

## **ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ»**

### **1. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины:**

Обучающийся должен овладеть следующими компетенциями:

ПК-9 - Способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;

ПК-15 - Готовность участвовать в разработке стратегии организации, используя инструментарий стратегического менеджмента.

ПКП -51 -Способность провести исследования по всему кругу вопросов своей профессиональной области и проанализировать их результаты в контексте целей и задач своей организации

В результате освоения дисциплины **обучающийся должен:**

Знать:

- основные задачи стратегического менеджмента в здравоохранении (ПК-9);

- специфические требования, предъявляемые к формулировке целей организаций здравоохранения (ПК-9);

- основные методы анализа и выявления конкурентных преимуществ организаций здравоохранения (ПК-15) ;

- виды конкурентных стратегий организаций здравоохранения (ПК-15)

;

Уметь:

-использовать методы ситуационного анализа внешней и внутренней среды организаций здравоохранения(ПК-9) ;

-определять стратегический потенциал организаций здравоохранения(ПК-15) ;

-самостоятельно формулировать миссию организации здравоохранения(ПК-15) ;

-применять методы формирования и выбора стратегий организаций здравоохранения с учетом их потенциала и внешнего окружения(ПК-9) ;

Владеть:

-навыками по анализу и самостоятельному составлению стратегического плана организации здравоохранения (ПК-15) ;

-навыками принятия и реализации стратегических решений (ПК-9) ;

-навыками оценки и прогнозирования стратегических рисков в системе здравоохранения (ПКП-51) .

Таблица 1

Шкала оценки компетенций

Код компетенции	Уровень владения компетенцией	Знания	Умения	Навыки	Оценочные средства
ПК-9	Высокий	Свободно владеет информацией о взаимосвязи между функциональным и стратегиями компаний	Умеет определять взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний	Свободно владеет навыками подготовки стратегически сбалансированных управленческих решений	Т1 , К31,
	Средний	Уверенно владеет основной информацией о взаимосвязи между функциональным и стратегиями компаний	Умеет выявлять основные взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний	Уверенно владеет основными навыками подготовки стратегически сбалансированных управленческих решений	
	Низкий	Частично владеет информацией о взаимосвязи между функциональным и стратегиями компаний	Частично умеет определять взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний	Частично владеет навыками подготовки стратегически сбалансированных управленческих решений	
ПК-15	Высокий	Свободно владеет информацией о процессе разработки стратегии организации	Умеет применять инструментальный менеджмент в процессе разработки стратегии организации	Свободно владеет навыками разработки стратегии организации	Т2 , К32,
	Средний	Уверенно владеет основной информацией о	Умеет применять основной	Уверенно владеет основными	

		процессе разработки стратегии организации	инструментарий стратегического менеджмента в процессе разработки стратегии организации	навыками разработки стратегии организации	
	Низкий	Частично владеет информацией о процессе разработки стратегии организации	Частично умеет применять основной инструментальный стратегического менеджмента в процессе разработки стратегии организации	Частично владеет основными навыками разработки стратегии организации	
ПКП-51	Высокий	Свободно владеет информацией о процессе исследования по всему кругу вопросов своей профессиональной области	Умеет применять методы исследования систем управления здравоохранением.	Свободно владеет навыками анализа результатов исследования в контексте стратегических целей и задач своей организации	Т3 , КЗ3,
	Средний	Уверенно владеет основной информацией о процессе исследования по всему кругу вопросов своей профессиональной области	Умеет применять основные методы исследования систем управления здравоохранением.	Уверенно владеет основными навыками анализа результатов исследования в контексте стратегических целей и задач своей организации	
	Низкий	Частично владеет информацией о процессе исследования по всему кругу вопросов своей профессиональной области	Частично умеет применять основные методы исследования систем управления здравоохранением.	Частично владеет основными навыками анализа результатов исследования в контексте стратегических целей и задач своей организации	

\* Т – тестовое задание, КЗ – кейсовое задание

## 2. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости студентов

### Примеры тестовых заданий

Тест №1

#### 1. Стратегический менеджмент представляет собой

- а) управление производством или коммерцией; совокупность принципов, методов, средств и форм управления, разрабатываемых и применяемых с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли;
- б) управление самостоятельным направлением деятельности без создания организации;
- в) теорию и практику обеспечения стратегической конкурентоспособности и эффективности решений путем разработки стратегии организации при возложении ответственности за эту работу на ее руководителей;
- г) деятельность по управлению организацией в условиях рынка.

#### 2. Структура стратегического менеджмента включает в себя

- а) стратегию и структуризацию проблемы, анализ альтернатив и выбор стратегии;
- б) анализ внешней и внутренней среды организации;
- в) стратегическое планирование и управление реализацией стратегии;
- г) все выше перечисленное вместе взятое.

#### 3. Основными направлениями анализа среды организации здравоохранения являются:

- а) анализ конкурентных преимуществ организации;
- б) анализ макроокружения (внешней среды) организации;
- в) анализ непосредственного окружения;
- г) анализ внутренней среды организации.

#### 4. Внешняя среда медицинского учреждения – это

- а) факторы, условия, силы и субъекты, влияющие на расход ресурсов, риски, эффективность и общую ситуацию в муниципальном образовании, отрасли, предприятии и т.п. извне, и не принадлежащие данному муниципальному образованию, отрасли, предприятию;
- б) совокупность активных субъектов и сил, действующих за их пределами, не поддающихся контролю со стороны организации и влияющих на ее возможности устанавливать и поддерживать отношения с субъектами внешнего окружения для достижения своих стратегических целей;
- в) компоненты макросреды, инфраструктуры региона и микросреды фирмы, оказывающие прямое или косвенное влияние на устойчивость, эффективность и конкурентоспособность фирмы;
- г) все выше перечисленное вместе взятое.

#### 5. Клиенты медицинского учреждения - это

- а) это юридические и физические лица, обеспечивающие фирму и ее конкурентов материальными ресурсами, необходимыми для производства конкретных товаров, выполнения работ и оказания услуг;
- б) юридические и физические лица, любое лицо, получающие какие-либо услуги;
- в) фирмы или организации, вступающие в борьбу с рассматриваемой фирмой за удовлетворение потребностей потребителей на том или ином рынке;
- г) любые юридические и физические лица, находящиеся в пределах рынка.

#### 6. Поставщики – это

- а) юридические и физические лица, любое лицо, получающие какие-либо услуги;
- б) фирмы или организации, вступающие в борьбу с рассматриваемой фирмой за удовлетворение потребностей потребителей на том или ином рынке;
- в) любые юридические и физические лица, находящиеся в пределах рынка;
- г) юридические и физические лица, обеспечивающие фирму и ее конкурентов материальными ресурсами, необходимыми для производства конкретных товаров, выполнения работ и оказания услуг.

### **7. Конкуренты – это**

- а) юридические и физические лица, любое лицо, получающие какие-либо услуги;
- б) любые юридические и физические лица, находящиеся в пределах рынка;
- в) фирмы или организации, вступающие в борьбу с рассматриваемой фирмой за удовлетворение потребностей потребителей на том или ином рынке;
- г) юридические и физические лица, обеспечивающие фирму и ее конкурентов материальными ресурсами, необходимыми для производства конкретных товаров, выполнения работ и оказания услуг.

### **8. Анализ внешней среды организации здравоохранения представляет собой**

- а) разложение целого на элементы и последующее установление взаимосвязей между ними с целью повышения качества прогнозирования, оптимизации, обоснования, планирования и оперативного управления реализацией управленческого решения по развитию объекта;
- б) процесс расчленения целого на части; включен во все акты практического и познавательного взаимодействия организма со средой;
- в) процесс, осуществляя который можно установить влияющие на нее извне факторы, чтобы определить возможности и угрозы;
- г) комплексный анализ, имеющий своей целью выявление слабых и сильных сторон фирмы (страны), ее возможностей и угроз ее положению на рынке.

### **9. Анализ внутренней среды лечебного учреждения представляет собой изучение**

- а) маркетинга, финансового состояния и производства организации;
- б) людских ресурсов, имиджа, культуры организации;
- в) рынка, продвижения товара;
- г) все выше перечисленное вместе взятое.

### **10. Конкурентное преимущество лечебного учреждения — это**

- а) преимущество организации по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри страны и в ее пределах;
- б) борьба между социальными субъектами, прежде всего классами за лучшие условия существования, в том числе за более выгодные условия производства и сбыта товаров и получение наивысшей прибыли;
- в) завоевание более прочных позиций на рынке по сравнению с конкурентами;
- г) все выше перечисленное вместе взятое.

## Тест №2

**1. Какие из следующих утверждений вы считаете верными:**

- 1) существуют оптимальные для всех фирм стратегии;
  - 2) процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален;
  - 3) фирмы должны использовать единые методы стратегического управления;
  - 4) при выработке стратегии фирмы учитывают некоторые обобщенные принципы.
- а) первое;
  - б) второе;
  - в) третье;
  - г) четвертое.

**2. Перенос центра внимания высшего руководства фирмы на окружение с целью своевременного реагирования на происходящие в нем изменения характерен для перехода от:**

- а) текущего планирования к долгосрочному;
- б) стратегического планирования к стратегическому управлению;
- в) долгосрочного планирования к стратегическому.

**3. Миссия организации сформулирована следующим образом: «Организация существует для производства товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации».**

Такая формулировка миссии характерна для:

- а) стратегического управления;
- б) оперативного управления;
- в) обоих видов управления.

**4. Что является характерным для менеджеров при стратегическом управлении:**

- а) ориентация внутрь организации;
- б) поиск путей более эффективного использования ресурсов;
- в) поиск новых возможностей в конкурентной борьбе;
- г) отслеживание и адаптация к изменениям в окружении;
- д) ориентация на внешнюю среду.

**5. Какие из следующих положений характерны для принципов управления персоналом в рамках стратегического управления:**

- а) работники — это ресурс организации;
- б) персонал — это исполнители отдельных работ и функций;
- в) работники — основа организации;
- г) работники — основная ценность организации;
- д) персонал — это источник благополучия фирмы.

**6. Эффективность деятельности и управления предприятием определяется прибыльностью и рациональностью использования производственного потенциала.**

Такая оценка эффективности характерна для:

- а) стратегического управления;
- б) оперативного управления;
- в) текущего управления.

**7. Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что:**

- а) окружение не будет изменяться;
- б) в окружении не будет происходить качественных изменений;
- в) в окружении постоянно будут происходить изменения.

**8. При стратегическом управлении планы организации:**

- а) предусматривают только конкретные действия в настоящем и будущем;
- б) базируются на четко известном и неизменном конечном состоянии;
- в) фиксируют желаемое в будущем состояние организации;

г) позволяют организации реагировать на изменения в окружении.

**9. Определение степени концентрации продаж и прибылей фирмы в одной стратегической зоне хозяйствования помогает:**

- а) оценить стратегическую уязвимость фирмы;
- б) оценить эффект синергии;
- в) осуществить балансирование стратегических зон хозяйствования на различных стадиях жизненного цикла.

**10. Большая эффективность труда вследствие специализации по видам и методам работы, технологических инноваций в производственных процессах, оптимальной загрузки оборудования, более полного использования ресурсов, внедрения новых концепций товара является эффектом:**

- а) масштаба производства;
- б) кривой опыта;
- в) масштаба деятельности;
- г) синергии.

### Тест №3

**1. Какое из следующих утверждений вы считаете правильным:**

- 1) стратегическое управление — новая прогрессивная форма управления, поэтому организации могут перейти к ней легко и быстро;
- 2) переход к стратегическому управлению требует определенных затрат времени, но не ресурсов;
- 3) для того чтобы в организации начал осуществляться процессы стратегического управления, требуются огромные усилия;
- 4) переход к стратегическому управлению требует больших затрат времени и ресурсов.

- а) первое;
- б) второе;
- в) первое и второе;
- г) второе и третье;
- д) третье;
- е) третье и четвертое;
- ж) четвертое.

**2. Явление, когда доходы от совместного использования ресурсов превышают сумму доходов от раздельного использования те же ресурсов, называют эффектом:**

- а) масштаба производства;
- б) кривой опыта;
- в) масштаба деятельности;
- г) синергии.

**3. Какова последовательность действий в рамках стратегического управления?**

- а) определение целей — определение миссии — выбор стратегии;
- б) выбор стратегии — определение миссии — определение целей;
- в) определение миссии — определение целей — выбор стратегии;
- г) определение миссии — выбор стратегии — определение целей.

**4. Конкурентные преимущества, связанные с наличием дешевой рабочей силы, доступностью источников сырья, относятся к конкурентным преимуществам:**

- а) высокого ранга;
- б) низкого ранга.

**5. Какие из перечисленных факторов определяют конкурентную силу поставщика организации:**

- а) уровень специализации поставщика;
- б) концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
- г) темпы инфляции и нормы налогообложения;
- д) все перечисленные факторы.

**6. Конкурентная среда организации определяется:**

- а) только внутриотраслевыми конкурентами;
- б) внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию;
- в) фирмами, производящими замещающий продукт;
- г) только фирмами, которые могут выйти на рынок с тем же продуктом.

**7. В процессе структурированного наблюдения:**

- а) исследуются и фиксируются только те виды поведения, которые заранее определены, а все остальные игнорируются;
- б) фиксируются все виды поведения изучаемого объекта в конкретной ситуации.

**8. К какой составляющей SWOT-анализа относится следующий набор показателей, характеризующих положение фирмы:**

- 1) хорошая репутация;
- 2) расширение производственной линии;
- 3) вертикальная интеграция;
- 4) удовлетворение своим положением относительно конкурирующих фирм.



- а) сильные стороны;
- б) слабые стороны;
- в) возможности;
- г) угрозы.

**9. Повторные исследования с одинаковой структурой выборки и каждый раз с одними и теми же участниками, отбирающимися по специальной методике, являются:**

- а) мониторингом;
- б) панельными исследованиями;
- в) бенчмаркингом.

**10. Для школы человеческих отношений характерны:**

- а) содержательные теории мотивации;
- б) процессуальные теории мотивации;
- в) теория справедливости Адамса.

**Примеры кейсовых заданий:**

### **Кейс 1.**

В одной из частных клиник, ориентированных на диагностику и лабораторные исследования клиентов, анализ работы персонала в регистратуре показал различное понимание установок и задач. Так, одна часть персонала делала основной упор на привлечении новых клиентов, другая – на расширение спектра предлагаемых клиенту услуг, некоторые вообще не ставили в своей работе никаких конкретных целей, помимо непосредственного обслуживания клиентов.

#### **Вопросы.**

1. Что следует предпринять руководству клиники?
2. Что привело к несогласованности действий персонала?
3. Может ли последствием такой ситуации быть потеря клиентов?
4. Была ли доведена до сведения работников политика и миссия клиники?
5. Учитывалась ли политика клиники при подборе данного персонала?
6. Возможно ли исправить сложившуюся ситуацию разработкой и внедрением новой стратегии развития клиники?

## **Кейс 2.**

Всемирно известная система ресторанов быстрого обслуживания “Макдональдс” пришла на российский рынок в результате длительных переговоров. Потребовалось 12 лет, чтобы идея открытия в СССР ресторанов этой системы нашла юридическое закрепление. Переговоры об открытии в Москве ресторанов “Макдональдс” начались во время Олимпиады-76 в Монреале и завершились в апреле 1988 г. подписанием договора о создании совместного предприятия между канадским филиалом фирмы “Макдональдс” и Мособщепитом. Соотношение долей участников было зафиксировано: 51% - советская сторона и 49% - канадская. С подписанием договора СССР стал 52-й страной мира, в которую пришел “Макдональдс”. По договору предусматривалось открытие 20 ресторанов в Москве и перерабатывающе-распределительного комплекса для снабжения этих ресторанов полуфабрикатами.

Официальное открытие первого ресторана в Москве состоялось 31 января 1990г. Рассчитанный на 700 посадочных мест, это был самый большой ресторан системы “Макдональдс”. Планировалось, что в нем за день можно будет обслуживать до 15 тыс. посетителей. Жизнь существенно увеличила эту цифру. С первого дня и надолго около ресторана выстроилась длинная очередь, которая сыграла неоднозначную роль в формировании имиджа ресторана “Макдональдс”. Расположившись в Москве на пересечении Большой Бронной и Тверской улиц рядом с Пушкинской площадью, ресторан несомненно с самого начала получал ряд сильных конкурентных преимуществ. Однако неожиданно это удачное по всем традиционным параметрам месторасположение ресторана создала для него и определенные трудности. Так, например, возникла проблема разрушения стиля и духа одного из исторических мест центра Москвы.

Одним из основополагающих принципов деятельности ресторанов “Макдональдс” является обеспечение единого уровня обслуживания клиентов во всех уголках мира. Соответствие продукции единому для всей системы стандарту качества, высокая культура обслуживания, чистота и доступность являются конкретными формами воплощения этого принципа, конкретными отличительными характеристиками, создающими во всем мире повышенную привлекательность ресторанов быстрого обслуживания “Макдональдс”. Обычно задолго до открытия очередного ресторана фирма “Макдональдс” досконально изучает локальные ресурсы, поставщиков, а также все то, что может повлиять на качество. Только после этого фирма приступает к ресторанному обслуживанию клиентов. Качество исходных продуктов играет важную роль. Поэтому, приступив к реализации проекта в Москве, фирма “Макдональдс” вынуждена была завести в Россию из Голландии картофель сорта “Рассет Бэрбанк”, который наилучшим образом подходит для приготовления фирменного блюда - жаренного в масле картофеля. Однако качество исходных продуктов не было основной преградой на пути к приготовлению традиционных блюд ресторанов “Макдональдс”. Важно было обеспечить ресторан качественными и поступающими своевременно в необходимом количестве полуфабрикатами. Для этого “Макдональдс” отступил от своей традиции - иметь в системе только рестораны - и пошел на строительство перерабатывающе-распределительного комплекса (ПРК) снабжения ресторанов полуфабрикатами.

Получив в декабре 1988 г. при содействии Моссовета земельный участок под строительство ПРК, “Макдональдс” в течение одного года построил уникальный производственный центр, объединяющий семь полностью автономных производств. Оснащенный самым современным производственным оборудованием из ФРГ, Швеции, Нидерландов, США, Италии и Канады, комплекс производит все необходимые овощные, молочные, мясные и мучные изделия. Мощности комплекса позволяют перерабатывать в течение недели до 72 тыс. кг картофеля, до тысячи литров молока, 32 тыс. кг натуральной цельной говядины.

“Макдональдс” уделяет огромное внимание вопросам формирования и поддержания имиджа фирмы, глубоко осознавая свою социальную ответственность и стараясь максимально способствовать развитию общества. С открытия в 1955г. первого ресторана фирма “Макдональдс” уделяет очень большое внимание оказанию помощи населению тех мест, где она ведет свою деятельность. Центром внимания со стороны фирмы являются дети и молодежь. Созданный в 1964 г. Детский фонд Роланда Макдональда оказывает большую финансовую поддержку в сферах здравоохранения, просвещения и социальной помощи. В бывшем СССР “Макдональдс” также стал проводить свою политику помощи больным детям. Был проведен ряд акций по сбору средств, которые направляются на приобретение необходимого медицинского оборудования, посылку наших детей на лечение за рубеж, на строительство центра реабилитации детей-инвалидов. К разряду социально-ориентированных акций фирмы “Макдональдс” следует отнести и ее решение о реализации ее продукции в ресторанах только за рубли и по относительно низкой цене.

Во всем мире рестораны сети “Макдоналдс” по причине специфичности меню (сандвичи с котлетой - гамбургером, салатом и сыром и жаренные в масле ломтики картофеля), невысокой цены и особой атмосферы (дизайн помещения, шумные улыбчивые кассиры-буфетчики) в основном пользуются популярностью у детей и молодежи. Конечно, в “Макдоналдс” заходят и взрослые люди. Но скорее те, кто хотел бы быстро или недорого перекусить. Посещение же первого ресторана “Макдоналдс” в Москве для основной массы клиентов имело совершенно другой смысл.

Клиентам “Макдоналдса” на Пушкинской площади нравилось в нем все. Вкусные еда и напитки, красивый интерьер и удивительная чистота, даже во время слякотной зимней непогоды. Особое впечатление на посетителей производили доброжелательность и энергичность работы персонала, столь контрастировавшие с поведением работников советского общепита, да и всего, как любили тогда говорить, “ненавязчивого советского сервиса”.

Импортное производственное оборудование, привезенные для выращивания в СССР западные сорта картофеля, современная технология контроля соответствия полуфабрикатов установленным стандартам качества - все это могло гарантировать качество изготавливаемой и предлагаемой клиентам продукции. Однако качество обслуживания принципиально зависело от работы персонала: менеджеров и “крушников” (так называют в фирме тех, кто непосредственно обслуживает клиентов, тех, кто работает в зале ресторана, создавая своим трудом столь нравящуюся посетителям атмосферу).

Формирование кадрового состава в соответствии с содержанием, объемом и интенсивностью труда и формирование организационной культуры, адекватной философии внутрифирменных отношений, существующей в системе “Макдоналдс”, потребовали от руководства СП проведения ряда специальных мероприятий.

Система подбора кадров базировалась на жестком следовании принципу конкурентного отбора из большого числа претендентов. Это отличалось от существовавшей в большинстве СП практики найма на работу по протекции либо же из числа сотрудников советской организации - партнера по СП. Для того чтобы реализовать принцип конкурсного отбора на практике, фирма дала объявление в московских газетах о том, что приступает к найму сотрудников.

К осени 1989 г., когда начался наем работников, СП получило 27 тыс. заявлений. Это создало базу для отбора наиболее энергичных, мотивированных, умных и выдающихся молодых людей и девушек. К моменту открытия ресторана его персонал состоял из 630 человек. В течение года он увеличился до 1 100 человек. А общее количество работников в ресторане, на перерабатывающем заводе и в администрации составило 1550 человек. Наем на конкурентной основе не только позволил отобрать лучших из большого числа претендентов, но явился также и сильным мотивом для

старательной работы. Это объяснялось тем, что победа в конкурсе вызывала у работников чувство гордости и высокую степень удовлетворенности.

Условиями допуска к участию в конкурсе на начальной стадии отбора претендентов были следующие: претендент должен был иметь телефон, чтобы с ним можно было легко связаться; он должен был жить в получасе езды до ресторана. Этому критерию удовлетворяли 5 тыс. претендентов. С каждым из них было проведено собеседование. Два помощника менеджера проинтервьюировали всех и вдвоем должны были принять решение о том, кто проходит на следующую ступень отбора. С прошедшими кандидатами затем беседовали канадские менеджеры.

Следуя практике, широко используемой в американских ресторанах, СП “Москва-Макдоналдс” решило и в Москве принять в члены команды молодых людей. Однако, если при найме молодежи в США в основном исходят из экономической причины (“крушники” сначала получают чуть больше минимальной заработной платы), то в СССР важно было принять людей, не имевших опыта работы. Идея заключалась в том, что легче привить новые навыки, чем отучить от приобретенных ранее неприемлемых.

В основной массе на работу были приняты молодые люди в возрасте от 18 до 27 лет. Для большинства из них это была первая работа. Сначала на полный рабочий день были приняты 40% работников, к марту 1990 г. менеджеры увеличили их долю до 80%, так как для молодых людей было трудно совмещать работу и учебу.

Подход к управлению персоналом в СП “Москва-Макдоналдс” основан на единой для всей системы “Макдоналдс”. В частности, это принципы: “Макдоналдс” - одна большая семья” и “Макдоналдс” заботится о жизни своих сотрудников во время и вне работы”. Молодые люди с удовольствием носили форму “Макдоналдс”, гордились этим. Им нравилось, что независимо от занимаемой должности они называют друг друга по имени. Им нравилось носить на груди табличку с именем. Им нравилось разговаривать с посетителями с улыбкой, как бы играя роль в театре. Ничего подобного не существовало в советском менеджменте. Такая универсальность укрепляла чувство особенности и исключительности, что положительно сказывалось на отношении к работе. Большое мотивирующее воздействие на сотрудников оказывали регулярно проводимые мероприятия, связанные с особыми поворотными моментами и достижениями работников, а также проводимые каждые три месяца встречи членов команды и менеджеров.

Существенным мотиватором являлись ежемесячные “социальные” мероприятия - речные прогулки по Москве-реке, спортивные соревнования, посещения зрелищных программ. Немаловажно, что это все оплачивалось совместным предприятием.

Большую роль в мотивировании работников играла система компенсаций. Заработная плата в СП была довольно высокой. Когда открылся ресторан, члены команды (“крушники”) получали 2 рубля в час, что было в два с половиной раза больше, чем в среднем по стране. Существенно выше, чем на других подобных предприятиях, хотя и ниже, чем у работников ресторана, был заработок администрации и сотрудников перерабатывающего завода. Кроме того, они работали в привлекательных условиях. Завод был построен в московском пригороде, где многие люди до этого не имели постоянной работы и должны были искать ее в других районах. Конечно, они были рады получить постоянную работу рядом с домом.

Другим важным компонентом системы поощрений было бесплатное медицинское обслуживание в качественных частных больницах и клиниках, бесплатные путевки в санатории, на море, бесплатная еда во время работы.

“Макдоналдс” также предоставил работникам (за их счет) возможность получения гастрономических заказов. В то же время фирма жестко придерживалась политики увольнения работников, которые совершили на работе кражу.

Чтобы побудить сотрудников к хорошей работе, “Макдоналдс” использует конкуренцию и соревнование - на уровне ресторана, региона, страны и между странами.

В обучении кадров СП “Москва- Макдоналдс” применяет те же методы, которые использует “Макдоналдс” во всем мире.

С самого начала были отобраны 28 менеджеров, которые прошли 3-8-месячное обучение в Торонто. В 1989 г. менеджеры линии по переработке продуктов прошли соответствующее обучение в западной Европе (откуда было получено оборудование).

Четыре человека, которые должны были стать управляющими деятельностью “Макдоналдс” в СССР, прошли такое же обучение, как и все менеджеры “Макдоналдс”. Они должны были научиться применять в московской системе ресторанов такое же управление, какое использовалось в 10 500 ресторанах “Макдоналдс” по всему миру. Менеджеры проучились 5 месяцев в Институте Гамбургерологии компании в Торонто (Онтарио, Канада). Программа на 1000 часов включала занятия в классе, обучение технике использования оборудования и практику управления рестораном. Эта программа дала им практический опыт и знание всех тонкостей деятельности ресторанов “Макдоналдс”, начиная от приготовления гамбургеров и кончая мотивированием членов команды.

Кроме этого, менеджеры провели дополнительно две недели в Мировом центре обучения фирмы “Макдоналдс” - Университете Гамбургер в Оакбруке (Иллинойс, США). Там вместе с 235 другими менеджерами из разных стран они прослушали курс высшей ресторанной деятельности

Все члены рабочих групп (“крушники”) прошли стандартную 60-часовую программу обучения в компании.

Новые работники, пришедшие на фирму, просматривают видеозапись, объясняющую, применения каких навыков и какого отношения к работе ожидает от них компания. Работники знакомятся с основами внешнего вида персонала. Они учатся важности дисциплины и ответственности. При этом их учат тому, что они должны проявлять инициативу: когда их коллега нуждается в помощи, они не должны колебаться в ее оказании, даже если это не их прямая задача. Члены команды также изучают основы отношений с клиентом: быть перед кассой до того, как клиент подойдет к ней, смотреть клиенту в глаза, приветствовать клиента улыбкой и предлагать дополнительные предметы для покупки.

Фундаментальным аспектом философии управления персоналом в “Макдоналдс” является привитие работникам чувства гордости за хорошее выполнение работы и признание их достижений. “Макдоналдс” имеет развитые процедуры для оценки и награждения членов команды. В основе политики компании в отношении дисциплины лежит скорее обучение и исправление, чем наказание. Работники получают инструкции по тому, как выполнять задания, которые они делают не так, как положено. Плохая работа редко является поводом для увольнения. Такая мера используется в качестве последнего средства и прибегается для таких серьезных нарушений, как грубость по отношению к клиенту или воровство.

В СП “Москва- Макдоналдс” придерживаются политики продвижения кадров “изнутри”. Фирма рассматривает продвижение в карьере как способ мотивации работников. За первый год деятельности больше 30 членов команды были выдвинуты на должность менеджера.

### **Кейс 3.**

#### *Кейс «Компания Samsung»*

Южнокорейская компания Samsung Electronics Co., Ltd.- один из мировых лидеров в области производства полупроводников, телекоммуникационного оборудования, аудио-, видео- и бытовой техники. В 2005 году объем продаж компании составил

\$56,7 млрд, чистая прибыль - \$7,5 млрд. Основные направления деятельности: полупроводники, цифровые медиатехнологии, бытовая техника, телекоммуникации, ЖК-дисплеи. Samsung принадлежит 17 фабрик в 11 странах. В компании работает 128 тыс. человек в 51 стране. Акционерами Samsung являются топ-менеджеры, институциональные инвесторы. Кроме того, акции компании котируются на Корейской бирже и LSE.

Согласно рейтингу консалтингового агентства Interbrand и еженедельника BusinessWeek, стоимость бренда Samsung в настоящее время составляет, по оценкам, \$14,96 млрд. То есть в течение пяти лет южнокорейская компания более чем втрое увеличила стоимость своей марки, поднявшись в списке самых дорогих брендов мира на 22 позиции (2001 год - 42-е место, 2006 год - 20-е).

Сумев стать одним из мировых лидеров рынка аудио-, видео- и бытовой техники, южнокорейская компания Samsung так и не смогла на этом заработать. Но пытается исправить ситуацию. Гуру маркетинга Джек Траут прокомментировал новую стратегию Samsung.

#### *Переоценка имени*

В конце 1990-х годов Samsung озаботился своим имиджем на мировом рынке. Репутация компании, выпускающей недорогой и не очень качественный продукт, Samsung больше не устраивала. В Южной Корее куда ни посмотри - везде продукция Samsung, LG, Hyundai и Daewoo. В России на некоторых рынках ситуация похожая. Так, Hyundai уже не первый год - самая продаваемая в стране автомобильная марка. А отдельные сегменты рынка бытовой техники практически поделили между собой Samsung и LG.

Неудивительно, что Samsung наконец решился обзавестись в России собственным производством. Недавно появилась информация, что компания планирует в следующем году построить заводы по выпуску бытовой техники и телевизоров. «Наши планы насчет строительства заводов в России очень серьезны», - говорит глава подразделения Samsung по бытовой технике Джу Тэ Ан.

Большинство конкурентов Samsung давно уже осознали очевидность выгоды от размещения производства на местах. Сначала завод в России появился у Indesit, потом - у Vestel, Electrolux и Candy Group. Совсем недавно заработали предприятия корейского конкурента Samsung - компании LG, а также турецкой Arcelik (марка Beko). А в следующем году вступит в строй завод Bosch-Siemens.

Samsung же до сих пор не торопился. Между тем российский рынок - один из приоритетных для корейской компании. На него приходится около 5% ее общих продаж. По словам Джу Тэ Ана, в прошлом году оборот компании в России составил \$3 млрд. Знание марки среди потребителей, по данным Research International, достигло 74%.

Но столь обнадеживающая картина наблюдается далеко не везде. В некоторых странах корейцам еще предстоит поработать с сознанием потребителей, которые либо не знают, что выпускает компания, либо никак не хотят поверить в высокие технологии Samsung.

В 2000 году Samsung запустил первую глобальную рекламную кампанию обновленного бренда под слоганом Samsung DigitAll - Everyone's Invited. Кампания обошлась в \$400 млн. Как говорили в Samsung, акцент в рекламе делается теперь на продвижение стиля жизни, к которому можно приобщиться, купив продукт Samsung.

В России новая стратегия Samsung принесла свои плоды. Так, в 2004 году была запущена кампания «Будь лидером!» с участием известных персон: Егора Кончаловского, Леонида Парфенова, Игоря Петренко и Марии Цигаль. Как говорят в российском Samsung, исследование



агентства Synovate показало, что после рекламной кампании у 62% наших граждан доверие к марке возросло.

По словам директора Samsung по глобальному маркетингу Грегори Ли, компания тратит на маркетинговые цели 4-7% от оборота (в прошлом году он составил \$56 млрд). В 2005 году 9,4%, или \$5,3 млрд, было вложено в R&D. А как говорит старший вице-президент дизайн-центра компании Кук Хен Чонг, в конечной стоимости продукта от Samsung цена дизайна составляет около 20% (для его разработки компания привлекает известные во всем мире студии - например, итальянскую Pininfarina, которая работает с Ferrari).

Получается, что ежегодно у Samsung уходит \$15-20 млрд на то, чтобы соответствовать имиджу высокотехнологичной компании. На этом направлении трудятся не только в маркетинговом подразделении, но еще в 12 R&D-центрах в девяти странах и семи дизайнерских центрах в шести странах. В течение 2002-2006 годов Samsung удостоился рекордного (19!) числа наград премии Industrial Design Excellence Awards, организуемой IDSA -американским сообществом промышленных дизайнеров, обогнав даже Apple (15 наград).

Тем не менее далеко не все верят в высокотехнологичность южнокорейской компании. Так, по признанию Грегори Ли, в США до сих пор многие вообще не знают марку Samsung (знание - всего 35%, по данным Research International), а те, кто знает, считают ее маркой низкого ценового сегмента. Похожая ситуация в Великобритании и Германии. Да что далеко ходить - в родной для Samsung Южной Корее потребители привыкли думать, что техника под этим брендом должна быть дешевой.

#### *Неприбыльное дело*

То, что Samsung не смог стать достаточно убедительным в мировом масштабе, отчетливо видно по его финансовым результатам. Компания по-прежнему, как и в 1990-х годах, львиную долю своих доходов зарабатывает на полупроводниках - в прошлом году Samsung получил за счет продаж этой продукции \$5,4 млрд из \$8 млрд операционной прибыли. Еще \$2,3 млрд прибыли дали мобильные телефоны (в их продажах компания уступает только Nokia и Motorola, занимая 12,6% мирового рынка).

На бытовой же технике не удалось заработать ничего, а подразделение цифровых медиатехнологий, выпускающее аудиовидеопродукцию, вообще убыточно - в прошлом году его потери составили \$300 млн. И это несмотря на то, что, например, по цветным телевизорам, согласно данным Display Search, корейская компания - номер один в мире (9% рынка). Получать прибыль на аудио-, видео- и бытовой технике Samsung не удавалось еще никогда.

В самой компании говорят, что прибыль «съедают» инвестиции в развитие - например, затраты на R&D. Но, как считает гуру маркетинга Джек Траут, электроника - особенно жесткий рынок. «General Electric, например, пришлось прекратить выпуск многих категорий бытовой техники и электроники, так как она не могла на них зарабатывать,-объясняет Траут. - Samsung тоже может оказаться перед подобной необходимостью».

Между тем, как утверждает Грегори Ли, в будущем компания собирается делать ставку не только на прибыльные мобильные телефоны, но и на такие продукты, как ЖК-телевизоры, mp3-плееры, холодильники. Ожидается, что в этом году оборот Samsung должен вырасти на \$2,5 млрд, в основном за счет телевизоров. Но как на всем этом еще и заработать?

В Корее, на которую приходится 18% продаж, Samsung выходит из положения таким образом. Во многих сегментах компания продает товары только под суббрендами - в общей сложности их восемь. Так, например, мобильные телефоны, известные во всем мире как Samsung, в Корее продаются только под маркой Anycall. Все телевизоры Samsung называются Paw, а дорогая бытовая техника - Hauzen и Zipel. Под брендом Samsung выпускаются только дешевые холодильники, стиральные машины, микроволновые печи и т.д. При этом в общих продажах, например, холодильников компании непосредственно на марку Samsung приходится только 30%, остальное дают суббренды.

Однако на мировом уровне Samsung до сих пор продвигал только основную марку -как говорит Грегори Ли, для того чтобы обеспечить продажи сразу нескольких марок, потребовалось бы слишком много средств.

Руководитель направления по связям с общественностью компании Electrolux Фа-тима Газанова считает, что решение Samsung продвигать в мире одну марку вполне объяснимо: «Многие компании выбирают подобную стратегию, это сокращает издержки и экономит маркетинговые ресурсы». В свое время шведская компания столкнулась с тем, что старейшая марка Electrolux оказалась едва ли не самой слабой среди 150 марок компании. В результате их число сократили до 40. В России компания делает ставку на марки Electrolux, AEG и Zanussi. «У марки AEG, например, появился двойной брендинг, к ней добавили слово Electrolux,- рассказывает Газанова.- А в некоторых странах Electrolux полностью замещает локальные бренды». Например, в январе 2007-го во Франции местная марка Arthur Martin будет заменена на Electrolux.

«Samsung совершенно логично предположил, что выходить на рынки других стран надо одним сильным брендом и вкладывать в его маркетинг», - согласен управляющий партнер MOST Marketing Виктор Ларионов. Однако, как оказалось, подобная политика справедлива в отношении не всех рынков. «Например, в США нам действительно требуется вывести суббренд. Samsung там воспринимается только как дешевая продукция, и это очень трудно изменить,- признает Грегори Ли.- Возможно, мы будем использовать суббренды в сегменте телевизоров и mp3-плееров».

Джек Траут сомневается, что это хорошая идея: «В США слишком сильна конкуренция, для того чтобы выводить новые марки. На мой взгляд, имидж Samsung в США улучшается. Это происходит потому, что вообще корейские товары, например автомобили, потребители стали лучше воспринимать - корейцы предлагают высококачественные товары за меньшие деньги. Так что Samsung лучше прокатиться на волне этого подъема».

#### *На гребне волны*

В России продвигать суббренды Samsung не планирует - здесь южнокорейской компании и так удалось вырваться вперед во многих сегментах рынка. По данным ассоциации РАТЭК, в прошлом году в продажах всех телевизоров Samsung с 16% рынка (в объемном выражении) удерживал первое место. В сегментах mp3-плееров и DVD у корейской компании второе место - около 23% и 14% рынка соответственно, по стиральным машинам - третья позиция с 12%. В продажах мобильных телефонов Samsung давно стал лидером, потеснив Nokia и Motorola,- 26% рынка в этом году в штучном выражении, по данным Mobile Research Group.

Казалось бы, на российском рынке южнокорейской компании беспокоиться особо не о чем. Если бы не тот факт, что в последний год рынок бытовой и аудиовидеотехники растет в России уже не так бурно, как раньше. Как говорит директор по PR ассоциации РАТЭК Антон Гуськов, в штучном выражении рынок продолжает расти, но в этом году он увеличится на 20%, а не на 30%, как в 2005-м. «Это естественный процесс, в котором нет ничего страшного. Просто на рынке произошло насыщение, плюс возникла проблема отложенного спроса - когда люди набрали товарных кредитов и теперь по ним расплачиваются», - объясняет Гуськов.

Однако в денежном выражении рынок почти перестал увеличиваться, что связано с удешевлением технологий. Так, по данным MOST Marketing, если в 2005 году общие продажи бытовой техники и электроники составили \$11,85 млрд (в розничных ценах), то в 2006 году - всего \$12,55 млрд (см. таблицу). Более активно пока растет рынок мобильных телефонов (по данным Mobile Research Group, с \$4 млрд в 2005-м до \$4,6 млрд в текущем году - в оптовых ценах), но и здесь темпы тоже замедляются.

Все это не может не сказываться на объемах продаж вендоров, и Samsung в том числе. В этом году, как ожидается, оборот корейской компании в России вырастет всего на 6% - до \$3,2 млрд (в закупочных ценах).

Для того чтобы и в России, и в других странах обновить восприятие бренда и привлечь новых покупателей, Samsung в этом году сменил свою рекламную концепцию, которой следовал с начала нового века. Вместо DigitAll - Everyone's Invited теперь у Samsung новый слоган - Unlimited Living. По словам Грегори Ли, акцент в новом позиционировании сделан на дизайн, технологии и ощущения. «Все это присутствует в рекламной кампании Imagine, которая была запущена в разных странах в этом году», - говорит Ли.

Корейские производители имеют все основания рассчитывать на достаточную отдачу от своего рекламного продвижения, так как в этом плане всегда были весьма заметны. Так, по данным TNS Gallup AdFact, в России Samsung входит в топ-10 ведущих рекламодателей среди

производителей аудио-, видео-, бытовой, кино- и фототехники. В январе-октябре 2006 года у компании было 8412 рекламных выходов, из которых 5186 - на ТВ.

Глобальная задача, которая сейчас стоит перед Грегори Ли,- изменить восприятие бренда. «Нужно превратить его из южнокорейского в международный», - говорит он. Смена восприятия, по замыслу компании, как раз и должна привести к тому, что потребители будут относиться к Samsung как к высокотехнологичной компании, стоящей в одном ряду с такими «ортодоксами» рынка, как Sony и Philips. Наверное, это вполне решаемо, если Samsung будет активно «кататься» на волне подъема спроса на все корейское. Осталось только добиться того, чтобы бренд, превратившись в международный, начал наконец приносить прибыль.

*Ню-Хай*

Компания Samsung:

- перепозиционировала бренд из нижнеценового в премиальный сегмент;
- для повышения продаж продвигает на домашнем рынке множество суббрендов;
  
- на мировом рынке продает все товары только под основным брендом, решив не расплывать ресурсы;
- сменила рекламную концепцию, рассчитывая повысить узнаваемость бренда и лояльность потребителей.

### **3. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации студентов**

**Промежуточный контроль** по дисциплине осуществляется проведением зачета.

#### **Вопросы к зачету**

1. Специфика стратегического менеджмент в сфере здравоохранения
2. Основные стратегические подходы к управлению организациями в сфере здравоохранения.
3. Специфика базовых (корпоративных стратегий) медицинских учреждений.
4. Деловая стратегия лечебного учреждения.
5. Функциональные стратегии лечебного учреждения.
6. Оборонительные стратегии организаций в сфере здравоохранения: совместные предприятия, режим экономии, сокращения, ликвидация.
7. Миссия организаций в сфере здравоохранения.
8. Роль стратегических целей для организаций в сфере здравоохранения
9. Примеры стратегических целей организаций в сфере здравоохранения. Дерево целей.
10. Основные задачи стратегического управления организациями в сфере здравоохранения, их решение.
11. Разработка стратегии лечебного учреждения. Факторы, формирующие стратегию.
12. Анализ стратегических альтернатив.
13. Роль и место маркетинга в стратегическом управлении медицинскими учреждениями и организациями.
14. Ситуационный анализ как этап стратегического менеджмента организаций в сфере здравоохранения.
15. Специфика анализа внешней среды. организаций в сфере здравоохранения. Анализ конкурентной среды и конкурентоспособности.

16. Специфика анализа внутренней среды организаций в сфере здравоохранения: сильных и слабых сторон, конкурентных преимуществ. Методы ситуационного анализа; матрица SWOT, матрица возможностей, матрица угроз.

17. Понятие и структура стратегического потенциала организаций в сфере здравоохранения. Оценка стратегического потенциала фирмы.

18. Характеристика стратегического потенциала организаций в сфере здравоохранения с помощью матриц БКГ, McKensey.

19. Условия реализации стратегического потенциала лечебного учреждения.

20. Проектирование организационной структуры лечебного учреждения. Соотношение стратегии и структуры.

21. Система двойного (стратегического и оперативного) управления лечебным учреждением.

22. Трудности в осуществлении стратегического плана организаций в сфере здравоохранения. Их основные причины.

23. Роль технической политики в поддержании конкурентоспособности организаций в сфере здравоохранения.

24. Основы формирования технической и социальной политики организаций в сфере здравоохранения.

25. Сбалансированность маркетингового и технологического подходов в формировании стратегии организаций в сфере здравоохранения.

26. Основные формы и методы внешнеэкономической деятельности организаций в сфере здравоохранения.

27. Основные цели внешнеэкономической деятельности организаций в сфере здравоохранения и способы их достижения.

28. Характеристика стратегий внешнеэкономической деятельности организаций в сфере здравоохранения

29. Стратегическое управление изменениями в организациях здравоохранения.

30. Активное и реактивное управление организациями в сфере здравоохранения. Управление на плановой основе.

31. Сопротивление системы организаций в сфере здравоохранения стратегическим изменениям. Управление сопротивлением.

32. Адаптация коллектива организаций в сфере здравоохранения к изменениям. Руководство процессом внесения корректив в стратегию.

33. Информационное обеспечение процесса разработки стратегии организаций в сфере здравоохранения.

### **Оценочные средства для промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины**

В конце семестра все полученные баллы суммируются, и выводится рейтинг студента: «отлично» - 91-100 баллов; «хорошо»- 76-90 баллов; «удовлетворительно» - 61-75 баллов.

Дисциплина заканчивается зачетом. Результат полученный на зачете фиксируется преподавателем в зачетке.

Руководитель направления подготовки  
«Менеджмент», к.э.н., доцент



С.Ю.Соболева