

**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕ-СПЕЦИАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

**БУХАРСКИЙ ИНЖЕНЕРНО-ТЕХНИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ ВЫСОКИХ
ТЕХНОЛОГИЙ**

Факультет «Автоматизация технологических процессов»

**Кафедра «Организация производства
в промышленности»**

Допуск к защите

Зав.кафедрой : _____ доц. Рузиева Д.И.

« _____ » _____ 2012 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ
РАБОТА**

**Тема: «Стратегическое управление предприятием в условиях
модернизации национальной экономики
(на примере ОАО «Шохруд»)»**

Выполнил:

студент гр. 1-08 ММНДТ

Ходиева Нигина

Руководитель:

доц. Намазова Н.Д.

Бухара-2012 г.

День защиты

« _____ » _____ 2012 г.

Оценка ГЭКа

Решение ГЭКа

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|---|-----------|
| ВВЕДЕНИЕ | 4 |
| Глава 1. Роль стратегического управления предприятием в условиях модернизации национальной экономики | 6 |
| 1.1. Система стратегического управления и ее структура | 6 |
| 1.2. Проведение анализа внешней среды предприятия. | 10 |
| 1.3. Проведение анализа внутренней среды предприятия. | 13 |
| Глава 2. Анализ стратегического управления АООТ «Шохруд» | 16 |
| 2.1.Общее ознакомление с предприятием АООТ «Шохруд». История Бухарского винзавода. | 19 |
| 2.2. Управленческое обследование. | 27 |
| 2.3. SWOT – анализ АО "Шохруд" | 33 |
| Глава 3. Разработка учебно-методических материалов темы с использованием современных образовательных технологий | 36 |
| 3.1. Современные технологии обучения. | 36 |
| 3.2.Технология обучения на семинаре | 44 |
| Глава IV. Безопасность жизнедеятельности и охрана труда на предприятии | 47 |
| 4.1. номенклатура мероприятий по охране труда | 47 |
| 4.2.Экономическое значение охраны труда | 48 |
| Заключение | 49 |
| Список использованной литературы | 51 |

ВВЕДЕНИЕ

За 20 лет независимости создаются условия осуществления формирования демократического государства, гражданского общества с рыночной экономикой, Президентом Республики Узбекистан Исламом Каримовым было определено обеспечение дальнейшего развития научно-технического потенциала страны путем последовательного, поэтапного совершенствования организации научно-исследовательской деятельности адекватно реализуемым реформам в сфере государственного управления, экономического и социального развития страны на основе модернизации национальной экономики. В Узбекистане широко привлекались внешние заимствования преимущественно на долгосрочной основе исключительно на финансирование инвестиционных проектов по модернизации стратегических отраслей экономики, поддержке субъектов малого бизнеса и частного предпринимательства.

Так за 2011 год на реализацию программ модернизации и технологического обновления в промышленности было направлено свыше 36,4 процента всех инвестиций в экономику, а затраты на приобретение современного оборудования составили около 46 процентов общего объема капитальных вложений.

Управленческая деятельность выступает в современных условиях как один из важнейших факторов функционирования и развития промышленных фирм. Эта деятельность постоянно совершенствуется в соответствии с объективными требованиями производства и реализации товаров, усложнением хозяйственных связей, повышением роли потребителя в формировании технико-экономических и иных параметров продукции.

Изменение условий производственной деятельности, необходимость адекватного приспособления к ней системы управления сказываются не только на совершенствовании его организации, но и на перераспределении функций управления по уровням ответственности и формам их взаимодействия.

Стратегия— программа, план, генеральный курс субъекта управления по достижению им стратегических целей в любой области деятельности. Виды стратегий: стратегия перехода страны на регулируемые рыночные отношения; стратегия сохранения экосистемы; стратегия повышения качества жизни; стратегия развития отдельных отраслей, регионов, фирм и др. Разработка качественных, комплексно обоснованных и обеспеченных ресурсами стратегий является одним из главных условий устойчивого и эффективного функционирования любых систем.

Стратегии могут быть обоснованными только в случае применения к их разработке научных подходов, методов системного анализа, прогнозирования и оптимизации. Для выработки конкурентоспособных стратегических решений следует к процессу их разработки применять системный, комплексный, интеграционный, маркетинговый, функциональный, динамический, воспроизводственный, процессный, нормативный, оптимизационный, административный, поведенческий, ситуационный и другие подходы.

Однако в настоящее время к разработке стратегий применяются только отдельные подходы и методы, вследствие чего стратегии утверждаются к реализации недостаточно обоснованными, что приводит к неэффективному использованию ресурсов.

Наряду с этим следует разрабатывать дерево стратегий, увязанных по горизонтали и вертикали как организационно, так и по проблемам.

Стратегический менеджмент— теория и практика обеспечения стратегической конкурентоспособности и эффективности решений путем разработки стратегии организации при возложении ответственности за эту работу на ее руководителей.

Стратегический менеджмент – один из образовательных направлений специальных управленческих курсов, входящих в программу подготовки специалистов. Эта тема относится к дисциплине «Основы менеджмента» и «Предпринимательская деятельность», является одной из наиболее сложных, связана со многими технологическими, экономическими, управленческими сферами, поскольку вопросы разработки и реализации стратегии развития фирмы носят комплексный характер.

Для всестороннего экономического развития независимого Узбекистана необходима хорошая подготовка высококвалифицированных кадров. Важнейшей стратегической задачей является высокое качество содержания образовательных программ, внедрение передовых педагогических технологий.

Передовые педагогические технологии предусматривают применение интерактивных методов преподавания: уроков-диспутов, деловых игр, экономических дебатов, решение кейс-стади, развивающих творческую активность учащихся, побуждающих их глубже разобраться в условиях экономической задачи, проанализировать проблемную ситуацию, найти оптимальный вариант решения проблемы, отработать модель поведения, в предлагаемых конкретных обстоятельствах. Обучение с применением интерактивных методов и приемов вовлекает студентов в активную познавательную деятельность, становится эффективным способом повышения качества экономического образования.

Объектом исследования является ОАО «Шохруд».

Целью выполнения данной квалификационной выпускной работы является изучение состояния стратегического управления на предприятии ОАО «Шохруд», выявление сильных и слабых сторон исследования в этой области, а так разработка учебно-методических материалов по преподаванию данной темы для студентов колледжей с использованием современных педагогических технологий.

Задачами работы являются:

- анализ теоретических аспектов темы и привязанности её к практическим материалам преподавания дисциплины;
- анализ вопросов практического применений стратегического менеджмента на предприятии с использованием методов SWOT анализа и анализа БКГ;
- разработка предложений по улучшению деятельности предприятия;
- разработка учебно-методических материалов темы с использованием современных образовательных технологий;
- ознакомление с безопасностью жизнедеятельности и правилами охраны труда на предприятии.

Глава 1. Роль стратегического управления предприятием в условиях модернизации национальной экономики

1.1. Система стратегического управления и ее структура

Стратегия фирмы - это рассчитанная на перспективу система мер, обеспечивающая достижение конкретных, намеченных компанией целей. Сущность выработки и реализации стратегии состоит в том, чтобы выбрать нужное направление развития из многочисленных альтернатив и направить производственно-хозяйственную деятельность по избранному пути.

Система стратегического управления предусматривает:

- выделение ресурсов корпорации под стратегические цели независимо от фактической структуры управления производственно-хозяйственной деятельностью;

- создание центров руководства каждой стратегической целью;

- оценку и стимулирование производственных подразделений и их руководителей по степени достижения стратегических целей.

Выработка стратегии осуществляется на высшем уровне управления и основана на решении следующих задач: разработка стратегических целей компании; оценка ее возможностей и ресурсов; анализ тенденций в области маркетинговой деятельности; оценка альтернативных путей деятельности; определение стратегии на перспективу; подготовка детальных оперативных планов, программ и бюджетов; оценка деятельности фирмы на основе определения критериев с учетом намеченных целей и планов.

Исходя из необходимости решения вышперечисленных задач, в процессе разработки стратегии производится:

- 1) оценка потенциала фирмы, ее возможностей и ресурсов для достижения общих целей;

- 2) анализ внутренних факторов, обеспечивающих рост и укрепление позиций фирмы:

- коммерческих

- технологических

- социальных;

- 3) анализ внешних факторов, требующих принятия мер, направленных на приспособление к изменившимся условиям и возникшим ситуациям;

- 4) оценка альтернативных направлений деятельности фирмы и выбор оптимальных вариантов для достижения поставленных целей;

- 5) принятие решений, взятых за основу при разработке долгосрочных планов функционирования и развития фирмы.

На основе проведенного анализа в процессе разработки стратегии формируется стратегическое мышление путем обсуждения и согласования с линейным аппаратом целей развития фирмы, которые требуют применения в управлении системы ранжирования стратегических задач. Эта система предусматривает проведение постоянного наблюдения и анализ внешних факторов и доведение результатов анализа и их оценки до высшего руководства фирмы, которое проводит ранжирование задач по степени принятия по ним решений и очередности использования: самые срочные задачи, среднесрочные задачи, несрочные задачи, задачи не заслуживающие внимания и не требующие принятия по ним решений.

Главной целью стратегического менеджмента является разработка нормативов конкурентоспособности товаров и организации в целом, не уступающих достижениям главных конкурентов в период выхода с новым товаром на рынок. Будет высокая конкурентоспособность товаров организации на внешних и внутренних рынках — будут и хорошая прибыль, и средства для развития организации.

Методические основы достижения конкурентоспособности мы рассмотрим ниже. Здесь покажем только взаимосвязи статичных факторов конкурентоспособности товара на первом уровне иерархии, или дерева целей (рис. 1.2).

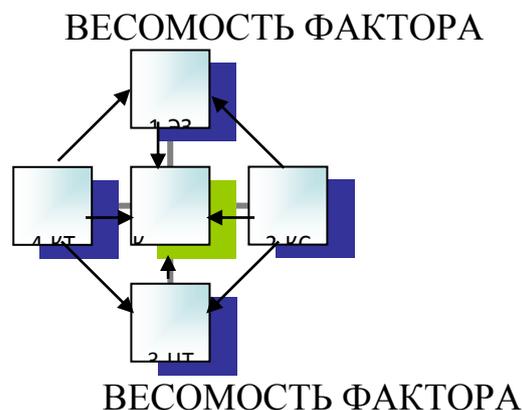


Рис. 1.2. Главные факторы обеспечения конкурентоспособности товара
K - конкурентоспособность товара; КТ - качество товара; ЦТ - цена товара;
 КС- качество сервиса потребителей товара на конкретном рынке; ЭЗ – эксплуатационные затраты на использование товара за нормативный срок его службы.

Из рисунка видно, что определяющим фактором конкурентоспособности товара является его качество (весомость равна четырем из десяти).

Эта схема является лишь идеальной моделью. Реально при определении весомости факторов конкурентоспособности не было учтено соотношение между производственными и эксплуатационными затратами. Так, по многим отечественным орудиям труда (станки, автомобили, тракторы и т. п.) затраты на использование (получение полезного эффекта или отдачи) за нормативный срок службы (затраты на энергию, топливо, запчасти, ремонты, техническое обслуживание и т. д.) в 10—20 раз больше их стоимости. По аналогичным японским и американским орудиям труда эти затраты в 3—5 раз меньше, чем у нас. Основной причиной огромных эксплуатационных затрат является низкое качество отечественной техники. Необходимо техническую и экономическую политику государства повернуть с повышения абсолютных (количественных) показателей на улучшение качественных. Цепочка экономии времени на достижение этой цели в народнохозяйственном масштабе следующая: *повышение качества образования, стратегического и инновационного менеджмента -> повышение качества всех компонентов производственной системы -> снижение эксплуатационных затрат.*

Улучшению факторов конкурентоспособности товара мы уделяем такое большое внимание в связи с тем, что они должны быть основными компонентами первой подсистемы стратегического менеджмента — целевой подсистемы.

Важнейшим вопросом управления циклами развития товара является определение системы, в которой происходят эти процессы. Основные этапы жизненного и воспроизводственного циклов товара, цикла его прибыльности в пространстве и во времени проходят в рамках системы менеджмента фирмы-производителя. Поэтому сначала рассмотрим структуру этой системы. Система фирменного менеджмента охватывает всю управленческую деятельность фирмы. Во времени систему менеджмента можно разделить на две части: 1) формирование стратегии фирмы; 2) оперативное управление реализацией стратегии фирмы (тактика). Первая часть рассматривается в основном в курсах "Стратегический менеджмент" и "Инновационный менеджмент", вторая — в курсах "Производственный менеджмент", "Управление персоналом", "Финансовый менеджмент". В курсах "Менеджмент качества", "Организационный менеджмент", "Информационные технологии и системы", "Управленческие решения" и других рассматривается как стратегия, так и тактика фирмы.

Структура системы стратегического менеджмента отличается от структуры системы менеджмента только составом некоторых компонентов и временной ориентацией этих компонентов. В системе стратегического менеджмента значительно повышается роль целевой подсистемы. Если в системе менеджмента, например, компонент 1.1 называется "Повышение качества выпускаемых товаров и выполняемых услуг", то в стратегическом менеджменте, нацеленном только на формирование в соответствующих документах стратегии фирмы, компонент 1.1 будет называться "Стратегия повышения качества".

В стратегическом менеджменте повышается роль методического, информационного и правового обеспечения системы, так как эти проблемы необходимо прогнозировать и решать на длительную перспективу. Обеспечение системы материальными ресурсами упрощается, однако повышаются требования к обеспечению системы высококвалифицированными специалистами и менеджерами.

В управляемой подсистеме вместо функций маркетинга, планирования, организации процессов, учета и контроля, мотивации и регулирования вводятся функции по стратегическому маркетингу, разработке стратегии фирмы. Управляющая подсистема будет состоять из двух компонентов: разработки стратегического управленческого решения; управления персоналом по разработке и реализации стратегических планов.



Рис. 1.3. Структура системы стратегического менеджмента

1 – стратегии повышения качества, ресурсосбережения, расширения рынка сбыта, стратегия развития производства; 2 – методическое, ресурсное, информационное, правовое обеспечение; 3 – стратегический маркетинг, стратегия фирмы; 4 - управление персоналом по разработке и реализации стратегических планов, разработка стратегических управленческих решений.

К компонентам "внешней среды" системы стратегического менеджмента, влияющим на эффективность и устойчивость ее функционирования, относятся макросреда, инфраструктура региона (мезосреда), микросреда фирмы.

К компонентам входа системы относятся: законодательные акты; нормативно-методические документы по различным вопросам разработки стратегического управленческого решения; информация; необходимые ресурсы для разработки стратегии фирмы и контроля за ее реализацией.

К компонентам обратной связи системы стратегического менеджмента относятся новые требования потребителей, их рекламации, новая информация в связи с новыми достижениями научно-технического прогресса и другими факторами.

На выходе системы будет стратегия фирмы на определенный период (например, на 3 года) в форме комплексного стратегического плана (программы) фирмы, стратегических планов по отдельным разделам и программы реализации стратегических планов.

При отработке системы стратегического менеджмента сначала следует на основе маркетинговых исследований конкретизировать выход, затем проанализировать влияние на "процесс" в системе "внешней среды" и в последнюю очередь - обеспечить качество "процесса" в системе на уровне качества входа.

Оценки качества по компонентам системы должны быть даны в единой системе отсчета.

1.2. Проведение анализа внешней среды предприятия.

Для того чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление как о внутренней среде организации, её потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде, тенденциях её развития и месте, занимаемом в ней организации. При этом внутренняя среда изучается для того, чтобы вскрыть сильные и слабые стороны организации, а внешнее окружение изучается стратегическим управлением, в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении целей и при их достижении.

А. Анализ макроокружения.

Макроокружение создаёт общие условия нахождения организации во внешней среде. В большинстве случаев макроокружение не имеет специфического характера, применительного к отдельно взятой организации.

Экономическая компонента. Изучение экономической компоненты макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. При изучении экономической компоненты важно обращать внимание на такие факторы, как общий уровень экономического развития, добываемые природные ресурсы, климат, тип и уровень развитости конкурентных отношений, структура населения, уровень образованности рабочей силы и величина заработной платы.

Для стратегического управления при изучении перечисленных показателей и факторов представляют интерес не значения показателей и факторов представляют интерес не значения показателей как таковые, а в первую очередь то, какие возможности для ведения бизнеса это даёт. Также в сферу интереса стратегического управления входит и вскрытие потенциальных угроз для фирмы, которые заключены в отдельных составляющих экономической компоненты. Очень часто бывает так, что возможности и угрозы идут в жёсткой связке.

Правовая компонента. При изучении правовой компоненты макроокружения стратегическое управление интересуется степенью правовой защищённости, динамизм правовой среды, уровень общественного контроля за деятельностью правовой системы общества. Очень важными являются выяснение степени обязательности действия правовых норм, а также того, распространяется ли их действие на все организации или же существуют исключения из правил, и, наконец, уяснение того, насколько неотвратимо применение санкций к организации в случае нарушения ею правовых норм.

Политическая компонента. Политическая составляющая макроокружения должна изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти с отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику. При этом важно уяснить базовые характеристики политической системы: какая идеология определяет политику правительства, насколько стабильно правительство, насколько оно в состоянии проводить свою политику, какова степень общественного недовольства и насколько сильны оппозиционные политические структуры.

Социальная компонента. Изучение социальной компоненты макроокружения направлено на то, чтобы уяснить влияние на бизнес таких социальных явлений и процессов, как отношения людей к работе и качеству жизни, как существующие в обществе обычаи и верования, как разделяемые людьми ценности, как демографическая структура общества, рост населения, уровень образования, мобильность людей и т.п. Особенность социальной компоненты состоит в том, что она влияет как на другие компоненты макроокружения, так и на внутреннюю среду организации. Поэтому организация должна серьёзно отслеживать возможные социальные изменения.

Технологическая компонента. Анализ технологической компоненты позволяет своевременно увидеть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции, для усовершенствования производимой продукции и для модернизации технологии изготовления и сбыта продукции. Прогресс науки и техники несёт в себе огромные возможности и не менее огромные угрозы для организации. Многие организации не в состоянии увидеть открывающиеся новые перспективы, так как технический потенциал для осуществления коренных изменений преимущественно создаётся за пределами отрасли, в которой они функционируют. Опоздав с модернизацией, они теряют свою долю рынка, что может привести к крайне негативным для них последствиям.

Одним из мощных процессов обновления продукции и технологии её изготовления является так называемый процесс модернизации технологии, который состоит в том, что лабораторные разработки, производимые в высокотехнологичных отраслях, выносятся на рынок, где их могут приобрести производители продукции различных отраслей. В результате этого процесса устоявшиеся в течение многих лет и ставшие традиционными рынки отдельных видов продукции могут практически в одночасье претерпеть кардинальные изменения.

Изучая различные компоненты макроокружения, очень важно всегда иметь в виду следующие два момента. Первой – это то, что все компоненты макроокружения сильно влияют друг на друга. Второе – это то, что степень воздействия отдельных компонент окружения на различные организации различна. В частности, степень влияния зависит от размера организации, её отраслевой принадлежности, территориального расположения и т.п. Считается, что организация должна составить список тех внешних факторов, которые являются потенциальными носителями угроз для организации. Также необходимо иметь список тех внешних факторов, изменения в которых могут открыть дополнительные возможности для организации.

Б. Анализ непосредственного окружения.

Изучение непосредственного окружения организации направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. **Покупатели.** Профиль покупателя может быть составлен по следующим характеристикам:

- географическое местоположение;
- демографические характеристики;
- социально-психологические характеристики;
- отношение покупателя к продукту.

Изучая покупателя, организация также уясняет для себя, насколько сильны его позиции по отношению к ней в процессе торга. Если, например, покупатель имеет

ограниченную возможность выбора продавца нужного ему товара, то его сила торговаться существенно ниже.

Поставщики. Анализ поставщиков направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различным сырьём, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т.п., от которых зависит эффективность работы организации, себестоимость и качество производимого организацией продукта.

Конкурентная сила поставщика зависит от следующих факторов:

- уровень специализированности поставщика;
- величина стоимости для поставщика переключения на других клиентов;
- степень специализированности покупателя в приобретении определённых ресурсов;
- концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
- важность для поставщика объёма продаж.

При изучении поставщиков материалов и комплектующих в первую очередь следует обращать внимание на следующие характеристики их деятельности:

- стоимость поставляемого товара;
- гарантия качества поставляемого товара;
- временной график поставки товаров;
- пунктуальность и обязательность выполнения условий поставки товаров.

Конкуренты. Изучение конкурентов, т.е. тех, с кем организации приходится бороться за покупателя и за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить своё существование, занимает особое и очень важное место в стратегическом управлении. Такое изучение направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого построить свою стратегию конкурентной борьбы.

Многие фирмы не уделяют должного внимания возможной угрозе со стороны вновь пришедших на рынок и поэтому проигрывают в конкурентной борьбе именно им. Очень большой конкурентной силой обладают производители замещающей продукции. Особенность трансформации рынка в случае с появлением замещающего продукта состоит в том, что, если им был убит рынок старого продукта, то он уже обычно не поддаётся восстановлению. Поэтому для того чтобы суметь достойно встретить вызов со стороны фирм, производящих замещающий продукт, организация должна иметь достаточный потенциал для перехода к созданию продукта нового типа.

Рынок рабочей силы. Анализ рынка рабочей силы направлен на то, чтобы выявить его потенциальные возможности в обеспечении организации кадрами, необходимыми для решения ею своих задач. Организация должна изучать рынок рабочей силы как с точки зрения наличия на этом рынке кадров необходимой специальности и квалификации, необходимого уровня образования, необходимого возраста, пола и т.п., так и с точки зрения стоимости рабочей силы. Важным направлением изучения рынка рабочей силы является анализ политики профсоюзов, оказывающих влияние не этот рынок, так как в ряде случаев они могут сильно ограничивать доступ к необходимой для организации рабочей силе.

1.3. Проведение анализа внутренней среды предприятия.

Внутренняя среда организации – это та часть среды, которая находится в пределах организации.

Сильные и слабые стороны организации.

Изучение внутренней среды направлено на уяснение того, какими сильными и слабыми сторонами обладает организация. Сильные стороны служат базой, на которую организация опирается в конкурентной борьбе и которую она должна стремиться расширять и укреплять. Слабые стороны – это предмет пристального внимания со стороны руководства, которое должно делать всё возможное, чтобы избавиться от них.

Анализ сильных и слабых сторон организации.

Таблица 1

| Сфера | Факторы | Вопросы для анализа |
|-------------------------------|---|---|
| Кадры | <ul style="list-style-type: none"> • Управленческий персонал; • Квалификация сотрудников; • Совокупность выработанных в сравнении с аналогичным показателем конкурентов и в среднем по отрасли • Кадровая политика; • Использование стимулов мотивирования выполнения работ • Текучесть кадров и прогулы • Особая квалификация сотрудников; • Опыт. | <ul style="list-style-type: none"> • Какой стиль управленческого персонала использует высшее руководство; • Насколько квалификация менеджеров среднего уровня позволяет им справляться с вопросами планирования и контроля, относящимися к календарному графику действий, снижению издержек, повышению качества; • Соответствует ли квалификация персонала организации её текущим и будущим задачам; • Какова политика оплаты труда организации по сравнению с другими организациями аналогичного профиля |
| Организация общего управления | <ul style="list-style-type: none"> • Организационная структура; • Престиж и имидж фирмы; • Организация систем коммуникаций; • Организационный климат и культура; • Квалификация, способности и интересы высшего руководства; • Система стратегического планирования | <ul style="list-style-type: none"> • Четко ли распределены в организации права и обязанности; • Существует ли в организации практика снижения управленческих издержек; • Эффективно ли взаимодействуют различные подразделения в процессе достижения целей организации. |
| Производство | <ul style="list-style-type: none"> • Стоимость сырья и доступность, отношения с поставщиками; | <ul style="list-style-type: none"> • Соответствуют ли производственные мощности конкурентным требованиям |

| | | |
|-----------------|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Системе контроля запасов; • Местонахождение производственных помещений • Техническая эффективность мощностей и их загруженность; • Степень вертикальной интеграции, чистая продукция прибыль; • Отдача от использования оборудования; • Контроль за процессом изготовления продукта; • Контроль качества; • Сравнительная величина издержек | <p>сегодняшнего дня, являются ли самыми современными или же они морально устарели;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Насколько эффективно используются производственные мощности, есть ли недозагрузка • Существует ли возможность расширения производственной базы • Какова отдача от исследований и разработок; • Приводят ли НИР к созданию принципиально новых продуктов. |
| Маркетинг | <ul style="list-style-type: none"> • Продукты, производимые фирмой; • Сбор необходимой информации о рынке; • Доля рынка; • Жизненный цикл основных продуктов; • Канал распределения: чистый охват и контроль; • Организация сбыта: знание потребностей покупателей; • Имидж, репутация и качество товара; • Ценовая политика; • Процедуры установления обратной связи с рынком; • Развитие новых продуктов на рынках; • Послепродажное обслуживание и отслеживание проданного товара | <ul style="list-style-type: none"> • Какова ценовая политика организации, является ли она лидером или ценовым последователем • Какую долю рынка и насколько твердо удерживает организация, каковы тенденции в изменении её доли рынка • Имеются ли возможности выхода на рынок с новыми продуктами и для освоения новых рынков; • Обеспечивают ли организацию проводимые ею исследования рынка необходимой информацией позволяющей ей ориентировать свою деятельность на запросы покупателей |
| Финансы учёт | <ul style="list-style-type: none"> • Возможность привлечения краткосрочного капитала; • Возможность привлечения долгосрочного капитала; • Отношение к налогам; • Отношение к хозяйственным инвесторам, акционерам; • Возможность использования | <ul style="list-style-type: none"> • Каковы тенденции в изменении деятельности организации; • Какой процент прибыли обеспечивается отдельными подразделениями; • Достаточно ли осуществляются капитальных затрат для того, чтобы обеспечить будущие производственные |

| | |
|---|--|
| <p>альтернативных стратегий;</p> <ul style="list-style-type: none"> • «Рабочий» капитал: гибкая структура капитала; • Эффективный контроль издержками, возможность снижения издержек; • Система учёта издержек составления бюджета и планирования прибыли. | <p>финансовые потребности;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Относятся ли финансовые институты с должным уважением к руководству организации; • Обеспечивает ли менеджмент агрессивную и базирующуюся на глубоких знаниях налоговую политику. |
|---|--|

Анализ организационной культуры.

Наряду с изучением различных аспектов внутренней среды организации очень большое значение имеет также анализ организационной культуры. Нет ни одной организации, которая бы не имела организационной культуры. Она пронизывает любую организацию насквозь, проявляясь в том, как осуществляют свою работу сотрудники организации, как они относятся друг к другу и к организации с целом. Организационная культура может способствовать тому, что организация выступает сильной, устойчиво выживающей в конкурентной борьбе структурой. Но может быть и так, что организационная культура ослабляет организацию, не давая ей успешно развиваться даже в том случае, если она имеет высокий технико-технологический и финансовый потенциал. Особая важность анализа организационной культуры для стратегического управления состоит в том, что она определяет не только отношения между людьми в организации, но также оказывает сильное влияние на то, как организация строит своё взаимодействие с внешним окружением, как относится к своим клиентам и какие методы выбирает для ведения конкурентной борьбы.

Так как организационная культура не имеет явного проявления, то её сложно изучать. Однако, тем не менее есть несколько устойчивых признаков, которые помогают оценить те слабые и сильные стороны, которые организационная культура порождает в организации. Информацию об организационной культуре можно получить из различных публикаций, в которых организация представляет себя. Организации с сильной организационной культурой стремятся подчеркнуть важность людей, работающих в ней, уделяют большое внимание разъяснению своей философии, пропаганде своих ценностей. С то же время для организаций со слабой организационной культурой характерно стремление в публикациях говорить о формальных организационных и количественных аспектах своей деятельности.

Представление об организационной культуре даёт и то, как сотрудники трудятся на своих рабочих местах, как они взаимодействуют друг с другом, чему они отдают предпочтение в разговорах. Для понимания организационной культуры важно знать, как построена система карьеры в организации и какие критерии служат для продвижения работников по службе. В случае если в организации работников продвигают быстро и по результатам индивидуальных достижений, то можно предположить, что существует слабая организационная культура. Если же карьера сотрудников имеет долгосрочный характер и предпочтение при продвижении отдаётся умению хорошо трудиться в коллективе, то такая организация имеет явные признаки сильной организационной культуры.

Глава 2. Анализ стратегического управления АООТ «Шохруд»

2.1.Общее ознакомление с предприятием АООТ «Шохруд».

История Бухарского винзавода.

У Бухарского винзавода, так называлось АООТ «Шохруд» до преобразования предприятия в акционерное общество, богатая история, которая берёт своё начало ещё с конца 19-го века.

В 1922 году был национализирован Филатовский завод и в 1936 году на основе винпункта создана база «Узвинснабсбыта», через год переименованная в Бухарскую оптовую базу «Узбеквино». В 1938 году построен цех розлива.

Начиная с 1925 год, а сырьевая база в области расширилась за счёт создания специализированных совхозов, в основном, культивирующих насаждения завезённых ценных промышленных винных сортов винограда разных сроков созревания: Бален-ширей, Бишты, Нарастень и др.

Несмотря на тяжёлые 1940-1950 гг. были всё же найдены средства на коренную реконструкцию завода, заменено на высокопроизводительное оборудование первичного и вторичного виноделия.

Таким образом, подлинное превращение из кустарного в крупное промышленное производство произошло с 1940 года и по существу с этого времени берёт своё начало Бухарский винзавод № 9.

Мощность завода по розливу составляет 25 млн. бутылок в год, по переработке же она составляет в целом по области 38 тыс. тонн винограда. Сейчас это одно из высокомеханизированных предприятий Бухары, где ручной труд сведён до минимума.

Проводится ряд работ по обеспечению выхода продукции АО на внешний рынок. В 2000 году экспорт на 160, 26 тысяч долларов США, в 2001 году на 248, 38 тыс. долларов США, что на 55 % больше (21 тыс. долларов или же 3,2 % от использованной мощности).

Структура управления АООТ «Шохруд».

Уровни управления на предприятии подразделяются на линейные и функциональные составы управленцев.

Функциональный состав управленцев включает в себя следующих управленцев:

- главный бухгалтер
- главный винотдел
- заведующий лабораторией
- начальник отдела кадров
- начальник ПСО
- начальник ПЭО
- начальник ОСС
- юрист
- главный инженер

Главному бухгалтеру непосредственно подчинены 13 человек. Главный бухгалтер выполняет работу по различным участкам бухгалтерского учёта, отражает

в бухгалтерском учёте операции связанные с движением денежных масс и товарно-материальных ценностей, составляет отчёт себестоимости продукции, выявляет источники образования потерь, производит начисления и отчисления платежей в государственный бюджет.

Заведующему лабораторией подчинено 7 человек. Заведующий лабораторией обеспечивает контроль соответствия качества сырья и материалов, полуфабрикатов и готовой продукции по действующим стандартам, технологическим условиям. Возглавляет работу по разработке новых и совершенствованию существующих методов лабораторного контроля и оказывает помощь по их внедрению в производство.

Начальнику ПСО подчиняется 8 человек. В его функции входит обеспечение предприятия всеми необходимыми для его деятельности материальными ресурсами: сырьём, материалами, полуфабрикатами, инструментами, специальным хозяйственным инвентарём. Руководит разработкой и внедрением в производство технологического перевооружения, улучшающего качество продукции, ускоряющего темп и рост производительности труда. Обеспечивает технологическую подготовку производства.

Начальнику отдела кадров подчиняется 8 человек. В его функции входит: обеспечить предприятие кадрами (рабочими и служащими требуемой профессии и квалификации). Из учёта и обобщения итогов работы с кадрами анализирует причины текучести, прогулов и других нарушений трудовой дисциплины. Устраняет выявленные нарушения.

Начальнику отдела сбыта подчиняется 8 человек. В его функции входит осуществление функции сбыта продукции предприятия в соответствии с планом, заключение договоров. Принимает меры по повышению плана реализации продукции.

Главному инженеру подчиняется 5 человек. В его должностные обязанности входит: определение технологической политики в перспективе, реализация программ по совершенствованию, реконструкции и технологическому перевооружению. Руководит разработкой перспективных планов производства. Обеспечивает эффективные проектные решения, является первым заместителем генерального директора.

Начальнику планового отдела подчиняется 3 человека. Главный экономист осуществляет организацию и совершенствование экономической деятельности предприятия, направленной на повышение производительности труда, эффективности и рентабельности производства, качества выпускаемой продукции.

Линейный состав управленцев включает в себя следующих управленцев:

- главный технолог
- главный энергетик
- начальник транспортного отдела
- начальник ОКС
- начальник производственного цеха
- технолог по ПБ и ТБ
- механик

В функции главного технолога входит: следить за техническим состоянием оборудования. Ему подчиняется 2 человека.

Главный энергетик следит за рациональным использованием электричества, за освещённостью зданий. Ему подчиняется 4 человека.

Начальнику транспортного отдела подчиняется 3 человека. В его функции входит: своевременная доставка груза, обслуживание руководства транспортом.

Начальнику отдела капитального строительства подчиняется 2 бригады. В его функции входит: следить за состоянием непроизводственных фондов, своевременный ремонт и демонтаж, предлагает новые планы по сооружению объектов.

Технологу по ПБ и ТБ подчиняется 1 человек. Он следит за пожарной безопасностью на производстве. Своевременно должен ликвидировать очаги пожара. Постоянно контролирует объекты, проверяет технику безопасности на предприятии.

Начальнику производственного цеха подчиняется 2 человека.

Главный механик осуществляет административно-техническое руководство над эксплуатацией и ремонтом всего технологического и механического оборудования, организует все виды их ремонта, ему подчиняется 2 человека.

2.2. Управленческое обследование.

Управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон предприятия.

Управленческое обследование представляет собой методичную оценку функциональных зон предприятия, предназначенную для выявления ее сильных и слабых сторон.

Рассмотрим состояние пяти основных функций стратегического управления предприятием: маркетинг, финансы, НИОКР, менеджмент, а также образ предприятия.

Маркетинг.

Доля рынка и конкурентоспособность. Сфера хозяйственной деятельности АООТ «Шохруд» охватывает производство следующих видов продукции:

Таблица 2.

| Выпуск продукции натуральном выражении: | Един.измер | 2009г | 2010г. | 2011г. | отклонение |
|---|------------|-------|--------|--------|------------|
| А) вино | Т.дал. | 406,3 | 435,8 | 380 | 93,5 |
| Б) водка | Т.дал. | 369,0 | 369,9 | 265,1 | 71,8 |
| В) коньяк | Т.дал | 8,2 | 10,1 | 3,7 | 45,1 |
| Г) спирт | Т.дал | 14,9 | 7,2 | 12,4 | 83,2 |

Все четыре вида продукции не являются продуктами первой необходимости, однако, следуя местным традициям эта продукция имеет относительно стабильный потребительский спрос, который особенно активно проявляется на рынке вина и водки, что всегда стимулирует интенсификацию конкуренции между производителями. У АООТ «Шохруд» широкая зона стратегического хозяйствования, которая сохраняется с начала рыночных реформ. Следующая особенность рынка виноводочных изделий заключается в их гетерогенности, то есть товары, продаваемые на этих рынках, весьма разнородны по цене, качеству и ассортименту. Мы видим товарную конкуренцию, при которой конкурируют аналогичные товары различных производителей. Если предположить, что потребители виноводочной продукции составляют 72% от числа населения, количество потребления одним человеком – не более 0,5литра в месяц, то емкость составит:

Совокупное потребление: $СП = \text{потребление в месяц одного человека} * \text{численность населения} * 12 \text{ месяцев} = 0,5 * 1920040 * 12 = 11520240$ литров или 1152,24 тыс.дал в год. Потребление в течении года сильно колеблется в зависимости от времени года, наличия праздников и т.д.

Правильно рассчитанная величина совокупного потребления указывает предприятию потенциальные возможности, которые можно использовать для увеличения своей доли в общем объеме рынка. Считалось, что АООТ «Шохруд» - производство монополистического характера. Однако статистические данные показывают, что у его продукции есть сильные конкуренты, но не местные производители, а производители других регионов. В частности, это конкурент по производству водки в г.Ташкенте. Она отличается огромным разнообразием водок с добавками, низкими ценами, но имеет низкое качество.

Опираясь на величину совокупного потребления, мы можем приблизительно определить емкость рынка, которая является важнейшим показателем анализа. Она не включает в себя объемы продукции, созданной для личного потребления. И чем ниже доходы населения, тем устойчивее становится тенденция такого «внерыночного» производства. Кроме того, емкость рынка величина непостоянная. Она меняется под воздействием рыночных факторов: сезона года, праздничные, предпраздничные периоды, периоды предпочтения проведения торжеств; динамичном приросте населения; рост цен, индексация цен, инфляционные ожидания и т.д.

Состояние рынков.

А) На рынке винных изделий в пределах Бухарской области 26% приходится на долю АО «Шохруд», а остальные 74% на долю конкурентов.

Можно утверждать, что на данном рынке отличается насыщенность и, что сам рынок, способен обеспечить удовлетворение потребностей населения области в винах различных сортов. В целом особых изменений на данном рынке по сравнению с 2010 годом нет.

Б) На рынке водочных изделий за последние 4 года происходили существенные изменения. Появление поддельных незарегистрированных и нелегальных производств (то есть на черном рынке) заняло практически 0,932% емкости рынка.

Одним из его главных конкурентов является Ташкентский вино-водочный завод. Оценим конкурентные позиции по товару водке по пятибалльной системе.

Конкурентные позиции.

Таблица 3.

| Фактор конкурентоспособности | АООТ «Шохруд» | Главный конкурент |
|--------------------------------|---------------|-------------------|
| Товар | | |
| Качество | 5 | 3 |
| Престиж торговой марки | 3 | 3 |
| Упаковка | 3 | 5 |
| Уникальность | 3 | 3 |
| Цена | | |
| Продажная | 3 | 5 |
| Проценты скидки | 3 | 5 |
| Сроки платежа | 4 | 4 |
| Условия предоставления кредита | 4 | 4 |
| Каналы сбыта | | |
| Прямая доставка | 4 | 4 |
| Торговые представители | 3 | 3 |
| Предприятия-производители | 4 | 4 |
| Оптовые посредники | 3 | 3 |
| диллеры | 3 | 3 |
| Степень охвата рынка | 3 | 5 |
| Размещение складских помещений | 5 | 5 |
| Система | | |

| | | |
|--|-----------------|-----------------|
| транспортировки | 5 | 5 |
| Система конт запасов | 4 | 4 |
| Реклама | отсутствует | отсутствует |
| Индивидуальная продажа | отсутствует | отсутствует |
| Продвижение тов по каналам сбыта -продажа на конкурсной основе -премии торговым посредникам | 5 - \ 62 | 5 - \ 68 |

Мы видим, что главный конкурент составляет потенциальную опасность для АО «Шохруд». Кроме того, внешние производители активно ведут стратегию завоевания рынков, предлагая свою продукцию по более низким ценам, более улучшенного оформления, дифференцированного вида с различными ароматизаторами. Значительно спрос на собственную продукцию подорвала политика предприятия, преследующая цель необоснованного повышения цен на водку, завод вынужден был сократить выработку водки на 29%. На это повлиял фактор инфляционных перемен.

В) На рынке коньячных изделий в пределах Бухарской области роль АО «Шохруд» незначительна. Доля потребления составляет не более 41% емкости рынка. Эта ниша рынка наименее интенсивна в отношении конкуренции, в то время, как по сбыту других видов кондитерских изделий главенствуют зарубежные или сторонние производители. Объем производство предприятия напрямую зависит от спроса на местном рынке.

По показателям управления качеством продукции, таким как, соответствие товара стандартам, надежность, долговечность, сервис, эстетичность, воспринимаемое качество товара получили средний балл по водке 4,1 бала, вино – 4 бала, коньяк – 4,3 бала.

Анализ стратегических зон хозяйствования по методу Матрицы Бостонской консалтинговой группы.

На основе упрощенной методики определения положения предприятия и ее изделий по отношению к возможностям отрасли, разработанной Бостонской Консалтинговой группой, можно провести анализ СЗХ АО «Шохруд».

АО «Шохруд» проводит стратегию роста по всем трем видам вино-водочной продукции. Но в 2009 году произошло снижение объема производства. Отсюда видно, что водка относится к «дойным коровам», так как она имеет относительно постоянный спрос и приносит регулярную прибыль. По данным таблицы видно, что объемы производства вина, как и объемы рынка предложения вина, растет. Качество, разнообразный ассортимент и возможности предприятия сдвинули вино из дойных коров в «Звезды». Сейчас вино приносит большую прибыль. Вина АО «Шохруд» имеют большой спрос как на внутреннем, так и на внешнем рынке, они привлекают все больше внимания потенциальных партнеров из зарубежных стран.

Производство бальзама необходимо развивать и внести капитальные вложения, так как подарочный и сувенирный варианты бальзама с учетом его уникального содержания заинтересовывают гостей и местных покупателей

Коньяк можно отнести к «Собакам» так как спрос на него не оправдывает программы предприятия.

| | | |
|------------------------|---------------|-------------|
| Рост спроса Высокий | Звезды | Дикие кошки |
| | Вина | Бальзам |
| Низкий | Дойные коровы | Собаки |
| | Водка | Коньяк |
| | высокая | низкая |

Относительная доля АО на рынке по отношению к конкуренту.

Рис.2 Матрица БКГ.

Менеджмент. (Организационная структура.)

В АООТ «Шохруд» применяется управление производством, которое сводится к следующим основным функциям:

- к разработке мероприятий, направленных на дальнейший нормальный процесс производства;

- к изучению условий производства на основе различных видов технической информации;

- к изучению условий производства на основе различных видов технической информации;

- и к реализации разработанных мероприятий и осуществлению контроля за их исполнением.

Структура управления АО представляет собой трехуровневую систему:

А) высшего звена, которому относятся наблюдательный совет, председатель правления АО, главный инженер, начальник ОК, главный бухгалтер.

Б) руководители среднего звена координируют и контролируют руководителей низшего звена. К ним относятся главный винодел, начальник снабжения, главный энергетик, начальники отделов ПЭО.

В) руководители высшего звена осуществляют контроль за выполнением производственных заданий. Туда входят главный технолог, начальник транспортного цеха, начальники цехов, начальник отдела кап.строительства, начальник компрессорного цеха, технолог по охране труда, пожарной безопасности и техники безопасности.

Организационная структура АООТ «Шохруд» предусматривает распределение функций и полномочий на принятие решений между руководящими работниками предприятия, ответственными за деятельность структурных подразделений, составляющих организацию предприятия. Во главе организационной структуры находится общее собрание акционеров АО «Шохруд», в

подчинении у акционеров находится Наблюдательный Совет, то есть совет директоров и ревизионная комиссия. В непосредственном подчинении у него находится председатель правления АО «Шохруд». В подчинении у председателя находятся 8 отдельных центральных служб:

- 1) Лаборатория;
- 2) Юридический отдел;
- 3) Главный инженер;
- 4) Планово-экономический отдел;
- 5) Основное производство;
- 6) Отдел кадров;
- 7) Бухгалтерия;
- 8) Отдел сбыта и реализации.

К функциональному составу АО «Шохруд» относятся:

- заместитель председателя правления по качеству;
- юрист;
- главный инженер;
- начальник ПЭО;
- главный технолог;
- старший инспектор по кадрам;
- главный бухгалтер;
- заместитель по сбыту и реализации.

К линейному составу предприятия относится, например по основному производству: начальники цехов, мастера, операторы.

Функциональное назначение составных работников и групп управления по структуре.

1. Общее собрание акционеров является органом управления. Акционерное общество обязано ежегодно проводить общее собрание акционеров. Собрание акционеров проводится в сроки, установленные уставом, но не позднее или через шесть месяцев после окончания финансового года. В общем собрании акционеров рассматриваются в обязательном порядке годовой отчет и иные документы. Проводимые помимо годового общего собрания акционеров собрания являются внеочередными.

К исключительной компетенции общего собрания акционеров относятся:

- внесение изменений и дополнений в устав общества;
- реорганизация общества;
- определение предельного размера акций;
- увеличение и уменьшение уставного фонда;
- выкуп собственных акций;
- утверждение аудита;
- избрание членов ревизионной комиссии и т.д.

2. Для осуществления контроля за финансово хозяйственной деятельностью общего собрания акционеров в соответствии с уставом общества избирается ревизионная комиссия. Порядок деятельности ревизионной комиссии общества определяется положением, утвержденным общим собранием. Проверка финансово-хозяйственной деятельности общества осуществляется по итогам деятельности за год или иной период по инициативе ревизионной комиссии, решению общего собрания, наблюдательного совета или по требованию акционера, владеющего в

совокупности не менее чем 10% акций. Ревизионная комиссия вправе потребовать созыва внеочередного собрания акционеров. Члены ревизионной комиссии не могут одновременно являться членами наблюдательного совета, а также занимать иные должности в органах правления общества. Акции, принадлежащие членам наблюдательного совета или лицам, занимающим должности в органах правления общества, не могут участвовать в голосовании при избрании членов ревизионной комиссии.

3. Наблюдательный совет вправе:

- определять приоритетное направление деятельности общества;
- созывать годовые и внеочередные собрания АО;
- определять дату составления списка акционеров;
- увеличивать уставной фонд общества путем увеличения номинальной стоимости акций;
- определять рыночную стоимость имущества;
- приобретать разрешенные обществом акции, облигации и др.;
- устанавливать размеры, выплачиваемых исполнительному органу вознаграждений и компенсаций;
- использовать резервные и иные фонды общества.

4. Председатель – руководит в соответствии с законодательством всеми видами деятельности предприятия. Организует работу и эффективное взаимодействие производственных единиц, цехов и других структурных подразделений предприятия, направляет их деятельность на достижение высоких темпов развития и совершенствования производства, его соответствия лучшим мировым образцам в целях наиболее полного удовлетворения потребностей населения и народного хозяйства в соответствующих видах продукции, всемерное повышение производительности труда, эффективности производства и качества продукции на основе широкого внедрения новой техники и прогрессивных технологий, научной организации труда, производства и управления, совершенствования хозяйственного механизма. Решает все вопросы в пределах предоставленных прав и поручает выполнение отдельных производственно- хозяйственных функций другим должностным лицам – зам. председателя, руководителям производственных единиц, а также функциональных и производственных подразделений предприятия.

5. Начальник отдела кадров – возглавляет работу по обеспечению предприятия кадрами рабочих и служащих требуемых профессий. Принимает трудящихся по вопросам найма, увольнения, перевода. Участвует в функции повышения квалификации специалистов. Анализирует причины текучести, прогулов и других нарушений трудовой дисциплины. Руководит работниками отдела.

6. Главный инженер – определяет техническую политику, перспективы развития предприятия и пути реализации комплексных программ по всем направлениям совершенствования, реконструкции и технического перевооружения действующего производства, обеспечивает постепенное повышение уровня технической подготовки производства, его эффективности и сокращение материальных, финансовых и трудовых затрат на производство продукции. Руководит разработкой перспективных планов развития предприятия, организует работу по улучшению ассортимента. Руководит деятельностью технических служб предприятия, контролирует результаты их работы, состояние трудовой и производственной дисциплины в подчиненных подразделениях.

7.Главный механик – обеспечивает бесперебойную и технически правильную эксплуатацию и надежную работу оборудования, повышение его сменности, содержание в работоспособности на требуемом уровне точности. Организует ремонт оборудования, и контролирует их выполнение. Принимает участие в подготовке предложений по аттестации, рационализации, учету и планированию рабочих мест, по модернизации оборудования и в разработке планов повышения эффективности производства. Организует проведение инвентаризации производственных основных фондов, определяет устаревшее оборудование. Руководит рабочими отдела и подразделениями, осуществляющими ремонтное обслуживание оборудования, зданий и сооружений предприятия.

8.Главный бухгалтер – осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно- финансовой деятельности предприятия и контроль за экономным использованием материальных и финансовых ресурсов, сохранностью собственности предприятия. Обеспечивает рациональную организацию учета и отчетности на предприятии и в его подразделениях на основе механизации учетно-вычислительных работ, прогрессивных форм и методов бухгалтерского учета и контроля. Организует учет поступающих денежных средств, товарно-материальных ценностей и основных средств, своевременное отражение на счетах бухучета операций, связанных с их движением, учет издержек производства и обращения, реализации продукции, выполнение работ (услуг), результатов хозяйственно-финансовой деятельности предприятия, а также финансовых, расчетных и кредитных операций, контроль за законностью, своевременностью и правильностью их оформления, составление экономически обоснованных отчетных калькуляций себестоимости продукции работ (услуг), расчеты по заработной плате с работниками предприятия, правильное начисление и перечисление платежей в государственный бюджет, взносов на государственное социальное страхование средств на финансирование капитальных вложений, погашение в установленном сроки задолженности банком по ссудам, отчисление средств в различные фонды и резервы. Осуществляет контроль за соблюдением порядка оформления документов. Принимает меры по предупреждению недостач. Руководит работниками бухгалтерии предприятия.

9.Начальник планово-экономического отдела осуществляет руководство работой по экономному планированию на предприятии. Возглавляет подготовку проектов перспективных, годовых, квартальных и месячных планов подразделениями предприятия по всем видам деятельности. Организует разработку прогрессивных плановых технико-экономических нормативов, материальных и трудовых затрат, проектов постоянных, временных, разовых цен на продукцию предприятия, тарифов на работы (услуги). Организует контроль за выполнением плана реализации продукции, снижению потерь и непроизводительных расходов и т.д. Руководит работниками отдела.

10.Начальник отдела сбыта осуществляет организацию сбыта продукции предприятиям, ее отгрузку потребителям в сроки и объеме, обеспечивает участие отдела в выполнении работ по изучению спроса на продукцию, получении заказов, согласовании условий и заключение договоров на ее поставку. Принимает меры по своевременному получению документов на поставку. Обеспечивает контроль за состоянием запасов готовой продукции на складах. Определяет потребность в транспортных средствах, таре и рабочей силе для отгрузки готовой продукции.

Участвует в рассмотрении поступающих претензий и подготовке ответов на заявленные иски, координирует деятельность складов готовой продукции. Руководит работниками отдела.

11. Начальник цеха осуществляет руководство производственно-хозяйственной деятельностью цеха. Обеспечивает выполнение заданий, ритмичный выпуск продукции высокого качества, эффективное использование основных и оборотных фондов, проводит работу по совершенствованию организации производства, его технологии, механизации и автоматизации производственных процессов, предупреждению брака. Координирует работу мастеров и служащих на расстановку и целесообразное использование.

НИОКР.

Мощность завода по розливу составляет 25 млн. бутылок в год, по переработке же она составляет в целом по области 38 тыс. тонн винограда. Сейчас это одно из высокомеханизированных предприятий Бухары, где ручной труд сведен до минимума.

Завод технически перевооружается. Хотя разработки НИОКР на предприятии не ведутся. Так на всех заводах первоначального виноделия действует установка по двуступенчатому сбраживанию виноградного сусла, предусматривая обязательный настой сусла на мезге;

произведен монтаж и действует установка по деалкоголизации спиртованных соков; установлена и действует линия производства Италии по переработке томатов производительностью 15 т в час;

приобретен и сделан монтаж новой линии, которая производит вино, водку, коньяк – 3 тыс. бутылок в час в сувенирных цехах;

современная линия по розливу 6 тысяч бутылок в час упаковывает вино, водку, коньяк в евростандарты и одевает термоусадочные капсулы.

широкое применение нашел способ проведения оклейки путем применения струйного реактора;

улучшены социальные условия, построены бытовые помещения, летняя чайхона, сауна.

Организация работ по кадрам и мероприятиям в инновационной деятельности предприятия.

| Организационные мероприятия | Затраты, тыс. | Эффект, тыс. |
|---|---------------|--------------|
| 1. Принятие на работу квалифицированных менеджеров | 25047 | 50470 |
| 2. Повышение квалификации персонала при проведении аттестации | 30300 | 43770 |
| 3. Разливочный аппарат | 7893 | 9658 |
| 4. Эtiquетировочный | 1488 | 2443 |

| | | |
|--------------------------------|-----|-------|
| аппарат | | |
| 5. Укупорочный автомат ВУВ-0,5 | 895 | 20781 |
| 6. Автомат перевозки бутылок | 560 | 10640 |

Источники средств на инновационную деятельность.

Таблица 11.

| Источники | 2009год | | 2010год | | 2011год | |
|-----------------------------------|---------|------|---------|------|---------|------|
| | м.сум | % | м.сум | % | м.Сум | % |
| Фонд развития производства | 5,6 | 18,1 | 6,2 | 20,1 | 6,4 | 21,4 |
| Внешние инвесторы | 3,2 | 13,4 | 4,3 | 17,8 | 5,1 | 18,9 |
| Госприбыли по акциям | 10,4 | 24,2 | 12,8 | 25,6 | 17,5 | 28,4 |
| Краткосрочные финансовые вложения | 24,4 | 25,1 | 28 | 30,2 | 29,5 | 35 |
| Долгосрочные финансовые вложения | 38,2 | 19,3 | 24 | 28,4 | 29 | 30,4 |

Инновационная активность предприятия составляет за последние три года 54%. Это означает, что из разработанных проектов технического обновления реализовано только половина из них.

2.3. SWOT – анализ АО "Шохруд"

Рассмотрим сильные и слабые стороны предприятия, а также его возможности и угрозы.

АО "Шохруд" является одним из самых высокорентабельных предприятий в области. Однако возможности предприятия используются не полностью.

Для совершенствования организации и управления внешнеэкономической деятельностью предприятия, в первую очередь необходимо увеличить объем производства и реализацию продукции. За последние годы на АО "Шохруд" проделана большая работа по увеличению объема производства и реализации продукции. Однако резервы увеличения производства продукции достаточны.

1. Производство водочных изделий на АО "Шохруд" ограничены, т.к. спирт экспортируется из зарубежных стран. Поэтому для увеличения водочных изделий необходимо расширить производство спирта из местных видов сырья: из винограда, пшеницы.

2. Еще одним из факторов ограничивающих производство водочных изделий это спрос на продукцию. В настоящее время на рынке имеются не только продукция АО "Шохруд", но и продукции ряда предприятий Республики и импортные (зарубежные) водочные изделия. Для выхода из создавшегося положения необходимо постоянно проводить работу по повышению качества и расширению ассортимента продукции. В настоящее время качество водочных изделий исследуемого предприятия уступает конкурентам по своему вкусу, виду упаковки и т.д. Для достижения преимущества перед конкурентами, необходимо проводить работу по вышеуказанным направлениям

3. Еще одним наиболее весомым фактором увеличения прибыли является увеличение производства винных изделий. Увеличение производства винных изделий тоже ограничивается нехваткой сырья. Для увеличения сырья необходимо организовать покупки сырья не только у предприятий сельского хозяйства, но и у населения.

Для сдачи винограда заводам первичного виноделия качественную и в большом объеме, необходимо заключать договора с предприятиями сельского хозяйства. Необходимо заранее выплатить им аванс под урожай текущего года.

4. Еще одним путем увеличения прибыли это увеличение экспорта винных изделий. Однако качество и ассортимент этих изделий не отвечает международным стандартам. Хотя в Узбекистане выращивают самые сладкие и разнообразные сорта винограда, такие сорта винограда, которых в мире больше нигде нет. Здесь необходимо отметить, что в настоящее время вино в ограниченном количестве экспортируется в страны Ближнего Зарубежья (Россия, Казахстан и др.). Однако вино экспортируется в основном без тарным способом, что в 2-3 раза дешевле, чем в бутылках.

В настоящее время в республике уделяется большое внимание увеличению экспорта продукции. Предприятиям выпускающим продукцию на экспорт предоставляются большие льготы при уплате налога, т.е. ставка налога дифференцируется в зависимости от объема экспорта. Чем больше объем экспорта продукции, тем меньше ставка налога. Поэтому предприятия увеличивают объем экспорта. А прибыль увеличивается не только за счет увеличения объема продаж, но и за счет снижения ставки налога на прибыль. Исходя из вышеуказанного следует, что одним из наиболее важным путем увеличения прибыли является – увеличение экспорта продукции.

Сильная, средняя и слабая стороны предприятия

Учитывая всю обработанную информацию можно показать сильные, средние и слабые стороны завода в виде таблицы. Далее при помощи такой оценки нужно выработать определенные мероприятия и рациональные предложения по преодолению имеющихся трудностей, мешающих предприятиям успешно вести хозяйственную деятельность.

Сильная, средняя и слабая стороны предприятия.

| Сфера деят-ти | сильная сторона | средняя сторона | слабая сторона |
|---------------|--|---|---|
| Маркетинг | - цены - постоянство спроса - широкий ассортимент - ограниченный выход из отрасли | - узкий спрос разнообразную продукцию - финансовую обеспеченность - информация | - сбыт - реклама - специали маркетологи - маркетинг стратегия - план маркетинга |
| Производство | - мощности - внутренние коммуникации | - технология - стратегически оперативные пла | - издержки - гибк оперативность |
| Финансы | Весомый капитал | - Рыночная устойчивость - ликвидность | - Платежеспособност - маневренность |
| НИОКР | - внедрения | - разработка - план НИОКР | - исследования |
| Кадры | - квалификация - заинтересованности работе | - система подгот и переподгот кадров | - мотивация - кадровая политика - управление |

Как видно из таблицы, предприятие имеет множество недостатков, что позволяет на их основе разработать стратегию. Принимаются во внимание средние стороны предприятия, которые необходимо укреплять и совершенствовать для повышения конкурентоспособности. В целом они могут быть улучшены в краткосрочном периоде. Хотя на мероприятия по их укреплению требуются большие материальные и финансовые затраты.

НИОКР - научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы. Оценка роли и места как комплекса достижений человеческого разума, накапливаемых и воплощаемых в общественном производстве, имеет очень большое значение. Их цель - быстрое и эффективное воплощение научных идей в конкретные технические и технологические новшества. Решение задач научно-технических прорывов особенно в прогрессивных отраслях.

В рассматриваемых предприятиях продуктового сектора Бухарской области научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы практически не применяются и не разрабатываются по причине отсутствия стимулирующего

фактора и финансовых средств для стимулирования этих работ. Этот факт приводит к отставанию предприятий в области технического прогресса по производству основных видов производимой продукции.

В этом и заключается основная причина высоких производственных издержек. Применение в производстве АСУП не наблюдается, электронно-вычислительная техника, компьютеры в основном с бухгалтерскими программами используется в административных корпусах.

Следовательно, следует разработать программу стимулирования рационализаторских предложений на базе стратегии снижения производственных издержек, а также расширения использования программного обеспечения.

Кадры: Роль трудовых ресурсов значительно возрастает в период рыночных отношений. Основными направлениями стратегического развития политики кадров на предприятиях являются:

- отбор и продвижение кадров;
- подготовка кадров и их непрерывное обучение;
- стабильность и гибкость состава работников;
- совершенствование мотивации качества работы работников.

В соответствии с совершенствованием структуры управления в соответствии с требованиями рыночной экономики, разработать систему передвижения внутреннего продвижения и передвижения управленцев низшего звена, уделить им наибольшее внимание при разработке программы социально-кадрой политики на предприятиях.

Анализ конкурентов

Таблица

| | |
|--|---|
| <p style="text-align: center;"><u>Сильные стороны</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Единственное крупное предприятие в Бухарской области. (Агровинфирма) 2. Предприятие размещено на удобном месте и включает в свой состав специализированные хозяйства. 3. На Бухарской земле растут самые лучшие сорта винограда которых нет в мире. 4. Продукция проверяется государственной инспекцией по качеству. 5. Экологичность | <p style="text-align: center;"><u>Слабые стороны</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Продукция не отвечает современным требованиям. 2. Качество продукции не высокое. 3. рабочие и руководители не имеют современных знаний (менеджмента, маркетинга и т.д.) 4. Дизайн продукции не на лучшем уровне. 5. Нет упаковки. 6. Слабая сырьевая база |
| <p style="text-align: center;"><u>Возможности</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Можно расширить производство импортируемого спирта из местных видов сырья: из винограда, пшеницы. 2. Проводить работу по повышению качества продукции. 3. расширять ассортимент продукции (старые забытые вина "Мусалас" и др.) 4. Улучшить оформление, упаковку, дизайн продукции. 5. Для увеличения сырья необходимо организовать покупку сырья не только у предприятий сельского хозяйства, но и у населения. 6. Заключать договора с предприятиями сельского хозяйства, заранее выплачивая аванс под урожай текущего года. 7. Увеличение экспорта продукции. | <p style="text-align: center;"><u>Угроза</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Имеются много продукции из-за рубежа (республиканские, российские и зарубежные вино водочные изделия). 2. Производство водочных изделий АО "Шохруд" ограничено, т.к. спирт экспортируется из зарубежных стран. 3. Нет поставок сырья не будет и производства продукции. 4. Зарубежное сырье дорожает – растут таможенные пошлины, транспортные расходы, налоги. |

Оценка конкурентов

| Компани конкурента по степени | Рынок обслуживания | Продукт | Распределение | Цены | Доходность | Сильные стороны | Слабые стороны |
|-------------------------------|--------------------|---------|---------------|------|------------|---|-------------------------|
| Главный конкурент | Внутри республики | Водка | Самовывоз | ниже | Высокая | Собственное сырье Широкий ассортимент. | Низкое качество водки |
| Второй конкурент | Внутри республики | Вина | Самовывоз | выше | Средняя | Классическая технология | Зависимость поставщиков |
| АО | Внутри | Коньяк | Самовывоз | ниже | Средняя | Экспортная | Отсутствие |

| | | | | | | | |
|--------|----------|--------|--|--|--|-----------|---------------------------|
| «Шохру | республи | й спир | | | | продукция | потребности местном ры |
|--------|----------|--------|--|--|--|-----------|---------------------------|

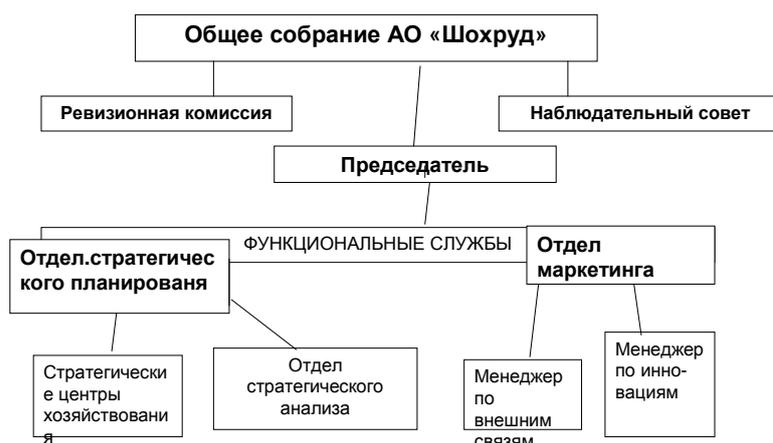
Пути модернизации структуры управления для осуществления стратегического управления на ОАО «Шохруд»

В целях совершенствования стратегического управления на ОАО «Шохруд» по результатам проведенного анализа следует на предприятии провести реорганизацию по следующим направлениям:

- 1е - изменение организационной структуры;
- 2е - повышение надежности поставок;
- 3е – освоение новой продукции.
- 4е - развитие социальной сферы;
- 5е – развитие деятельности отдела маркетинга и увеличение объемов выпускаемой продукции.

Проект организационной структуры управления АО «Шохруд», адаптированной на стратегическое управление

Проект структуры АО, адаптированной на стратегическое управление



В данной структуре реорганизация за счет создания отдела стратегического планирования и отдела маркетинга. В отделе стратегического планирования должны распределить всю выпускаемую продукцию по стратегическим зонам хозяйствования. На основании анализа этих СЗХ строить стратегические и оперативные планы. Это поможет повысить конкурентоспособность предприятия на рынке на основе процессов модернизации структуры управления.

Глава 3. Разработка учебно-методических материалов темы с использованием современных образовательных технологий

3.1. Современные технологии обучения.

В условиях интенсивного развития науки, техники и технологии к системе обучения предъявляются следующие требования:

- а) развитие навыков: индивидуальной и самостоятельной работы; творческой работы с научно-технической информацией;
- б) развитие способностей; оригинального и нестандартного решения; работоспособности;
- в) индивидуализация обучения (вследствие разных способностей к обучению);
- г) формирования: мобильности знаний, критичности мышления, творчество и гибкости в работе; адаптивности; к быстрым изменениям условий производства.

В настоящее время в странах с переходной экономикой идет становление новой системы образования, ориентированного на вхождение в мировое образовательное пространство. Этот процесс сопровождается существенными изменениями в педагогической теории и практике учебно-воспитательного процесса.

Происходит смена образовательной парадигмы: предлагаются иное содержание, иные подходы, иное право, иные отношения, иное поведение, иной педагогический менталитет.

Содержание образования обогащается новыми процессуальными умениями, развитием способностей оперирования информацией, творческим решением проблем науки и рыночной практики с акцентом на индивидуализацию образовательных программ.

Традиционные способы информации — устная и письменная речь, телефонная и радиосвязь уступают место компьютерным мультимедийным средствам обучения, использованию телекоммуникационных сетей глобального масштаба.

Важнейшей составляющей педагогического процесса становится личностно-ориентированное взаимодействие учителя с учениками. Особая роль отводится духовному воспитанию личности, становлению нравственного облика Человека.

Увеличивается роль науки в создании педагогических технологий, адекватных уровню общественного знания.

В психолого-педагогическом плане основные тенденции совершенствования образовательных технологий характеризуются переходом:

- от учения, как функции запоминания к учению, как процессу умственного развития, позволяющему использовать усвоенное;
- от чисто ассоциативной, статической модели знаний к динамически структурированным системам умственных действий;
- от ориентации на усредненного ученика к дифференцированным и индивидуализированным программам обучения;
- от внешней мотивации учения к внутренней нравственно-волевой регуляции.

Целью педагогической технологии является обеспечение достаточной эффективности образовательного процесса с гарантией достижения студентами запланированных результатов обучения, в условиях массового образования.

Главной задачей педагогической технологии является разработка учебного

процесса обеспечивающего достижения «обычным» педагогом должного эффекта обучения в условиях массового образования.

Объектами педагогической технологии являются составляющие учебного процесса

Предметом педагогической технологии является сам учебный процесс.

Образовательная технология — это системный метод создания, применения и определения всего процесса преподавания и усвоения знаний с учетом технических и человеческих ресурсов и их взаимодействия, ставящий своей задачей оптимизацию форм образования (ЮНЕСКО).

Схематически образовательная технология представлена на рисунке.



Образовательная технология — это система, состоящая из:

некоторого диагностического и операционного представления планируемых результатов обучения (ПРО);

средств диагностики текущего состояния и тенденций ближайшего развития обучаемых;

набора моделей обучения;

критериев выбора (построения) оптимальной модели для данных конкретных условий.

Качество обучения существенно повышается при использовании интерактивных методов преподавания, поскольку в процесс обучения вовлекаются все студенты; устанавливается атмосфера доброжелательности и взаимной поддержки; каждый вносит свой вклад, реализует себя; достигаются более высокие формы кооперации и сотрудничества.

Интерактивность предполагает диалоговое обучение, в ходе которого осуществляется взаимодействие преподавателя и студента, студента со студентом, студента с информацией, компьютером.

Ключевой момент – безусловное *управление познавательной деятельностью студентов*. Для этого на занятиях организуется индивидуальная, парная и групповая

работа, применяются исследовательские проекты, ролевые игры, идет работа с документами и различными источниками информации, используются творческие работы.

Лекция – ведущая форма учебного процесса в высшей школе.

Современные учебные лекции принято делить на три основных вида: обзорные, проблемные и предметные.

Если обзорная лекция направлена на восстановление прежних знаний или знакомство с каким-то еще не изученным или мало знакомым материалом для формирования целостного знания, то проблемная — подает материал как проблему, комплекс проблем, палитру разнообразных точек зрения на ту или иную сторону современной экономической жизни, при этом – готового выхода из проблемы нет, его надо искать вместе и преподавателю, и студентам.

Общие требования к учебной лекции

1. Лекция должна быть безукоризненной в научном отношении.
2. Лекция должна, безусловно, выходить за рамки даже самого свежего и удачного учебника.
3. Лекция должна учить мыслить, а не состоять из готовых ответов и рецептов.
4. Лекция должна быть грамотной и логичной с точки зрения языка.
5. Лекция должна быть яркой и убедительной.

Лекция – конференция проводится как научно-практическое занятие, с заранее поставленной проблемой и системой докладов (длительностью 5-10 мин.), подготовленных в рамках предложенной обучающим программы. В совокупности доклады призваны всесторонне осветить проблему. В конце учебного занятия обучающий подводит итоги самостоятельной работы и выступлений, дополняет/уточняет информацию, формулирует основные выводы.

Главным компонентом, ядром обучения на лекции-конференции является процесс организации учебной дискуссии.

Традиционно под понятием «дискуссия» понимается обмен мнениями во всех его формах. Дискуссия как коллективное обсуждение может носить различный характер в зависимости от изучаемого процесса, уровня его проблемности и, как следствие этого, высказанных суждений.

Учебная дискуссия отличается от других видов дискуссий тем, что новизна ее проблематики относится лишь к группе лиц, участвующих в дискуссии, т. е. то решение проблемы, которое уже найдено в науке, предстоит найти в учебном процессе в данной аудитории.

Для преподавателя, организующего учебную дискуссию, результат, как правило, уже заранее известен. Целью здесь является процесс поиска, который должен привести к объективно известному, но субъективно, с точки зрения обучающихся, новому знанию. Причем этот поиск должен закономерно вести к запланированному педагогом заданию.

Управление здесь носит двойкий характер. Во-первых, для проведения дискуссии педагог создает и поддерживает определенный уровень взаимоотношений обучающихся — отношения доброжелательности и откровенности, т. е. управление дискуссией со стороны педагога носит коммуникативный характер. Во-вторых, педагог управляет процессом поиска истины. Общепринято, что учебная дискуссия

допустима «при условии, если преподаватель сумеет обеспечить правильность выводов».

Обобщая сказанное выше, можно выделить следующие специфические черты оптимально организованной и проведенной учебной дискуссии:

1) высокая степень компетентности в рассматриваемой проблеме педагога-организатора;

2) серьезная методическая подготовка педагога-организатора обусловленная необходимостью управлять процессом проведения дискуссии;

3) высокий уровень усвоения обучающимися истинного знания, преодоление заблуждений, развитие у них диалектического мышления;

4) источник истинного знания вариативен, поэтому обучающиеся выводят истинное знание при помощи педагога.

В целом, метод учебной дискуссии позволяет максимально полно усваивать изучаемый материал, так как в дискуссии не преподаватель говорит слушателям о том, что является правильным, а сами обучающиеся вырабатывают доказательства, обоснования принципов и подходов, предложенных преподавателем, максимально используя свой личный опыт.

3.2. Технология обучения на семинаре

| | |
|--|---|
| Количество студентов: 15-30 чел. | Время 2 часа |
| <i>Форма учебного занятия</i> | Семинар-конференция |
| <i>Вопросы для обсуждения на семинаре</i> | 1. Система стратегического управления ее структура 2. Экономические законы в стратегическом менеджменте 3. Научные подходы к разработке стратегических решений |
| <i>Цель учебного занятия: расширение и углубление знаний по теме, развитие навыков аргументированного изложения своей точки зрения по различным аспектам темы.</i> | |
| <i>Задачи преподавателя:</i> • мотивировать желание глубоко продумать вопросы по данной теме; • углубить и расширить знания по теме • научить понимать различия между аргументами и выводами, основанными на аргументах, • сформировать навыки аргументированного изложения своей позиции. | <i>Результаты учебной деятельности:</i> Студент должен: • дать определение понятиям: стратегия фирмы, система стратегического управления, процесс разработки стратегии, миссия, стратегические цели; • объяснить отличия действия экономических законов функционирования в стратегическом управлении; • охарактеризовать научные подходы к принятию стратегических решений. |
| <i>Методы и техника обучения</i> | Дискуссия |
| <i>Средства обучения</i> | Тезисы докладов, плакаты, таблицы |
| <i>Формы обучения</i> | Коллективная работа |
| <i>Условия обучения</i> | Типовая аудитория |

Технологическая карта семинара 1 модуля 2

| Этапы работы, время | Содержание деятельности | |
|---|---|---|
| | Преподавателя | Студентов |
| 1 этап. Введение в учебное занятие (5 мин.) | <p>1.1. Объявляет тему семинара, цели и планируемые результаты учебной деятельности, особенности проведения представляет ведущего.</p> <p>1.2. Разъясняет порядок проведения занятия, вывешивает памятку участника дискуссии и таблицу «Показатели и критерии оценки участников дискуссии» (<i>приложение 1, 2</i>)</p> | <p>1.1. Ведущий представляет докладчика, оппонентов рецензентов, экспертов.</p> <p>1.2. Знакомятся с памяткой таблицами «Критерии оценки докладчиков, рецензентов и оппонентов».</p> <p>1.3. Задают уточняющие вопросы.</p> |
| 2 этап. Основное (60 мин.) | <p>2.1. Организует выступления студентов с подготовленными докладами и сообщениями:</p> <ul style="list-style-type: none"> - внимательно следит за логикой развертывания содержания материала; - при возникновении потребности обсудить излагающийся материал, останавливает докладчика на некоторое время и переводит семинар в русло коллективного обсуждения. <p>2.2. Организует коллективное обсуждение содержания докладов:</p> <ul style="list-style-type: none"> - задает вопросы (<i>приложение 3</i>); - уточняет основные положения доклада; - проявляет заинтересованность в высказываниях. <p>Обсуждение каждого доклада завершает кратким обобщением.</p> | <p>2.1. Ведущий предоставляет слово докладчику. Участник зачитывает доклад. Ведущий даёт слово рецензентам, а затем оппонентам. Рецензент подчеркивает положительные стороны доклада. Оппоненты высказывают своё мнение, задают вопросы, участвуют в дискуссии.</p> <p>2.2. Учащиеся коллективно обсуждают содержание доклада, дискутируют. Эксперты оценивают выступления докладчикам, рецензентам и оппонентам.</p> |
| 3 этап. Информационный (15 мин) | <p>3.1. Организует подведение итогов семинара:</p> <ul style="list-style-type: none"> - предоставляет слово экспертам; - резюмирует итоги обсуждения; - подводит итоги семинарского занятия: выделяет основные моменты; - дает общую оценку результативности семинара. <p>3.2. Дает задание для самостоятельной работы: прочитать текст лекции следующей темы с применением техники Инсерт.</p> | <p>3.1. Эксперты:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) комментируют подготовленность докладчика рецензентов и оппонентов, активность в ходе дискуссии 2) суммируют выставленные баллы докладчикам, рецензентам и оппонентам, объявляют их. <p>3.2. Слушают, записывают задание.</p> |

Приложение 1

Памятка участнику дискуссии

1. Дискуссия является методом решения проблем, а не выяснения отношений.
2. Не говори слишком долго, чтобы дать возможность высказаться другим.
3. Взвешивай слова, произноси их обдуманно, контролируй эмоции, чтобы твои разумные мысли достигли цели.
4. Стремись понять позицию оппонента, относись к ней уважительно.
5. Возражай корректно, не искажая и не передергивая смысла сказанного оппонентом.
6. Высказывайся только по предмету дискуссии, не бравируй своей начитанностью и общей эрудицией.
7. Борись с соблазном кому-либо угодить или досадить своим выступлением.

Ролевая инструментовка семинара-дискуссии

Ведущий получает все полномочия обучающего – руководит ходом обсуждения, следит за аргументированностью доказательств или опровержений, точностью использования понятий и терминов, корректностью общения и пр. Строго следит за регламентом выступлений.

Рецензент в целом характеризует выступление и отмечает положительные стороны доклада по критериям: актуальность, последовательность, логика и ясность изложения, четкая формулировка выводов.

Оппонент воспроизводит процедуру оппонирования, принятую в среде исследователей. Он должен не только воспроизвести основную позицию докладчика, продемонстрировав тем самым ее понимание, найти уязвимые места или ошибки, но и предложить свой собственный вариант решения.

Эксперт оценивает продуктивность всей дискуссии, правомерность выдвинутых гипотез и предложений, сделанных выводов, высказывает мнение о вкладе конкретных участников дискуссии. и т. д

Порядок и регламент проведения дискуссии.

1. Ведущий объявляет тему доклада и предоставляет слово докладчику.
2. Доклад продолжается 5 мин.
3. Рецензент выступает – 2 мин.
4. Оппонент выдвигает свою точку зрения по теме доклада – 1 - 3 мин.
5. Коллективное обсуждение - 5 - 10 мин.

Приложение 2

Показатели и критерии оценки участников дискуссии

| Показатели и критерии оценки (в баллах) | Участники дискуссии | | | |
|---|---------------------|---|---|---|
| | Докладчики (ФИО) | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. содержание доклада (2,5): | | | | |
| -соответствие теме 1,5); | | | | |

| | | | | |
|---|-----------------------------------|---|---|---|
| -четкая формулировка выводов (0,5) | | | | |
| 2.Использованные средства представления информации (наглядность)– (0,9) | | | | |
| 3.Соблюдение регламента (0,6) | | | | |
| Итого (максимально–4), | | | | |
| | Рецензенты (ФИО) | | | |
| 1.Характеристика доклада (0,3) | | | | |
| -сильные места доклада (1,2) | | | | |
| -слабые места доклада (1,2) | | | | |
| 3.Соблюдение регламента (0,6) | | | | |
| Итого: (максимальный балл -3,0) | | | | |
| | Оппонент/участник дискуссии (ФИО) | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1.Вопросы: | | | | |
| - количество (0,3 за каждый) | | | | |
| 2.Дополнения | | | | |
| -количество (0,2 за каждый) | | | | |
| - по существу (0,3) | | | | |
| Итого:(максимально – 3,0) | | | | |

Приложение 3

Вопросы для обсуждения и формирования выводов

Тема1: Формирование миссии организации в области сервиса.

1. Что такое миссия предприятия?
2. Какая информация нужна для правильной формулировки миссии?
3. Какие этапы процессы составления миссии вы знаете?
4. В чем ценность миссии?
5. Какова должна быть структура миссии?

Тема2: Роль стратегической цели предприятия на определение его ключевых позиций.

1. Чем отличаются стратегические цели от целей деятельности предприятия?
2. Что дает формулировка целей организациям?
3. Каковы требования к целям по SMART?
4. Какие критерии качества составления целей должны быть соблюдены?
5. Чем отличается цель от миссии?

Тема3: Уровни стратегии в организации и их место в стратегическом управлении.

1. Причинно-следственные связи стратегических целей?
2. Стратегии развития бизнеса – на каком уровне их принимают?
3. Стратегии концентрированного роста – на каком уровне их принимают?
4. Стратегии интегрированного роста- в чем их особенность?

Необходимые условия и требования для эффективной организации процесса обучения

Доминантой профессионального обучения является информационно-предметное обеспечение, которое включает средства обучения и учебное оборудование и представляет компоненты технологий обучения.

Средствами профессионального обучения являются: учебная литература(книги, наглядные пособия, таблицы, плакаты); информационные материалы к индивидуальным средствам обучения(кинофильмы, видеофильмы, диафильмы, пленки с изображениями); программно- методическое обеспечение учебного процесса(компьютерные технологии, обучающие и контролирующие программы, программы для ПЭВМ, задания для графических работ); специальное оборудование (тренажеры, триммеры); дидактические материалы(обучающие программы, сценарии игр, опросники).

Учебное оборудование: ТСО (кинопроектор, магнитофон, кодоскоп , компьютер); лабораторное оборудование (приборы, устройства, микроскопы, измерительные средства. Чертежное оборудование); учебная мебель и приспособления(столы , доски, плакатницы)

Таким образом, средства информационно- предметного обеспечения профессиональной подготовки представляют средства информации и учебно-технические средства.

Средства учебно- методического обеспечения учебного процесса общетехнической подготовки содержат учебно- методический комплекс и учебно-материальную базу.

Учебно- методический комплекс содержит программу, учебник, опорный конспект и печатный раздаточный материал, аудиовизуальные средства и носители информации, магнитные ленты, объекты изучения и образцы, тесты; методические рекомендации к изучению курса, лабораторный практикум, курсовой проект, атласы конструкций, ГОСТы, справочники, программы ПЭВМ , мультимедия технологии.

Учебно - методическая база включает: аудитории, кабинеты, лаборатории, оборудование, технические средства обучения: приспособления , приборы, машины . стенды, станки; информации контроля, тренажеры.

Компонентами СУМО являются такие носители информации как учебник, опорный конспект, печатный раздаточный материал, методические рекомендации.

Опорный конспект - система в виде ключевых слов и фраз, активизирующая познавательную деятельность студентов. При его разработке обычно вначале составляются матрицы связей между дисциплинами и внутри дисциплины, затем строятся графы интегрирования и обобщена логика изучения (гносеология) дисциплины, лист основного содержания и, наконец- опорный конспект.

Профессионально - педагогическая культура- мера и способ творческой самореализации в различных видах педагогической деятельности по усвоению, передаче и созданию педагогических ценностей технологий.

Критерии качества педагогического творчества и культуры:

-ценностные отношения к педагогической реальности (субъект-субъектные отношения);

-технологическая - педагогическая подготовленность (умения);

-интегративность видов педагогической культуры;

- развитость педагогического мышления(проблемный поисковый характер, гибкость, вариативность, самостоятельность решений);

-совершенство(частная педагогическая система, оценка своего опыта и опыта коллег).

Для эффективной организации процесса обучения необходимы следующие условия и требования, как знания студентов, то есть учащиеся на которых направлено обучение; нормативно- правовая база; технические условия и организационные требования, которые более конкретно мы описываем ниже:

Анализ условий обучения:

- *нормативно - правовые*

-*технические*

-*организационные условия и требования к процессу обучения.*

Нормативно - правовая база включает в себя Национальную программу по подготовке кадров Республики Узбекистан, Закон «Об образовании» и другие соответствующие законодательные акты и постановления Кабинета Министров Республики Узбекистан, решения коллегии и приказы министерства высшего и среднего специального образования РУз, совместные приказы с Министерством народного образования, их рекомендации, инструкции и другие документы нормативного характера.

К правовым относятся: программа предмета, учебный план, календарный план, критерии оценивания и журнал.

Учебная программа предмета - это государственный документ, определяющий обязательный объем содержания теоретических и практических занятий, перечень их последовательности и время (часы) отведенную на каждую тему. Учебные программы бывают типовые и рабочие. Типовая программа утверждается Министерством Высшего и Средне-специального Образования Республики Узбекистан. Рабочая программа составляется на основе типовой программы и утверждается в каждом учебном заведении проректором по учебным делам.

Учебный план - это государственный документ, определяющий содержание, объем , виды, последовательность, периоды и сроки учебно- воспитательного процесса в данном типе учебного заведения.

Сетка часов устанавливает перечень изучаемых предметов по циклам и дозировку учебной нагрузки в часах на неделю, полугодие, учебный год и на весь период обучения.

Календарно - тематический план - планирование последовательности проведения тем по предмету, утвержденный заведующим кафедрой.

Журнал - представляет собой документ, в котором содержится информация о студентах, о текущих, рубежных и итоговых их оценках. Отмечаются дата проведения лекционных и практических занятий.

К техническим условиям – относятся - технические средства, устройства и их пригодность к применению. Проведение занятий направлено на использование и применение современных дидактических средств (проектор, компьютер, видеопроектор).

Организационные условия - приобретение студентами определенных знаний, умений и навыков по обучаемому предмету; готовность аудитории к проведению занятия, то есть аудитория должна быть хорошо освещенной, чистой, столы и стулья достаточны(посадочные места) для всех обучающихся; доска, мел и другие наглядные пособия, стенды и другие.

Критерии оценивания:

Показатели успеваемости

Уровень знаний студентов на оценку «отлично»: -

сделать выводы и принять решение;

- стремление к новшествам, науке и техники;
- обосновать и разъяснить материал
- применять полученные знания на практике;
- понять сущность;
- знать, уметь рассказать;
- иметь представление.

Оценка «хорошо»

- самостоятельно вести рассуждение;
- применять на практике
- понять сущность;
- знать, уметь рассказать
- иметь представление.

Оценка «удовлетворительно»

- применять на практике;
- понять сущность;
- знать, уметь рассказать;
- иметь представление.

Оценка «неудовлетворительно»

- не иметь представление;
- не знание.

Тестовые задания:

1. Стратегическое управление осуществляется посредством мышления:

- а) «от прошлого- через настоящее- к будущему»;
- б) «от образа будущего бизнеса – к настоящему и снова – к будущему».

2. Отличие стратегического управления от стратегического планирования заключается:

- а) отход от управленческого рационализма;
- б) парадигма основана на системном и ситуационном подходах к управлению;
- в) организация рассматривается при этом, прежде всего как открытая система;
- г) главные предпосылки успешной деятельности фирмы отыскиваются не только внутри, а и вне нее.

3. В каком соотношении находятся стратегическое планирование и стратегический менеджмент?

- а) стратегический менеджмент — составная часть стратегического планирования в организации;
- б) стратегическое планирование — элемент стратегического менеджмента;

- в) стратегический менеджмент и стратегическое планирование объединяются в стратегическом маркетинге;
 - г) стратегический менеджмент — это разработка стратегического плана и управление стратегическими изменениями;
 - д) эти понятия означают на практике один и тот же процесс.
4. Ключевыми компонентами стратегического планирования являются:
- а) цели планирования;
 - б) разработка этапов планирования;
 - в) структура управления.
5. На этапе долгосрочного планирования вырабатывается:
- а) стратегия работы отдельного исполнителя;
 - б) стратегия работы отдельного подразделения;
 - в) стратегия фирмы по всем ее направлениям.
6. Как соотносятся понятия «стратегический план» и «долгосрочный план»?
- а) стратегический план — это разновидность долгосрочного плана;
 - б) долгосрочный план — это разновидность стратегического плана;
 - в) стратегический и долгосрочный план — близкие, но в то же время различные понятия;
 - г) долгосрочный и стратегический план — это одно и то же.
7. Посредством мышления "от образа будущего бизнес - успеха - к настоящему и снова - к будущему" осуществляется:
- а) стратегическое планирование;
 - б) стратегическое управление.

Задания для работы в группах:

Проблемные задания

1. В чем состоит основное отличие долгосрочного экстраполятивного планирования от стратегического?
2. Известный специалист в области стратегического менеджмента И. Ансофф утверждает, что «стратегия – понятие трудноуловимое и несколько абстрактное. Ее выработка обычно не приносит фирме никакой непосредственной пользы. Кроме того, она дорого обходится как по денежным расходам, так и по затратам времени управляющих». Почему же тогда предприятия занимаются разработкой стратегии?

Глава IV. Безопасность жизнедеятельности и охрана труда на предприятии

4.1. номенклатура мероприятий по охране труда

Охрана здоровья людей, работающих в разных отраслях народного хозяйства, путём создания безопасных и благоприятных для человека условий труда является основной задачей охраны труда. Под охраной труда понимается система законодательных актов, социально-экономических и лечебно-профилактических мероприятий и средств, обеспечивающих безопасность, сохранение здоровья и работоспособность человека в процессе труда. Во-первых, в основу охраны труда положен принцип профилактики, направленный на предупреждение возможности производственных травм и профессиональных заболеваний.

Во-вторых, проблема охраны труда в нашей стране решается комплексно, на основе использования последних научных достижений. На их базе разработан и внедрён эффективный комплекс мер по охране труда, включающий инженерно-технические, медико-санитарные и социально-бытовые профилактические мероприятия.

Согласно законодательству комплекс этих мероприятий предусматривается и осуществляется на стадиях проектирования, строительства, модернизации и эксплуатации производственного оборудования, технологических процессов, промышленных и других объектов.

Условия труда – это совокупность факторов производственной среды, влияющих на здоровье и работоспособность человека в процессе труда. Эти факторы разделяются на опасные и вредные. Воздействие первых на работающих в определённых условиях приводят к травме или другому внезапному ухудшению здоровья, а вторых – к заболеванию или снижению работоспособности.

Факторы различаются не только конечными, неблагоприятными для человека результатами, зависящими от уровня производственного фактора, но и продолжительностью воздействия. Для опасного фактора характерно мгновенное, а для вредного – длительное воздействие. Однако в ряде случаев неблагоприятные последствия, вызванные кратковременным (в течение смены) воздействием вредного фактора, рассматриваются наряду с травмами; расследуются и учитываются как несчастные случаи на производстве. К ним относятся острые отравления, тепловые удары, обморожения, а также поражения молнией на производстве.

По природе действия опасные и вредные факторы разделяются на физические, химические, биологические и психофизиологические.

Физические факторы: движущиеся машины и механизмы, незащищённые подвижные элементы оборудования, передвигающиеся изделия, заготовки и материалы; повышенная или пониженная температура поверхностей оборудования, материалов, воздуха рабочей зоны; влажность и подвижность воздуха; опасный уровень напряжения в электрической цепи; повышенный уровень шума, вибрации; отсутствие или недостаток естественного света, недостаточная освещённость рабочей зоны, повышенная яркость света, пониженная контрастность; острые кромки, заусенцы и шероховатости на поверхности оборудования, инструмента; расположение рабочих мест на значительной высоте от пола, земли; повышенный уровень ультрафиолетовой и инфракрасной радиации; электромагнитных излучений;

повышенное или пониженное барометрическое давление в рабочей зоне и его резкое изменение.

Химические факторы. К ним относятся вещества, проникающие в организм человека через дыхательные пути, кожу или пищеварительную систему, которые могут оказывать общетоксическое, раздражающее слизистые оболочки носа, полости рта и глаз, аллергическое, то есть резко изменяющее реактивность организма и мутагенное (наследственные изменения) действие, а также влиять на репродуктивную (воспроизводство) функцию человека. Факторы этой группы имеют достаточно широкое распространение при технологических процессах, а также в виде исходных первичных или конечных продуктов или вспомогательных материалов, используемых при дезинфекции, мойке исходного продукта или ёмкостей технологического оборудования (кислоты, щёлочи, хлорная известь и другое).

Биологические факторы. Они подразделяются на патогенные (болезнетворные) микроорганизмы и макроорганизмы. Первые могут проникать в организм человека в виде бактерий, вирусов, вызывающих специфические инфекционные заболевания. Микроорганизмы разделяются на организмы растительного и животного происхождения.

Психофизиологические факторы. Они разделяются на физические и нервно-психические перегрузки. Первые включают статические, динамические нагрузки, гиподинамию – ограничение двигательной активности. Мышечные статические нагрузки чрезвычайно неблагоприятно влияют на работоспособность и здоровье человека. Они определяются величиной требуемого усилия при статической нагрузке и временем нахождения в вынужденной позе при выполнении трудовой операции.

Нервно-психические перегрузки подразделяются на умственное перенапряжение, монотонность труда и эмоциональные перегрузки. Для пищевых производств характерны монотонные работы и эмоциональные нагрузки разных категорий. Монотонность работы оценивается числом элементов в операции, числом повторений одной операции в течение часа или временем пассивного наблюдения за ходом производственного процесса (процент продолжительности смены).

Эмоциональные нагрузки бывают мало напряжённые – при отсутствии указанных в следующих категориях показателей; умеренно напряжённые – при работе по точному графику, напряжённые – в случае дефицита времени для выполнения работы и повышенной ответственности; очень напряжённые работы – при условии личного риска, ответственности за безопасность других лиц.

Для целенаправленного планирования, реализации и финансирования мероприятий, направленных на улучшение условий труда, предупреждение несчастных случаев и заболеваний на предприятиях, утверждена номенклатура мероприятий по охране труда.

Номенклатурные мероприятия предусматривают:

- модернизацию для обеспечения безопасности технологического, подъёмно-транспортного и другого оборудования; внедрение автоматического и дистанционного управления оборудованием и технологическими процессами; систем автоматического контроля и сигнализации о наличии или возникновении опасных и вредных производственных факторов; нанесение на оборудование и коммуникации опознавательной окраски и знаков безопасности.

- внедрение технических средств защиты работающих от поражения электрическим током; механизации розлива и транспортирования используемых в производстве ядовитых, агрессивных, легковоспламеняющихся и горючих жидкостей; приведение уровней шума, вибрации, естественного и искусственного освещения и других производственных вредных факторов в соответствие с нормами;

- внедрение средств контроля уровней опасных и вредных факторов на рабочих местах; применение новых и совершенствование эксплуатируемых средств защиты работающих от этих факторов; установку новых и реконструкцию действующих вентиляционных, аспирационных, пылеулавливающих, отопительных и кондиционирующих систем, тепловых, водяных, воздушных завес и душей для обеспечения нормального микроклимата и теплового режима в производственных и вспомогательных помещениях;

- приведение производственных зданий, сооружений, помещений, рабочих мест и промышленных площадок в соответствие с требованиями охраны труда; механизацию уборки производственных помещений, очистки оборудования, воздухопроводов, осветительной аппаратуры, окон, световых фонарей, а также работ по складированию и транспортированию сырья, готовой продукции и отходов производства; устройство тротуаров, переходов, тоннелей, галерей на территории предприятия для обеспечения безопасности и предупреждения заболеваний;

- реконструкцию и оснащение санитарно-бытовых помещений (гардеробных, душевых, помещений для личной гигиены женщин, приёма пищи);

- организацию и оснащение кабинетов, уголков, передвижных лабораторий, выставок по охране труда.

4.2. Экономическое значение охраны труда

Экономическое значение охраны труда определяется эффективностью мероприятий по улучшению условий и повышению безопасности труда и является экономическим выражением социальной значимости охраны труда. В связи с этим экономическое значение охраны труда оценивается результатами, получаемыми при изменении социальных показателей за счёт внедрения мероприятий по улучшению условий труда. Результаты изменения социальных показателей следующие:

1. Повышение производительности труда.
2. Снижение непроизводительных затрат времени и труда.
3. Экономия расходов на льготы и компенсации за работу в неблагоприятных условиях труда.
4. Снижение затрат из-за текучести кадров по условиям труда.

Техника безопасности

Безопасность рабочих во многом зависит от свойства производственного оборудования сохранять безопасное состояние при выполнении заданных функций в определённых условиях в течение установленного времени, то есть его безопасность.

В зависимости от назначения, конструкции, характеристики рабочей среды, а также условий протекания технологического процесса оборудование подразделяется на оборудование с повышенной опасностью и неопасное. Повышенная опасность оборудования определяется наличием опасных и вредных факторов, которые при нарушении тех или иных правил техники безопасности могут привести к аварии или несчастному случаю.

В значительной мере повышенная опасность технологического оборудования зависит от свойств перерабатываемых им веществ или характеристики рабочей среды.

Однако во всех случаях первостепенная роль в обеспечении безопасной эксплуатации оборудования принадлежит его безопасной конструкции, оснащённой необходимой контрольно-измерительной аппаратурой, приборами безопасности, блокировочными устройствами, автоматическими средствами сигнализации и защиты, позволяющими контролировать соблюдение нормальных режимов технологического процесса, а также исключая возможность возникновения аварий и несчастных случаев.

Основными требованиями охраны труда, предъявляемыми при проектировании машин и механизмов, являются: безопасность для человека, надёжность и удобство эксплуатации. Требования безопасности определяются системой стандартов безопасности труда.

Безопасным и оперативным способом управления работой оборудования, входящего в состав комплексно-механизированных и автоматизированных поточных линий, является дистанционное управление, осуществляемое с центрального пульта, на котором установлены органы управления, контрольно-измерительные приборы, сигнализирующие устройства.

Безопасность работы на оборудовании может быть обеспечена лишь при наличии на нём необходимых органов управления. Органы управления производственным оборудованием независимо от его мощности, габаритов и

назначения должны соответствовать следующим основным требованиям: обеспечивать надежность пуска; быстроту остановки, лёгкость и удобство пользования; исключать возможность ошибочного или случайного включения как оборудования в целом, так и отдельных его механизмов.

Меры безопасности технологических процессов закладываются при их проектировании. Поэтому учёт требований безопасности при разработке и осуществлении технологических процессов имеет большое профилактическое значение для предупреждения производственного травматизма.

Заключение

Целью данной квалификационной выпускной работы было изучение состояния стратегического управления на предприятии АО «Шохруд», выявление сильных и слабых сторон исследования в этой области, а так разработка учебно-методических материалов по преподаванию данной темы для студентов колледжей с использованием современных педагогических технологий.

На современном этапе усиливается значение стратегического планирования. Для того, чтобы выжить в условиях жёсткой конкуренции чутко реагировать на внутренние и внешние изменения, необходимо знать свои сильные и слабые стороны и возможности и угрозы, которые подстерегают предприятие. Всё это включает в себя анализ сред. Поэтому любая организация должна уделять большое внимание аналитической деятельности и по возможности выделять соответствующие средства, которые обязательно оправдаются.

Первая глава данной выпускной работы рассматривает теоретическое освещение исследуемой темы. В этой главе рассматриваются следующие вопросы: сущность формирования цели и их классификация, основные этапы процесса принятия и реализация управленческих решений, и технология анализа как внешней, так и внутренней среды.

Во второй главе проводится анализ деятельности АО «Шохруд» и готовность предприятия к стратегическому управлению. Рассмотрение основных технико-экономических показателей показал, что деятельность предприятия является удовлетворительной. Так, на предприятии товарная продукция в течении 2009-2011 годов увеличивается. Причиной этому послужил рост производства продукции в натуральном выражении, особенно вина и спирта. На предприятии обеспечен рост производительности труда. Однако, показатель затрат на 1 сум товарной продукции увеличивается из года в год. Так затраты на 1 сум товарной продукции в 2011 году по сравнению с 2009 годом снизились на 5,5 тийин, а по сравнению с 2010 годом увеличились на 7,9 тийин. За анализируемые годы на предприятии чистая прибыль из года в год увеличивается, рентабельность капитала в 2011 году по сравнению с 2010 годом на 14,88 пунктов. В целом, за исследуемые годы на АО "Шохруд" финансовое положение предприятия улучшилось наряду с отрицательными изменениями. Завершающим этапом анализа был анализ конкурентного статуса предприятия, который включил в себя анализ внешних и внутренних факторов, влияющих на деятельность организации. Это изучение имело целью выявить сильные и слабые стороны предприятия и показать его возможности и угрозы.

На основе проведенного анализа были разработаны следующие предложения: усовершенствовать организационную структуру, разделив планово-экономический отдел на отдел текущего планирования и отдел стратегического планирования, что облегчило бы деятельность по стратегическому управлению АО «Шохруд».», направления их указаны также во второй главе.

В третьей главе приведено описание современной технологии преподавания темы **на уроке-конференции с использованием техники «З-Х-У»**, а также разработаны необходимые учебные материалы для преподавания этой темы учащимся колледжей. Применение предложенных интерактивных методов обучения поможет в

лучшем освоении содержания темы **«Стратегическое управление предприятием в условиях модернизации национальной экономики»**.

В четвёртой главе изучены правила безопасности жизнедеятельности и охраны труда на предприятии.

В результате выполнения всех поставленных перед данной квалификационной выпускной работой задач, цель работы достигнута.

Список использованной литературы

1. Закон Республики Узбекистан «О Предприятиях в Республике Узбекистан» от 15 февраля 1991 г. За № 229-ХП. (Дополнено в 1999 году)
2. Закон Республики Узбекистан «Об образовании» от 29 августа 1997 г. За №464-и
3. И.Каримов «Мировой финансово-экономический кризис и пути его преодоления в условиях Узбекистана». Ташкент «Узбекистан». 2009г
4. И. Каримов. Модернизация страны и построение сильного гражданского общества – наш главный приоритет. Доклад Президента Ислама Каримова на совместном заседании Законодательной палаты и Сената Олий Мажлиса Республики Узбекистан.//Правда Востока, 2010г., 27 января.
5. И.Каримов. 2012 год станет годом поднятия на новый уровень развития нашей Родины. Ташкент, Узбекистон, 2012.
6. Виханский О.С. «Стратегическое управление» - М.: «Экономика», 2003г.
7. Азизходжаева Н.Н. Педагогические технологии и педагогическое мастерство. Т.:ТГПУ, 2003 г.
8. Забелин П.В., Моисеева Н.К. “Основы стратегического управления” Учебное пособие Москва 1998г.
9. Ламбен Ж-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Пер. с франц СПб.:Наука, 2003.
- 10.Левина М.М. Технологии профессионального педагогического образования: Уч. пособие для пед. вузов / М.М. Левина; Межд. акад. наук пед. образов. – М.: Академия, 2001.
- 11.Мескон МХ, Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. М.: Дело, 2004
- 12.Намазова Н.Д. «Комплекс учебно-методических материалов по дисциплине «Стратегический менеджмент», разработанных на основе модульной технологии». Бух.ТИПиЛП, 2010г.
- 13.Педагогика и психология высшей школы: Учебное пособие. – Ростов н/ Д: Феникс, 2002.
- 14.Смирнов С.Д. Педагогика и психология высшего образования: от деятельности к личности: Учеб. пособие. – М.: Аспект Пресс, 2005.
- 15.Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. Москва 2009г.
- 16.Томпсон А.А.. Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред Л.Г. Зайцева, М И. Соколовой М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2000г.
- 17.Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. 3-е изд., перераб и доп. М.: ИНФРА-М, 2002г.
- 18.Отчетные данные о деятельности ОАО «Шохруд» за 2009-2011 годы
19. www.economy.gov.ru
20. www.Ziyo.net -
- 21.www.Manajement.ru