докладе;
5. Выработка целостного текста устного выступления.

Кроме того, при выступлении возможно использование наглядных материалов, например, таблиц, иллюстраций, схем. Оптимальным методом завершения устного сообщения или доклада была бы дискуссия с аудиторией по теме выступления.

При устном выступлении студенту следует придерживаться регламента, т.е. соблюдать указанное преподавателем время выступления. Как правило, продолжительность выступления с докладом на занятии не превышает 10 – 15 минут. Далее, целесообразно перед началом презентации материала уточнить форму и порядок ответов на вопросы аудитории, т.е. предусмотреть такую возможность по ходу выступления либо по его окончании.

Наиболее распространенной формой самостоятельной работы обучающихся по дисциплине «Современные проблемы менеджмента» является:

- А) Написания доклада для подготовки к опросу;
- Б) выполнение конкретных заданий;

#### ***А) написание доклада.***

Цель самостоятельных занятий, проводимых по данной форме, заключается в выработке у студентов навыков регулярной работы с научными периодическими изданиями, умения применять на практике методологии системного анализа, умения критически оценивать научные публикации, формировать собственную точку зрения по проблемным научным вопросам и аргументированно ее обосновывать, развивать культуру научной дискуссии, приобретать навыки и развивать интерес к научной работе.

Преподаватель предлагает студентам самостоятельно найти тему, относящуюся к содержанию дисциплины «Современные проблемы менеджмента».

Выбранную тему студент показывает преподавателю, который подтверждает ее соответствие дисциплине «Современные проблемы менеджмента». При этом преподаватель ведет учет выбранных студентами тем, чтобы количество одинаковых тем в группе не превышало двух.

После согласования выбранных тем преподаватель устанавливает время готовности каждому студенту выступить на семинарском занятии с собственной презентацией и докладом. Если встречаются две одинаковые темы у студентов одной группы, то лучше их обсуждение проводить на одном семинарском занятии, чтобы сравнить два доклада разных студентов. Это создаст более благоприятную почву для обсуждения и дискуссии. Студент готовит доклад самостоятельно, не согласовывая ее содержание с преподавателем. Вместе с этим, студент имеет право получить соответствующую консультацию у преподавателя в соответствии с графиком консультаций. В процессе консультаций преподаватель дает разъяснения студенту, не навязывая свою точку зрения по оценке материала публикации.

**Доклад** – это первый этап любой научно-исследовательской работы. Место доклада в учебном процессе высшей школы определяется его своеобразным первичным этапом перед рефератом, контрольными работами и курсовыми.

Цель доклада – привить студентам навыки самостоятельного поиска информации по определенной проблеме, он должен выработать у студентов умение работать с литературой, выявлять основную мысль, умение оформлять работу. Доклад в отличие от реферата, курсовой работы пишется на основе учебников, учебно-методических пособий, монографий, научных

статей и не предполагает проработку источников (как, например, в курсовых и дипломных работах).

**Рекомендуемая структура доклада:**

- Актуальность темы по мнению студента;
- Проблема
- последовательность и логика изложения;
- язык работы;
- доступность понимания;
- кому адресована публикация;
- какие результаты получены автором доклада и насколько они обоснованы;

Такая активная форма проведения самостоятельной работы способствует не механическому запоминанию материала, а проникновению в смысл проблем самоорганизации личности. Студент должен научиться фильтровать релевантную информацию, имеющую научную и практическую ценность, от банальных рассуждений. Это важно для правильного становления менталитета современного обладателя степени бакалавра, ориентированного на постоянный поиск нестандартных решений в неопределенных условиях.

**Б). Выполнение заданий рабочей программы**

Анализ заданий рабочей программы решает следующие **задачи образовательного процесса**:

- формируют и развивают умение применять изученные методы к сложным и запутанным ситуациям, которые составляют основу личной самоорганизации;
- закрепляют навыки преодоления неопределенности;
- развитие навыков управления временем, так как на выполнение заданий обычно отводится ограниченное количество времени;
- развитие навыков устных и письменных презентаций;

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

38.03.02

Код и наименование реализуемой компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с индикаторами достижения компетенций
<p><b>ОК-6</b> способностью к и самоорганизации самообразованию</p>	<p><b>Знать:</b> возможные основные этапы самоорганизации; <b>Уметь:</b> проводить объективную самооценку и самоэффективность и модифицировать свое поведение в зависимости от внешних и внутренних обстоятельств; учитывать в своих решениях социальную ответственность перед обществом. <b>Владеть:</b> принципами и методиками самообучения и саморазвития;</p>
<p><b>ОПК-3</b> способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций,</p>	<p><b>Знать:</b> фундаментальные принципы построения организационных структур; теоретические основы формирования и отбора стратегических альтернатив при управлении человеческими ресурсами. <b>Уметь:</b> проектировать современные формы организационных структур; выстраивать конструктивный диалог при распределении и делегировании полномочий и ответственности, с учетом расширения виртуального коммуникативного и информационного пространства. <b>Владеть:</b> технологиями проектирования организационных структур; методиками распределения задач и делегирования полномочий с учетом</p>

планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	главенствующей роли и личной ответственности
<b>ОПК-7</b> способностью решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности	<b>Знать:</b> Правила библиографии на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий <b>Уметь:</b> оформлять научные исследования в соответствии с ГОСТ <b>Владеть:</b> знаниями и требованиями информационной безопасности
<b>ПК-6</b> способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	<b>Знать:</b> основные принципы и этапы управления проектами; основные концепции инновационного развития; <b>Уметь:</b> оценивать современные достижения в области инновационного менеджмента, их влияние на возможность внедрения технологических и продуктовых инноваций; оценивать их влияние на изменения в развитии организации; <b>Владеть:</b> технологиями проектного менеджмента, принципами командообразования и принципами оценки эффективности групповой динамики при сопротивлении изменениям;
<b>ПК-18</b> владением навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов)	<b>Знать:</b> основы бизнес-планирования, способы сбора и обработки данных; методы анализа данных, необходимых для решения поставленных экономических задач; фундаментальные основы появления новых направлений деятельности; <b>Уметь:</b> составлять основные блоки бизнес-плана и анализировать возможные последствия его реализации с учетом изменяющегося бизнес-пространства <b>Владеть:</b> инструментами бизнес-планирования, профессиональной аргументацией в выборе организационных механизмов, приводящих в действие программы преобразований организации иметь опыт формирования организационной культуры и организационной структуры фирмы

### 38.03.03 Управление персоналом

<b>Код и наименование реализуемой компетенции</b>	<b>Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с индикаторами достижения компетенций</b>
<b>ПК-33</b> владением навыками самоуправления и самостоятельного обучения и готовностью транслировать их своим	<b>Знать:</b> возможные основные этапы самоорганизации; <b>Уметь:</b> проводить объективную самооценку и самоэффективность и модифицировать свое поведение в зависимости от внешних и внутренних обстоятельств; учитывать в своих решениях социальную ответственность перед обществом. <b>Владеть:</b> принципами и методиками самообучения и саморазвития;

<p>коллегам, обеспечивать предупреждение и профилактику личной профессиональной деформации и профессионального выгорания</p>	<p>технологией предупреждения и профилактики личной профессиональной деформации и профессионального выгорания.</p>
<p style="text-align: center;"><b>ПК-37</b></p> <p>способностью участвовать в реализации программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом, знанием технологии преодоления локального сопротивления изменениям и умением использовать их на практике</p>	<p><b>Знать:</b> программы организационных изменений; фундаментальные принципы построения организационных структур; теоретические основы формирования и отбора стратегических альтернатив при управлении человеческими ресурсами.</p> <p><b>Уметь:</b> проектировать современные формы организационных структур; выстраивать конструктивный диалог при распределении и делегировании полномочий и ответственности, с учетом расширения виртуального коммуникативного и информационного пространства.</p> <p><b>Владеть:</b> технологиями проектирования организационных структур; методиками распределения задач и делегирования полномочий с учетом главенствующей роли и личной ответственности; технологиями преодоления локальных сопротивлений работников организации на осуществляемые изменения</p>

## 9. Некоторые рекомендации по отдельным темам дисциплины

### Тема 1. 1. Глобализация экономики и менеджмент

*Форма проведения занятия: семинар, обсуждение кейсов*

Многонациональные корпорации (МНК), транснациональные корпорации (ТНК) и их характеристика. Основы становления глобальных компаний. Менеджер в глобальной среде, его готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности.

*Вопросы для обсуждения по теме:* Проблемы менеджмента, объект курса – менеджмент, изменяющийся вслед за изменяющейся внешней средой. Менеджмент XXI века. Глобализация, как расширение географических масштабов бизнеса (исчезновение границ и барьеров на пути развития бизнеса). Особенности глобальной среды: глобальная торговля, наличие региональных торговых альянсов (ЕС, NAFTA, LASEAN), наличие разветвленной торговой сети (ВТО). Современные подходы к глобализации.

*Задание для самостоятельной работы:* Систематизировать информацию по проблемам современного менеджмента. Собрать статистические данные, подтверждающие расширение глобализации

### Тема 2. Информатизация менеджмента: тенденции и проблемы

*Форма проведения занятия: семинар, обсуждение кейсов*

Информатизация менеджмента как результат прогресса технологий. Возможности, предоставляемые технологией и их реализация на практике.

*Вопросы для обсуждения по теме:* Негативные последствия информатизации. Основные направления в использовании информационных технологий в будущем. Проблема разрыва знаний менеджеров и специалистов по информационным технологиям. Возникновение менеджмента знаний как менеджмента нового типа: проблема мотивации и лояльности менеджеров нового типа.

*Задание для самостоятельной работы:* Собрать и систематизировать информацию по уровню развития Интернета

### **Тема 3. Менеджер 21 века: роли, качества и компетенции.**

*Форма проведения занятия: обсуждение лекционного материала, кейсы*

Трансформация менеджмента и изменения в роли менеджера. Роль менеджера в современном обществе. Качества, необходимые менеджеру 21 века: самосознание, навыки индивидуального научения, навыки коммуникации, навык командообразования, управление конфликтами, непрерывное совершенствование как условие профессионализации менеджера. Стрессоустойчивость.

*Вопросы для обсуждения по теме:* Основные характеристики менеджера XXI века. Регулирование процесса адаптации «нового менеджера», источники кадров для международных назначений. Культурный шок и его характеристика.

*Задание для самостоятельной работы:*

1. Собрать материал из периодической печати, подтверждающий наличие культурных различий в подходах к менеджменту.
2. пройти тест на отношение к стрессу. (Приложение 1.)
3. Изучить материал и оценить собственную возможность самомаркетинга (Приложение 2)

### **Тема 4. Парадигматический кризис менеджмента. Виртуализация Синергетический менеджмент**

*Форма проведения занятия: обсуждение лекционного материала, кейсы*

Естественнонаучные начала менеджмента и синергетики. Управление и информация. Синергетика и менеджмент. Законы организации. Синергетические концепции самоорганизации. Конец менеджмента: утопия или реальность. Мифологизация менеджмента. Основные признаки кризиса менеджмента.

Постоянное совершенствование и развитие организации как необходимое условие и жизненная реальность современной организации. Факторы, определяющие необходимость постоянного совершенствования организации: резкое снижение рождаемости в развитых странах; изменения в распределении располагаемого дохода; изменения в определении эффективности; глобальная конкуренция; растущее несоответствие между глобализацией и политической разобщенностью.

*Вопросы для обсуждения по теме:*

Категории преобразований в организации: структура, технология, персонал. Методы организационного развития: тренинг; самоанализ; создание команды; межгрупповое развитие; консультирование по процессам; широкомасштабная обратная связь. Сопротивление переменам и его причины. Методы снятия сопротивления: обучение и общение; вовлечение в принятие решений, связанных с внедрением перемен, помощь и поддержка; переговоры; манипуляция и кооптация; подавление.

*Задание для самостоятельной работы:* Этапы внедрения перемен в организационную культуру. Основные характеристики организаций, способных к переменам.

### **Тема 5. Руководство: власть и лидерство. Новые тенденции**

*Форма проведения занятия: обсуждение лекционного материала, кейсы*

Основные виды власти. Развитие концепции лидерства в исторической перспективе. Конец дилеммы: менеджер или лидер. Качества современного менеджера-лидера. Проблема национального стиля лидерства. Трансакционный и трансформационный лидер. Развитие теории эмоционального интеллекта Д.Голмана.

*Вопросы для обсуждения по теме:* Модели лидерства и их классификация. Изменения, относительно которых группируются модели лидерства: особенности человека и характер

ситуации. Теории руководства: бихевиористические теории; ситуативные теории руководства (Модель Фидлера, теории руководства Херси и Бланшара); Модель участия в принятии решений (модель В. Врума и Ф. Йетона). Теория «путь-цель».

Взаимозависимость между социальной ответственностью бизнеса и результатами деятельности организации (прибыль, социально-ориентированные инвестиционные фонды). Актуальные проблемы управления: -«Позеленение» менеджмента.

*Задание для самостоятельной работы:* 1. Разработать методiku и принципы современного руководства. (См.дополнительную литературу): 1. Адизес И. Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. – М.: Изд-во «Альпина Бизнес Букс» — 340 с. - ISBN 978-5-9614-2043-2.

2. Адизес И. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что их этого следует - М.: Изд-во «Альпина Бизнес Букс» — 360 с. - ISBN 978-5-9614-3281-7

2. Собрать различные точки зрения отечественных и зарубежных исследователей на проблему и факторы, влияющие на этику менеджмента и лидерские качества руководителя. (Учитывая: Этичность лидера. Менеджмент социального воздействия. Проанализировать этический кодекс известной фирмы. Разработать современные подходы к руководству: трансформационное и транзакционное руководство, теория харизматического руководства, руководство командой. Руководство и лидерство в XXI веке. Формирование атмосферы и культуры доверия. Обеспечение этического лидерства. расширение полномочий сотрудников).

#### ***Размышления о проблемах менеджмента***

- Какой тип власти подходит лично вам? К какому из них вы чаще всего прибегаете? Почему?
- Каким образом студент университета в процессе обучения может добиться, чтобы окружающие считали его харизматичным руководителем? Как ему усилить это впечатление?
- Как вы думаете, доверие к человеку порождается его личными характеристиками или возникает благодаря определенным ситуациям?

#### **Тема 6. Глобальный менеджер и проблема межкультурных взаимодействий**

*Форма проведения занятия: обсуждение лекционного материала, кейсы*

Основные характеристики глобального менеджера: - толерантность к восприятию социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий;-знание иностранных языков, - гибкость и адаптивность, -знание культуры страны пребывания, - наличие опыта работы в других странах, -восприимчивость других культур. Регулирование процесса адаптации «глобального менеджера», источники кадров для международных назначений. культурный шок и его характеристика. Этапы обучения глобального менеджера. Самопознание глобального менеджера.

*Вопросы для обсуждения по теме:* Основные характеристики глобального менеджера. Регулирование процесса адаптации «глобального менеджера», источники кадров для международных назначений. Культурный шок и его характеристика.

*Задание для самостоятельной работы:* 1. Собрать материал из периодической печати , подтверждающий наличие культурных различий в подходах к менеджменту.

2.Подготовить информацию по группам о влиянии менталитета менеджера на принятие управленческих решений.

3. Подготовиться к деловой игре с использованием кейса (См. Приложение 3.)

## **Тема 7. Идеи И.Адизеса в формировании жизненного цикла корпорации. Оценка деятельности в современном менеджменте**

*Форма проведения занятия: обсуждение лекционного материала, кейсы*

Актуальность концепции И.Адизеса в формировании жизненного цикла корпорации ее реализация. Вознаграждение по результатам: реальность или утопия?

*Вопросы для обсуждения по теме:* Изменения и его последствия. Этапы жизненного цикла: ухаживание, младенчество, бурные годы, второе рождение, расцвет, признаки старения. РАЕИ и жизненный цикл. История оценки деятельности в менеджменте. Классические подходы к оценке деятельности. Вознаграждение по результатам. Эффективность и результативность: проблемы использования. КРІ как форма стимулирования и контроля История оценки деятельности в менеджменте (отечественный и зарубежные подходы). Классический подход к оценке деятельности. Проблемы обратной связи при оценке деятельности.

Особенности оценки деятельности в современном менеджменте. Факторы, влияющие на производительность работника умственного труда. Качество интеллектуального труда и его особенности. Человеческий капитал – как важнейшее конкурентное преимущество организации.

Повышение эффективности труда работников организации в XXI веке.

*Задание для самостоятельной работы:* Разработать КРІ для разных уровней менеджмента

## **Тема 8. Перспективы развития организационных структур. Обучающие организации. Стратегия «голубого океана»: как найти или создать рынок, свободный от других игроков**

*Форма проведения занятия: обсуждение лекционного материала, кейсы*

Понятия, характеризующие строение организации. Связь типов организации и принципов построения организационных структур. Межорганизационные формы бизнеса. Сравнительный анализ организационных форм интеграции. Совместные предприятия. Обучающиеся организации. Создание «голубых океанов». Выход за пределы существующего спроса. Аналитические инструменты и модели. Реконструкция границ рынка. Выход за пределы существующего спроса. Устойчивость и обновление стратегии голубого океана.

*Вопросы для обсуждения по теме:*

Выход за пределы существующего спроса. Аналитические инструменты и модели. Реконструкция границ рынка. Выход за пределы существующего спроса. Устойчивость и обновление стратегии голубого океана.

*Задание для самостоятельной работы:* Разработать стратегию «голубого океана» (См. Приложение 4.)

## **10. ТЕСТЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ**

Тест (тестовое задание)
<b>1. Для развития организации необходима:</b> А. Изменчивая культура. В. Традиционная и модернизированная культура. С. Подвижная культура. Д. Специфическая культура.



<p><b>2. Основателем культуры является:</b></p> <p>А. Человек.  В. Коллектив.  С. Государство.  Д. Семья.</p>
<p><b>3. Основные эволюционные правила:</b></p> <p>А. Отбор и вариация.  В. Сохранение идентичности и адаптация к внешней среде.  С. Рождение и развитие.  Д. Функционирование и угасание.</p>
<p><b>4. Какое из указанных утверждений верно:</b></p> <p>а. в практике менеджмента существует жесткая схема организации разработки управленческих решений;  б. в практике менеджмента не существует жесткой схемы организации разработки управленческих решений;  в. в практике менеджмента вообще не существует никакой схемы организации разработки управленческих решений.</p>
<p><b>5. Лидерский стиль управления впервые предложил:</b></p> <p>А. Тутанхамон  В. Хаммурапи  С. Чингисхан  Д. Петр I</p>
<p><b>6. Условия эффективности управленческих отношений.</b></p> <p>А. Рациональность, четкость, иерархичность.  В. Соподчиненность, научность, логичность.  С. Совместимость, самостоятельность, заинтересованность.</p>
<p><b>7. Ситуационный подход к менеджменту предполагает:</b></p> <p>а. применение конкретных методов принятия решений в определенных ситуациях;  б. Исследование производства как одного из важнейших факторов развития потенциала страны;  в. Исследование организации как сложной системы, состоящей из совокупности взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, ориентированных на достижение определенных целей развития;  г. реализацию совокупности управленческих функций и процессов, принятия управленческих решений.</p>
<p><b>8. Контроль в менеджменте предполагает:</b></p> <p>а. выявление отклонений в ходе выполнения запланированных мероприятий с целью наказания виновников;  б. обеспечение выполнения запланированных мероприятий в сложившихся организационных условиях;  в. тотальную проверку результатов деятельности всех сотрудников организации в плановом периоде.</p>
<p><b>9. Трехфазная модель управления изменениями К. Левина (размораживание - движение - новое замораживание) предполагает необходимость преодоления сопротивления изменениям:</b></p> <p>а) на стадии движения;  б) при «новом замораживании» ситуации;  в) при «размораживании» ситуации;  г) для облегчения манипулирования;  д) для упрощения процедуры увольнения работников.</p>

<p><b>10. Важнейшей характеристикой обучающейся (самообучающейся) организации является</b></p> <p>а) высокая дисциплина  б) квалифицированный персонал  в) желание стать лучшими  г) отношение к опыту как важнейшему средству развития организации  д) наличие детального плана обучения персонала</p>
<p><b>11. В наименьшей степени от национальной культуры зависят следующие концепции менеджмента:</b></p> <p>а) трудовая мотивация;  б) системный подход к организации;  в) подбор персонала;  г) отношение к власти;  д) стиль лидерства.</p>
<p><b>12. Одной из важнейших функций корпоративной культуры является</b></p> <p>а) выработка механизмов устранения конфликтов в организации;  б) справедливое распределение вознаграждений;  в) обеспечение социальной стабильности в организации;  г) устранение препятствий на пути организационных изменений.  д) поддержание порядка в организации</p>
<p><b>13. Глобализация – это:</b></p> <p>А. Превращение общества в эволюционную систему  В. Процесс объединения экономик стран мира, создание единого правового, экономического и информационного пространства  С. Сложные процессы, связанные с территориальными границами</p>
<p><b>14. Характерные черты глобализации:</b></p> <p>А. ТНК, интернет, мегаполисы, стандартизация, англ. язык  В. Манипуляция, информатизация, коммуникация, экологизация  С. Перенаселение, механизация, правозащитное движение</p>
<p><b>15. Крупнейшие мегаполисы:</b></p> <p>А. Москва, С-Петербург, Мюнхен  В. Лондон, Париж, Мумбаи  С. Токио, Шанхай, Мехико</p>
<p><b>16. К процессуальным теориям мотивации не относится:</b></p> <p>А. Теория справедливости  В. Теория ожиданий  С. Теория лидерских качеств</p>
<p><b>17. Кому принадлежит матрица стилей лидерства</b></p> <p>А. Блейк-Мутон  В. Стогдилл-Лайкерт  С. Танненбаум-Шмидт</p>
<p><b>18. В какой теории лидерства лидер имеет свой корыстный интерес:</b></p> <p>А. трансформационное лидерство  В. Транзакционное лидерство  С. Эмоциональное лидерство</p>
<p><b>19. Типы лидерства в теории лидерства «путь-цель»</b></p> <p>А. Профессиональное, харизматическое, концептуальное, мотивационное  В. Ценностное, детерминированное, замкнутое, органическое  С. Директивное, поддерживающее, партисипативное, ориентированное</p>

<p><b>20. Неопределенность в системе связана с:</b></p> <p>А. Субъективной ограниченностью знаний.  В. Объективной невозможностью описания объекта сейчас.  С. Недостатком информации  Д. Масштабностью задач.</p>
<p><b>21. Согласно какой теории, руководителя наделяют властью люди, которые хотят, чтобы ими управляли?</b></p> <p>А. Теория оптимизации.  В. Теория рационализации.  С. Теория восприятия.  Д. Теория поведения.</p>
<p><b>22. Принцип индивидуальных различий раскрыл:</b></p> <p>А. Э. Мэйо.  В. Р. Лайкерт.  С. Ч. Бернард.  Д. П. Керженцев.</p>
<p><b>23. Процесс «идентификации индивида с организацией» означает:</b></p> <p>А. Равновесие между побуждением и вкладом.  В. Формирование стимулов для субъектов.  С. Создание инструкций должностей.  Д. Формирование ценностных установок.</p>
<p><b>24. Устойчивость динамично развивающейся организации обеспечивает:</b></p> <p>А. Гомеостатическое равновесие.  В. Морфогенетическое равновесие.  С. Статистическое равновесие.  Д. Оперативное равновесие.</p>
<p><b>25. Согласно теории институтов коррупция зависит от:</b></p> <p>А. Величины национального дохода.  В. Размеров природных ресурсов.  С. Правил игры.  Д. Экономического роста.</p>

## 11. ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЭКЗАМЕНУ

1. Предмет курса и основные тенденции современного менеджмента.
2. Цель, задачи и структура курса «Современные проблемы менеджмента»
3. Понятие о глобализации.
4. Характеристика глобальной среды.
5. Современные подходы к проблеме глобализации.
6. Бизнес в условиях глобализации.
7. «Культурный шок» и его характеристика.
8. Менеджмент в глобальной среде.
9. Управления в сфере менеджмента, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия.
10. Современные методы управления мультинациональным коллективом.
11. Организация творческих коллективов (команд) в мультикультурной среде.
12. Менеджер в глобальной среде, его готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности.
13. Необходимость постоянного совершенствования организации и ее развития.
14. Управление постоянным совершенствованием организации и ее развитием в условиях

15. Современные подходы к процессу постоянного совершенствования и развития организации.
16. Содержание понятия «социальная ответственность бизнеса»: классический и социально-экономический подходы.
17. Взаимозависимость между социальной ответственностью бизнеса и результатами деятельности организации.
18. «Позеленение» менеджмента.
19. Менеджмент, основанный на общих ценностях.
20. Проблемы и факторы, влияющие на этику менеджмента: отечественные и зарубежные подходы.
21. Деловая этика в глобальном контексте.
22. Способы повышения морально-этических стандартов.
23. Социальная ответственность и этика в современном мире.
24. Содержание и этапы управления знаниями.
25. Обучающиеся организации.
26. «Дисциплины» организационного обучения.
27. Руководитель, менеджер, лидер.
28. Классификация моделей лидерства.
29. Теории руководства.
30. Современные подходы к вопросам руководства.
31. Руководство и лидерство в XXI веке.
32. История оценки деятельности в менеджменте.
33. Отечественные и зарубежные подходы к оценке деятельности менеджмента организации.
34. Повышение эффективности труда работников организации в XXI веке
35. Основные виды власти. Развитие теории эмоционального интеллекта Д.Голмана
36. Глобальный менеджер и проблема межкультурных взаимодействий
37. Идеи И.Адизеса в формировании жизненного цикла корпорации
38. КРІ как форма стимулирования и контроля.
39. Перечислите позитивные последствия глобализации.
40. Перечислите и охарактеризуйте негативные последствия глобализации
41. Основные роли менеджера 21 века.
42. Основные способы управления конфликтами в глобальной экономике.
43. Что такое «инновация ценности».
44. Охарактеризуйте транзакционное и трансформационное лидерство.
45. Код менеджмента и управление жизненным циклом организации
46. КРІ как элемент контроля и стимулирования
47. Аналитические инструменты стратегии «голубого океана».

## **12. ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА»**

### **основная литература**

1. Малюк, В. И. Современные проблемы менеджмента : учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / В. И. Малюк. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 195 с. — (Университеты России). — ISBN 978-5-534-08338-5. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/438122>.
2. Иванова, Т. Ю. Теория менеджмента. Синергетический менеджмент : учебник для вузов / Т. Ю. Иванова, Э. М. Коротков, В. И. Приходько. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 331 с. — (Авторский учебник). — ISBN 978-5-534-04857-5. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio->

[online.ru/bcode/434541](https://biblio-online.ru/bcode/434541) .

**дополнительная литература:**

1. Менеджмент. Практикум : учебное пособие для академического бакалавриата / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 246 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00609-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/433361>
2. Адизес И. Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. — М.: Изд-во «Альпина Бизнес Букс» — 340 с. - ISBN 978-5-9614-2043-2.
3. Адизес И. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что их этого следует - М.: Изд-во «Альпина Бизнес Букс» — 360 с. - ISBN 978-5-9614-3281-7
4. Менеджмент / Роббинз С., Коултер М., 8-е издание.: Пер.с англ. — М. : Издательский дом «Вильямс», 2007. — 1056 с. — ISBN 978-5-8459-0916-9.
5. Чан Ким, Рене Моборн Стратегия «голубого океана»: Пер. с англ.- М.: Издательство «НИППО». — 2010 - ISBN: 978-83-7746-950-7

**Методическая литература:**

1. Методические указания по организации самостоятельной работы студентов бакалавриата по направлению 38.03.02 «Менеджмент».
2. Методические указания по организации самостоятельной работы студентов бакалавриата по направлению 38.03.03 «Управление персоналом».
3. Методическое пособие для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине «Современные проблемы менеджмента»;
4. Методические рекомендации для написания курсовой работы по дисциплине «Современные проблемы менеджмента»

**б) Программное обеспечение:**

- 1.«1С: Предприятие 8»;
- 2.Statistica Academic for Windows\$
- 3.Комплект ПО «Универсал» («Финансовый анализ + Оценка бизнеса», «Инвестиционный анализ», «Бюджет», «Оценка недвижимости»);
- 4.Компьютерная деловая игра «БИЗНЕС-КУРС: Корпорация Плюс. Версия 4»;
- 5.Windows;Office\$
- 6.МойОфис Стандартный;
- 7.Антиплагиат.ВУЗ

**в) Профессиональные базы данных, информационно-справочные системы:**

1. Электронно-библиотечные системы:
  - 1.1. IPRbooks [Электронный ресурс]: электронно-библиотечная система / группа компаний Ай Пи Эр Медиа. - Электрон. дан. - Саратов , [2019]. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru>.
  - 1.2. ЮРАЙТ [Электронный ресурс]: электронно-библиотечная система / ООО Электронное издательство ЮРАЙТ. - Электрон. дан. – Москва, [2019]. - Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru>.
  - 1.3. Консультант студента [Электронный ресурс]: электронно-библиотечная система / ООО Политехресурс. - Электрон. дан. – Москва, [2019]. - Режим доступа:

<http://www.studentlibrary.ru/pages/catalogue.html>.

1.4. Лань [Электронный ресурс]: электронно-библиотечная система / ООО ЭБС Лань. - Электрон. дан. –С.-Петербург, [2019]. - Режим доступа:

<http://www.studentlibrary.ru/pages/catalogue.html><https://e.lanbook.com>.

1.5. Znanium.com [Электронный ресурс]: электронно-библиотечная система / ООО Знаниум. - Электрон. дан. – Москва, [2019]. - Режим доступа:

<http://www.studentlibrary.ru/pages/catalogue.html><http://znanium.com>.

2. КонсультантПлюс [Электронный ресурс]: справочная правовая система.

/Компания «Консультант Плюс» - Электрон. дан. - Москва :КонсультантПлюс, [2019].

3. База данных периодических изданий [Электронный ресурс] :

электронные журналы / ООО ИВИС. - Электрон. дан. - Москва, [2019]. - Режим доступа:

<https://dlib.eastview.com/browse/udb/12>.

4. Национальная электронная библиотека [Электронный ресурс]: электронная библиотека. - Электрон. дан. – Москва, [2019]. - Режим доступа:

<http://www.studentlibrary.ru/pages/catalogue.html><https://нэб.пф>.

5. Электронная библиотека диссертаций РГБ [Электронный ресурс]: электронная библиотека / ФГБУ РГБ. - Электрон. дан. – Москва, [2019]. - Режим доступа:

<https://dvs.rsl.ru><http://www.studentlibrary.ru/pages/catalogue.html><https://e.lanbook.com/>.

6. Федеральные информационно-образовательные порталы:

6.1. Информационная система [Единое окно доступа к образовательным ресурсам](#). Режим доступа: <http://window.edu.ru>

6.2. <https://e.lanbook.com/> Федеральный портал [Российское образование](#). Режим доступа: <http://www.edu.ru>

7. Образовательные ресурсы УлГУ:

7.1. Электронная библиотека УлГУ. Режим доступа : <http://lib.ulsu.ru/MegaPro/Web>

7.2. Образовательный портал УлГУ. Режим доступа : <http://edu.ulsu.ru>

## Диагностика состояния стресса (К. Шрайнер)

Методика направлена на определение уровня стресса и может быть использована для самодиагностики.

*Инструкция.* Обведите кружком номера тех вопросов, на которые Вы отвечаете положительно.

1. Я всегда стремлюсь делать работу до конца, но часто не успеваю и вынужден(а) наверстывать упущенное.
2. Когда я смотрю на себя в зеркало, я замечаю следы усталости и переутомления на своем лице.
3. На работе и дома — сплошные неприятности.
4. Я упорно борюсь со своими привычками, но у меня не получается.
5. Меня беспокоит будущее.
6. Мне часто необходим алкоголь, сигареты или снотворное, чтобы расслабиться после напряженного рабочего дня.
7. Вокруг происходят такие перемены, что голова идет кругом.
8. Я люблю свою семью и друзей, но часто вместе с ними я испытываю скуку и пустоту.
9. В жизни я ничего не достиг(ла) и часто испытываю разочарование в самом(ой) себе.

*Обработка результатов и интерпретация.* Подсчитывается количество положительных ответов. Каждому ответу «да» присваивается 1 балл.

0- 4 балла. Вы ведете себя в стрессовой ситуации довольно сдержанно и умеете регулировать свои эмоции.

5-7 баллов. Вы всегда правильно ведете себя в стрессовой ситуации. Иногда вы умеете сохранять самообладание, но бывают такие случаи, когда вы заводитесь из-за пустяка и потом об этом жалеете. Вам необходимо заняться выработкой индивидуальных приемов самоконтроля в стрессе.

8-9 баллов. Вы переутомлены и истощены. Вы часто теряете самоконтроль в стрессовой ситуации и не умеете владеть собой. Вследствие такого поведения страдаете и вы, и окружающие вас люди. Развитие у себя умений саморегуляции в стрессе — сейчас ваша главная жизненная задача.

## Приложение 2.

### Самопрезентация. Самомаркетинг.

«Ты можешь быть каким угодно умным, честным и профессиональным, но значимым для общества ты станешь только тогда, когда сможешь подать себя соответствующим образом»  
Ф. Дейвис



Общая идея эффективных действий при поиске работы вытекает из основ рыночной экономики: вы - продавец своего товара и на рынке труда предлагаете свои умения, знания, квалификацию, опыт. То есть занимаетесь самомаркетингом и самопрезентацией. Эффективный самомаркетинг и эффективная самопрезентация – умелое представление самого себя и своих возможностей на рынке труда с целью вызвать интерес потенциального работодателя. Это еще и систематическое повышение рыночной стоимости самого себя (как товара на рынке труда), что позволит продвинуться по службе, перейти на более предпочтительное место работы, повысить свой профессиональный уровень. Создание позитивного имиджа, владение навыками самопрезентации, умение составить о себе приятное впечатление – *важнейшие составляющие успешного карьерного роста*. Значимость этих умений сегодня резко возрастает в силу разных причин, и прежде всего, из-за неуклонного повышения влияния коммуникативных потоков на жизнь каждого человека.



Искусством самопрезентации можно назвать способность комплексно оценить и соотнести ваши внешние данные, осанку, походку, манеру поведения, стиль общения, будущую профессию, социальный статус, возраст, гармонично соединить ваши внешние и внутренние достоинства, скорректировать и усовершенствовать ваш имидж, выявить и подчеркнуть потенциальные возможности и индивидуально-психологические особенности.

## **Познай себя!**

*Необходимо проанализировать, что в жизни для вас самое важное? Что вы цените больше всего? Почему и зачем вы работаете? Что вы ждете от работы? Что вас интересует больше всего: власть, положение, богатство, хорошие отношения и знакомства, высокий статус, возможность влиять? Или больше всего вы хотите, чтобы вас признавали профессионалом, чтобы работа соответствовала вашему интеллектуальному уровню, чтобы вы могли расти и как профессионал, и как личность, приносить пользу обществу и быть свободным? Разработайте список ваших приоритетов и мотивов и распределите их по пунктам. Как это сделать?*

## **Упражнение 1**

***Проанализируйте свои  
мотивы/профессиональные цели.***

Инструкция:

- Напишите 15 карточек с мотивами/профессиональными целями.
- Разложите все карточки квадратом 4x4 без правого нижнего угла.
- Затем сначала из каждой горизонтали уберите не имеющий значение мотив, затем из каждой вертикали.
- Далее все сложить в одну (наиболее симпатичную) фигуру и убрать еще два, и еще два. Должно остаться 4 карточки. Конечно, трудно отказаться от большого количества карточек, но человек не может преследовать так много целей одновременно и надо всегда выбирать самое важное.

Анализ: с какими профессиями (вакансиями) совпадают ваши профессиональные мотивы? В каких профессиях (вакансиях) можно реализовать выявленные цели?

Список мотивов:

Обогащение и знаниями новым	Легкость трудоустройства	Перспективность
Возможность общаться с людьми	Чистая, спокойная работа	Творческая работа
Возможность получит известность	Романтичность, благородство профессии	Общественная значимость профессии
Заработная плата	Разнообразная по содержанию работа	Возможность служит людям
Трудная, сложная, доступная не многим профессия	Возможность проявить свои способности	Возможность работать в хорошем коллективе

## Упражнение 2

*Определите свои ресурсы.*

Посмотрите на перечисленные качества:

Терпение,

искренность

Агрессивност

ь

Нетактичност

ь

Оптимизм

Доверчивость

Умение

сосредоточиться

Прямолинейность

Пессимизм

Уравновешенность

Пассивность

Отзывчивост

ь

Энергичност

ь

Раздражительнос

ть Упрямство

Вспыльчивость

Уверенность в

себе

Инициативность  
Обидчивость  
Рассудительность  
Скрытность  
Старательность  
Самообладание  
Закомплексованность  
Сдержанность  
Аккуратность  
Застенчивость  
Чувство юмора  
Общительность  
Вежливость

Можете добавить качества, которых нет в списке. Среди этих качеств поставьте справа от колонки (+) рядом с теми качествами, которые помогают в трудоустройстве. Слева от колонки ставим (-) рядом с теми качествами, которые являются препятствием и мешают в трудоустройстве. Сравните качества (+) и (-) по количеству.

Затем в самой колонке выделите чертой те качества, которыми вы обладаете. Каких качеств у вас больше? Какие из них поддаются коррекции? Какие можно сделать менее заметными для работодателя, скомпенсировав их за счет своих достоинств?

### Упражнение 3.

#### *Проведите самооценку.*

Сможете ли вы убедить вашего работодателя в том, каким ценным работником вы являетесь или определить, какая работа наилучшим образом вам соответствует – зависит от того, насколько хорошо вы знаете самого себя. Это также поможет вам выбрать наилучший путь в определении вашей карьеры. Ниже перечислены необходимые аспекты для проведения такой самооценки. Когда вы оцениваете себя, вспомните ваш предшествующий опыт. Чему вам удалось научиться на той работе, где вы в прошлом преуспели? Используйте материал из предыдущей таблицы. Хотя многому можно научиться и от жизненных и профессиональных неудач, все же лучший способ достичь успеха в будущей карьере – это сосредоточиться на тех моментах, когда ваша *работа приносила вам радость и успех*.

№	вопрос	Последнее место работы	Предпоследнее место работы	Предыдущее место работы	И т.д.
1.	О чем, работая на этом месте, вы сейчас вспоминаете с особым удовольствием?				
2.	Какие навыки, умения, важные для вас вы приобрели?				
3.	Знания из каких интересных вам сфер вы получили и? Реализовали?				

4.	Какая ваша функция на этом месте вас <i>сегодня</i> вдохновляет больше всего?				
5.	Какие конкретные Мелкие операции доставляли вам удовольствие (вне зависимости от результата работы)?				
6.	Перечислите ситуации, где вы чувствовали себя счастливыми (почти счастливыми). Что именно вас радовало?				
7.	Перечислите достижения, которыми вы сейчас искренне гордитесь.				
8.	Об общении с какими людьми вы сейчас вспоминаете с удовольствием? Кем они тогда работали?				
9.	Что вам больше всего удавалось в этой работе? Какую свою способность удалось проявить?				

*Анализ:*

Все понятия вашей таблицы можно условно разделить на 3 группы:

1. Качества деятельности – (глаголы – писать, систематизировать, производить, быть и т.д.). Они указывают на то, что именно вам нравится делать на работе и задают ТИП ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, который вам подходит. Подчеркните глаголы прямой линией.

2. «Романтика» работы – (общение, совместный отдых, экстремальные ситуации, тусовка и т.д.). Эти понятия задают особенности прикладной области или СФЕРУ, в которой вы склонны работать. Подчеркните эти понятия волнистой линией.

3. Непосредственные УСЛОВИЯ РАБОТЫ (зарплата, хороший коллектив, гибкий график, удобное рабочее место, евроремонт). Эти условия могут быть доступны людям разных специальностей. Они зависят от конкретного предприятия, организации. Подчеркните эти условия пунктирной линией.

4. Расскажите себе об идеальной работе (будущей работе) по следующему плану:

- на будущей работе я хочу (что делать?), тип деятельности
- я хочу работать в сфере, где.....(качества, определяющие сферу)
- я хочу работать в организации, где...(непосредственные условия труда).

Некоторые понятия можно отнести к нескольким пунктам (и к условиям и к сфере, и к типу).

Это поможет вам почувствовать, чего вы ждете от работы, а что от организации (пример: непредвиденные ситуации могут возникать как у секретаря, так и у журналиста). О какой работе вы мечтаете? Каковы ваши представления о самой лучшей работе? Что эта работа представляет собой с точки зрения сфер: ответственности, должностных обязанностей, направлений деятельности, местоположения фирмы, корпоративной культуры и т. д.?

Теперь вы знаете, какие качества сделают вашу работу максимально комфортной. Сколько составляющих (сфера, тип деятельности, условия труда) вы хотели бы изменить, по сравнению с предыдущим местом работы?

Подсчитайте, каких понятий у вас больше всего в списке? Какие вы чаще подчеркивали? Какой аспект точно нужно сменить?

**Способности и знания.** Какими способностями вы обладаете? Что у вас получается делать особенно легко? Перечислите ваши очевидные навыки (например, способность составлять бизнес-план или способность к языкам, свободное знание английского или др.). Перечислите ваши личностные качества и достоинства (способность к лидерству, благоразумие, способность настраивать на работу и завоевывать доверие других людей). Излишне не скромничайте, отмечайте все ваши достоинства. Подумайте, что дало вам ваше образование или жизненный опыт из того, что могло бы стать полезным для вашего работодателя (например, как успешно проводить финансовые операции, как разработать систему минимальных ставок заработной платы на заводе, как организовать совместное предприятие с зарубежной компанией).



## Упражнение 4

### *«Коммуникабельны ли Вы?»*

На каждый из следующих 16 вопросов необходимо ответить однозначно:

«да», «нет», «иногда».

1. Вам предстоит обычная деловая встреча. Выбивает ли вас из колеи ее ожидание?
2. Не откладываете ли вы визит к врачу до тех пор, пока станет уже невмоготу?
3. Вызывает ли у вас смятение и неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на какую-либо тему на совещании, собрании или другом подобном мероприятии?
4. Вам предстоит выехать в командировку в город, где вы никогда не были. Приложите ли вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?
5. Любите ли вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?
6. Раздражаетесь ли вы, если незнакомый человек на улице обратится к вам с просьбой (показать дорогу, сказать, который час, и т. д.)?
7. Верите ли вы, что существует проблема «отцов и детей» и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?
8. Постесняетесь ли вы напомнить знакомому, что он забыл вам вернуть 1000 руб., которые занял несколько месяцев назад?
9. В ресторане либо в столовой вам подали явно недоброкачественное блюдо – промолчите ли вы, лишь рассерженно отодвинув тарелку?
10. Оказавшись наедине с незнакомым человеком, вы не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он. Так ли это?
11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была (в магазине, библиотеке, кассе аэрофлота). Предпочитаете ли вы отказаться от своего намерения или встать в очередь и томиться в ожидании?
12. Бойтесь ли вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению

конфликтных ситуаций?

13. У вас есть собственные сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, искусства, культуры, и никаких «чужих» мнений на этот счет вы не приемлете. Это так?

14. Услышав где-то в «кулуарах» высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному вам вопросу, предпочтете ли вы промолчать и не вступать в спор?

15. Вызывает ли у вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в том или ином служебном вопросе или учебной теме?

16. Охотнее ли вы излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменном виде, чем в устной форме?

#### **Подведите итоги.**

«Да» – 2 балла, «иногда» – 1 балл, «нет» – 0. Затем общее число баллов суммируется и по классификатору определяется, к какой категории людей вы относитесь.

**30–32 балла.** Вы явно некоммуникабельны, и это ваша беда, так как страдаете от этого больше всего вы сами. Но и близким вам людям нелегко. На вас трудно положиться в деле, которое требует групповых усилий. Старайтесь стать общительнее, контролируйте себя.

**25–29 баллов.** Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество, и поэтому у вас, наверное, мало друзей. Новая работа и необходимость новых контактов если и не ввергает вас в панику, то надолго выводит из равновесия. Вы знаете эту особенность своего характера и бываете недовольны собой. Но не ограничивайтесь только таким неудовольствием, в вашей власти переломить эти особенности характера. Разве не бывает, что при какой-либо сильной увлеченности вы приобретаете «вдруг» полную коммуникабельность? Стоит только встряхнуться.

**19–24 балла.** Вы в известной степени общительны и в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Новые проблемы вас не пугают. И все же с новыми людьми вы сходитесь с оглядкой, в спорах и диспутах участвуете неохотно. В ваших высказываниях порой много сарказма без всякого на то основания. Эти недостатки исправимы.

**14–18 баллов.** У вас нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпеливы в общении с другими, отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости. Без неприятных переживаний идете на встречу с новыми людьми. В то же время не любите шумных компаний. Экстравагантные выходки и многословие вызывают у вас раздражение.

**9–13 баллов.** Вы общительны. Любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что, бывает, вызывает раздражение окружающих. Охотно знакомитесь с новыми людьми. Любите бывать в центре внимания, не отказываете в просьбах, хотя и не всегда можете их выполнить. Бывает, вспылите, но быстро отходите. Чего вам недостает – так это усидчивости, терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами. При желании, однако, вы можете себя заставить не отступать.

**4–8 баллов.** Вы, должно быть, очень общительны, всегда в курсе всех дел. Любите принимать участие в дискуссиях, хотя серьезные темы могут вызвать у вас головную боль. Охотно высказываетесь по любому вопросу, даже если имеете о нем поверхностное представление. Всюду чувствуете себя в своей тарелке. Беретесь за любое дело, хотя далеко не всегда можете успешно довести его до конца. По этой причине руководители и коллеги относятся к вам с некоторой опаской. Задумайтесь над этими фактами!

**1 балла и менее.** Ваша коммуникабельность носит болезненный

характер. Вы многословны, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к вам никакого отношения. Беретесь судить о проблемах, в которых совершенно некомпетентны. Вольно или невольно вы часто бываете причиной разного рода конфликтов в вашем окружении. Вспыльчивы, обидчивы, нередко бываете необъективны. Серьезная работа не для вас. Людям – и на работе, и дома, и вообще повсюду – трудно с вами. Вам нужно поработать над собой и своим характером! Прежде всего воспитайте в себе терпеливость и сдержанность, уважительнее относитесь к людям. Наконец, подумайте о своем здоровье – такой «стиль» жизни не проходит бесследно.

Конечно, нельзя абсолютизировать результаты теста, однако они все же наведут вас на размышления, в особенности на желание улучшить показатели своей устной речи.

Основные коммуникативные типы различаются на основе преобладания следующих речевых характеристик (это пригодится вам для самопонимания и для лучшего понимания собеседника):

- доминантность;
- мобильность;
- ригидность;
- интровертность.

*Доминантный собеседник* стремится завладеть инициативой в речевой коммуникации, не любит, чтобы его перебивали. Он нередко резок, насмешлив, говорит чуть громче, чем другие. Чтобы добиться цели общения, особенно в деловой сфере, не рекомендуется перехватывать у доминантного партнера инициативу, перебивать. Следует применить стратегию «речевого изматывания». Дождавшись паузы, быстро и четко формулировать свои интересы. Вступление в речь через паузу не выглядит внешне как перехват инициативы, хотя по существу таковым является. С каждой паузой ваша

позиция становится все отчетливее, доминантный собеседник вынужден уже с ней считаться и как-то оценивать. Вы добились главного – вас внимательно слушают.

**Мобильный собеседник** не испытывает никаких трудностей в речевой коммуникации. Он легко входит в разговор, говорит много, охотно, нередко интересно, часто перескакивает с темы на тему. Это один из лучших типов для бытового общения. Однако в деловой сфере постоянное желание мобильного собеседника менять тему снижает эффективность речевой коммуникации. Мобильный партнер, как правило, спокойно относится к тому, что его перебили.

**Ригидный собеседник** испытывает трудности обычно при вступлении в речевую коммуникацию. Когда же этап вступления позади, ригидный собеседник четко формулирует свою позицию, логичен, рассудителен. Этот тип наиболее хорош для конструктивного делового общения. Чтобы речевая коммуникация с ригидным партнером была продуктивной, его следует «разогреть» на начальном этапе общения. В данном случае не рекомендуется сразу переходить к предмету речевой коммуникации, предпочтительно расширить вступительную часть, поговорить на отвлеченную тему, создать ситуацию этикетного общения. Если с ригидным собеседником вы перейдете к теме без вступления, то вначале будете получать в ответ на ваши вопросы «возможно», «надо подумать», «как сказать» и т. п.

**Интровертный собеседник** не стремится владеть инициативой и готов отдать ее без особых возражений. Чтобы речевой контакт с интровертным партнером проходил нормально, следует постоянно вербально и невербально показывать, что вы уважаете его как интересного собеседника, цените его высказывания. Не следует перебивать интроверта, опровергать его доводы без мотивации – речевой контакт может неожиданно прерваться. Каждый тип общения по-своему интересен, но незнание особенностей любого из них может привести к отрицательным последствиям. Естественно, далеко не всегда мы имеем дело с абсолютным проявлением в человеке того или иного типа коммуникабельности, но всегда какой-либо тип будет определяющим.

## Упражнение 5

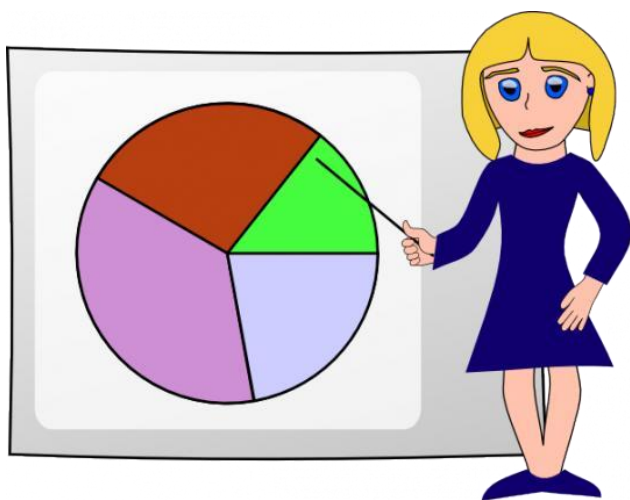
### *Овладение психотехникой :«Самовнушающая фраза».*

Это и есть, наверное, тот единственный инструмент, который помогает сформировать более уверенный предварительный настрой на непривычную обстановку, несколько ослабить страхи и успокоиться. Выберите и вы для себя подходящую. Для этого вдумчиво прочитайте предлагаемые фразы, и если на какой-нибудь у вас внутри что-то как бы "замкнет", затронет, возникнет какое-то еле заметное ощущение, которому трудно подобрать подходящее слово, то остановитесь и прочитайте еще раз, проверьте себя. Если эта фраза действительно ваша, вы должны почувствовать ее. Пожалуйста, читайте:

- \* **если буду бояться, получится еще хуже;**
- \* **надо осмелиться в первый раз, потом будет легче;**
- \* **что такого, если получится неудачно, я же еще учусь;**
- \* **все когда-то боялись;**
- \* **я не боюсь провала, я от этого ничего не теряю;**
- \* **я не боюсь, не боюсь, не боюсь;**
- \* **мне необходимо хорошо исполнить упражнение;**
- \* **здесь нет врагов, чего же бояться;**
- \* **я смогу сделать это не хуже других;**
- \* **это же не самое страшное в жизни;**
- \* **это же унижительно - так бояться;**
- \* **пошли вы к черту, чтобы вас еще бояться;**
- \* **смелее нужно быть, вот и все;**
- \* **где наша не пропадала;**
- \* **Господи, помоги.**

Замкнуло-затронуло? Значит, это ваша фраза и она будет действовать только на вас. Ничего не получается? Тогда по аналогии с этими фразами придумайте собственную, пусть даже она будет какая-то специфическая. Как пользоваться самовнушающей фразой? Она универсальна не только на собеседовании с

работодателем, но для всех ситуаций, в которых у вас проявляется закомплексованность. Например, нужно встать и выступить с поздравлением. Чувствуете, что вот-вот вам предоставят слово, сосредоточьтесь, обязательно сделайте два-три глубоких вдоха и несколько раз повторите про себя свою фразу. Уже одно это несколько отвлечет и уменьшит страхи, добавит некоторой уверенности. Если привыкнете так делать каждый раз, фраза приобретет большую внушающую силу и будет действовать эффективнее. Но предостерегаем: панацеей она быть не может и надеяться, что с ее помощью вы полностью справитесь с закомплексованностью в общении, - пустое дело. Когда же вы действительно избавитесь от своих страхов, фразу можно и не употреблять.



Следование предлагаемым рекомендациям обеспечит успех при составлении резюме и в ходе интервью и самопрезентации при приеме на работу.

СИТУАЦИЯ (КЕЙС ) (деловая игра)

***РОЛЬ КУЛЬТУРЫ В ФОРМИРОВАНИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬЯНСОВ.***

*Цель деловой игры:* Выявление общих черт культуры и усвоение культурных особенностей партнеров в других странах (на примере сравнительного анализа деловых культур России и Германии) и их учёт при формировании стратегических альянсов.

В условиях открытой экономики способность поддерживать международное сотрудничество дает фирмам существенное преимущество. Однако далеко не всем компаниям это удастся. Перспективы открываются для тех, кто способен создавать новые ценности, возникающие за счет синергии сильных сторон каждой культуры. Групповая форма обучения позволяет наиболее эффективно развивать навыки слушателей, системно определять и интерпретировать кросс-культурные сходства и различия в управленческих процессах. Обсуждение в малых группах способствует выработке профессиональной этики, культурной терпимости и толерантности. Необходимость использования метода работы в малых группах применительно к данной теме объясняется, прежде всего, сложностью и неоднозначностью проблемы стереотипов в межкультурном менеджменте. Стереотипы в межкультурном общении в большей мере - явление субъективное, однако оказывающее сильное влияние на принятие управленческих решений. Групповое обсуждение позволяет глубже, чем при традиционных методах, рассмотреть проблему стереотипов, сделать дискуссию более открытой, развивать уважение к другим участникам и готовность пойти им навстречу, находить способы эффективного разрешения конфликтных и проблемных ситуаций в межкультурном общении. Принципиальное значение при выборе данного метода имеет характер и состав целевой аудитории. Тренинг предназначен для функционирующих менеджеров, имеющих практический опыт управления. Данная категория специалистов может быть знакома с содержанием некоторых аспектов темы занятия, благодаря личному опыту.

***Этап 1***

Крупная германская фирма «Сигма АГ» с общей численностью занятых около 200 тысяч, включающая около 100 предприятий, расположенных в разных странах мира, занимает устойчивое положение на мировом рынке информационной, бытовой и телекоммуникационной техники, транспортных средств и энергетического оборудования.

Рыночные перемены в России обусловили интерес фирмы к российскому рынку. Этому содействовала также и обострившаяся в последнее время конкуренция на мировом рынке. На первом этапе проникновения на российский рынок была избрана такая организационная форма как представительство. Оно было открыто в Москве, и его функции состояли в анализе потребностей российского рынка, рекламе продукции фирмы, поиске конкретных потребителей продукции и проведении предварительных переговоров о продаже оборудования. Окончательное решение о заключении торговых контрактов



принимали компетентные уполномоченные специалисты фирмы, выезжающие для этого из Германии в Москву. Представительство было полностью укомплектовано германскими специалистами, имеющими хорошее образование, но небольшой практический опыт. Некоторые из них знали русский язык. Главой представительства был один из опытейших менеджеров фирмы г-н Юрген Вигель 45 лет, проработавший в ней 10 лет. Он организовывал, и некоторое время возглавлял аналогичное представительство в Дании. Именно предложенный им вариант организации представительства был реализован в Москве.

Результаты работы данного представительства в течение 2 лет с момента организации оценивались руководством компании как не вполне удовлетворительные. Руководство обратило внимание на тот факт, что некоторые фирмы из Юго-Восточной Азии, вышедшие на рынок в более поздний период, более интенсивно наращивают объемы продаж на рынке при сопоставимом уровне затрат. Российский рынок оценивается фирмой как емкий и потому считается перспективным. Для исследования ситуации и с целью выработки предложений по реорганизации работы представительства из головной компании в Москву был направлен ведущий менеджер Хорст Краузе, до этого руководивший аналогичным представительством в Польше. Он привлек к анализу московскую консалтинговую фирму. Кроме этого ситуацию изучала и группа специалистов представительства.

#### *Задания для групп*

1. Группа 1. (Московская консалтинговая фирма). Внимательно прочитайте ситуацию и дайте обоснованное предложение по реорганизации работы представительства на основе учета культурных различий.

2. Группа 2. (Специалисты московского представительства фирмы). Внимательно прочитайте ситуацию и дайте обоснованное предложение по реорганизации работы представительства на основе учета культурных различий.

3. Группа 3. Сравните два варианта решения проблемы и сделайте обоснованный выбор:

А) При сохранении существующего количества работников провести реструктуризацию кадрового потенциала путем замены части немецких специалистов российскими, которые будут заниматься изучением российского рынка и взаимодействовать с российскими фирмами-посредниками, находящимися в Москве.

Б) При сохранении существующего кадрового потенциала представительства привлечь к его управлению в качестве заместителя руководителя российского специалиста, имеющего большой опыт работы, обширные деловые и личные связи.

## ***Этап 2. Российские партнеры***

Согласившись с предложением Краузе, руководство фирмы принимает решение о реструктуризации кадрового потенциала. Параллельно принимается решение о расширении деятельности фирмы в России. Ближайшей целью является создание условий для совместного производства телекоммуникационных систем. Для этого представительству было поручено составить перечень предприятий - потенциальных партнеров для последующего отбора среди них участника совместного проекта. Такой перечень, включающий 10 предприятий, был подготовлен. Специалисты представительства включили в него те предприятия, с которыми фирма заключала наиболее масштабные контракты, и которые в технологическом отношении были ей близки.

Для предварительного отбора партнера в Россию был направлен г-н Александр Кулик, специалист в области телекоммуникационных технологий, оказавшийся в 70-е годы в Восточной Германии и сделавший в уже объединенной Германии успешную карьеру менеджера. Именно эти особенности его биографии и знание русского языка послужили основанием для командирования в Россию. После анализа первичной документации о потенциальных партнерах, собранной специалистами представительства, Кулик остановился на 5 предприятиях. С каждым из них фирма имеет прямые договоры купли-продажи оборудования. Одним из этих предприятий было открытое акционерное общество АО «Электрон», чуть более 50% акций которого находилось у работников. Располагалось оно в одном из городов Ближнего Подмосковья, который фактически являлся научным центром электронной промышленности России. В последнее время ряд высокотехнологичных предприятий города стали объектом пристального внимания со стороны крупного российского капитала. Возглавлял данное предприятие Олег Темиров, молодой менеджер 33 лет, появившийся на нем три года назад после окончания Гарвардской школы бизнеса. К настоящему времени он владел 5% акций предприятия.

Другое предприятие - государственное предприятие НПО «Марс» специализировалось на разработке и производстве информационных и автоматизированных систем для военных кораблей и находилось в одном из областных городов Поволжья, в 900 км от Москвы. Им руководил известный ученый, лауреат Государственных премий и Герой Социалистического Труда Сергей Бакланов, человек с хорошими связями в Москве в государственных и научных структурах. Остальные три предприятия в форме АО закрытого типа, находящиеся в Центральном районе России, располагали хорошими по российским меркам технологиями и специалистами, но испытывали серьезные финансовые трудности. Оборудование от «Сигмы» все предприятия получали с использованием кредита. В случае с ГП НПО «Марс» сумма кредитной линии составляла 210 млн. марок. Платежи по кредиту осуществлялись в рамках кредитного соглашения между Внешэкономбанком и первоклассным немецким банком. Само кредитное соглашение осуществлялось на базе основного договора между АКА GmbH (общество по кредитованию экспортных операций) и Внешэкономбанком. Во

всех остальных случаях кредитование обеспечивали два крупнейших, динамично развивающихся российских банка.

### **Задания для групп**

1) Для группы 1 и 2. На основе анализа кросс-культурных различий спрогнозируйте возможный выбор потенциальных партнеров для ведения дальнейших переговоров по совместному проекту.

2) Для группы 3. Оцените следующие варианты выбора и примите решение:

А) Целесообразно выбрать АО «Электрон». Основания - недостаток знаний и опыта работы в системе свободного предпринимательства в случае с государственным предприятием, руководство которого, скорее всего, привыкло больше опираться на государственную поддержку, систему государственных заказов и централизованное распределение ресурсов и продукции. Кроме того, в силу закрытости предприятия в советские времена его руководители не имели до настоящего времени возможности перенимать опыт эффективного хозяйствования в рыночных условиях используя зарубежные стажировки и другие подобные формы, а имевшиеся контакты носили в основном научный характер. Собственного опыта для эффективного управления в новых условиях явно недостаточно.

Б) Целесообразно выбрать ГП НПО «Марс». Основания - высокий научный потенциал, стабильность, обеспечиваемая государственной принадлежностью (советское государство воспринималось на Западе как надежный деловой партнер), дисциплинированные и квалифицированные инженерные кадры, кредитное соглашение с участием АКА GmbH.

### **Этап 3**

Г-н Кулик устанавливает контакты с руководством всех 5 предприятий и несколько раз встречается с ними. При встречах он получает из первых рук первичную информацию общего характера и заверения руководителей о желании наладить с фирмой «Сигма» деловые контакты, более тесные, нежели торговые. Полученная информация и личные встречи дали определенные основания для выбора в пользу АО «Электрон» и ГП НПО «Марс», о чем было доложено руководству фирмы. Для более детального ознакомления с предприятиями г-н Кулик несколько раз выезжает на них.

При встречах руководитель ГП НПО «Марс» с гордостью демонстрировал музей истории предприятия, в котором были представлены достижения его ученых и конструкторов. Были показаны также детский сад, база отдыха. Г-на Кулика познакомили с жилым микрорайоном, построенным 10 лет назад для работников предприятия. Было подчеркнуто, что свою социальную инфраструктуру предприятию удаётся поддерживать на хорошем уровне. Благоприятное впечатление на г-на Кулика произвел руководитель подмосковной предприятия, который владел управленческой терминологией, принятой на Западе. Поэтому разговор сразу же принял деловой и конструктивный характер. Кроме того Темиров по ходу встреч стал говорить о возможных вариантах совместного проекта, показав тем самым свою осведомленность о фирме «Сигма» и ее продукции. На обоих

предприятиях по завершении встреч Кулику были преподнесены небольшие сувениры, отражающие продукцию предприятий и местный колорит. По возвращении в Германию Кулик доложил руководству о том, что он завоевал расположение руководителей российских предприятий и договорился о принципиальной возможности совместных программ с перспективой организации СП. Для ведения переговоров, детальной (но оперативной) проработки финансовой стороны сотрудничества и подготовки юридических документов фирма направила в Россию 50-летнего г-на Хорста Штайнбаха, имеющего богатый опыт ведения переговоров с иностранными фирмами. В его активе было подписание ряда выгодных контрактов в Западной Европе. В России он был дважды, но с второстепенными поручениями. Русским языком он не владеет, поэтому в командировку пришлось взять с собой студента факультета международного бизнеса одного из германских университетов, который стажировался в течение года в Москве в университете. Немецкой стороной были подготовлены тщательно проработанные соглашения между фирмами. Они были переведены на русский язык и высланы российским фирмам. В адрес предприятий был направлен факс с указанием командируемых лиц и их статуса, точного времени прибытия. Факс содержал просьбу подготовить к приезду бухгалтерскую документацию, аналитическую справку по финансовому состоянию предприятия и справку с анализом состояния рынка телекоммуникационного оборудования с перечислением конкретных конкурентов, их сильных и слабых сторон и обозначением преимуществ создания совместного производства. Г-н Штайнбах рассчитывал пробыть в России 2 дня, ибо он, исходя из своего опыта, полагал, что этого вполне достаточно для оперативной проработки деталей будущего совместного проекта.

#### *Задания для групп*

1. Группа 1. Оцените позицию Кулика с точки зрения особенностей немецкой бизнес-культуры и типичные кросс-культурные ошибки со стороны г-на Штайнбаха, которые он может допустить при ведении переговоров на основе информации о нём, содержащейся в данном материале.

2. Группа 2. Оцените поведение руководителей российских предприятий в контактах с Куликом с позиции современной российской деловой культуры. Что должна учесть российская сторона в контактах со Штайнбахом?

3. Группа 3. Указать на различия в бизнес-культурах, которые проявились в данной ситуации.

#### **Этап 4**

Программа пребывания г-на Штайнбаха была составлена таким образом, что вначале он должен был побывать на ГП НПО «Марс», а затем на подмосковном предприятии. В город он прибыл прямым авиарейсом из Германии. В аэропорту немецких гостей встречал Петр Ковалев, ведущий сотрудник коммерческой службы, недавно созданной на базе бывшего отдела сбыта и объединившей управление маркетингом, сбытом и внешнеэкономической деятельностью. С ним были две молодые женщины,

которые должны были сопровождать немецких гостей во время пребывания в городе. Они хорошо владели языком, и именно они составляли программу визита, включая культурную часть программы. В последние 5—6 лет им часто приходилось заниматься организацией приема иностранных гостей в городе, которые приезжали по разным причинам, в основном культурного, образовательного и благотворительного характера. Поэтому составить программу пребывания немецких гостей им было нетрудно. Определенные установки по профессиональной части они получили от Ковалева. По его мнению, программа должна начинаться с краткого, в соответствии со статусом гостя, визита к руководителю предприятия. После этого г-н Штайнбах посетит совещание ведущих конструкторов и инженеров предприятия, посвященное обсуждению некоторых деталей будущего проекта. Тем самым Ковалев хотел показать серьезность намерений ГП НПО «Марс» и работу его специалистов. Совещание прошло довольно активно, на нем много говорили о проблемах предприятия и о том, что они ожидают от реализации совместного проекта. Вопросы, которые задавались по предложению Ковалева гостю из Германии, были весьма конкретными и касались технологической стороны проекта. Подводя итоги совещания, Ковалев подтвердил в присутствии г-на Штайнбаха, что сотрудничество, как тот смог убедиться, вызывает самый живой интерес на «Марсе» и, безусловно, имеет хорошие перспективы.

После этого состоялся осмотр производственных корпусов, технологических линий и лабораторий. Особенно тщательно демонстрировались те из них, которые могли быть непосредственно задействованы в проекте. Ковалев настоял на необходимости знакомства с предприятием и людьми, несмотря на то, что г-н Штайнбах, не обладавший специальными инженерными знаниями, предлагал приступить к ознакомлению с бухгалтерской документацией и анализу финансовой и маркетинговой стороны проекта.

Вечером гостей пригласили на ужин в ресторан, на котором присутствовали кроме Ковалева начальники двух отделов коммерческой службы. Ужин прошел традиционно за разговорами о жизни, о политике и сопровождался тостами за дальнейшее сотрудничество.

На утренней встрече г-н Штайнбах получил в свое распоряжение те документы, которые были подготовлены российской стороной. Беглый осмотр показал, что они весьма поверхностны и неконкретны, содержат общие рассуждения о перспективности рынка данного оборудования в России, общие экономические данные о предприятии и результатах его деятельности за последние 5 лет. Из документов он не смог получить однозначного представления об управлении финансами предприятия и о его сбытовой стратегии. Самые общие сведения содержались и об уровне конкуренции на рынке, о конкурентах и их конкурентных стратегиях. Г-н Штайнбах обратил внимание на необходимость получения от российской стороны дополнительной информации более конкретного характера. В ответ было получено заверение, что в ближайшее время об этом будут даны поручения соответствующим специалистам.

Вечером немецкий гость отбыл в Москву. На вокзале его провожал Ковалев. Расставание было весьма теплым и трогательным. Ковалев, делаясь впечатлениями с сопровождавшими его сотрудниками, заметил, что сотрудничество наверняка будет развиваться, так как, судя по всему, немецкая сторона крайне заинтересована в закреплении на российском рынке, а совместные программы дают гораздо больше шансов, чем простые торговые отношения.

На подмосковном предприятии г-на Штайнбаха встретил заместитель директора Григорий Левин, на которого было возложено ведение переговоров. Он входил в команду управленцев, пришедшую на предприятие вместе с Олегом Темировым. Он владел английским языком, что позволило быстро наладить контакт с г-ном Штайнбахом. Было предложено первый день поработать с документацией в соответствии с затребованным немецкой стороной перечнем. Состоялась короткая встреча с рабочей группой из 3 человек, готовившей документацию. С каждым из них, отвечавшим за отдельный блок вопросов, Штайнбах познакомился и мог затем в течение дня уточнять по мере надобности информацию по полученной документации. Непосредственные переговоры были назначены на 9 часов утра следующего дня. Штайнбах отметил для себя довольно высокий уровень подготовленных документов, которые давали вполне конкретное представление о финансовом состоянии предприятия. Его также заинтересовал материал, в котором была дана характеристика российского рынка телекоммуникационной продукции с анализом основных конкурентов и их маркетинговых стратегий. В переговорах участвовали с российской стороны Григорий Левин, специалисты рабочей группы, готовившей документы, и руководители ведущих отделов. В ходе переговоров уточнялись некоторые позиции будущего контракта. Неожиданно для Штайнбаха прозвучал вопрос о том, не может ли помешать подписанию и реализации контракта вступление через два месяца фирмой «Сигма» в права владения восточногерманской фирмой «Дорф», контрольный пакет акций которой был выкуплен около 2 лет назад. Ответ на данный вопрос оказался не в его компетенции. Результатом переговоров стала выработка согласованного проекта совместного производства телекоммуникационных систем и оборудования. Рабочий день завершился приемом у Олега Темирова, который был ознакомлен с ходом переговоров и его результатами.

#### *Задания для групп*

На основании знания различий бизнес-культур спрогнозируйте выбор Штайнбахом одного российского предприятия, которое он будет рекомендовать руководству фирмы для заключения договора о совместном производстве оборудования с включением в него пункта о возможной организации СП.

## Стратегия «голубого океана»: что это и как применить в своём бизнесе

Бизнес Молодость, 21 января 2020

### Вопросы, рассмотренные в материале:

1. Что такое стратегия голубого океана и кто её придумал
2. Виды «океанов» в бизнесе
3. Как создать голубой океан в бизнесе: стратегия и инструменты
4. 7 примеров успешного применения стратегии голубого океана
5. Как найти свободную от конкурентов нишу
6. Итоговые принципы создания голубых океанов

Стратегия голубого океана – это путь ухода от конкурентной конфронтации на рынке товаров или услуг с другими компаниями. Так, зная ключевые элементы, способствующие образованию голубых океанов в бизнесе, можно преуспеть в том, чтобы занять и обосноваться в ещё никем не открытой нише.

Однако при этом важно не повторять ошибок других предпринимателей и фирм, делающих свои шаги на этом пути, а для этого важно понимать его основополагающие принципы и нюансы. Об этом, а также конкретных инструментах создания голубых океанов, примерах в мировом бизнесе и многом другом по данной теме — далее в нашей статье.

### Что такое стратегия голубого океана и кто её придумал

Стратегия голубого океана была придумана К. Чаном и Р. Моборном. Она является одним из вероятных путей развития бренда.

Голубой океан в этой стратегии – это новый рынок, созданный с нуля, на котором нет конкурентов.

Создатели концепции являются приверженцами творческого подхода к развитию бизнеса в противовес стандартной позиции постоянной борьбы с конкурентами за внимание потенциальных клиентов к своему продукту. Продукт при этом не является уникальным, он всего лишь один из множества аналогов.

Согласно стратегии голубого океана, бизнес обречен на успех, если он построен на двух базовых элементах.

- **Инновации.** Абсолютно новый подход к разработке продукта, способам его создания и реализации. Потребитель должен оценить именно инновационность предприятия, тогда как на традиционном рынке покупателям важно иметь

какую-то выгоду и радоваться самой вещи.

- **Снижение расходов.** Предполагается, что затраты на развитие инновационного бизнеса должны быть гораздо ниже затрат на производство и продвижение стандартными способами. Это происходит в связи с тем, что не традиционное предприятие не нуждается в больших капиталовложениях и большом количестве сотрудников, издержки снижаются.

В Америке даже работает Институт стратегии голубого океана, который отслеживает, как эта стратегия применяется на практике в различных сферах. А вот в нашей стране многие до сих пор являются сторонниками привычных схем и предпочитают бороться с конкурентами вместо того, чтобы изобретать что-то новое.

## **Виды «океанов» в бизнесе**

Наряду с голубым океаном существует еще и красный. То есть мы можем говорить о разных типах рынков.

### **1. Голубой океан**

Это рынок, в котором нет конкурентов или их ничтожно мало. Как правило, он ассоциирован с инновационным продуктом, аналогов которого попросту не существует, а значит, компания имеет возможность развивать свое детище спокойно, не беспокоясь о конкурентной борьбе, применяя творческий подход. При этом бизнес имеет возможность расти и приносить огромный доход.

### **2. Алый, или красный океан**

Традиционный рынок с огромным количеством похожей продукции от разных производителей, которые активно конкурируют между собой за внимание целевой аудитории. Людьюми товар востребован, главное – сделать выбор в пользу какого-то конкретного продукта, а основная задача производителя – простимулировать покупателя сделать этот выбор в свою пользу.

Голубой и алый рынки – это всего лишь аллегория, обозначающая глобальное пространство, в котором сосуществуют представители бизнеса и витают определенные идеи.

## **Как создать голубой океан в бизнесе: стратегия и инструменты**



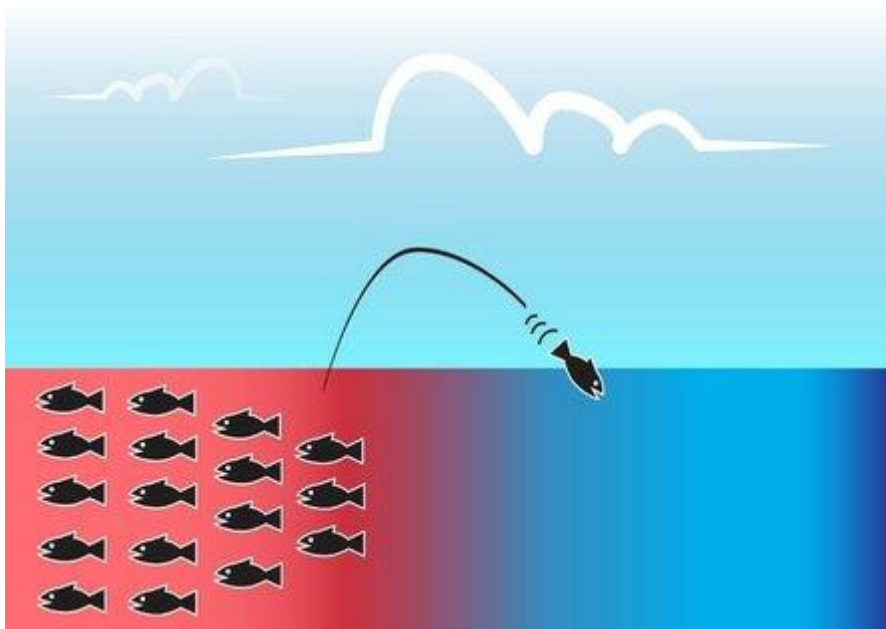
Самое интересное, что стратегия голубого океана не обязательно предполагает создание чего-то совершенно уникального и никогда ранее не существовавшего, какой-то новой отрасли. Дело в том, что голубой океан прекрасно существует внутри красного, просто в нем происходит радикальная трансформация сложившегося хода вещей – вспомнить хотя бы уникальный в своем роде, но не новаторский Cirque du Soleil.

Стратегия голубого океана построена на инновации ценности. Суть ее в том, что режим конкуренции, в котором существуют все компании, просто теряет смысл, так как конкуренции нет. Бренд работает иначе.

Необычность стратегии в том, что она меняет сам подход к понятию «ценность». Мы привыкли, что в бизнесе всегда нужно выбирать что-то одно – либо высокую ценность продукта, либо снижение затрат на его производство. Не может существовать товара, который стоил бы дорого, а производился за копейки. Стратегия голубого океана предполагает отсутствие необходимости делать этот выбор, ведь инновационный продукт не требует больших вложений, но при этом позволяет реализовывать его за хорошую для производителя стоимость.

## 1. Стратегическая канва

Стратегическая канва – это модель отрасли, в которой развивается бизнес. Именно она является ключевым инструментом, с помощью которого предприниматель может создать дело, в основе которого будет лежать инновация ценности. Стратегическая канва дает возможность сравнить свой план развития бизнеса со стратегиями конкурентов.



Для создания модели отрасли необходимо определить основные ее характеристики, которые будут общими для вашего продукта и товара конкурентов. Эти моменты следует отметить на графике вдоль его горизонтальной оси. Возьмем в качестве примера продукты питания: общими могут быть такие параметры, как вкус, цена, авторитет производителя и прочее.

Далее следует понять, каковы затраты на производство и реализацию товара и каков объем вашего предложения. Объем (ассортимент) может быть большим или незначительным, как и затраты (а значит, и цена продукта). Эти моменты отмечаем на вертикальной оси графика. Если ассортимент большой, отметка на графике будет располагаться высоко.

Затем нужно построить кривую, объединив все точки. Она будет иметь наименование «кривая ценности» и проиллюстрирует стратегию развития бренда.

Кривые ценности будут практически одинаковыми у компаний, которые работают в пределах красного океана, они даже могут быть идентичными. А вот компании из голубого океана имеют уникальные графики.

Благодаря их построению можно понять, какова ситуация на определенном рынке в данный момент и куда стоит двигаться, чтобы избежать попадания в конкурентное поле. Стратегическая канва дает возможность формировать новую полезную стратегию развития вне борьбы за выживание и создавать свой голубой океан.



Соответственно цель компании, стремящейся в голубой океан, создать график, который не будет совпадать с графиками компаний из данной отрасли. Важно понять, каким образом можно этого достичь.

Нельзя добраться до нужной точки, ориентируясь исключительно на опросы потенциальных клиентов или пытаясь снизить стоимость продукта. Что касается имеющих на рынке товаров, покупатели всегда хотят иметь нечто большее по сравнению с тем, что у них уже есть. А вот относительно абсолютно новых продуктов они не имеют собственного мнения и желаний.

Стратегия голубого океана предполагает полное переформатирование традиционного подхода к ведению дел. Важно уйти от борьбы за место под солнцем в сторону поиска свободного от конкуренции поля, найти такую нишу в отрасли, чтобы люди, которые ранее не интересовались ею, стали проявлять интерес.

Хороший пример такого подхода – стратегия, разработанная компанией Casella Wines. Этот австралийский бренд пришел на рынок США с нестандартной концепцией. И если американские компании делали ставки на продажу вин людям, которые знают в нем толк, то австралийцы предложили упрощенную версию продукта – для всех, а не только для ценителей. То есть они создали свой голубой океан в алме. Среди дорогих напитков появилось более дешевое вино для широкого круга людей, которым не так важны нюансы вкуса и которые не желают платить много.

Благодаря правильной концепции, Yellow tail, или вино для вечеринок, стало брендом, имеющим самый быстрый рост среди всех компаний, которые занимались производством и реализацией вина в Америке.

## 2. Модель четырех действий



Проанализировав ситуацию на рынке, количество конкурентов и стоимость товаров, следует ответить на 4 важных вопроса.

- Можно ли обойтись без определенных факторов конкуренции, которые являются стандартом для отрасли? К примеру, в ресторанах быстрого питания исчезли официанты.
- Какие факторы конкуренции можно минимизировать относительно стандартов, которые являются непреложной нормой? Как это, к примеру, произошло у австралийской Casella Wines: качество вина не пострадало, однако такие нюансы как вкус, выдержка, ассортимент изменились.
- Какие факторы конкуренции, напротив, можно повысить относительно имеющихся стандартов? К примеру, когда на рынок вышел iTunes, Apple поработала над улучшением качества звука музыкальной продукции, расширением ассортимента и прочее.
- Какие факторы можно создать с нуля? Допустим, авиакомпания NetJets предложила своим корпоративным клиентам присоединиться к бизнесу на правах долевого владения самолетами. Это дало возможность сэкономить время и деньги: клиентам не нужно было летать обычными рейсами и тратить много денег на содержание собственных самолетов.

Первый и второй вопросы важны с точки зрения снижения затрат на ведение бизнеса. Конкурентами эти моменты часто не прорабатываются, так как воспринимаются как константа. Третий и четвертый вопросы помогают понять, как можно увеличить ценность вашего продукта для целевой аудитории.

## 7 примеров успешного применения стратегии голубого океана



### 1. Canon

Компания Canon является одной из тех, кто как нельзя лучше смог реализовать стратегию голубого океана. До массового внедрения ее портативных копировальных машин на рынке пользовались спросом крупные автоматы, которые не требовали частого и технически сложного обслуживания. Canon проанализировали рынок и поняли,

что привычная целевая аудитория техники – менеджеры по закупкам. Они решили изменить привычный ход вещей и сконцентрировались не на них, а на тех сотрудниках офисов, которые непосредственно пользуются копировальными аппаратами, то есть на секретарях. Им было предложено новое компактное оборудование.

Таким образом, компания сместила фокус на другую часть клиентов, не меняя сферу деятельности, и выиграла.

Стратегия голубого океана предусматривает возможность перестроиться, направив свой взор на неизученную аудиторию (или ее забытую часть).



## 2. The Ford Model T

Компания Ford также продемонстрировала пример реализации стратегии голубого океана, коренным образом изменив сформированный в автомобильной отрасли той поры порядок вещей.

На заре развития автомобильной промышленности машины изготавливались под заказ. Их могли позволить себе единицы, ведь стоимость была невероятно высокой (примерно вдвое выше среднегодового дохода семьи). При этом сами автомобили были не слишком надежными. Но выпуск Генри Фордом модели Ford T изменил индустрию.

Этот автомобиль радикально отличался от всего, что создавалось ранее: он был надежным и значительно более доступным. Практически каждая американская семья могла позволить себе приобрести эту машину. С 1908 по 1924 года цена автомобиля снизилась с 850 до 240 долларов.

Форд смог наладить производство, где создавались разные автомобили с взаимозаменяемыми деталями, на каждом этапе сборки работали люди, от которых не требовалось

наличие серьезной квалификации, они выполняли свою несложную задачу и передавали детали дальше. Трудозатраты удалось снизить на 60 %. Все это позволило сократить издержки, а значит и стоимость готового продукта. Новая сборочная линия была инновационной и крайне эффективной.

Благодаря разработкам Форда, американцы массово пересели на автомобили, а доля компании с 1908 по 1921 гг. выросла с 9 до 61 %.



### 3. **Cirque Du Soleil**

Cirque Du Soleil смогли кардинально изменить цирк как явление. До их возникновения этот жанр медленно исчезал, терял популярность. Этот цирк существует более 20 лет и имеет самый большой доход в индустрии. Ему удалось создать свой голубой океан в тот момент, когда это казалось невозможным, полностью переформатировать стратегию развития и подход к цирковым представлениям.

Традиционный цирк сдавал позиции, так как появилась масса новых развлечений, которые больше привлекали детей и взрослых, использование животных стало приносить массу проблем из-за того, что общественность стала уделять большое внимание вопросам экологии и защиты зверей. В этой ситуации Cirque Du Soleil сделали все возможное, чтобы создать концептуально новое шоу на основе классического цирка. Инновационный подход помог вывести жанр на принципиально новые позиции и привлечь зрителей, которые готовы платить немалые деньги за представление. Cirque Du Soleil уже много лет гастролирует по всему миру и имеет не спадающий успех.

### 4. **Polo Ralph Lauren**

Стратегия голубого океана стала основой и для успешного бизнеса Ральфа Лорена. Он проанализировал, каким образом люди принимают решения о покупках, и сделал выводы, которые стали толчком к развитию его дела. Продукция компании пользуется спросом как у состоятельной публики, так и у тех, кто не может позволить себе делать покупки в дорогих магазинах.

Вечная классика, отличное качество, красивые магазины и известный бренд создали ситуацию, в которой представители разных социальных слоев одинаково заинтересованы в приобретении вещей от Ральфа Лорена.



## 5. Philips

Голландская компания Philips Electronics сумела стать лидером в сфере производства чайников после того, как ее руководство осознало, что необходимо бороться с главной проблемой любителей чая – накипью. Она попадала вместе с водой в чашку и портила вкус свежесваренного чая. Ранее этот вопрос никто не пытался решить, так как накипь считалась неистребимой по причине сложностей с самой водой и водопроводом. Специалистам Philips удалось создать прибор, который благодаря наличию фильтра не давал накипи попадать в чашку и улучшал качество напитков. Это понравилось клиентам, которые стали массово раскупать новинки, сделав компанию Philips Electronics главным производителем чайников. Яркий пример стратегии голубого океана.



## 6. iTunes

Приложение iTunes от Apple стало уникальным, инновационным и крайне необходимым для музыкальной индустрии. Сегодня оно до сих пор остается лидером в своем классе, хотя с момента его появления прошло уже больше десяти лет.

Ранее музыкальные компании ничего не могли сделать с бесплатным распространением их музыки в сети интернет. Apple предложили решение: создание платформы, где размещался бы платный музыкальный контент, который пользователи имели бы возможность скачивать быстро, легко и за разумные деньги. Лидеры отрасли – BMG, EMI Group, Sony, Universal Music Group и Warner Brothers Records – согласились с пользой и эффективностью такого подхода и подписали договор о сотрудничестве.

Люди получили возможность приобретать даже отдельные композиции, а не целые альбомы, что совсем не било по карману, а значит, незачем было бы тратить время и силы на поиск бесплатного контента и незаконное его скачивание. Это была совершенно новая стратегия продаж в то время. И именно она так понравилась любителям музыки, которым совсем не хотелось переплачивать за целую пластинку, если интересна была только одна песня с нее.

iTunes удалось создать удобный сервис, интуитивно понятный любому пользователю, простой в использовании и содержащий огромную библиотеку музыкальных произведений. На данный момент в iTunes имеется более 37 миллионов песен, в какой-то момент там появился и другой цифровой контент: кино, электронные книги, сериалы, подкасты. В приложении продано уже более 25 миллиардов песен, за одну минуту пользователи скачивают примерно 15 000 песен. Доля глобального цифрового рынка, принадлежащая iTunes, составляет более 60%.



7. JCDcaux



Французской компании JCDecaux удалось влиться в рекламный рынок с новой концепцией размещения рекламных объявлений. Казалось, алый океан рекламы был наводнен компаниями, предлагающими свои услуги, и сделать что-то кардинально новое в этой индустрии просто невозможно. Однако стратегия голубого океана отлично сработала у JCDecaux.

Ранее реклама на улицах существовала в виде билбордов и объявлений на транспорте. Реклама на фасаде или витрине не могла обеспечить должного внимания клиентов в силу того, что взгляд на ней попросту не задерживался надолго, человек быстро проходил или проезжал мимо. Особенно малоэффективной она была для компаний, которые только начинали свой путь в бизнесе и о которых никто не знал. Им было важно донести информацию о себе до целевой аудитории, а для этого нужно было, чтобы потенциальные клиенты могли прочитать рекламное объявление полностью и не спеша.

Компания JCDecaux сделала прорыв в этой области, придумав новую рекламную концепцию: они стали выпускать автобусные остановки с местом для размещения рекламы.

В выигрыше были все: и сама компания, получавшая прибыль от продажи рекламных мест, и город, которому предоставлялось бесплатное оборудование для остановок общественного транспорта. Такой подход к размещению рекламных плакатов стал очень популярен, ведь бизнес получал внимание широкой аудитории: люди ожидали автобус и рассматривали рекламные постеры.

JCDecaux уже 50 лет на рынке – это внушительный срок. И до сих пор компания считается одним из лидеров рекламной индустрии. Она размещает свое оборудование в 1800 городах в 48 странах.

## **Как найти свободную от конкурентов нишу**

Найти свое место под солнцем можно практически в любой сфере. Но нужно понимать несколько ключевых моментов.

- Даже если какой-то закон, действующий в индустрии, кажется неизменным, это не так. Все меняется.
- Постоянно появляется что-то новое: сферы и даже отрасли. Еще 15 лет назад не существовало того же iTunes, а сегодня многие не представляют жизни без этого сервиса.
- Возможности сегодняшнего рынка поистине безграничны: любая идея проходит довольно быстрый путь от возникновения до реализации. Существует огромное

количество возможностей привлечь внимание аудитории на свой продукт или услугу и повлиять на спрос. Ютуб, форумы, сайты отзывов – все это работает на бизнес.

Важно отвлечься от существующего хода вещей и по-новому взглянуть на ситуацию на рынке. Можно обратить свой взор на людей, которые в данный момент не являются вашими клиентами, однако могут ими стать, ведь в их сферу интересов входят продукты, которые каким-то образом связаны с вашей деятельностью.

Стратегия голубого океана предусматривает несколько подходов к выбору подходящей для развития бизнеса ниши.

- **Поиск альтернатив.** Нельзя заикливаться на том положении дел, который существует в отрасли. Важно взглянуть на ситуацию под другим углом.
- **Нужно проанализировать ситуацию в отрасли, это можно сделать с помощью оценки таких показателей бизнеса, как эффективность работы и цена продукта.** Они позволяют разделить компании на несколько групп. Надо заметить, что борьба ведется в основном в пределах одной группы. Нужно попробовать выйти из нее.
- **Можно оказывать воздействие на разные группы потребителей.** В некоторых сферах решение о покупке клиенты принимают под воздействием чужого мнения. То есть одни группы влияют на другие. Особенно это относится к медицинской отрасли: пациент покупает лекарство, потому что оно было рекомендовано врачом. Или возьмем сферу детских товаров, где основные двигатели торговли – дети. Несмотря на то, что сами они ничего не покупают, они оказывают непосредственное влияние на своих родителей во время принятия ими решения о приобретении той или иной вещи. У каждой группы имеются свои причины принятия того или иного решения. Как правило, в отрасли компания пытается воздействовать на какую-то конкретную потребительскую группу. Чтобы выйти за привычные рамки, следует попытаться повлиять на другую аудиторию. В качестве примера можно привести компанию Novo Nordisk, которая сместила фокус внимания с врачей на пациентов и выпустила инсулин в формате ручки, позволяющей делать инъекции лекарства быстрее и



проще.

- **Дополните свое предложение сопутствующими товарами.** В основном борьба компаний ведется за внимание аудитории к конкретному продукту, и мало кто задумывается о том, что дополнительные услуги повысят ценность предложения.
- **Можно выйти на новый уровень развития бизнеса, если попробовать предложить клиентам иначе взглянуть на привычный продукт.** У любого клиента есть свой взгляд на ценность товара. Вспомним, как развивался бренд Starbucks. По сути, они первые в США сделали ставку на неспешное потребление кофе в приятной атмосфере, тогда как ранее напиток продавался как один из многих других, его личная ценность никак не акцентировалась. Аудитории понравился такой подход, в этом была особая культура и эстетика, а Starbucks стали одним из ведущих мировых брендов и до сих пор им остаются.
- **Важно оценивать перспективы.** Мир развивается стремительно. Нужно понимать, какой вектор развития компании приведет к успеху завтра, даже если сегодня кажется, что двигаться в этом направлении не имеет смысла. Такой анализ также помогает просчитать риски.

Чтобы стратегия голубого океана заработала, нужно сконцентрироваться на одном из этих шести подходов и действовать.

**Как открыть бизнес с нуля? Первые шаги для выбора ниши! Бизнес Молодость:**

## **Итоговые принципы создания голубых океанов**

Подведем итоги. Голубой океан возникает там, где ведется тщательная подготовка, анализируется рынок, ищутся новые подходы. Для его создания важно обращать внимание на следующие моменты.

## 1. Смещение фокуса с частных на целое

В пределах алых океанов мыслить новаторски очень непросто, сформированные десятилетиями схемы и законы мешают взглянуть на ситуацию иначе.

Каков стандартный набор задач при планировании стратегии развития компании? Сначала описывается ситуация в отрасли, перечисляются основные и второстепенные игроки рынка. Затем изучается вопрос, каким образом можно добиться внимания целевой аудитории и увеличить свою долю в отрасли, сократить собственные расходы. Глобальные цели делятся на сотни мелких задач и так до бесконечности. Компании постоянно стремятся достичь каких-то промежуточных цифр и не видят картину в целом.

Стратегия голубого океана работает на принципах движения от целого к частному. Это помогает мыслить глобально, а не сводить ведение бизнеса к выполнению множества мелких задач. Очень помогает в этом стратегическая канва и построение графиков, о которых говорилось выше.

Выбранный путь развития компании должен базироваться на трех важных моментах:

- фокус на определенном факторе отрасли;
- кривая ценности должна кардинально отличаться от графиков компаний из алого океана;
- грамотный оптимистичный девиз.

## 2. Поиск других клиентов для своего



продукта

В основном компании на определенном рынке стремятся следить за интересами своих клиентов и удовлетворять именно их потребности. Такой подход, как правило, не ведет к росту бизнеса.

Стратегия голубого океана предлагает другой подход к развитию бренда: уделить внимание тем, кто не является клиентом компании, переключить внимание с удовлетворения

потребностей на поиск идей, которые бы помогли завоевать новую аудиторию. Например, Cirque du Soleil переориентировали цирковые представления с детей на взрослых, которые также хотят ходить на зрелищные шоу, нуждаются в положительных эмоциях и – что немаловажно – являются платежеспособными. А Cassella Wines переориентировалась на менее состоятельную публику и начала производить вино для массового потребителя.

### 3. Соответствие стратегии голубого океана

Важно оценить, насколько стратегия голубого океана реально имеет отношение к проекту. Ведь можно разработать инновационный продукт, придумать нестандартный подход к его реализации, но при этом не создать инновацию ценности для клиентов, которая является ключевым понятием в стратегии.

Чтобы определить, насколько идея близка к стратегии голубого океана, нужно ответить на несколько вопросов.

- Обладает ли ваш продукт абсолютной ценностью для клиентов?

- Адекватна ли цена продукта, доступна ли она аудитории?
- Не перекрывают ли затраты на бизнес возможную прибыль?
- Имеются ли сложности, которые мешают реализации проекта? Существуют ли способы решения проблем?

Если намеченный план соответствует стратегии голубого океана, ответы на все вопросы будут утвердительные.

#### 4. Борьба с внутренними



препятствиями

Реализовать проект в рамках стратегии голубого океана довольно сложно в силу того, что нестандартный подход многими воспринимается в штыки. Компания, которая наметила смену курса, должна понимать, что велика вероятность столкнуться с рядом препятствий.

#### **Неприятия нововведений сотрудниками компании.**

Авторы стратегии голубого океана предлагают в такой ситуации применять так называемое целенаправленное лидерство. Смысл в том, чтобы замотивировать людей работать в меняющихся условиях не с помощью голых расчетов, призывов, планов, а за счет получения ими собственного опыта. Например, начальник полиции Нью-Йорка Билл Брэттон, когда ему было необходимо полностью поменять формат работы, поручил членам руководства ездить только на метро. Благодаря этому, противники изменений оценили новый план Брэттона, так как своими глазами увидели проблемы, с которыми должна была разобраться полиция: хулиганство, агрессия, большое количество попрошаек.

#### **Неприятие больших расходов, которые, как думают многие, последуют за сменой формата работы.**

В условиях ограниченных ресурсов имеет смысл распределить имеющиеся средства иначе, не меняя бюджет. Нужно направить больше ресурсов на горячие точки –

туда, где благодаря концентрации средств можно получить заметный и нужный результат, повысив таким образом эффективность работы. Так, Брэттон, направил полицейских

Нью-Йорка в те точки метрополитена, где совершалось больше всего преступлений, тогда как раньше их распределение было более



равномерным.

### **Отсутствие мотивации у сотрудников.**

Чтобы решить этот вопрос, следует:

- найти среди сотрудников тех людей, которые являются лидерами и авторитетами для других;
- «поместить их в аквариум», то есть поручить важные задания, которые будут выделять их среди прочих и заставят почувствовать свою ответственность;
- разбивать цели сотрудников на мелкие задачи – так их проще ставить и выполнять.

### **Политические интриги. Недовольство тех, чьи интересы затрагиваются изменениями в работе компании.**

- Важно найти помощников в этой борьбе, которым на руку преобразования.
- Следует устранить тех, кто понесет от них потери.
- Получить поддержку опытных сотрудников, обладающих лидерскими качествами и подкованных в вопросах подковёрных игр.

## 5. Встраивание процесса воплощения в



стратегию

Стратегия голубого океана не может быть реализована, если в компании нет единства в стремлении к преобразованиям. Руководство должно сделать все, чтобы все сотрудники понимали важность происходящего и эффективно работали в новой реальности. Авторы стратегии для мотивации сотрудников предлагают так называемый справедливый

процесс. Его суть заключается в том, чтобы люди не просто были поставлены в известность о смене курса компании, а принимали непосредственное участие в этих изменениях. При этом должен использоваться принцип трех «Е»:

- **вовлеченность (engagement)** — сотрудники участвуют в принятии стратегических решений;
- **объяснение (explanation)** — сотрудники должны понимать, что именно происходит с компанией;
- **ясность ожиданий? (expectation)** — сотрудники должны осознавать, как применение новой стратегии отразится лично на них, как изменятся их цели, обязанности, ответственность.