

სტრატეგიული მენეჯმენტის სასერტიფიკატო კურსი Capstone 2.0
ამერიკული სიმულაციური თამაშებით სწავლების ტექნოლოგიით და
ინოვაციური საგანმანათლებლო ექსპერიმენტი

დოქტორანტი ტარიელ ელაშვილი

სიმულაციური ცენტრი Capsim, Capstone 2.0 ბიზნეს სიმულაციის დახმარებით

სტრატეგიული მენეჯმენტი

რატომ აღმატება ზოგიერთი კომპანია მუდმივად სხვა კომპანიებს? რატომ შეუძლია ზოგიერთ კომპანიას განსაკუთრებული პერფორმანსის შენარჩუნება დიდი ხნის განმავლობაში? როგორ არის ეს შესაძლებელი კონკურენტული გამოწვევების წინაშე და ეკონომიკური აქტივობის მერყეობის პირობებში? რატომ ჩანს, რომ ზოგიერთი კომპანია რეგულარულად ახერხებს სწორი გადაწყვეტილებების მიღებას (მაგალითად, Apple), მაშინ როდესაც სხვები დიდხანს იბრძვიან (HP, Sears), ხოლო ზოგი საერთოდ ფიასკოს განიცდის (Kodak, Blockbuster)? ამ კითხვებზე პასუხები ქმნის სტრატეგიული მენეჯმენტის შესწავლის ჩარჩოს.

ეს კურსი შექმნილია იმისთვის, რომ უზრუნველყოს ბიზნეს ორგანიზაციების საკითხების უფრო ფართო ხედვა, ვიდრე ეს იქნებოდა კურსში, რომელიც ფოკუსირებულია მხოლოდ ისეთ ფუნქციურ სფეროებზე, როგორიცაა ბუღალტერია, ფინანსები, მარკეტინგი ან ოპერაციები. ჩვენი ყურადღების ცენტრშია მთლიანი საწარმო – ინდუსტრია და კონკურენტული გარემო, რომელშიც ის ფუნქციონირებს, მისი გრძელვადიანი მიმართულება და სტრატეგია, კონკურენტული მიდგომა და წარმატების შენარჩუნების პერსპექტივები.

ცოდნა და გაცნობიერება: კურსი ხაზს უსვამს პრაქტიკულ ინსტრუმენტებსა და ანალიტიკურ ჩარჩოებს, რათა უზრუნველყოს შემდეგი საკითხების გაგება:

- ინდუსტრიები და ფირმის გარე გარემო.
- როგორ იქმნება ღირებულება და სტრატეგიული მდგრადობის წყაროები.
- ფირმის პერფორმანსსა და სტრატეგიას შორის ურთიერთკავშირი.
- მტკიცებულებები წარმატებული შეერთებისა და შესყიდვების შესახებ.
- მრავალბიზნესიანი კორპორაციების მართვის ჩარჩოები.
- გლობალური სტრატეგიის მიდგომები.
- კულტურისა და სტრუქტურის მართვა.
- სტრატეგიული ინიციატივების პროგრესის მონიტორინგი.

უნარები: ეს კურსი ასევე მიზნად ისახავს დაგეხმაროს შემდეგი უნარების განვითარებაში:

- რთული და არასტრუქტურირებული სიტუაციების დაშლის უნარი ანალიზისთვის მართვად პრობლემებად.
- ინფორმაციის სინთეზის უნარი მნიშვნელოვანი ანალიზისთვის.
- პერსპექტიული ბიზნეს სტრატეგიების ამოცნობის უნარი და ისეთების გამოყოფა, რომლებიც დამატებით ყურადღებას მოითხოვს.
- კარგად დასაბუთებული ზეპირი და წერილობითი არგუმენტების წარდგენის უნარი.
- ფირმის კონკურენტული გარემოს ატრიბუტების კრიტიკული ანალიზისა და ფირმის შიდა შესაძლებლობების ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოყენების გეგმების ფორმულირების უნარი.

კურსის კულტურა

დისკუსია. ეს კურსი დიდწილად ეყრდნობა საკლასო დისკუსიას. ის, რასაც მიიღებთ კურსიდან, დამოკიდებულია თქვენს მომზადებაზე ყოველი გაკვეთილის წინ. ეს გააუმჯობესებს შემთხვევებისა და კომპანიების შესახებ დისკუსიის ხარისხსა და სიღრმეს და დიდ გავლენას მოახდენს იმაზე, თუ რამდენს ისწავლით.

იფიქრე! სტრატეგიაში არსებული პრობლემები რთულია და, ჩვეულებრივ, არ არსებობს მკაფიო პასუხი. ანალიზი წარმოადგენს მნიშვნელოვან საწყის საფუძველს. ლოგიკისა და მსჯელობის გამოყენებით ფიქრის ხარისხი მნიშვნელოვანია ანალიზის მიღმა გასასვლელად.

საკლასო მასალების მოთხოვნები

სახელმძღვანელო: უესტი, პეიჯი. 2024. სტრატეგიული მენეჯმენტი: ღირებულების შექმნა, მდგრადობა და პერფორმანსი, 8-ე გამოცემა. Riderwood Publishing.

ეს სახელმძღვანელო ხელმისაწვდომია ციფრულ ფორმატში VitalSource-ის მეშვეობით, რომელიც წარმოადგენს ციფრული სახელმძღვანელოების წამყვან პლატფორმას შეერთებულ შტატებში.

შემთხვევების პაკეტი: კურსის ფარგლებში ხელმისაწვდომია საჭირო უახლესი შემთხვევების და საკითხავი მასალების პაკეტი.

Capstone სიმულაცია

გადადით www.capsim.com-ზე, დააჭირეთ ღილაკს "Get Started" მარჯვენა მხარეს. იხილეთ დამატებითი ინსტრუქციები ქვემოთ ამ სილაბუსში.

Capstone სიმულაცია

სტუდენტები შეირჩევა შემთხვევითი პრინციპით. თითოეული სტუდენტი იმოქმედებს როგორც აღმასრულებელი დირექტორი მულტიმილიონიან კომპანიაში და კონკურენციას გაუწევს კლასის სხვა წევრებს. თითოეული სტუდენტი მიიღებს სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებს ბიზნესის განვითარებისა და განსაკუთრებული პერფორმანსის მისაღწევად. წვდომის სრული ინსტრუქციებისთვის იხილეთ დანართი A.

პროექტი

სტუდენტები ჩაატარებენ თანამედროვე შესყიდვის ანალიზს. თითოეული წევრი წარმოადგენს თავის დასკვნებს კლასისთვის აღმასრულებელ ბრიფინგზე და სწავლების ბოლოს წარმოადგენს შედეგების ანალიზს.

გაუთვალისწინებელი სიტუაციები

შემუშავებული იქნება გაუთვალისწინებელი გეგმები, რათა კურსის გაგრძელება შესაძლებელი გახდეს დისტანციურად, თუ სასწავლებელი დაიხურება (მაგალითად, ბუნებრივი კატასტროფის ან დაავადების გავრცელების გამო). ასეთი სარეზერვო გეგმის არსებობა ხელს უწყობს იმის უზრუნველყოფას, რომ თქვენი პროგრესი დამთავრებისკენ არ შეფერხდეს ასეთი კატასტროფის გამო.

თემა	ტესტის თავი	ქეისი	სიმულაცია
კურსის შესავალი	1. სტრატეგიის საჭიროება		
	2. ხედვა, მისია, ღირებულებები	Whole Foods ინ დეტროიტ	
სტრატეგია & შესრულება	3. სტრატეგია და შესრულება		შეასრულეთ შესავალი გაკვეთილი
ინდუსტრიის ანალიზი	4. ინდუსტრიის ანალიზი, 125-149		შეასრულეთ სარეპეტიციო სახელმძღვანელო
ინდუსტრიის ანალიზი		ცივი ომები გრძელდება	
ინდუსტრიის ანალიზი			
ღირებულებათა ჯაჭვის ანალიზი	5. ღირებულებათა ჯაჭვის ანალიზი		პრაქტიკის რაუნდი 1
ღირებულებათა ჯაჭვის ანალიზი		სწავლა თამაშის საშუალებით	
მდგრადი უპირატესობა	6. რესურსებზე დაფუძნებული უპირატესობა		პრაქტიკის რაუნდი 2
ბიზნეს დონის სტრატეგია	7. ბიზნეს დონის სტრატეგია		
ბიზნეს დონის სტრატეგია: დაბალი ღირებულების ლიდერობა		Walmart მაღაზიები ფასდაკლება ოპერაციები	შეჯიბრის რაუნდი 1
ბიზნეს დონის სტრატეგია: დიფერენციაცია			
		Celestial Seasonings	შეჯიბრის რაუნდი 2
			შეჯიბრის რაუნდი 3
ზრდა & ინოვაცია	8. ინდუსტრიები, სასიცოცხლო ციკლის ეტაპები 12. ცოდნის დინამიკა		
კორპორაციული სტრატეგია	10. კორპორაციული სტრატეგია, 319-341		შეჯიბრის რაუნდი 4
კორპორაციული სტრატეგია	10. კორპორაციული სტრატეგია, 341-356	United Technologies	
კორპორაციული სტრატეგია		Danaher Corporation	შეჯიბრის რაუნდი 5

კორპორაციული სტრატეგია	Emcor, Malcolm Valadble	
გლობალური სტრატეგია	11. საერთაშორისო სტრატეგია	შეჯიბრის რაუნდი 6
გლობალური სტრატეგია	Walmart მსოფლიოს გარშემო	
სტრუქტურა & კულტურა	13. სტრატეგია და სტრუქტურა	Hubbub Error შეჯიბრის რაუნდი 7
სტრატეგიის დანერგვა	14. სტრატეგიის დანერგვა	
ბალანსის ბარათი	Round The Corner	შეჯიბრის რაუნდი 8
ფინანსები & დებტი		სიმულაციის საფინანსო
დასკვნითი ეტაპი		

დანართი A: Capstone სიმულაცია

Capstone არის სტრატეგიული სიმულაციური თამაში. სიმულაციაში მონაწილე სტუდენტები შემთხვევითადაა შედგენილი. თითოეულ სტუდენტს აქვს კომპანია, რომელიც უნდა მართოს და მიიღოს სტრატეგიული გადაწყვეტილებები. თქვენი გადაწყვეტილებები და სხვა მონაწილეების გადაწყვეტილებები დამუშავდება კურსის განმავლობაში, რათა მიიღოთ მუდმივი უკუკავშირი იმის შესახებ, თუ როგორ მუშაობს თქვენი კომპანია კონკურენტულ ვითარებაში.

Capstone სტრატეგიული სიმულაცია შედგება ორი კომპონენტისგან: 1) ინდივიდუალური და 2) ჯგუფური შეჯიბრი. თითოეული სტუდენტი ვალდებულია გაიაროს

ინდივიდუალური კომპონენტები გუნდებში შეჯიბრებამდე. გუნდის ქულები შეფასდება კონკურენტული პერფორმანსის მიხედვით იმავე ინდუსტრიის სხვა გუნდებთან შედარებით და ზოგადი სწავლის მიხედვით.

ჩვენ გამოვიყენებთ როგორც საკლასო, ასევე კლასგარეშე დროს სიმულაციის გასაშვებად, მართვისა და დასასრულებლად. ვებზე დაფუძნებული პროგრამა საშუალებას გაძლევთ, თქვენმა კომპანიამ ჩაატაროს ანალიზი და მიიღოს გადაწყვეტილებები თქვენი გრაფიკის მიხედვით. გარკვეული საკლასო დრო გამოყოფილია სიმულაციის განსახილველად და პროგრამასთან გასაცნობად. თქვენ ხართ პასუხისმგებელი სტუდენტის სახელმძღვანელოს წაკითხვაზე და თამაშის ფუნქციონირების გაგებაზე. თითოეულმა სტუდენტმა უნდა გადადგას შემდეგი ნაბიჯები:

სიმულაციაში რეგისტრაცია

1. გადადით www.capsim.com-ზე, დააჭირეთ ღილაკს „Get Started“ მარჯვენა მხარეს.
2. დააჭირეთ ღილაკს „Register Now“ სტუდენტის რეგისტრაციის ყუთში.
3. წაკითხეთ მისასალმებელი შეტყობინება, თუ ეთანხმებით პირობებს, აირჩიეთ რადიო ღილაკი „I agree with the Terms of Usage“.
4. დააჭირეთ ღილაკს „Continue with initial registration for this course“, რათა გადახვიდეთ შემდეგ გვერდზე.

5. შეიყვანეთ თქვენთვის მინიჭებული სიმულაციის ID ნომერი და დააჭირეთ ღილაკს „Submit“. ამ კურსის ინდუსტრიის ID არის: G98003_000.
6. შეავსეთ ყველა საჭირო ველი.

ინდივიდუალური საშინაო დავალება

ნუ იდარდებთ, თუ თავიდანვე არ ხართ ექსპერტი; ბევრი ინფორმაციაა გასათვალისწინებელი პროგრამასთან გაცნობისას. ეს მხოლოდ თქვენი ტრენინგის დასაწყისია. თქვენ გახდებით უფრო გამოცდილი სიმულაციის გამოენებასთან ერთად.

შედიტ თქვენს Capsim ანგარიშზე მთავარი გვერდიდან (www.capsim.com)

დააჭირეთ Capstone-ის ლოგოს

მარცხენა მენიუში აირჩიეთ „Training“ ოფცია

ა) ნახეთ შესავალი გაკვეთილი – დააჭირეთ გაშვების ღილაკს ვიდეოს დასაწყებად. ბოლოს არის ტესტი, რომელიც ასევე უნდა ჩააბაროთ. ვიდეო გრძელდება დაახლოებით 5 წუთი. ეს არის ორიენტაცია თქვენს ახალ სამუშაოზე. მაქს. 30 წუთი.

ბ) სახელმძღვანელო – არსებობს სტუდენტის სახელმძღვანელოს ელექტრონული ვერსია. ინსტრუქციები, თუ სად იპოვოთ სახელმძღვანელო, მითითებულია ამ ჩანართზე. გთხოვთ, გადახედოთ თავებს, რათა გაეცნოთ, სად რა არის ამ სახელმძღვანელოში. გამოიყენეთ ეს როგორც საცნობარო სახელმძღვანელო სიმულაციის გავლისას. მაქს. 90 წუთი.

გ) შეასრულეთ რეპეტიციის გაკვეთილი – წაიკითხეთ და მიჰყევით რეპეტიციის გაკვეთილის ინსტრუქციებს. თქვენ უნდა შეასრულოთ რეპეტიციის გაკვეთილის ყველა ელემენტი. ეს ყველაფერი ხდება თქვენი ტემპით. მაქს. 120 წუთი.

დ) შეასრულეთ სიტუაციის ანალიზი – სიტუაციის ანალიზი დაეხმარება თქვენს კომპანიას გაიგოს მიმდინარე საბაზრო პირობები და როგორ განვითარდება ინდუსტრია მომდევნო რვა წლის განმავლობაში. 90 წუთი.

ინდუსტრიები და კონკურენტული გარემოები

სტუდენტების პასუხისმგებლობები:

თითოეული სტუდენტი იმოქმედებს როგორც გამოგონილი კომპანიის აღმასრულებელი დირექტორი სიმულირებულ ინდუსტრიაში. სტუდენტები შეეჯიბრებიან კლასის სხვა წევრებს, მიიღებენ გადაწყვეტილებებს ისეთ ძირითად სფეროებში, როგორიცაა:

კვლევა და განვითარება (R&D): პროდუქტების დიზაინი და პროდუქტის პერფორმანსის სპეციფიკაციების განსაზღვრა.

მარკეტინგი: ფასების დაწესება, სარეკლამო ბიუჯეტების განსაზღვრა და გაყიდვების პროგნოზების მართვა.

წარმოება: წარმოების მოცულობის, ავტომატიზაციის დონის და სიმძლავრის მართვა.

ფინანსები: სესხების, აქციების გამოშვების, დივიდენდების მართვა და ფინანსური სტაბილურობის უზრუნველყოფა.

ადამიანური რესურსები: დაქირავება, ტრენინგი და სამუშაო ძალის პროდუქტიულობის მართვა.

სტუდენტები მიიღებენ ამ გადაწყვეტილებებს რამდენიმე რაუნდის განმავლობაში (ჩვეულებრივ 6-8 რაუნდი), თითოეული რაუნდი წარმოადგენს კომპანიის მუშაობის ერთ წელს. ყოველი რაუნდის შემდეგ, სიმულაცია დაამუშავებს გადაწყვეტილებებს და მოგაწვდით დეტალურ ანგარიშებს კომპანიის პერფორმანსის, საბაზრო წილის, მომგებიანობისა და კონკურენტული მდგომარეობის შესახებ.

ინდივიდუალური საშინაო დავალება

სანამ შეჯიბრში მიიღებთ მონაწილეობას, თითოეულმა სტუდენტმა უნდა შეასრულოს შემდეგი ინდივიდუალური დავალებები მოსამზადებლად:

შესვლა Capsim ანგარიშზე:

შედით თქვენს ანგარიშზე www.capsim.com-დან და დააჭირეთ Capstone-ის ლოგოს.

სასწავლო მოდულები:

შესავალი გაკვეთილი: უყურეთ 5-წუთიან ვიდეოს, რასაც მოჰყვება ტესტი (ჯამში დაახლ. 30 წუთი).

სახელმძღვანელო: გადახედეთ სტუდენტის ელექტრონულ სახელმძღვანელოს მისი შინაარსის გასაცნობად (დაახლ. 90 წუთი).

რეპეტიციის გაკვეთილი: შეასრულეთ ამ თვითმართვადი გაკვეთილის ყველა ნაბიჯი (დაახლ. 120 წუთი).

სიტუაციის ანალიზი: გაანალიზეთ მიმდინარე საბაზრო პირობები და ინდუსტრიის განვითარება მომდევნო რვა წლის განმავლობაში (დაახლ. 90 წუთი).

შეჯიბრი

ინდივიდუალური ტრენინგის დასრულების შემდეგ, გუნდები:

გაანალიზებენ თავიანთი კომპანიის საწყის მდგომარეობას და კონკურენტულ გარემოს. შეიმუშავენ გრძელვადიან სტრატეგიას კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეებისა და საბაზრო შესაძლებლობების საფუძველზე.

მიიღებენ კოორდინირებულ გადაწყვეტილებებს R&D-ში, მარკეტინგში, წარმოებაში, ფინანსებსა და HR-ში თითოეული რაუნდისთვის.

განიხილავენ პერფორმანსის შედეგებს ყოველი რაუნდის შემდეგ და საჭიროებისამებრ შეასწორებენ სტრატეგიებს.

სიმულაცია დასრულდება საბოლოო ანგარიშით, სადაც სტუდენტები შეაფასებენ თავიანთ ზოგად პერფორმანსს, განიხილავენ წარმატებებს, გამოწვევებსა და მიღებულ გაკვეთილებს.

შეფასება

ინდივიდუალური კომპონენტი: სასწავლო მოდულებისა და საშინაო დავალების შესრულება (დამაკმაყოფილებელი/არადამაკმაყოფილებელი).

გუნდური კომპონენტი: შეფასდება კონკურენტული პერფორმანსის (მაგ., მომგებიანობა, საბაზრო წილი) და სტრატეგიული თანმიმდევრულობის მიხედვით, რაც შეადგენს კურსის შეფასების 50%-ს.

მხარდაჭერა

ტექნიკური პრობლემების ან სიმულაციის მექანიკის გარკვევისთვის მიმართეთ ინსტრუქტორს.

შენიშვნა: მხარდაჭერა ეხმარება ფუნქციონალობაში, არა გადაწყვეტილებების მიღებაში.

ეს სიმულაცია უზრუნველყოფს სტრატეგიული მენეჯმენტის კონცეფციების პრაქტიკულ გამოყენებას, ხელს უწყობს გუნდურ მუშაობას, გადაწყვეტილების მიღებასა და ანალიტიკურ უნარებს დინამიურ, კონკურენტულ გარემოში.

დანართი B

რჩევები ქეისების განხილვისთვის მომზადების შესახებ

კურსის წარმატება, და შესაბამისად, თქვენი გამოცდილების ხარისხი, დამოკიდებულია თქვენს სრულ ჩართულობაზე კლასში.

კურსის გადამწყვეტი კომპონენტია შემთხვევების სიღრმისეული ანალიზი და განხილვა. ამ კურსში გამოყენებული შემთხვევები, როგორც წესი, ყოვლისმომცველია. თქვენ უნდა მოხვიდეთ კლასში საფუძვლიანად მომზადებული თითოეული შემთხვევის განსახილველად და წარმოადგინოთ არა მხოლოდ თქვენი მოსაზრებები, არამედ მტკიცებულებები და ლოგიკა თქვენი იდეებისა და რეკომენდაციების გასამყარებლად.

წინასწარი მომზადება წარმატების გასაღებია საკლასო წვლილისთვის. შემთხვევების მომზადებისთვის გირჩევთ შემდეგს:

- ყურადღებით გააანალიზეთ შემთხვევა. დაალაგეთ ფაქტები ორგანიზებულად. განსაზღვრეთ წარმოდგენილი ძირითადი პრობლემა. ყურადღებით განასხვავეთ სიმპტომები და მიზეზები.
- გამოიყენეთ თქვენ მიერ წაკითხული სტრატეგიული ჩარჩოები სიტუაციის გასაანალიზებლად.
- შეაგროვეთ მტკიცებულებები შემთხვევიდან თქვენი ანალიზის გასამყარებლად.
- განიხილეთ ფინანსური ანგარიშგებები და ჩაატარეთ ფინანსური ანალიზი.

დისკუსიის კითხვები დაგეხმარებათ დაიწყოთ თქვენი ანალიზის ორგანიზება და სტრუქტურირება შემთხვევის შესწავლისთვის. მაგრამ თქვენ ასევე უნდა იფიქროთ მოწოდებული შეკითხვების მიღმა:

- რა სხვა საკითხები იმალება აქ?
- რა არის სხვა მნიშვნელოვანი კითხვები, რომლებიც არ არის დასმული?
- რა სხვა ინფორმაცია გსურთ გქონდეთ?
- რა სხვა კომპანიის/ინდუსტრიის სიტუაციები დამეხმარება ამის გაგებაში, რადგან ისინი წარმოადგენენ მსგავს გარემოებებს?

შემდეგი რჩევები დაგეხმარებათ განავითაროთ თქვენი წვლილი:

- მოსალოდნელია, რომ კლასი ძირითადად ისაუბრებს, მე კი ვიქნები კითხვების

დამსმელი და მსმენელი.

- გამოთქვით თქვენი თვალსაზრისი ნებაყოფლობით. გაამყარეთ თქვენი პოზიცია მტკიცებულებებით.
- გაიხედეთ მოცემული ისტორიის მიღმა და გააკეთეთ ლოგიკური დასკვნები მომავალი პრობლემების/შესაძლებლობების შესახებ.
- მოსალოდნელია და მიიღეთ გამოწვევები გამოთქმულ შეხედულებებზე და იყავით მზად, წარმოადგინოთ თქვენი დასკვნები განსახილველად და უარყოფისთვის.
- სამართლიანად და საფუძვლიანად გააკრიტიკეთ სხვა კლასელების ანალიზი და

გადაწყვეტილებები.

- იყავით მზად, შეცვალოთ თქვენი ანალიზი და გადაწყვეტილებები, როდესაც მტკიცებულებები მკაფიოდ ამას მხარს უჭერს.