



**АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**  
**«ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ»**  
**INSTITUTE OF INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS**

Принята на заседании  
Учёного совета ИМЭС  
(протокол от 27 апреля 2023 г. № 9)

**УТВЕРЖДАЮ**  
Ректор ИМЭС Ю.И. Богомолова  
27 апреля 2023 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

по направлению подготовки  
38.03.01 Экономика

Направленность (профиль)  
«Мировая экономика»

Москва – 2023

*Приложение 4  
к основной профессиональной образовательной программе  
по направлению подготовки 38.03.01 Экономика  
направленность (профиль) «Мировая экономика»*

Рабочая программа дисциплины «Стратегический менеджмент» входит в состав основной образовательной программы высшего образования по направлению подготовки 38.03.01. Экономика, профиль «Мировая экономика» и предназначена для обучающихся по очной, очно-заочной и заочной формам обучения.

Сведения об актуализации РПД

На учебный год	Состав актуализации	Утверждена Ученым советом
2021-2022	<ul style="list-style-type: none"><li>• Перечень лицензионного программного обеспечения</li><li>• Перечень основной и дополнительной учебной литературы</li><li>• Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем.</li><li>• Оценочные материалы</li></ul>	Протокол Учёного совета от 08.07.2021 г., № 12
2022-2023	<ul style="list-style-type: none"><li>• Перечень лицензионного программного обеспечения</li><li>• Перечень основной и дополнительной учебной литературы</li><li>• Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем.</li><li>• Оценочные материалы</li></ul>	Протокол Учёного Совета от 26.01.2022 г., №6
2023-2024	<ul style="list-style-type: none"><li>• Перечень лицензионного программного обеспечения</li><li>• Перечень основной и дополнительной учебной литературы</li><li>• Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем.</li><li>• Оценочные материалы</li></ul>	Протокол Учёного Совета от 27.04.2023 г., №9

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины (модуля).....	4
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
3. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы высшего образования.....	4
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся.....	5
5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий.....	6
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю).....	9
7. Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю).....	11
7.1. Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости.....	11
7.2. Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации.....	41
7.2. 1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.....	41
7.2.2. Показатели оценивания планируемых результатов обучения на различных этапах формирования компетенций.....	42
7.3. Типовые задания и (или) материалы для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.....	42
7.3.1. Типовые задания и (или) материалы для оценки знаний.....	42
7.3.2. Типовые задания и (или) материалы для оценки умений.....	46
7.3.3. Типовые задания и (или) материалы для оценки навыков.....	50
7.4. Перечень вопросов для подготовки к экзамену.....	52
7.5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.....	54
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля).....	57
8.1. Основная литература.....	57
8.2. Дополнительная литература.....	58
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля) и информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости).....	58
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....	59
11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю).....	63

## 1. Цель и задачи дисциплины (модуля)

**Цель изучения дисциплины «Стратегический менеджмент»** формирование у студентов базовых теоретических знаний и практических навыков в области стратегического управления компанией.

### **Задачи дисциплины:**

Дисциплина знакомит обучающихся с современными подходами и тенденциями в управлении фирмой, основными понятиями, концепциями и моделями стратегического планирования и управления, в процессе изучения студенты осваивают приемы оценки организационно-управленческого потенциала фирмы, методические основы выбора рациональной формы управления в соответствии с реальной ситуацией, приобретают необходимые знания для определения конкурентной позиции фирмы, выявляют источники устойчивых конкурентных преимуществ, приобретают практические навыки использования инструментария стратегического управления.

## 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

<b>Код компетенции</b>	<b>Содержание компетенции</b>	<b>Планируемый результат обучения по дисциплине (модулю)</b>
<b>ПК-11</b>	Способность критически оценивать предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий	Знать (7) <sup>1</sup> – алгоритмы стратегического планирования; методы оценки управленческих решений
		Уметь (7) – анализировать параметры стратегического развития организации
		Владеть (7) – методами разработки и реализации стратегий; навыками разработки вариантов управленческих решений, обоснования их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности и рисков

## 3. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы высшего образования

Учебная дисциплина «Стратегический менеджмент» входит в вариативную (дисциплина по выбору студентов) часть учебного плана по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, профиль «Мировая экономика».

<sup>1</sup>(7) – в скобках указан этап формирования компетенции из таблицы в п. 7.2. (здесь и далее в таблицах)

**4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы, всего – 144 часа.

Вид учебной работы	Всего часов		
	очная форма обучения	очно-заочная форма обучения	заочная форма обучения
<b>Контактная работа с преподавателем (всего)</b>	<b>56</b>	<b>24</b>	<b>12</b>
В том числе:			
Занятия лекционного типа	28	16	6
Семинары	28	8	4
Консультации			2
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>61</b>	<b>93</b>	<b>123</b>
<b>Контроль</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>9</b>
Форма контроля	Экзамен	Экзамен	Экзамен
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>144</b>	<b>144</b>	<b>144</b>

**5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**  
**Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)**

Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
Тема 1. Методология и общая концепция стратегического менеджмента	Возникновение потребности и актуальные проблемы стратегического менеджмента. Базовая методология стратегического менеджмента. Ресурсная концепция производственной системы. Конкурентные преимущества фирмы. Эволюция задач и методов стратегического управления. Сущность, содержание и структура стратегического управления. Принятие решений в системе стратегического управления.
Тема 2. Анализ микро- и макроокружения организации и её внутренней среды.	Состав и структура микро- и макроокружения организации. Состав и структура внутренней среды организации. Методы и практические приёмы анализа внешней и внутренней среды организации.
Тема 3. Формирование миссии и стратегических целей организации.	Сущность, цели и принципы формирования миссии организации. Формирование стратегических целей организации и иерархической структуры задач.
Тема 4. Разработка и выбор стратегии развития организации.	Алгоритм разработки и выбора стратегии организации. Разработка стратегии предприятия по отношению к обществу.
Тема 5. Управление реализацией стратегии и контроль.	Сбалансированная система показателей, как инструмент реализации стратегии. Задачи этапа реализации стратегии и функции менеджеров высшего уровня. Структура и культура организации как объект стратегических изменений. Источники и способы преодоления сопротивления стратегическим изменениям в организации. Стратегический контроль и внесение изменений в стратегию фирмы.

## Структура дисциплины (модуля)

### Очная форма обучения (в часах)

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Контактная работа		СРС	Всего
		Занятия лекционного типа	Семинары		
<b>Раздел I. Экономические и правовые основы функционирования предприятия</b>					
1.	Методология и общая концепция стратегического менеджмента	4	4	10	18
2.	Анализ микро- и макроокружения организации и её внутренней среды.	6	6	12	24
3.	Формирование миссии и стратегических целей организации.	6	6	13	25
4.	Разработка и выбор стратегии развития организации.	6	6	13	25
5.	Управление реализацией стратегии и контроль	6	6	13	25
<b>Контроль</b>					<b>27</b>
<b>Итого:</b>		<b>28</b>	<b>28</b>	<b>61</b>	<b>144</b>

### Очно-заочная форма обучения (в часах)

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Контактная работа		СРС	Всего
		Занятия лекционного типа	Семинары		
<b>Раздел I. Экономические и правовые основы функционирования предприятия</b>					
1.	Методология и общая концепция стратегического менеджмента	2	1	18	21
2.	Анализ микро- и макроокружения организации и её внутренней среды.	2	1	18	21
3.	Формирование миссии и стратегических целей организации.	4	2	19	25
4.	Разработка и выбор стратегии развития организации.	4	2	19	25
5.	Управление реализацией стратегии и контроль	4	2	19	25
<b>Контроль</b>					<b>27</b>
<b>Итого:</b>		<b>16</b>	<b>8</b>	<b>93</b>	<b>144</b>

**Заочная форма обучения (в часах)**

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Контактная работа		СРС	Всего
		Занятия лекционного типа	Семинары		
<b>Раздел I. Экономические и правовые основы функционирования предприятия</b>					
1.	Методология и общая концепция стратегического менеджмента	1	-	24	25
2.	Анализ микро- и макроокружения организации и её внутренней среды.	1	1	24	26
3.	Формирование миссии и стратегических целей организации.	1	1	25	27
4.	Разработка и выбор стратегии развития организации.	1	1	25	27
5.	Управление реализацией стратегии и контроль	2	1	25	28
<b>Консультации</b>					<b>2</b>
<b>Контроль</b>					<b>9</b>
<b>Итого:</b>		<b>6</b>	<b>4</b>	<b>123</b>	<b>144</b>

## **6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)**

Самостоятельная работа является одним из основных видов учебной деятельности, составной частью учебного процесса и имеет своей целью: глубокое усвоение материала дисциплины, совершенствование и закрепление навыков самостоятельной работы с литературой, рекомендованной преподавателем, умение найти нужный материал и самостоятельно его использовать, воспитание высокой творческой активности, инициативы, привычки к постоянному совершенствованию своих знаний, к целеустремленному научному поиску.

Контроль самостоятельной работы, является важной составляющей текущего контроля успеваемости, осуществляется преподавателем во время лекционных и практических (семинарских) занятий и обеспечивает оценивание хода освоения изучаемой дисциплины.

### **Вопросы для самостоятельного изучения:**

1. Понятие стратегического менеджмента.
2. Преимущества стратегического подхода к управлению.
3. Отличия стратегического, долгосрочного и оперативного управления.
4. Школы стратегического менеджмента, концепции, представители.
5. Пять задач стратегического менеджмента.
6. Подходы к разработке стратегий.
7. Понятие стратегического видения, миссии, цели, стратегии.
8. Общее и детальное определение сферы деятельности.
9. Внутренняя и внешняя среда организации, факторы среды.
10. SMART-принцип.
11. Сущность конкурентного преимущества.
12. Понятие диверсифицированной и узкопрофильной компании.
13. Стратегическая пирамида, корпоративная, деловая, функциональная, операционная стратегии, основные действия этих стратегий.
14. Направления анализа общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней.
15. Основные показатели, характеризующие отрасль.
16. Модель пяти конкурентных сил Портера.
17. Концепция движущих сил.
18. Ключевые факторы успеха, их виды.
19. Прогнозирование следующего вероятного шага конкурентов.
20. Составление карты стратегических групп.
21. Направления анализа состояния компании.
22. Закон опыта.
23. SWOT-анализ.
24. Цепочка ценностей, система цепочек ценностей, виды основной и вспомогательной деятельности компании.
25. Стратегический анализ издержек, меры по снижению издержек в цепочке ценностей поставщика, внутри фирмы, дистрибьюторов.
26. Взвешенная и невзвешенная оценка конкурентной силы.

### **Вопросы для самостоятельной подготовки, самопроверки к опросам, диспутам на занятиях лекционного, практического типов:**

1. Сущность стратегического менеджмента, причины возникновения и этапы развития.
2. Отличие стратегического, долгосрочного и оперативного управления.
3. Школы стратегического управления, их основные концепции и представители.

4. Основные задачи стратегического менеджмента.
5. Общее и детальное определение сферы деятельности компании.
6. Миссия и стратегическое видение компании, разработка миссии.
7. Понятие и виды целей.
8. Ключевые направления постановки целей организации.
9. Постановка стратегических целей, требования к целям и способы постановки.
10. Понятие и виды стратегий.
11. Основные подходы к разработке стратегии.
12. Стратегическая пирамида диверсифицированных и узкопрофильных компаний.
13. Анализ общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней, основные направления анализа.
14. Основные экономические показатели, характеризующие отрасль.
15. Модель пяти конкурентных сил Портера.
16. Факторы, вызывающие изменения в структуре конкурентных сил отрасли.
17. Карта стратегических групп.
18. Определение следующего наиболее вероятного стратегического шага конкурентов.
19. Ключевые факторы успеха, понятие и виды.
20. Определение привлекательности отрасли для компании.
21. Анализ состояния компании, основные направления анализа.
22. Оценка эффективности действующей стратегии.
23. SWOT-анализ, методика анализа.
24. Стратегический анализ издержек, цепочка ценностей.
25. Система цепочек ценностей, возможные действия по сокращению издержек в системе цепочек ценностей.
26. Взвешенная и не взвешенная оценка конкурентной силы, методика оценки.
27. Формулирование основных стратегических проблем компании.
28. Основные конкурентные стратегии, виды.
29. Наступательные стратегии, виды.
30. Оборонительные стратегии.
31. Стратегия вертикальной интеграции, виды, преимущества и недостатки.
32. Стратегии для конкуренции в новых и быстрорастущих отраслях.
33. Стратегии для конкуренции в отраслях, находящихся в стадии зрелости.
34. Стратегии для конкуренции в отраслях, находящихся в стадии спада.
35. Стратегии для конкуренции в раздробленных отраслях.
36. Стратегии для конкуренции на международных рынках, виды.
37. Стратегии лидеров отрасли.
38. Стратегии фирм, находящихся на вторых ролях.
39. Стратегии для слабых компаний.
40. Стратегии для компаний, находящихся в состоянии кризиса.
41. Стратегии диверсификации, виды, преимущества и недостатки.
42. Основные задачи реализации стратегии.
43. Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией, подходы к приведению и виды организационных структур.
44. Увязка бюджета со стратегией.
45. Создание системы мотивации, стимулирующей к реализации стратегии.
46. Создание поддерживающих стратегию политик и процедур.
47. Внедрение наилучшей деловой практики для реализации стратегии, менеджмент качества и реинжиниринг бизнес-процессов.
48. Создание информационных систем, поддерживающих стратегию.
49. Корпоративная культура и стратегия, виды культур и их влияние на реализацию стратегии.

50. Осуществление стратегического лидерства менеджерами в процессе стратегического управления.

### **Распределение самостоятельной (внеаудиторной) работы по темам и видам**

Согласно Положению о самостоятельной (внеаудиторной) работе студентов распределение объема часов самостоятельной работы студента зависит от места дисциплины и ее значимости в структуре ОП.

Виды, формы и объемы самостоятельной (внеаудиторной) работы студентов при изучении конкретной учебной дисциплины определяются содержанием учебной дисциплины, степенью подготовленности студентов и утверждаются на кафедре, за которой закреплена данная дисциплина, в виде раздела рабочей программы дисциплины основной образовательной программы.

В связи с вышеизложенным, принимая во внимание объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам занятий) и на самостоятельную работу обучающихся, а также баланс времени по видам работы, распределение самостоятельной (внеаудиторной) работы по темам дисциплины представляется следующим образом:

№ п/п	Наименование раздела (темы) дисциплины	Вид самостоятельной (внеаудиторной) работы	Объем самостоятельной (внеаудиторной) работы по формам обучения		
			очная	очно-заочная	заочная
1.	Методология и общая концепция стратегического менеджмента	составление конспектов, подготовка эссе, подготовка сообщений	10	18	24
2.	Анализ микро- и макроокружения организации и её внутренней среды.	выполнение контрольных работ, подготовка презентаций,	12	18	24
3.	Формирование миссии и стратегических целей организации.	подготовка докладов, составление хронологических таблиц	13	19	25
4.	Разработка и выбор стратегии развития организации.	составление логических и структурных схем, подготовка к дискуссионным вопросам	13	19	25
5.	Управление реализацией стратегии и контроль	решение задач, подготовка рефератов	13	19	25
<b>ИТОГО:</b>			<b>61</b>	<b>93</b>	<b>123</b>

## **7. Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)**

### **7.1. Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости**

Текущий контроль успеваемости по дисциплине «Стратегический менеджмент» проводится как на семинарских занятиях, так и занятиях лекционного типа в форме коллоквиумов, контрольных работ, тестирования, написания эссе, рефератов, выполнения

практических работ, индивидуальных ответов на вопросы, устного опроса, участия в семинаре, решения задач и т.д.

## **Занятие № 1 по теме 1 «Методология и общая концепция стратегического менеджмента»**

### ***Задание 1. Анализ кейса «Обреченное посредничество»***

Компания находится в сложном стратегическом и финансовом положении, чтобы выйти из кризисной ситуации, ей нужно сосредоточить усилия на развитии одного направления.

1. Проанализируйте ситуацию, выделите сильные и слабые стороны всех направлений деятельности компании (торговля ГСМ, шасси и спецтехникой, шинами, сборка телевизоров) и выберите с Вашей точки зрения одно перспективное.

2. Определите конкурентные преимущества, которое может быть положено в основу стратегии компании.

3. Сформулируйте возможные основные действия деловой стратегии компании по развитию выбранного направления.

Новые проблемы иногда оказываются старыми и до боли знакомыми. Когда слушаешь рассказ Кирилла Трунова, мысленно переносишься в начало 1990-х, когда на российских рынках царили посредники и бартер. Казалось бы, то время безвозвратно ушло. Но иногда оно возвращается.

#### *В свободном полете.*

Все сотрудники небольшой Фирмы, о которой пойдет речь, раньше работали в "Сибур моторс" – дочерней компании нефтехимического гиганта СИБУР. Он исправно обеспечивал "дочку" заказами, а та снабжала несколько десятков сибуровских заводов горюче-смазочными материалами и торговала ими в розницу, закупала автомобили для всех структур СИБУРа, продавала каучук и шины, производимые холдингом. По словам Кирилла Трунова, силами 50 сотрудников "Сибур моторс" обеспечивался годовой оборот 300-400 млн руб. Когда весной 2002 года в СИБУРе сменилось руководство, новые боссы холдинга провели чистку и в "Сибур моторс". Некоторые оставшиеся без работы сотрудники решили заняться собственным бизнесом, делая ставку на опыт работы в компании и сохранившиеся деловые связи. Полгода назад восемь из них создали небольшую частную Фирму. Ее профиль практически совпадает с профилем "Сибур моторс" – посредническая деятельность на рынках ГСМ, грузовых шасси, спецавтомобилей и шин. Специфика этого бизнеса владельцам и менеджерам Фирмы хорошо известна. Например, за плечами руководителя компании – управленческие посты в "Росшине", СИБУРе и ряде банков. Однако дела у Фирмы идут ни шатко, ни валко, деньги удается зарабатывать лишь благодаря случайным сделкам. И для нормального ведения бизнеса их катастрофически не хватает.

#### *В поиске.*

Практически ничего не получается у Фирмы с торговлей ГСМ – сферой деятельности, которая обеспечивала "Сибур моторс" самые большие обороты. Проблема в том, что многие российские нефтеперерабатывающие заводы работают по давальческой схеме. "Давалец" – собственник сырья, которое он отдает на перерабатывающее предприятие. Полученный из этого сырья готовый продукт становится собственностью "давальца"; им же он расплачивается за услуги по переработке. Давальческие, толлинговые, схемы распространены в пищевой промышленности (производство крупы, муки, масла и сахара), в текстильной и химической промышленности, металлургии. Они оказались гораздо более живучими, чем, скажем, бартер. Присутствие крупных нефтяных компаний – ЛУКОЙЛа, ТНК, ЮКОСа – пока не привело к уходу с рынка мелких поставщиков ГСМ. Крупные игроки работают по фиксированным ценам, которые не всегда устраивают тех потребителей, для которых стоимость сырья важнее гарантированности поставок. Поэтому перед отопительным сезоном небольшие ТЭЦ, находящиеся где-нибудь в Хабаровске или Воро-

неже, отправляют "ходовков" на поиски более выгодного предложения. Им рады помочь фирмы-посредники. Однако небольшие посреднические компании, не имеющие собственных средств на закупку ГСМ для последующей перепродажи, со своей стороны, сталкиваются с серьезными трудностями в работе. Многочисленные "давальцы", каждый со своими объемами поставок и ценами, делают рынок ГСМ нестабильным. Кирилл Трунов: Был случай, когда цены менялись в течение месяца три раза. Покупатели мазута для подстраховки договариваются о его приобретении в 25 местах, а потом выбирают более выгодное предложение. Нет никаких гарантий, что сделка, которая уже обговорена, все-таки состоится. Клиент может отказаться от покупки, узнав, что "давальцы" разместили на каком-нибудь заводе очередной заказ и предлагают ГСМ по более выгодной цене. Фирма могла бы нормально жить, продавая по 10-15 тыс. т мазута в месяц. Но бывает так, что за два месяца не удается совершить ни одной сделки. Кирилл Трунов: Сразу 15 тыс. т мазута никто из поставщиков нам не продаст – продают по 2-3 тыс. тонн. Бывают и совсем маленькие партии – по 500 тонн. А ведь это все переговоры, которые отнимают очень много времени. Таким образом, Фирма не имеет ни стабильного канала поставок ГСМ, ни постоянных покупателей и этим отличается от той же "Сибур моторс". По словам Кирилла Трунова, закрепиться на каком-нибудь НПЗ, что гарантировало бы большие объемы сделок, крайне сложно. Это требует значительных финансовых вливаний, а таких возможностей у Фирмы нет.

*И на "Урале" не выедешь.*

Со вторым направлением – торговлей грузовыми шасси и спецтехникой на базе автомобиля "Урал" – схожие проблемы. У Фирмы есть возможность продавать шасси дешевле, чем основной поставщик торговый дом "Урал". Дело в том, что один из старых знакомых руководителя Фирмы имеет с УралАЗом договор о встречных поставках и в качестве платы за комплектующие получает продукцию завода со скидкой. Этот предприниматель предложил Фирме торговать бартерными шасси. Фирма просит заказчиков произвести 50-процентную предоплату, а после сборки автомобиля выплатить оставшуюся сумму. Но успехи здесь минимальны. Поиски покупателей с помощью рекламы, размещаемой в специализированных журналах и на интернет-порталах (Фирма тратит на нее около 5 тыс. руб. в месяц), оказались практически безрезультатными. За полгода продано лишь два шасси по рекламе и несколько благодаря старым знакомствам. Кирилл Трунов: Семь-восемь проданных шасси в год – это ничто. Не окупаются даже расходы на поиск клиентов. Сейчас мы пытаемся наладить отношения с заводом "Стройнефтемаш", специализирующимся на выпуске нефтегазопромысловой техники на базе грузовых шасси – "Уралов" и "КамАЗов". Такая техника стоит серьезных денег – около 2 млн руб., а иногда и 4-5 млн, и спрос на нее есть. Мы хотели бы закупать технику от своего лица, перестать быть просто посредниками. Но даже если эта схема окажется эффективной, на ее отстраивание нужны месяцы.

*От шин к телевизорам.*

Повторяя структуру бизнеса "Сибур моторс", Фирма пытается торговать автомобильными шинами. Но фактически ею была совершена лишь одна сделка. У СИБУРа имелся долг перед некой компанией, которая согласилась получить его готовой продукцией. Фирма сумела выступить в этой сделке в роли посредника – опять-таки благодаря связям своих сотрудников. Выполняя долговые обязательства, СИБУР отгрузил семь вагонов шин. На комиссию, полученную от этой сделки, Фирма жила два месяца. Но больше на этом направлении нет никаких успехов. Фирма и здесь пыталась выстроить бартерную схему взаимоотношений. Пользуясь личным знакомством с директором Ярославского шинного завода, руководство Фирмы намеревалось наладить стабильные поставки на завод каучука, производимого предприятием "Тольяттикаучук". Взамен ярославцы должны были отпускать Фирме свою продукцию со скидкой. Многократные поездки в Ярославль и Тольятти вроде бы начали приносить плоды. После длительного согласования условий сделки с обоими предприятиями Фирма вплотную приблизилась к заключению договоров.

Но из-за внутреннего конфликта на одном из заводов все сорвалось. Видимо, от отчаяния Фирма пытается выйти в другие сферы бизнеса. Например, обсуждается проект по производству недорогих телевизоров из китайских комплектующих. Собирать их предполагается на неких мощностях в городе Ейске, а продавать – в российских регионах. Но до реализации этого проекта еще очень далеко: на него, как и на все остальные, нет денег.

#### *Предварительный диагноз.*

Таким образом, бизнес Фирмы находится в плачевном состоянии. Личные связи и знание специфики рынка без соответствующей финансовой подпитки, как выяснилось, немногого стоят. К тому же случаи, когда долго готовившаяся сделка срывается из-за неоплатности одного из контрагентов, разрушают старые связи. Задачу, стоящую перед Фирмой, Кирилл Трунов определяет так: надо найти хотя бы одного надежного и платежеспособного заказчика в любой из ниш рынка, где работает компания. Появление пусть небольшого, но стабильного дохода решит проблему оборотных средств и даст Фирме шанс выжить. Получение кредита как один из вариантов решения проблемы исключается. Кирилл Трунов: Во времена "Сибур моторс" банки сами приходили и предлагали деньги. Никакой бумажной волокиты, одна подпись – и деньги тотчас оказывались на счете. В принципе личные связи позволяют взять кредит, но неопределенность и нестабильность этого бизнеса нас от этого шага удерживают. Господин Трунов согласен с тем, что посредничество в той форме, в какой оно существует сейчас вокруг нефтеперерабатывающих заводов и предприятий вроде УралАЗа, обречено – это демонстрирует ситуация в других сферах бизнеса. Однако он считает, что какой-то запас времени у Фирмы есть, поскольку без посредников этим предприятиям пока не обойтись: "Сейчас НПЗ слил 'давальцу' его продукцию – и хлопоты по сбыту на этом заканчиваются. А выстраивать логистику, растить свою дилерскую сеть – это для завода гораздо сложнее".

#### *Задание 2. Анализ кейса «Привозной «Апельсин»»*

1. Определите, какую конкурентную стратегию использовала компания при выходе на московский рынок сначала, и какую впоследствии. Почему компания вынуждена была поменять стратегию?

2. Определите основные конкурентные преимущества компании.

3. Сделайте SWOT-анализ.

Описанная в кейсе компания по производству наружной рекламы "Апельсин" из Йошкар-Олы решила совершить экспансию на столичный рынок. Основным конкурентным преимуществом руководство фирмы считало существенную разницу (иногда трехкратную) в предлагаемых ценах на готовую рекламную продукцию. Однако при осуществлении плана возникло множество трудностей.

#### *Компания*

"Апельсин" был куплен около двух лет назад бизнесменами из Москвы у одного йошкар-олинского предпринимателя - им заинтересовался ОБЭП, и он решил от греха подальше эмигрировать в Канаду. Фирма занималась приемом заказов на рекламные листовки, но своего производства у нее не было. Именно поэтому, как потом выяснилось, репутация у компании была невысока: клиенты не ждали ничего хорошего от фирмы-посредника. Впрочем, и приобретена компания была за смешные деньги. Роман Ерошин, нынешний генеральный директор компании, рассказывает, что после покупки фирмы начинали в малюсеньком офисе с одним телефоном. О рекламном рынке он тогда практически ничего не знал. Поэтому первые полгода ушли на посещение выставок и поиск своей ниши на рынке рекламы в Йошкар-Оле. Потом приобрели необходимое оборудование - плоттер, компьютеры, расходники. Общие расходы на начало нового бизнеса составили около \$30 тыс. Кстати, дополнительное оборудование покупается по сей день. Сейчас основная деятельность компании - производство наружной рекламы (растяжки, вывески, указатели, офисные таблички и т. п.) - приносит ей около 60% всех доходов. Остальное - доходы от сдачи в аренду мест для размещения рекламы. Несмотря на низкую инвестиционную привлекательность Республики Марий Эл и избыточное количество рекламных

фирм на республиканском столичном рынке, "Апельсин" устойчиво развивается. Им была найдена своя ниша - в настоящее время компания владеет сетью транспарантов-перетяжек (более трех четвертей от числа имеющихся в городе). Этот рекламный носитель раньше в Йошкар-Оле был практически неизвестен. Кроме того, "Апельсин" собирается заняться изготовлением брендмауэров - больших настенных рекламных фотопанно, которых в городе пока тоже нет. Стоят они \$10-20 тыс., зато рекламодатель покупает брендмауэр сразу на год и более. По словам Романа Ерошина, за полтора года работы новые владельцы компании вывели ее в пятерку крупнейших на рынке наружной рекламы Марий Эл. Заработанная солидная репутация позволяет "Апельсину" держать цены несколько выше среднего по региону и привлекать лучших специалистов. В настоящее время число его сотрудников превышает 20 человек, что относительно много для подобных фирм как в регионах, так и в Москве.

#### *Экспансия*

Недавно владельцы компании приняли решение об открытии филиала в Москве. Он должен стать пунктом приема заказов. Причин для выхода на столичный рынок у "Апельсина" несколько. Прежде всего это столичная регистрация владельцев (они родом из Йошкар-Олы). В Москве у них основной бизнес - фирма-франчайзи компании "IC", поэтому мысли о выходе на московский рынок возникли сразу после покупки "Апельсина". Непосредственным толчком стало знакомство Романа Ерошина с владельцами йошкар-олинской компании "Градиент", производящей металлические двери, которая успешно торгует ими в Москве. К тому же в Йошкар-Оле кажущаяся простота производства наружной рекламы и невысокие финансовые барьеры для входа на рынок (фактически около \$15-30 тыс.) привлекли новых игроков - появились кустарные мастерские, серьезно "прогибающие" рынок. В итоге производство наружной рекламы на местном рынке не дает фирме достаточных средств для развития. Несложные оценки рынка Москвы показали, что выход может быть успешен. Так, в Йошкар-Оле при 300-тысячном населении на рынке "наружки" работает чуть меньше 30 фирм: примерно девять на 100 тыс. населения. В Москве аналогичный показатель почти в три раза ниже: около 300 фирм на десятиллионный город. Сравнительный анализ цен продемонстрировал, что даже с учетом доставки цены на рекламную продукцию компании будут существенно ниже московских. Роман Ерошин посещал столичные компании под видом клиента и интересовался ценами, одновременно считая "свою" стоимость. Так, например, изготовление выставочного фриза (носитель, на котором на выставке размещают название компании) в Москве стоит от \$270 до \$350, а "апельсиновая" цена - менее \$200 вместе с доставкой. Обычный световой короб размером 5 x 1 м в столице стоит от \$1000 до \$1500, а "Апельсин" может привезти и смонтировать его за \$800. По некоторым позициям разница вообще была трехкратной. Основная причина такого положения вещей - низкая зарплата на местном рынке. Технологии и материалы ничем не отличаются, а вот средняя зарплата в Йошкар-Оле равняется 1300 рублям. В "Апельсине" сотрудникам платят примерно 3000 рублей. Этого достаточно, чтобы выбирать лучших специалистов. К тому же в городе много простаивающих предприятий, на которых можно недорого размещать заказы. Например, неоновые вывески производит предприятие "Горсвет", а объемные буквы делаются из металла на заводах. Получается дешевле, чем столичные из пластика. Конечно, делать металлические буквы дольше и весят они больше. Но клиентов это не должно пугать: выглядят металлические и пластиковые буквы одинаково. Сейчас "Апельсин" постоянно размещает небольшие заказы на местных предприятиях, пытаясь найти самые выгодные варианты. Кстати, по ходу изучения будущих конкурентов выяснилось, что примерно половина из 300 столичных компаний, работающих на рынке наружной рекламы, либо не имеют своего производства, либо выполняют лишь самые примитивные операции, размещая основную часть заказов в фирмах-производителях.

#### *Проблемы*

Филиал в Москве был открыт в середине 2002 года. Однако вместо ожидавшегося быстрого роста доли на рынке и формирования портфеля постоянных клиентов фирма столкнулась лишь с массой проблем. В итоге региональный брэнд никому в Москве по-прежнему не известен, попасть в справочники компания пока не успела. Просто увеличить рекламный бюджет сейчас невозможно: подобные расходы не были предусмотрены заранее. Выяснилось, что предлагавшиеся после открытия филиала низкие цены только отпугивают потенциальных московских клиентов, которые опасались заказывать недорогую рекламу у неизвестной фирмы. К тому же информация о выполнении заказов в Йошкар-Оле тоже заставляла их сомневаться в выборе. По словам Романа Ерошина, люди почему-то думают, что Йошкар-Ола - это безумно далеко, где-нибудь в районе Биробиджана. На самом деле добраться до нее из Москвы можно часов за 12. Простое поднятие цен до среднего уровня не помогло. Финансовое положение филиала лишь ухудшилось, так как доходы при существенном снижении числа заказов перестали покрывать постоянные расходы (аренда, телефон, зарплата, расходы на транспортировку изготовленных заказов в Москву). Сейчас Роман Ерошин меняет тактику - больше не упоминает о нестоличной прописке производства, а в рекламе заявляет средние по рынку цены. Но после звонка потенциального клиента в процессе переговоров цены значительно снижаются путем welcome-скидки: "Вы нам интересны как клиент, поэтому только для вас специальная цена".

### *Варианты*

Возникает вопрос: можно ли захватить долю столичного рынка, пользуясь только заметным ценовым преимуществом? Например, на рынке перетяжек "Апельсин" не может и вряд ли когда-нибудь сможет делать комплексное предложение - от разработки "картинки" до размещения. Нет мест под размещение. Однако фирма все-таки решила развивать производство рекламы на перетяжках и брендмауэрных панно как основной вид деятельности. Главные направления поиска постоянных клиентов таковы. Роман Ерошин пытается сейчас выйти на владельцев известных торговых марок, не охваченных сетевыми агентствами. Им "Апельсин" предлагает купить рекламу в регионе. Разница в ценах между московскими и аналогичными йошкар-олинскими рекламоносителями - десятки раз. Например, стоимость 30-дневной рекламы на перетяжке в лучших местах Йошкар-Олы составляет всего \$410 ("все включено"), в то время как в Москве цена 10-дневной перетяжки редко опускается ниже \$1500, а, например, у Большого театра составляет \$2500. Аналогичная картина и по размещению рекламы на брендмауэрах. Доходы от нее должны будут покрыть убытки московского филиала в начале его развития. Трудность в том, что владельцев торговых марок, несмотря на ценовую привлекательность, пока мало интересует реклама в регионах. Поэтому естественно, что они довольно прохладно встречают предложения новичков. Кроме того, какую-то отдачу гендиректор "Апельсина" надеется получить от грядущих вскоре выборов - в Думу и президентских. Одновременно компания пытается найти клиентов среди 150 столичных рекламных компаний, специализирующихся на "наружке", которые не имеют своего производства. Этим занимается менеджер столичного филиала с группой взятых на работу студентов. Есть надежда и на заказы со стороны сетевых агентств. Впрочем, работа по поиску клиентов только начинается. Еще очень многое не сделано. Например, пока нет даже образцов предлагаемой продукции - объемных световых букв, вывесок и т. д.

## **Занятие № 2 по теме 2 «Анализ микро- и макроокружения организации и её внутренней среды»**

### *Задание 1. Анализ кейса «Рынок каучука не резиновый»*

1. Используя модель пяти конкурентных сил Портера, определите, какие конкурентные силы действуют в данной сфере бизнеса – торговле каучуком.

2. Выберите из пяти основных конкурентных стратегий для компании одну, которую следует использовать в данной ситуации. Предложите, как компании добиться конкурентного преимущества согласно выбранной стратегии.

3. Выделите основные звенья цепочки ценностей данной компании и элементы системы цепочек ценностей данного бизнеса, предложите возможные меры по сокращению в них издержек.

Российская компания–импортер натурального каучука работает в условиях агрессивного конкурентного окружения. Автор проблемы Константин Терехин ищет способ, как повысить рентабельность – сейчас она составляет около 2% – и увеличить объем продаж.

#### *Продукт*

Натуральный каучук является необходимым сырьем для многих промышленных предприятий. В Россию его ввозят только из стран Юго-Восточной Азии, поскольку доставка из Южной Америки обходится слишком дорого. Основным видом импортируемого сырья – так называемый стандартный натуральный каучук, производимый во Вьетнаме. На его долю приходится 80% поставок в Россию – серьезно потеснить конкурентов вьетнамский продукт смог благодаря сочетанию низкой цены с неплохим качеством. В Россию сырье следует морем до Владивостока или до Санкт-Петербурга, откуда по железной дороге перевозится в пункт назначения. По словам Константина Терехина, стоимость обоих вариантов доставки практически одинакова. Натуральный каучук, предлагаемый разными поставщиками, заведомо одинаков по качеству – это объясняется жесткими технологическими требованиями к закупаемому промышленностью сырью. Однако срок его хранения ограничен шестью месяцами с момента производства. Потом каучук начинает гнить, его качество ухудшается, и покупатели требуют резкого снижения цены. А поскольку на доставку уходит от двух до четырех месяцев, импортеры работают в очень жестких условиях по срокам сбыта. Наряду с натуральным каучуком промышленность использует и синтетический аналог. В России его производят многие предприятия, в частности "Сибур" и "Татнефть". Чуть более года назад натуральный каучук стоил в полтора раза дороже синтетического. Затем мировые цены на него резко упали, и сейчас он на 20% дешевле искусственного. Однако российские потребители не спешат переходить на натуральный продукт. Для этого необходимо внести изменения в технологические процессы, но нет никакой уверенности, что цена на импортное сырье вновь не поползет вверх. Кроме того, российские производители синтетического каучука, увидев, что чаша весов все-таки может склониться в пользу натурального, резко снизили цены на свою продукцию.

#### *Клиенты*

Основными потребителями натурального каучука являются производители шин. В России, Белоруссии и Украине, куда Импортер поставляет свой товар, 15 таких заводов. У прочих покупателей – их около сотни – потребности гораздо ниже. Это такие предприятия, как обувные фабрики, кабельные производства, заводы резино-технических изделий. Для сравнения: самый крупный кабельный завод ежемесячно закупает 60 т каучука, а самому крупному потребителю среди шинных заводов, Бобруйскому, в период максимальной загрузки мощностей необходимо 300 т натурального каучука в сутки. Если суммировать потребности клиентов, то всем шинникам нужно от 2 до 4 тыс. т этого сырья в месяц, а более мелкие потребители ежемесячно закупают в общей сложности от 500 до 1 тыс. т. Являясь крупнейшими потребителями натурального и синтетического каучука, шинные заводы в разных объемах используют их в технологических процессах. В шинах для легковых автомобилей доля синтетического каучука составляет 70-90%, а на шины для грузовиков идет прежде всего натуральный продукт. Именно поэтому Бобруйский шинный завод, где выпускаются шины для самосвалов-гигантов "БелАЗ", чрезвычайно привлекателен для поставщиков. Однако это же предприятие является лидером по неплатежам – задержки с оплатой поставленного товара могут превышать полгода. Еще один негативный фактор – сильно выраженный сезонный характер продаж. Пик потребления каучука

приходится на весну и осень. Именно в это время происходит массовая замена "резины" на грузовых автомобилях, и шинники резко увеличивают объемы производства. Для полноты картины скажем, что в 2001 году рынок шин охватил кризис перепроизводства. Два года назад аналитики сделали неверный прогноз о росте рынка, и заводы резко увеличили объемы производства. Они могли себе это позволить, поскольку производственные мощности не были до конца загружены. Но прогнозы не оправдались, и у шинников возникли проблемы с реализацией (у многих склады затоварены до сих пор). Возродились даже бартерные схемы расчетов, казалось бы, ушедшие в прошлое. Заводы значительно снизили закупки каучука и отчаянно демпингуют, понуждая к этому и поставщиков сырья.

### *Конкуренция*

На рынке сейчас действует 5-7 компаний, являющихся основными поставщиками натурального каучука. При этом Импортер контролирует около 50% рынка. Сильнейшая конкуренция привела к тому, что разница в цене, по которой компании-импортеры предлагают продукт, мизерна. Столь же мизерна и рентабельность, составляющая сейчас около 2%. Вообще рынок каучука – это рынок покупателя. Заводы-потребители избалованы "перепроизводством поставщиков" и устраивают тендеры на поставку едва ли не на каждой партии сырья. Как говорит Константин Терехин, типична ситуация, когда снабженец показывает продавцу прайс конкурента с более низкой ценой. А получив обещание скидки, звонит первому продавцу, чтобы добиться от него очередной уступки. Так продолжается до тех пор, пока кто-нибудь из поставщиков не останавливается, поняв, что начинает работать себе в убыток. Нормальной считается оплата поставок с отсрочкой в один месяц. Незапланированную отсрочку платежа – еще на месяц – поставщики легко "проглатывают". Нравы на этом рынке такие, что поставщику каучука на следующий день после заключения договора могут заявить: сделка расторгнута, мы решили заключить контракт с вашим конкурентом. В условиях насыщенного рынка утрачивает свою волшебную силу даже такой мощный катализатор заключения сделок, как "откат".

### *Попытки выйти из замкнутого круга*

Импортер неоднократно пробовал создать какие-либо конкурентные преимущества. Из этого ничего не вышло – не все попытки оказались удачными, а успешные находки тут же копировали конкуренты. Например, когда Импортер начал держать запасы каучука одновременно на складах и в Санкт-Петербурге, и во Владивостоке (до этого компании-импортеры осуществляли поставки лишь из какого-либо одного города), эту модель тут же воспроизвели остальные поставщики. Импортер попытался пойти и по пути создания региональных складов, расположенных в непосредственной близости от потребителей. Им предложили брать сырье в тот момент, когда оно понадобится. Целью было "привязать" к себе крупного клиента. Но эта попытка провалилась: заводы по-прежнему диктовали свои условия закупки, шантажируя возможностью сделки с конкурентами: "А твой товар пусть гниет!" Стимулирование ранней оплаты тоже не дало ожидаемого эффекта. Если отсрочка платежа составляла 20 дней, продавец назначал стандартную цену. Клиент, готовый оплатить товар через 10 дней, получал скидку, которая еще более увеличивалась в случае оплаты по факту поставки. И наконец, если завод соглашался на предоплату за полгода до поставки каучука, Импортер предлагал беспрецедентно низкую цену. Однако эксперимент был сорван начавшимся мировым падением цен на каучук. Потребители ожидали еще большего удешевления сырья и не хотели переплачивать. Предпринимались и попытки расширения рынка. Так, омский шинный завод "Матадор" традиционно закупает каучук, производимый в Малайзии (именно его использует материнская компания завода в Европе). Импортер получил заключение экспертов, что каучук из Вьетнама по качеству не уступает малайзийскому. Технологов "Матадора" долго убеждали в том, что вьетнамский вполне соответствует их жестким требованиям, и будет поставляться в срок. Однако окончательное решение принималось не в Омске, а в штаб-квартире компании в Германии. Оно было отрицательным. Стандартные маркетинговые решения, способные повысить конкурентные преимущества товара, на сырьевых рынках неприменимы. Нет

смысла улучшать качество продукта, поскольку промышленности нужно сырье с теми характеристиками, на которые ориентированы производственные мощности. Вне игры и такое маркетинговое решение, как привлечение клиента оригинальной упаковкой. Каучук поставляется в упаковке двух видов, и покупатель заранее указывает в договоре, какая ему нужна, – это определяется технологическими процессами, используемыми на предприятии. Выходом могло бы стать картельное соглашение между основными импортерами натурального каучука. Однако попытки заключить его закончились ничем – у всех импортеров свои интересы. Да и новому игроку войти на рынок каучука чрезвычайно просто. Все, что нужно для этого, – свободные средства и опытный менеджер. Здесь не нужна реклама, не важна репутация (ведь качество товара у разных поставщиков одинаково), а со всеми потенциальными потребителями можно познакомиться за полтора месяца. Одним словом, картина безрадостная. Все попытки выделиться из среды конкурентов оказались тщетными. Работа в условиях двухпроцентной рентабельности Импортера не устраивает – риски оказываются очень высокими, и самый незначительный просчет приводит к серьезным убыткам. Какого-либо выхода из сложившейся ситуации Константин Терехин не видит.

### *Задание 2. Анализ кейса «Почувствуй розницу»*

1. Построить систему цепочек ценностей.
2. Сделать SWOT - анализ.
3. Определить стратегию, используемую компанией, и предложить свой вариант стратегии.

Московская оптовая компания, работающая на федеральном рынке, пытается расширить свой бизнес, развивая розничное направление. С обострением конкуренции в оптовом секторе это становится для нее жизненно важной задачей. Открытие собственных магазинов и заключение франчайзинговых договоров с торговыми партнерами пока не дают желаемого результата.

#### *Точки опоры*

Компания была основана около 10 лет назад и первоначально работала по нескольким торговым направлениям. Позже она решила сосредоточиться на оптовых поставках домашней мебели и бытовой техники, включая встраиваемую. В ассортименте Компании доминирует кухонная тема. Техника закупается преимущественно у ведущих мировых производителей (все 15 марок хорошо известны широкому потребителю: Ariston, Bosch, Electrolux и т. д.). Мебель поставщик завозит в основном из Италии и Германии. Компания, по словам руководителя направления Николая Мещанинова, входит в пятерку крупнейших оптовиков такого профиля на российском рынке и имеет среди клиентов репутацию надежного и выгодного поставщика. Между тем за последние два года ситуация в бизнесе серьезно изменилась. Возросла концентрация рынка - на отдельные торговые марки приходится минимум по десять торговцев, хотя действительно широкий мультибрендовый ассортимент одновременно с Компанией поставляют не более 6-7 столичных фирм. (Договоры на эксклюзивные поставки иностранные производители сейчас стараются не заключать.) В условиях обострения конкуренции между оптовиками рентабельность поставок неуклонно падает. Если в прежние времена наценка на бытовую технику иногда доходила до 40-50%, то теперь она редко превышает 10%, при этом отчетливо видна тенденция к дальнейшему снижению маржи. Так, по некоторым товарным группам речь идет о 5% доходности - такие направления Компания вынуждена закрывать. Под давлением обстоятельств в Компании пришли к выводу, что необходимо строить собственную розничную сеть - не столько в качестве запасного аэродрома (отказ от оптовых продаж не входит в планы поставщика), сколько для увеличения оборотов, что должно компенсировать потери фирмы на "оптовом фронте". Первая торговая точка, открытая Компанией на собственные средства, появилась в Москве два с половиной года назад и показала хорошие финансовые результаты. (Магазин также обеспечивал поставщика ценной маркетинговой информацией о предпочтениях конечных потребителей, что позволяло ему с боль-

шей точностью осуществлять оптовые закупки.) При этом для создания полноценного розничного направления в федеральном масштабе Компании требовалась поддержка торговых партнеров на местах. Но традиционно ориентированная на опт, она не имела достаточного опыта управления региональной розничной сетью. В то же время предполагаемые расходы на открытие только своих магазинов никак не вписывались в бюджетные планы поставщика. "У нас появилась идея работать с розничными партнерами на условиях франчайзинга. Мы разработали торговую марку и предложили партнерам работать под нашим брэндом", — рассказывает Николай Мещанинов. По его словам, Компания обязалась создать все необходимые условия для эффективной работы магазинов, а именно: бесперебойно и своевременно поставлять своим франчайзи широкий ассортимент ликвидной продукции по конкурентоспособным ценам (то есть со скидками), всегда иметь складские запасы продукции всех продаваемых товарных категорий, предоставлять рассрочку платежа и образцы для выставления в торговом зале, консультировать по всем возникающим вопросам и помогать в обучении персонала. В обмен на это поставщик требовал от розничных торговцев полной лояльности, иными словами, запрещал им сотрудничать с кем-либо еще. Правда, условия франчайзингового договора первоначально (а первый подобный контракт поставщик заключил полтора года назад) формулировались не так строго - магазины имели право использовать дополнительные каналы поставок, но в перспективе должны были работать только с франшизодателем. Договор с франчайзи также предусматривал возможность взимать роялти, но до сих пор Компания ею ни разу не воспользовалась: не решен вопрос, должен ли это быть процент от оборота либо фиксированные ежемесячные платежи. «Мы боялись отпугнуть своих партнеров, и нашей задачей было привязать их к себе, сделать так, чтобы они не уходили от нас к конкурентам» - поясняет Николай Мещанинов. Первое время с торговыми точками пришлось работать по схеме shop-in-shop, открывая на площадях клиентов мини-магазины. Однако сейчас для новых розничных предприятий, выразивших готовность уйти под крыло оптовика, компромисс невозможен: один источник поставок - принципиальная позиция Компании.

#### *Мимо кассы*

К настоящему времени оптовик заключил два франчайзинговых договора в столице и полтора десятка в регионах. Такие темпы развития сети оказались близки к запланированным. Тем не менее результаты розничных продаж поставщика явно не удовлетворяют. По словам господина Мещанинова, средняя розничная точка в Москве должна приносить около \$70-80 тыс. в месяц, из которых примерно половина приходится на технику и половина - на мебель. При этом у региональных рынков, где пока нет московского накала конкуренции, потенциал больше - объем продаж там может существенно превышать столичный уровень. Так, в Москве розничные наценки на кухонную технику и мебель составляют в среднем 15 и 30-40% соответственно, в регионах эти цифры - 30 и 60%. Но на сегодня ни одна из точек, с которыми работает Компания, ни в Москве, ни в регионах не вышла на требуемые показатели доходности. Более того, некоторые партнеры не обеспечивают даже половины должного оборота, торгуя меньше чем на \$30 тыс. в месяц. Причины такого положения в Компании связывают с двумя основными проблемами: недостаточной мотивацией магазинов (и, как следствие, их низкой лояльностью) и отсутствием у поставщика эффективной системы управления франчайзи. Розничные точки не соблюдают главное условие договора и по-прежнему закупают часть ассортимента у конкурентов поставщика. Без финансовых или каких-либо иных сопоставимых по эффективности рычагов воздействия на партнеров Компания ничего не может с этим поделать. Конкуренты поставщика предлагают ту же продукцию по тем же ценам и в любой момент готовы перейти ему дорогу. Лояльность самого верного партнера легко ломается дополнительной скидкой или, к примеру, более оперативной доставкой. В то же время контролировать розницу и ее связи с другими поставщиками для Компании слишком сложно и накладно - магазины-франчайзи раскиданы по всей стране, а наиболее удаленный ее партнер находится во Владивостоке.

### *Перестройка откладывается*

С началом развития нового направления в структуре поставщика появился отдел по розничным продажам. Но его эффективность до сих пор вызывает сомнения, ведь общая бухгалтерия, юристы и другие ценные специалисты в первую очередь обслуживают оптовый бизнес Компании. Принципы корпоративного устройства Компании всегда соответствовали ее основной специализации. "Налицо конфликт интересов двух принципиально разных направлений - опта и розницы, - говорит Николай Мещанинов.- Оптовые продажи всегда приносили нашей компании львиную долю прибыли. Даже несмотря на значительное снижение их рентабельности, большинство из 50 офисных сотрудников фирмы предпочитают придерживаться старого стиля работы. Специфика розничных продаж требует внимания к каждому отдельному клиенту, а оптовых -наоборот. Здесь работают по сто-процентной предоплате и по большому счету одинаково обслуживают всех без разбора. Чтобы выполнить свои обязательства по тому же франчайзинговому договору, нам необходимо постоянно держать на складе весь ассортимент поставляемых товаров, даже если некоторые его позиции приносят минимальный доход: магазинам нужен широкий выбор. Но опту это неинтересно. Опытный оптовик скажет вам, что ему гораздо проще и выгоднее сбывать сто холодильников одной популярной марки и модели, чем столько же единиц товара от разных производителей и разной модификации". Стереотип оптовых продаж приводит к тому, что розничное направление де-факто остается на периферии стратегических интересов Компании. Поэтому некоторые менеджеры фирмы предлагают создать дочернюю управляющую компанию, все сотрудники которой будут работать только с розничными клиентами. Руководство, впрочем, не спешит принимать положительное решение - создание самостоятельной структуры с отдельным штатом потребует значительных затрат, а уверенности в их окупаемости как не было, так и нет. Инвестиции в развитие розницы сопряжены с высокими рисками, и Компания уже имела возможность в этом убедиться. Так, один из ее бывших розничных партнеров, которому была предоставлена отсрочка платежа, не смог продать партию товара и до сих пор не рассчитался с кредитором. Все это мешает разьединить оптовое и розничное направления. Между тем параллельно с развитием франчайзинга Компания намерена увеличивать число своих магазинов. Правда, с точки зрения стратегических приоритетов нет четкого понимания, сколько в общем розничном обороте должны составлять собственные продажи, а сколько - продажи торговых партнеров. "В любом случае в перспективе мы хотели бы большую часть своего дохода получать именно от розницы, - говорит господин Мещанинов.- Но при нынешней ее отдаче об этом приходится только мечтать".

#### *Задание 3. Анализ кейса «На запасном пути»*

1. Определить возможные направления использования приобретенных компанией производственных мощностей, указать преимущества и недостатки направлений.
2. Выбрать наиболее перспективное направление и определить стратегию для его развития.
3. Сформулировать основные стратегические цели и задачи, построить матрицы планирования времени, распределения ответственности и ресурсов.

Торговая компания, работающая в Краснодарском крае, по воле случая стала владельцем железобетонного завода в том же регионе. Предприятие, некогда производившее строительные конструкции для сельскохозяйственных нужд, находится в заброшенном состоянии: его продукция давно не пользуется спросом. Однако промышленной недвижимости и земельному участку площадью 7 гектар, на котором она расположена, наверняка есть достойное применение. Осталось его только найти.

#### *Натуральный обмен*

ООО "Ореол" в 1995 году учредили два краснодарских коммерсанта. Компания занимается оптовыми поставками средств защиты растений, удобрений, семян. В ее ассортименте есть также горюче-смазочные материалы. Всем этим оптовик обеспечивает колхозы и фермерские хозяйства, благо в Краснодарском крае аграрный сектор весьма значи-

телен. Наиболее прибыльное направление в деятельности торговцев - поставки сельскохозяйственной химии, в основном отечественной. Именно она при средней рентабельности торговли 100% позволила фирме выйти на годовой оборот \$2 млн. Однако рынок этот нестабилен. У колхозов хронически не хватает денег, поэтому расплачиваются они с поставщиками натурпродуктами. Между тем это обстоятельство не мешает многочисленным конкурентам оптовой фирмы бороться за клиентов посредством демпинга и разнообразных льгот. С некоторых пор повсеместной стала практика рассрочки платежа вплоть до следующего урожая. "Ореол" не планирует уходить с этого рынка, но уже давно не видит в нем потенциала для развития компании. Одним словом, ему необходимо расширить сферу деятельности. И окончательно утвердиться в этой мысли коммерсантам помог случай.

#### *Скидка за простой*

В 2000 году предпринимателям представилась возможность войти в состав собственников железобетонного завода, а затем стать его единственными и полноправными владельцами. Завод обошелся новым хозяевам в \$70 тыс. (со всеми издержками при оформлении прав собственности). Однако покупалось не действующее предприятие, а, по сути, заводские стены - административные и производственные здания, погрузочно-разгрузочные площадки. Его оборудование не представляло никакой ценности для покупателя, поэтому было демонтировано и продано по остаточной стоимости. Завод не функционирует с 1992 года. При плановой экономике он выпускал железобетонные изделия для строительства жилых и производственных зданий в сельской местности, но в рыночное время оказался не у дел. "В момент покупки у нас были надежды получить хороший заказ на восстановление соседней Чечни. Но позже, когда вошли поглубже, мы поняли, что для этих целей завод не имеет и половины необходимых мощностей" - рассказывает совладелец предприятия Иван Ярмуш.

#### *Инвентаризация*

Реанимация железобетонного направления была невозможна. Новые владельцы стали думать, как с выгодой распорядиться имущественным комплексом. Общая площадь огороженной и охраняемой территории предприятия - 7 гектаров, а расположенных на ней помещений - свыше 20 тыс. кв. м. Завод находится примерно в 160 км от Краснодара и в 45 км от Армавира. При этом ближе всего он к городу Гулькевичи с населением чуть больше 30 тыс. человек. Преимуществом его местоположения можно считать близость к федеральной автотрассе Ростов-Баку, до которой 13 км. Еще один существенный плюс - заходящая на территорию завода и соединенная с Северокавказской железной дорогой рельсовая ветка: действующая и оплаченная - в любой момент можно воспользоваться.

#### *Не вариант*

Идея использовать помещения завода под склады собственной продукции пришла коммерсантам одной из первых, но первой же была ими отвергнута. Товар, который поставляет "Ореол", малогабаритный, и поэтому подобная инициатива выглядела бы попыткой протянуть канат через игольное ушко. Кроме того, как уже говорилось, удобрения и средства защиты растений - продукция дорогая: тонна предлагаемых фирмой химпрепаратов стоит порядка \$750 тыс. Хранить их в таком месте небезопасно. Иван Ярмуш: "Сейчас под эти цели мы арендуем складские помещения в воинской части. Товар хорошо охраняется, находится за четырьмя периметрами. Это вынужденные меры, поскольку у нас уже были случаи краж со взломами". Так же нерационально, по расчетам предпринимателей, сдавать заводские площади в аренду. В российской глубинке слишком низкие арендные ставки - в лучшем случае \$10 за кв. м в год. Так много не заработаешь, не говоря уж о больших трудностях при поиске арендаторов вдали от краевого центра.

#### *Что купило ООО "Ореол" (Источник данных: акт приема-передачи):*

Производственно-бытовой корпус - 1128 кв. м	Бетонно-смесительный цех - 417 кв. м
Цементный склад - 162 кв. м	Арматурный цех - 2151 кв. м
Склад химдобавок - 131 кв. м	Склад изоляционных оболочек - 502 кв. м
Склад готовой продукции - 9704 кв. м	Проходные - 33 кв. м

Формовочный цех - 7129 кв. м  
Компрессорная - 157 кв. м  
Ремонтно-механическая мастерская - 856 кв. м

Очистительные сооружения -31 кв. м  
Водопроводная насосная станция - 95 кв. м  
Канализационно-насосная станция - 39 кв. м

Новые владельцы завода прорабатывали вариант производства продукции, которая могла бы быть востребована в хорошо знакомом им аграрном секторе. Можно было наладить производство химических препаратов - рынок высокодоходный, наукоемкий. Да и опыт работы с конечными потребителями и знания самого продукта, которые предприниматели накопили за годы торговли, пришлось бы здесь весьма кстати. Однако этот план вызывал много сомнений. В указанном сегменте химпрома работают как минимум три крупных российских оператора, объемы производства которых в полной мере удовлетворяют имеющийся спрос. "Рынок насыщен, - констатирует Иван Ярмуш.- Чем производить подобную продукцию самому, сегодня проще и дешевле ее купить с дисконтом и заработать на разнице. Начальные инвестиции в производство велики, и, скорее всего, они не окупятся: дорого стоит оборудование и технологии. Да еще прибавьте к этому расходы на организацию национальной дистрибуции, ведь в этом случае неизбежно пришлось бы выходить на федеральный рынок". Но хотя с момента создания "Ореол" успел поработать со множеством поставщиков и покупателей, он так и не сформировал сколько-нибудь стабильную сбытовую сеть. В практике фирмы были поставки даже испанскому производителю оливкового масла Aceites Borges Pont и ряду других компаний с мировым именем. Однако, как говорит господин Ярмуш, это были единичные сделки, по которым судить о масштабах деятельности "Ореола" не стоит. Среди прочего партнерами обсуждалась возможность переработки продовольственного сырья, причем самого разнообразного. "Пищевая тема нам очень близка, - рассказывает господин Ярмуш.- Мы постоянно работаем с продуктами питания, которыми с нами расплачиваются хозяйства. В прошлом году на зачетные схемы приходилось до 70% оборота "Ореола". В бартерном ассортименте сельхозпродуктов преобладает зерно, хотя есть и другие ликвидные позиции: сахар, гречневая крупа, мясо, молоко, масло и т. д. Интуиция подсказывает предпринимателям, что заманчивые перспективы открывает бизнес по расфасовке жидких и сыпучих продуктов. Иван Ярмуш: Цена на упакованный товар как минимум на 30% выше. Знаю, что компания "Вимм-Билль-Данн" начинала именно с этого - купила молочный комбинат в Краснодарском крае, поставила там технологическую линию Tetra Pak и стала фасовать молоко "Кубанская буренка".

*Истина где-то рядом*

Обратиться за помощью к консультантам или в маркетинговое агентство коммерсанты пока не готовы. "Купили завод, а теперь не знаем, что с ним дальше делать", - это не постановка задачи. "Конечно, мы с компаньоном долго перебирали варианты, говорили друг другу что-то вроде: «Давай откроем здесь нефтеперерабатывающий заводик, а горючее будем поставлять механизаторам». Но потом углублялись в тему и приходили к выводу, что идея никуда не годится. Очень бы хотелось узнать скрытые возможности, понять, в каком направлении двигаться, так сказать, общий вектор. Все остальные проблемы, в том числе и финансовые, мы решим. На хороший проект денег не жалко", - подытожил Иван Ярмуш.

Занятие № 3 по теме 3 «Формирование миссии и стратегических целей организации»

**Задание 1. Анализ кейса «Неполная чашка»**

1. Определить стратегию, используемую компанией.
2. Определить преимущества и недостатки выхода компании в Москву и в регионы, выбрать приоритетное направление.

3. Сформулировать основные стратегические цели и задачи, построить матрицы планирования времени, распределения ответственности и ресурсов.

Сеть питерских кофеен «Идеальная чашка» оказалась перед сложной стратегической дилеммой. Компания готова к выходу на новые рынки, но не знает, на чем сосредоточить основные усилия - на богатой Москве или неосвоенных регионах.

#### *Топтание на месте*

В Санкт-Петербурге «Идеальная чашка» в представлении не нуждается. Под этой маркой в северной столице работают 11 заведений. Идею своего бизнеса хозяйка и гендиректор сети Анна Матвеева почерпнула во время учебы в Америке, родине Starbucks - самой крупной в мире сети кофеен, послужившей прототипом «Идеальной чашки». В 1998 году в первое заведение госпожой Матвеевой было вложено \$10 тыс. Организованный по западным стандартам бизнес быстро пошел в гору, что в итоге привело к созданию самой крупной в Питере сети кофеен. За прошлый год ее оборот составил \$3,3 млн. Целевая аудитория «Чашки» — горожане в возрасте от 25 до 45 лет, которые любят кофе и общение, а также располагают доходом от \$350—400 в месяц. Стоимость «идеальной» чашки эспрессо сегодня составляет 24 рубля, что как минимум вдвое ниже, чем в аналогичных заведениях в Москве. При этом, по словам директора по маркетингу сети Якова Пака, пересматривать ценовую политику кофеен пока не планируется: это ударит по их демократичному имиджу. Тем временем коммерческая недвижимость в центре города дорожает, а идти в спальные районы «Идеальная чашка» не намерена. По словам господина Пака, кофейни ориентированы на пешеходов и должны для постоянных клиентов находиться в 30-минутной доступности в любое время. «В рамках жилого комплекса спального района у нас не будет нужной посещаемости», - говорит Яков Пак. Кроме того, за последние годы на питерском рынке обострилась конкуренция со стороны как местных, так и московских рестораторов. В Санкт-Петербурге, например, планирует начать работу московская сеть «Кофе Хауз». При этом уже сегодня в северной столице насчитывается около 50 кофеен. Все это делает дальнейшее расширение «Идеальной чашки» в родном городе довольно проблематичным.

#### *Путешествие из Петербурга в Москву*

Решение о выходе «Идеальной чашки» на рынок Москвы созрело еще в конце 2001 года. Весь прошлый год в столице велась активная исследовательская работа. Московский рынок кофеен — самый высокодоходный; его годовая емкость в прошлом году оценивалась экспертами в несколько десятков миллионов долларов. По словам Якова Пака, сеть рассчитывает выйти здесь на 35-процентную рентабельность, которую имеет дома. Правда, в Москве «Идеальная чашка» ожидает оборотов, вдвое превышающих доходы ее питерских точек (сегодня это около \$35 тыс. в месяц с заведения на сто посадочных мест). В Москве первая точка откроется на территории торгового центра «Мега» в конце октября текущего года. Через некоторое время там же появится второе заведение. Кроме того, до мая 2004 года должна начать работать третья московская «Чашка», которая будет располагаться на одной из центральных улиц. Уличный вариант господин Пак считает опасным и не скрывает беспокойства за судьбу кофейни: «В Москве мы рискуем открыться, условно говоря, на пять метров дальше, чем это нужно. Два равноценных помещения на соседних улицах стоят одних и тех же денег, но интенсивность клиентского потока у них может различаться на порядок. Потребность в высокоточных расчетах и большая вероятность ошибки при определении местоположения заведения - специфика Москвы как гигантского мегаполиса». Что касается малой известности питерского брэнда в Москве, то директора по маркетингу «Идеальной чашки» она не смущает: «По нашей информации, невысокая узнаваемость даже у крупнейших столичных сетей - таких как "Кофе Хауз", например». А вот ситуация на рынке недвижимости вызывает тревогу. Годовая ставка аренды квадратного метра коммерческой площади в центре столицы варьируется от \$500—1,5 тыс. в пределах Садового кольца до \$4 тыс. на Тверской. В три московские кофейни «Идеальной чашкой» будет вложено порядка \$600 тыс. (хотя Яков Пак не исключает, что названный

бюджет позволит открыть и четвертую точку, поскольку первая кофейня в «Меге» была решена в виде барного модуля, а потому обошлась инвестору дешевле, чем планировалось). Идея открыть в Москве много точек вызывает сомнения, особенно если учесть высокий уровень расходов и острую конкуренцию (по некоторым оценкам, в столице сегодня насчитывается около полутора сотен кофеен). «Мы сомневаемся, что темпы развития в Москве будут высокими, и не спешим вкладывать сюда дополнительные средства», - говорит господин Пак.

#### *Виды на регионы*

На фоне издержек, с которыми связано продвижение в столицу, привлекательно выглядит развитие сети в регионах: кофейный бизнес там не требует больших инвестиций, а на рынке фактически нет конкуренции. Особенно заманчивые перспективы открывает работа в городах-миллионниках, где кофейни только начинают появляться. Их максимальное число в региональных центрах, насколько известно господину Паку, сейчас не превышает пяти. Яков Пак: «В качестве приоритетных городов мы рассматриваем Волгоград, Екатеринбург, Самару и Новосибирск. В них имеется потенциал для разворачивания сети, ведь открывать одно-два заведения особого смысла нет. Мы наблюдаем там некую потребительскую активность. Но подтвердить ее конкретными маркетинговыми показателями отсюда сложно». Удаленность рынков и слабая «ориентация на местности» настораживают питерскую сеть. «Идеальной чашке» не хватает информации, а от анализа доступной статистики пользы мало. Так, по официальным статданным, количество заведений общепита на душу населения в Волгограде такое же, как в Питере. Но, по словам Якова Пака, в этом городе работает только одна кофейня, отвечающая стандартам, поддерживаемым в столицах. В других городах схожая ситуация. Из-за отсутствия качественных региональных исследований сложно судить об уровне потребительской культуры, особенно в социальной среде и городской застройке в Новосибирске или, скажем, Екатеринбурге, хотя эти факторы могут заметно повлиять на успех предприятия. «В своих оценках мы в основном опираемся на косвенные данные, - говорит господин Пак. — Во-первых, учитываем количество уже открытых кофеен. Во-вторых, серьезным индикатором служит развитие рынка фаст-фуда — работа на нем McDonald's, например. Если потребитель знаком с таким форматом, это уже хорошо. Клиенты кофеен приходят из довольно обширной зоны под условным названием "кофе в общепите". Так в свое время было в Питере и Москве». От франчайзингового пути развития сеть кофеен решила отказаться: действия партнеров-франчайзи слишком сложно контролировать. Высок риск оказаться лишним в игре недобросовестного партнера, а правовых способов воздействия на него в «Идеальной чашке» не видят. Больше подходит вариант партнерства с местным ресторатором-соинвестором на паритетных началах. Хотя финансовые средства в качестве вклада в такое предприятие питерская сеть не рассматривает. Она собирается вкладывать только торговую марку, технологии и опыт ведения бизнеса. Но кандидатур партнеров на местах у «Идеальной чашки» пока нет. Дополнительный риск работы в регионах - особенности местного госрегулирования. «Правила игры для бизнеса в Питере и Москве в целом похожи. А что происходит в других городах, в частности, в сфере недвижимости, как там работают контролирующие ведомства, нам неизвестно», - объясняет господин Пак. Поэтому на первых порах из соображений безопасности самостоятельно, то есть без помощи местного партнера, «Идеальная чашка» готова открываться только в торговых центрах, благо крупный ритейл в регионах развивается весьма динамично.

#### *На перепутье*

По словам Якова Пака, свою стратегическую цель «Идеальная чашка» видит в том, чтобы стать национальным оператором кофейного рынка. «До сих пор обязательным условием решения такой задачи было присутствие в Москве. Но, возможно, скоро этого будет уже недостаточно: регионы развиваются высокими темпами», - полагает господин Пак. Однако какова реальная готовность провинции к формату кофеен? Не слишком ли велики инвестиционные риски? Может быть, правильнее сфокусироваться на Москве, до-

рогой, конкурентной, но в целом понятной и прогнозируемой? Определиться с выбором «Идеальной чашке» нужно не позднее конца следующего года, в противном случае региональные рынки могут быть безвозвратно потеряны: конкуренты не дремлют. Так, господину Паку известно, что серьезные планы в отношении регионов имеют крупные московские сети кофеен «Шоколадница» и вышеупомянутая «Кофе Хауз» (кстати, последняя уже успела открыть пару точек в Казани). Не лучшим образом для «Идеальной чашки» может измениться и конъюнктура в Москве. Арендные ставки и цены на недвижимость продолжают расти, да и золотое время кофейного бизнеса в столице явно в прошлом - уже сегодня спрос на предложение московских кофеен близок к насыщению.

#### *Задание 2. Анализ кейса «Тонкая материя»*

1. Определить стратегию, используемую компанией.
2. Выполнить SWOT-анализ.
3. Предложить свой вариант стратегии.

Три года назад профессиональные дизайнеры одежды наладили собственное мини-производство. Компания освоила весьма узкую, но свободную нишу. С тех пор бизнес фирмы растет высокими темпами. Правда, доходы от продажи товара под своей малоизвестной маркой производителю приходится делить с розничными продавцами. Это делает положение фирмы уязвимым, снижает ее эффективность. Руководство Компании ищет выход из ситуации и пока воздерживается от каких-либо действий.

#### *Издержки уникальности*

Московская Компания позиционирует себя как производитель элитных аксессуаров для свадебных и вечерних платьев. Для пошива палантинов, шалей и шарфов, вечерних и свадебных сумочек, а также оригинальных украшений (в основном из ткани) Компания использует только ручной труд. В 2000 году Компанию организовали двое дизайнеров с опытом работы в модельном бизнесе (в экспериментальном цехе дома моделей и элитном ателье). Идея открыть свое дело возникла после того, как коллекцию аксессуаров, созданную ими для экспонирования в одной из галерей современного искусства, выставили на продажу, и она была моментально раскуплена. Это означало, что спрос на эксклюзивные аксессуары в столице есть, и не самый низкий. Появлению специализированной фирмы благоприятствовала и ситуация на рынке предложения. Исполнительный директор Компании Марина Федорова: «В Москве все дизайнеры делают какие-то аксессуары, дополнения, но только по чуть-чуть. Это не является их профильным направлением». Строго говоря, у Компании как не было, так и по сей день нет конкурентов. По качеству и оригинальности изделий сравниться с ней могут лишь западные Дома моды. Однако их продукция стоит на порядок дороже и относится к линии прет-а-порте, а значит, изготавливается серийно, что не устраивает женщин, стремящихся к неповторимости собственного стиля. А Компания любое свое изделие производит в единственном экземпляре. «Вещь, приобретенную у нас, клиенты никогда не увидят на ком-то другом, - утверждает Марина Федорова. Уникальность продукции - это всегда высокие издержки производства, но такова маркетинговая концепция нашего бизнеса, за что в конечном итоге нас и ценят клиенты». Не менее важным конкурентным преимуществом Компании является оригинальность дизайнерских решений и высокое качество выполнения работ. Так, кристаллы, бусины и прочую декоративную фурнитуру мастера пришивают, а не приклеивают на ткань. Благодаря такой технике изделия практически не имеют изнанки, обладают повышенной пластичностью, и это свойство ценится взыскательным клиентом. Что касается материалов, используемых для создания аксессуаров, то Компании удалось установить прочные контакты с иностранными поставщиками - в частности, коллекционные ткани и кружева она получает из Западной Европы, для украшений закупает чешский и венецианский бисер, а также австрийский хрусталь.

#### *С рынка по нитке*

Целевая аудитория Компании шире, чем это может показаться на первый взгляд. Марина Федорова выделяет пять основных категорий потребителей: бизнес-леди, завсегда и светских мероприятий, невесты, представители сценической богемы и мужчины, приобретающие аксессуары в подарок. По словам госпожи Федоровой, максимальная финансовая отдача и постоянство спроса отличает «свадебную тему»: «Невесты, которые хотят быть самыми красивыми и оригинальными, не всегда могут найти эффектный образ, купив далее самое дорогое платье. И они приходят к нам. Здесь девушек консультируют и тщательно подбирают для них аксессуары». Сегодня клиентская база Компании насчитывает 360 покупателей. Однако там уверены, что объемы рынка элитных аксессуаров в столице намного больше. Общее представление о емкости ниши Компании, как считает ее руководство, дают следующие расчеты. По данным Института социально-экономических проблем народонаселения РАН, сегодня в Москве проживает около 400 тыс. человек с ежемесячным доходом от \$3 тыс. на одного члена семьи. В каждом десятом представителе этой состоятельной публики в Компании видят своего потенциального клиента. «Но из 40 тыс. человек совершают покупки только половина. Таким образом, наш сегмент рынка мы оцениваем в 20 тыс. клиентов в год», - говорит Марина Федорова. Учитывая, что в среднем розничная цена изделия Компании сегодня составляет \$300-350, годовой объем московского рынка можно оценить в несколько миллионов долларов. Однако за три с лишним года работы Компании удалось выйти только на весьма незначительную часть возможного оборота.

#### *Дорого и сердито*

Ожидаемая выручка Компании по итогам 2003 года - около \$45 тыс., что на \$25 тыс. превышает ее прошлогодние доходы и на \$37 тыс. - результаты работы в 2001 году. Но при неплохих, казалось бы, темпах роста бизнеса прибыли Компании едва хватает на то, чтобы выплачивать зарплату сотрудникам. За месяц в среднем продается 20 единиц продукции, большую часть которой Компания сбывает своими силами - главным образом продавая изделия непосредственно из мастерской (как из готовых коллекций, так и на заказ). Лишь незначительную их часть Компания поставляет в бутики. Система ценообразования, довольно типичная для рынка дорогой одежды, ставит Компанию в заведомо невыгодное положение. Проблема в том, что бутики, расположенные в центре Москвы и торгующие одеждой элитных марок, соглашаются работать с Компанией лишь на условиях реализации. При этом стандартная розничная наценка на продукцию производителя составляет 100%, а порой и выше. Такая форма сотрудничества ведет сразу к двум малоприятным для Компании последствиям. Во-первых, она вынуждена закладывать минимальную маржу в цену своего товара, чтобы он хоть как-то продавался; в противном случае продукция под маркой, известной только узкому кругу клиентов, будет выставлена на продажу по чересчур завышенной цене (что неизбежно при двойной наценке магазина) и останется непроданной. Во-вторых, результат ценовой политики розницы - значительное снижение темпов продаж и, как следствие, замедление оборачиваемости капитала Компании, столь необходимого ей для развития. Марина Федорова: «Однажды нас посетил представитель известной французской кружевной фабрики Darquer. Он представил нам образцы ткани и хотел посмотреть, что производим мы. Увидев наши изделия, он предположил, что такая филигранная работа должна стоить больших денег - не меньше \$800 за единицу продукции. В действительности же мы отпускаем товар за четверть этой цены». Попытки договориться с торговыми партнерами о льготных условиях сотрудничества успеха до сих пор не имели. Возможным решением проблемы со сбытом, по мнению Марины Федоровой, может стать открытие фирменного магазина, отвечающего всем требованиям торговли эксклюзивными вещами. Но пока это только проект. Поиском средств на покупку помещения еще всерьез никто не занимался, а вариант аренды в Компании даже не рассматривают. «С нынешними ставками мы попросту не сведем концы с концами», - считает госпожа Федорова. Открытие фирменной точки, тем не менее, не избавляет Ком-

панию от необходимости работать с бутиками. Как поясняет Марина Федорова, сама по себе выкладка в бутиках имеет для бизнеса большое значение: «Эти магазины посещает целевой клиент. К тому же вещи из представленных там коллекций нередко используют для съемок фотографии модных журналов, что полезно для нашего продвижения». В последнее время в Компании озабочены строительством полноценного брэнда. Уже зарегистрирована торговая марка. И все, что удастся заработать (за вычетом производственных расходов и зарплаты), вкладывается в рекламу. Первая кампания уже запущена - в основном речь идет о размещении в глянцевах журналах и специализированных изданиях для новобрачных. Недавно у Компании появился web-сайт. На большее пока не хватает денег.

#### *Ревизия ниши*

Проблемы со сбытом и нехватка средств для развития приводят к тому, что руководство Компании начинают одолевать сомнения. Насколько разумно и в дальнейшем придерживаться узкой специализации? Возможно, имело бы смысл обратиться к идее прет-а-порте - чуть отойти от элитарности, расширить ассортимент, а заодно и каналы сбыта? Так, на сегодня Компания способна небольшими партиями производить качественную домашнюю одежду и продавать ее, используя более демократичную модель торговли. Но маркетологи, с которыми успела пообщаться Компания, рекомендуют ей не распылать ценный ресурс. «Лучше поддерживайте свой самобытный брэнд, он дорогого стоит», - советуют они. В целом Марина Федорова готова с этим согласиться. Однако не уверена, что выбор эксклюзивного предложения в качестве единственной стратегии Компании поможет ей выжить. Особенно на рынке, где бал правит продавец.

#### *Задание 3. Анализ кейса «У «Женского здоровья» наболело»*

1. Определить стратегию, используемую компанией.
2. Выполнить SWOT-анализ.
3. Предложить свой вариант стратегии.

Главный редактор и издатель журнала «Женское здоровье» Игорь Мосин ищет наиболее короткий путь к читателю. По его мнению, в столице сложились ненормальные отношения между издателями периодики и розничными сетями, распространяющими прессу. Однако ничего другого рынок пока предложить не может.

#### *История*

Игорь Мосин до перестройки писал для «Труда», «Социалистической индустрии» и «Правды» на научные темы - о фундаментальной науке, прикладных исследованиях, например в медицине. «Моей темой было то, что определяется как науч-поп», — говорит он. В начале 1990-х господин Мосин начал выпускать ежемесячный альманах «Не может быть». Тираж этого издания в лучшие годы приближался к 200 тыс. экземпляров. Потом тиражи упали, и два года назад Игорь Мосин прекратил его выпуск (хотя альманах и оставался прибыльным, уровень доходности перестал удовлетворять издателя). К тому времени Мосин уже сделал выбор в пользу другого проекта - журнала «Женское здоровье», первый номер которого увидел свет в 1996 году. К 2001 году этот журнал - одно из первых постперестроечных изданий подобного профиля - уже встал на ноги. А в прошлом году была проведена масштабная рекламная кампания — она длилась семь месяцев, были задействованы семь телеканалов, большинство работающих в Москве, за исключением ОРТ и РТР. Рост продаж после кампании (на 80%) вполне удовлетворил Игоря Мосина. По его словам, сейчас издание входит в тройку лидеров среди ежемесячников о здоровье. При этом он ссылается на данные КОМКОНа (их можно найти на сайте этой исследовательской компании).

#### *Конкуренты*

Всего на рынке, по словам Игоря Мосина, представлены семь глянцевах изданий с похожей тематикой: «Здоровье», «Здоровье от природы», «Семейный доктор», «Формула здоровья», «Красота и здоровье», «100% здоровья» и «Женское здоровье». Главным конкурентом в «Женском здоровье» считают просто «Здоровье», популярное еще в советские времена. В этой былой популярности кроются, по мнению господина Мосина, и сила, и

слабость журнала. Тиражи «Здоровья» самые большие в данном сегменте, однако значительная часть его аудитории - подписчики из регионов. Они менее интересны рекламодателям по сравнению с более обеспеченными столичными жителями - москвичами и петербуржцами. Кроме того, среди читателей «Здоровья» много людей старше 40 лет.

У всех остальных конкурентов также есть свои особенности. Например, «Здоровье от природы» - лицензионное издание со значительным процентом переводных публикаций («американизированное», по определению Игоря Мосина). А «Формула здоровья» ориентируется на самую молодую часть аудитории - до 25 лет. Еще одним конкурентом - с точки зрения привлечения рекламодателя - господин Мосин считает распространяемый бесплатно рекламный каталог «Красота и здоровье».

#### *Автопортрет*

Собственное издание Игорь Мосин описывает как «прикладной журнал о новейших методах лечения, профилактики, ухода за собой». В нем нет перепечаток и переводных материалов. Источниками информации для «Женского здоровья» являются специалисты-медики столичных и региональных медицинских центров. В штате журнала несколько редакторов, а внештатные авторы, как правило, специалисты с медицинским образованием. По словам господина Мосина, сотрудники редакции следят за иностранной медпрессой, регулярно посещают профильные выставки и научные симпозиумы, чтобы «держат руку на пульсе». Узнав о какой-то медицинской сенсации или прорыве в методах лечения и диагностики, редакция «Женского здоровья» связывается непосредственно с участниками событий и получает информацию из первых рук. В рознице журнал стоит 40-60 рублей. Около 20% его аудитории - из регионов. Но, по словам Игоря Мосина, увеличение читателей вне столицы пока не является приоритетным направлением. Ведь большинство нынешних рекламодателей журнала (салоны красоты, медицинские центры, стоматологические клиники, торговцы пищевыми добавками и товарами для здоровья, фармацевтические компании) интересуется только столичными потребителями. Своего читателя, а точнее, читательницу, Игорь Мосин описывает так: 25-35 лет, с высшим образованием и доходами от \$400, бухгалтер, преподаватель, медработник или менеджер, думающая о своем здоровье. Именно такой состав аудитории и привлекает большинство рекламодателей.

#### *Журнальный оброк*

«Но как попасть к этим дамам самым коротким путем?» - спрашивает Игорь Мосин. Он хотел бы, чтобы журнал приходил к потребителю, минуя столичные розничные сети по торговле периодикой. Нелюбовь к распространителям вполне объяснима. Активно складывающаяся сейчас система отношений между издателями периодики и розничными продавцами - владельцами журнальных лотков и киосков, по мнению Игоря Мосина, такова. Розничные торговцы устанавливают для издателей некую минимальную планку продаж. Они практически прямо указывают, сколько экземпляров журнала должно продаваться через их сеть. Цифры эти столь велики, что достичь их способны только самые продаваемые издания. Для остальных вводится своеобразная абонентная плата, причем розничные торговцы должны получить ее независимо от того, сколько экземпляров продадут. Например, сеть состоит из 150 киосков и требует продаж от 1000 и более экземпляров одного названия за месяц. Если этот рубеж не пройден (уходит, скажем, лишь 600-700 экземпляров), то за нахождение в сети нужно заплатить \$2000. И это просто плата за то, чтобы издание было в ней представлено. За размещение стикеров, выкладку в наиболее заметных местах (чтобы выделить журнал среди других, число которых достигает двух сотен) деньги требуют дополнительно. Суммы расходов на подобные услуги могут достигать до \$15 на одну точку. Фиксированная плата установлена, кстати, и за вхождение в сеть. Для примера: одна крупная московская сеть, в которой сотни точек, только за право первый раз выложить какое-либо издание в своих киосках берет несколько тысяч долларов. Даже для журналов-середняков по тиражам суммы эти неподъемны. Игорь Мосин уверен, что резервы увеличения продаж в рознице есть. Он приводит пример Нижнего

Новгорода. Там поставили хорошие, удобные киоски, обучили продавцов - и уровень продаж вплотную приблизился к московскому. «Толковый продавец может повысить продажи какого-то издания в два-три раза», - говорит Игорь Мосин. Но столичная практика пока вызывает пессимистические настроения. Игорь Мосин: «Если не обеспечиваешь установленного сетями уровня продаж, ты должен платить им деньги. Но как мне кажется, тут должен, как и в природе, действовать закон многообразия видов - журналы нужны разные. Ведь есть издания, которые по определению никогда не станут высокотиражными - у них совсем другая ниша. Это, например, относится к большинству специализированных журналов, которым просто невыгодно работать с розничными торговцами». Издатель «Женского здоровья» считает, что подобная ситуация стимулирует неэффективное ведение дел. «Зачем владельцам сети улучшать качество работы, искать более удобные места, оптимизировать выкладку, обучать продавцов? Вся забота за продвижение моего журнала лежит на мне. Более того, они заинтересованы в том, чтобы тормозить рост моих продаж», - говорит Игорь Мосин.

#### *Альтернативы нет*

Естественно, что продавцы диктуют условия, понимая незыблемость своих позиций. Деваться издателям, по сути, некуда. Конечно, «Женское здоровье» присутствует в подписном каталоге «Роспечати». Но подписка рознице сейчас не конкурент. К тому же гораздо чаще к подписке прибегают читатели из регионов. Над ее увеличением в журнале работают, но для «Женского здоровья», чтобы привлечь больше рекламы, важно увеличить реализацию в столице. В местах «естественного потребления» журнала - в медицинских центрах - «Женское здоровье» распространяется бесплатно очень ограниченным числом экземпляров, в основном с рекламными целями. Организовывать торговлю в таких центрах не получается. Во-первых, это очень хлопотно: нужно получать разрешение, сажать туда человека с кассовым аппаратом - и все это ради продажи нескольких экземпляров. Во-вторых, развитие розницы просто не входит в планы издателя, это совсем другой бизнес. Об интернете как о серьезном способе реализации речь, конечно, не идет. Хотя сайт журнала начали создавать полгода назад, и к концу 2003-го он будет работать так, как задумано. Ситуация осложняется еще и тем, что на широкую рекламную кампанию денег в этом году у «Женского здоровья» уже нет.

### **Занятие № 4 по теме 4 «Разработка и выбор стратегии развития организации»**

#### ***Задание 1. Анализ кейса ««Прогресс» замедлился»***

1. Определить стратегию, используемую компанией.
2. Выполнить SWOT-анализ.
3. Предложить свой вариант стратегии.

Управляющая компания «Прогресс» учреждена двумя российскими менеджерами, имеющими значительный опыт работы в западных гостиничных сетях. Уже около года партнеры предлагают свои услуги по управлению гостиницами класса «три звезды» отечественным инвесторам, собирающимся вложить средства в строительство отелей. Но пока их усилия не вознаграждены - подходящего предложения менеджеры так и не получили.

#### *Даешь «три звезды»*

Первый из партнеров, Станислав Ивашкевич, в гостиничном бизнесе уже более десяти лет. Начинать он в 1993 году в отеле «Марко Поло Палас» на должности уборщика общественных помещений. Работал в «Метрополе» ночным аудитором, открывал гостиницу «Марриотт Тверская», носившую тогда название Colony, стажировался в Лос-Анджелесе. В последние годы он уже руководил отелями - например, возглавлял службу приема и размещения в Holiday Inn, занимал должность гендиректора гостиницы «Сретенская». Кроме того, господин Ивашкевич - один из немногих россиян, являющихся членом

Hotel and Catering International Management Association - ведущей организации в сфере гостеприимства. Его напарник в этом бизнесе тоже далеко не новичок, но специализируется на финансовых вопросах. Учредители УК «Прогресс» считают, что имеющийся опыт позволяет им предложить на рынке вполне конкурентный продукт. А предлагают они управление гостиницами «три звезды». По словам Станислава Ивашкевича, приведение к стандарту «трех звезд» вовсе не простая задача. Будущая «звездность» гостиницы часто бывает нарушена еще на стадии строительного проекта. Станислав Ивашкевич: «Недавно мы общались с одним инвестором. Он уверен, что строит трех-четырёхзвездную гостиницу. Уж не знаю, как он формулировал свои пожелания, но когда мы открыли проект, сделанный итальянскими архитекторами, из планов сразу стало понятно, что это добротный пятизвездочник, в котором больше трехсот номеров. Люди строят здоровенный дорожный отель, как в Гонконге, - и даже не подозревают об этом!» Чтобы гостиница отвечала своему стандарту, там должно быть вполне определенное число номеров нужного размера по определенной цене (для «трех звезд» это \$50-100 за номер в сутки). Кроме проверки строительного проекта, УК «Прогресс» берется адаптировать стандарты западных сетей под российские условия. Чтобы проект был коммерчески успешным, необходимо оптимизировать все расходы - на оснащение гостиницы, на персонал, на эксплуатацию отеля. Станислав Ивашкевич: «Непонимание материальной базы приводит к множеству ошибок. Так появляются отели эконом-класса с джакузи в каждом номере, "олимпийским" бассейном, какими-то невероятными казино и ресторанами. Эта гостиница никогда не окупится. Бывают и другие ошибки - например, пытаются построить пятизвездный отель, потратив на него копейки. Такой проект тоже изначально обречен на неудачу». В оснащении, по словам партнеров, мелочей нет. Например, трехзвездная гостиница вполне может позволить себе вместо отдельных флаконов шампуня и кусочков мыла держать в номерах диспенсеры, что существенно снижает расходы по этой статье. Для эксплуатации управляемой гостиницы компаньоны обещают сами привлечь оптимальные по расходам эксплуатационную и клининговую компании, а также использовать собственную цепочку бронирования билетов. Были даже договоренности о возможности присоединения будущего отеля под управлением «Прогресса» к одной из западных сетей. Для своего продукта партнеры придумали слоган: «Всемирное качество с учетом русской души», сейчас подумывают над созданием собственного брэнда. Впрочем, подобные разработки пока не очень помогают. Главную проблему, приводящую к тому, что у «Прогресса» нет результативных контактов с инвесторами, в компании видят следующим образом: уровень понимания гостиничного бизнеса среди инвесторов очень низок: «Все сводится к тому, что должно быть красиво, мраморные стены и кровати в стиле ампир. А как это будет окупаться и будет ли работать, никто не задумывается». И хотя о трехзвездных отелях уже очень давно говорят как о самом перспективном гостиничном формате, практически никто не представляет, что же это на самом деле.

#### *Проблемы репутации*

Еще одной большой проблемой является предубеждение инвесторов по отношению к российским менеджерам. Это относится и к иностранным финансистам, и к отечественным. Еще можно понять, почему Международная финансовая корпорация (IFC) выбирает проверенных западных партнеров. Российские же инвесторы, по мнению господина Ивашкевича, смотрят на менеджмент западных сетей скорее по закрепившейся за последнее десятилетие привычке. В первые годы новой экономики альтернативы у приглашения в новую российскую гостиницу западной команды не было. Станислав Ивашкевич: «Например, открывать отель "Марриотт Тверская" приехали двадцать американцев. Все, что нужно для оснащения гостиницы и соответствия заявленному стандарту, они везли с собой в контейнерах». Теперь же у инвесторов появилась альтернатива - российские менеджеры, прошедшие неплохую школу в западных гостиничных сетях. «Мы предлагаем гораздо более дешевый вариант с тем же уровнем качества, - говорит Станислав Ивашкевич. - Например, "западники" ни на йоту не отступают от стандартов собственной сети.

Положено иметь в каждом номере мыло Dove - и оно там лежит на всех континентах, даже если придется доставлять его самолетом. В итоге какая-нибудь банальная ручка BIC обойдется гостинице в \$1 (при цене в несколько центов) - это реальный пример». Так по крупному и по мелочи набирается критическая масса расходов, которые вполне могут сделать проект нерентабельным в принципе. А российские менеджеры, зная местные условия, могут существенно снизить издержки - что важно, когда речь идет об экономических форматах. К тому же западный менеджмент требует западных же стандартов оплаты труда. При этом, как говорит компаньон господина Ивашкевича, в контракты «забивается» пункт, гарантирующий им эту оплату, даже если нет соответствующих доходов. Это может быть, например, оплата в процентах от выручки и только части, притом меньшей - в процентах от прибыли. УК «Прогресс» готова взять на себя задачи управления за значительно меньшие деньги. По словам Станислава Ивашкевича, там, где трудились семь американцев с зарплатой по \$7 тыс., можно обойтись одним русским менеджером стоимостью \$5 тыс. В последнее время число конкурентов увеличилось. На рынок вышло несколько консультационных западных компаний. Хотя управлять гостиницами они не пытаются, в части предоставления консультации они соперники «Прогресса». За последние полгода УК провела серию переговоров, которые ни к чему не привели. Не всегда их срыв был результатом успеха конкурентов (некоторые проекты умерли сами собой), но всегда на переговорах приходилось соперничать с предложениями западных сетей (например, с компанией Assog, которая управляет сетью Novotel). Инвесторы пока вовсе не убеждены в том, что выбор в пользу российских менеджеров более предпочтителен. Как склонить их на свою сторону, в «Прогрессе» пока не знают.

#### *Общие проблемы*

Есть и общеотраслевые проблемы, мешающие всей гостиничной отрасли. Например, одна из таких проблем - длительная окупаемость гостиничных проектов. Предположим, у застройщика есть возможность построить здание площадью 5 тыс. квадратных метров. Что построить - гостиницу или офисный комплекс? ОТЕЛЬ окупится за пять-восемь лет, а офисы удастся распродать уже через два года. Пока девелоперы чаще выбирают офисный центр, поскольку это быстрый возврат денег. То, что гостиница способна приносить гораздо большие деньги долгое время (до 40% выручки может пойти в доход инвестору), в расчет ими пока не принимается. Поиск подходящих проектов затруднен и особенностями бизнеса в столице. Разговоры о необходимости открывать в Москве трехзвездные отели в преддверии туристского бума идут давно. Мэр столицы уже заявил, что нашел под гостиницы около двухсот участков - строй не хочу. Однако при ближайшем рассмотрении выяснилось, что практически все эти участки обременены стоящими на них домами, которые предстоит сначала расселить. Опытные застройщики таких проблем избегают, и программа строительства гостиниц «три звезды» пока буксует. Группа Rezidor SAS в феврале этого года объявила о намерении вложить в российские трехзвездные гостиницы \$400 млн. Но пока продолжения этого громкого проекта заинтересованные наблюдатели не видят. Так что пока не везет не только «Прогрессу». Никто на рынке не сомневается в том, что время трехзвездочников придет - вот только когда? Главное встретить этот момент во всеоружии, чтобы воспользоваться всеми преимуществами пионеров этого рынка.

#### *Задание 2. Анализ кейса «Ремнем или пряником»*

1. Определить виды стратегий, используемые компанией.
2. Определить, какие виды организационных структур применяла компания для реализации своей стратегии.
3. Предложить свой вариант организационной структуры для данной компании, изобразить его схематично.

Известная российская компания, работающая на рынке товаров для детей, столкнулась с издержками стремительного роста. Автор проблемы, менеджер компании по организационному развитию Сергей Третьяк, ищет способы повысить управляемость подраз-

делений и в то же время – сохранить в компании сложившуюся демократическую атмосферу.

### *Компания*

Компания производит и продает разнообразные детские товары под своим брендом, одним из самых известных на российском рынке. Целевая аудитория – средний класс. В регионах, откуда Компания и получает основные доходы, это семьи с ежемесячным доходом от \$300. Ассортимент насчитывает около 400 позиций и разбит на продуктовые группы: товары для новорожденных, игрушки, детская одежда, косметика, коляски и т. д. По товарам для новорожденных (соски, пустышки, слюнявчики, поильники и т. д.) Компания является лидером на рынке. Большую часть ассортимента по заказам Компании изготавливают в Китае (так делает большинство участников рынка), куда Компания направляет разработки собственного дизайн-отдела. Сергей Третьяк: “У нас есть свои эскизы, разработки, есть пресс-формы, мы владеем лицензией и у нас есть свой бренд. Но производить в Китае выгоднее”. Практически по каждому продуктовому направлению, а иной раз и по ассортиментным позициям конкуренты у Компании разные. Это не только западные и российские фирмы, но и продукция по name, произведенная в том же Китае. Доходы участники этого рынка получают от высокого оборота – каждый отдельный продукт приносит Компании лишь небольшую сумму. Уровень накладных расходов очень высок. Именно поэтому любая компания, рассчитывающая стать лидером на этом рынке, должна иметь совершенную логистику. Ближайшими целями Компании являются совершенствование дистрибуторской сети и построение розничной – собственных магазинов или работающих на основе франчайзинга. Ведь специализированная детская розница в России находится на стадии формирования – в каждом регионе есть лишь три-четыре небольших специализированных магазина. А для аптечных сетей и универсальной розницы детские товары – это лишь сопутствующий продукт, с соответствующим к нему отношением. В какой-то момент в Компании решили, что не стоит ограничиваться производством, и начали развивать идею создания собственных детских центров. В них можно будет отдыхать всей семьей, а также приобрести товары Компании. Каким будет в этих центрах соотношение между торговлей и досугом, пока не определено. Российский рынок детских товаров переживает бурный рост, вместе с ним растет и Компания. Ежегодно ее обороты увеличиваются вдвое, а штат – в полтора раза. Все это приводит к рассогласованности бизнес-процессов и порождает проблемы организационного характера, которые во многом обусловлены многообразием стоящих перед Компанией задач. Действительно, выстраивание дистрибуторской сети, создание розницы, развитие детских центров – все это абсолютно разноплановые задачи. Кроме того, серьезно различается даже работа по отдельным товарным группам. Хотя потребители одни и те же, но путь к ним, скажем, товаров для новорожденных и колясок принципиально разный. Фактически это разные бизнесы, здесь действуют разные оптовики и разные каналы распределения. Если пустышки и другие товары для новорожденных традиционно реализуются через аптечную сеть (здесь есть мощные игроки вроде компании “Протек”), то в торговле колясками нет сильных дистрибуторов, чаще всего их сбытом занимаются индивидуальные предприниматели.

### *Проблемы*

Стремительный рост и усложнение задач привели к появлению проблем внутри Компании. Изначально ее оргструктура была линейно-функциональной. Но с увеличением ассортимента и товарооборота нарастали объем задач по каждому бизнес-направлению и степень их сложности. Коммерческий директор уже не успевал в одиночку принимать решения. Появились продакт-менеджеры – “мини-директора” продуктовых направлений, отвечающие за определенную часть ассортимента. Они, в частности, определяют, какие новинки в него включать, а какие позиции выводить из списка, направляют заказы в отдел логистики. Сергей Третьяк: “Тейлоровская теория в действии: дифференциация работ и усложнение бизнеса приводят к возникновению узкой специализации”. Проблема том, как

разграничить задачи продакт-менеджеров и функциональных отделов. "Продакт-менеджер – это менеджер с массой обязанностей и с неопределенными полномочиями, – объясняет Сергей Третьяк. – Конечно, главная его функция – управлять ассортиментом. А все задачи, связанные с продажами, контролем качества, доставкой, – это уже дело функциональных отделов. Если с ними не налажено эффективное взаимодействие, продакт-менеджер становится заложником взятых на себя обязательств". Чтобы решить эти проблемы, в Компании попытались выстроить матричную оргструктуру. Функциональные отделы должны были выполнять задания, поставленные продакт-менеджерами. Сергей Третьяк и сам занимался внедрением такой системы отношений, и приглашал независимого консультанта. Однако "матрица" не прижилась – функциональные отделы не воспринимали эти задания как приказ. А поскольку они остались держателями бюджета, у продакт-менеджеров не было рычагов финансового воздействия на исполнителей. Передавать бюджет продакт-менеджерам не стали по той причине, что руководители функциональных отделов по сравнению с ними были "тяжеловесами" – у них была выше квалификация и опыт. Поэтому решения по каждому конкретному случаю приходилось принимать гендиректору, что дискредитировало саму идею "матрицы". Наладить внутрифирменное взаимодействие возможно и с помощью других методов. Сейчас в Компании внедряется корпоративная информационная система (ERP). Правда, пока автоматизируются лишь бухгалтерские процедуры и отношения с поставщиками и клиентами. До более тонких вещей вроде взаимодействия подразделений, внутреннего документооборота, мониторинга реализации проектов дело пока не дошло. Хотя подобная информационная система в принципе способна справиться с такими задачами.

#### *Возможные решения*

Радикальным решением могло бы стать жесткое усиление контроля за исполнением на основе формализации всех бизнес-процессов, она уже осуществляется в ходе внедрения ERP-системы. Но на этом пути, считает Сергей Третьяк, есть одно серьезное препятствие. В большинстве российских компаний стиль управления определяется системой ценностей, культурой, привычками первого лица. В Компании стиль управления – демократический. Здесь есть внутренние ценности – запрет на агрессию и конфликт, на закулисные игры. Благодаря этому атмосфера в Компании почти семейная, очень низка текучесть кадров. По мнению господина Третьяка, этими корпоративными традициями поступаться нельзя: "Есть компании, которые сухо делают бизнес. Мы – другие, и это способствует успеху". В то же время для эффективного развития бизнеса необходим жесткий контроль за исполнением задач. Но это входит в противоречие со стилем управления, сложившимся в Компании. Сам Сергей Третьяк как менеджер по развитию организации пытается формализовать взаимоотношения внутри Компании, используя минимум документов. Это не всегда срабатывает. Сергей Третьяк: "Я хотел бы знать, как построить эффективное управление, если жесткие авторитарные методы – например, увольнение людей или открытый конфликт интересов – неприемлемы. Но бизнес усложняется, и есть опасность выпустить его из-под контроля". Сам автор проблемы пока видит лишь два решения. Первое: создать бизнес-единицы, чтобы разные продуктовые направления фактически стали отдельными компаниями. Движение в этом направлении уже началось. Так, в отдельный дивизион выделено направление детской одежды. Его директору подчинены продакт-менеджеры, отделы по разработке дизайна и сбыту. Второе решение: оставить в Компании только разработку нового продукта, а все остальное отдать сторонним фирмам на аутсорсинг.

#### **Занятие № 5 по теме 5 «Управление реализацией стратегии и контроль»**

##### ***Задание 1. Анализ кейса «Мотивация к размышлению»***

1. Определите основные причины, почему используемые в фирме системы мотивации не приводили к повышению эффективности труда, не способствовали реализации стратегии компании.

2. Какие действия следует предпринять, чтобы система мотивации стала эффективной? Предложите свой вариант системы мотивации для данной компании.

Компания «Мониторинг Экспресс» специализируется на сборе маркетинговой информации. Сведения, за которые клиенты готовы хорошо платить, в фирме добывают два десятка маркетологов. Однако качество значительной части информации оставляет желать лучшего. Несмотря на хорошие условия, работают на совесть не более 20% сотрудников отдела маркетинга. Руководство «Мониторинг Экспресс» всерьез обеспокоено такой ситуацией, но повысить мотивацию персонала пока не удается.

#### *Информационный поток*

ООО «Мониторинг Экспресс» работает в городе Балаково Саратовской области уже с 1994 года. Первые несколько лет компания в основном вела торговую-посредническую деятельность. Она занималась оптовыми поставками продукции для госпредприятий топливного комплекса и химической отрасли (как правило, по бартеру). Одновременно с торговым бизнесом в «Мониторинг Экспресс» получило развитие еще одно направление – компания стала выполнять заявки отделов снабжения своих клиентов на сбор маркетинговой информации. Все заказы касались продукции производственно-технического назначения, которая предлагалась поставщиками (оборудование, материалы). В стандартный комплект такой информации входили сведения о производителе, номенклатуре продукции, наличии товара на складе, цене и виде транспортировки. Компания работает с информацией, касающейся рядовых, а не специфических видов продукции (в последнем случае спроса на услуги по предоставлению сведений нет: круг поставщиков специфических товаров почти всегда ограничен несколькими предприятиями, с которыми у клиентов «Мониторинг Экспресс» и без того тесные отношения). После августовского кризиса 1998 года за ценную информацию стали хорошо платить, увеличилось и количество заказов. Это привело к тому, что «Мониторинг Экспресс» превратил первоначально побочный бизнес в профильный. Сохранив доходное торговое направление, фирма начала позиционировать себя уже как маркетинговая служба, соответственно, и работе с информационными заказами стало уделяться значительно больше внимания. Суммарный оборот компании (продажа информации и доходы от торговли) за прошлый год составил около \$10 млн., при этом на долю «информационных» заработков приходится около 40% (это вдвое больше, чем, например, в 2001 году). Свою основную задачу в «Мониторинг Экспресс» видят в том, чтобы найти поставщика с наиболее выгодными для заказчика ценами. По словам заместителя директора по экономике Александра Ошенберга, главные конкурентные преимущества, которые могут быть у компании подобного профиля, – эксклюзивность добытой информации, оперативность ее сбора и методы анализа. Все это предполагает ответственное отношение к работе. Тем не менее, большинство сотрудников отдела маркетинга игнорируют призывы руководства работать с эксклюзивными источниками информации.

#### *Работа с первоисточниками*

Во времена бартера многих заказчиков устраивала информация, полученная путем механического обзвона поставщиков и мониторинга отраслевой периодики. Сегодня все иначе – требуется качественный продукт, а для его создания маркетологам приходится вникать во взаимоотношения производителя и дилеров. Понять, кому и по какой цене отпускается товар, можно только на местах. Выход на привилегированного контрагента завода может принести заказчику информации большую выгоду: цена предложения дилера нередко оказывается заметно ниже отпускной. Свежая информация о таком дилере и его условиях – именно то, что большинство клиентов рассчитывает получить за свои деньги. «Люди научились считать деньги, поэтому стали предъявлять к нашей работе достаточно серьезные требования. И понятно, что им не нравится, когда за эксклюзивную информа-

цию выдаются цифры, взятые из интернета и других общедоступных источников», – говорит господин Ошенберг. Работать над качеством продукта компанию заставляет конкуренция. У «Мониторинг Экспресс» есть сильный соперник в Новосибирске, ведущий бизнес в зоне стратегических интересов саратовской компании (в Урало-Сибирском регионе расположена значительная часть предприятий, обслуживаемых «Мониторинг Экспресс»). И за последнее время конкурент заметно активизировался. Александр Ошенберг: «Мы решили, что нужно перестроить структуру компании, а главное, изменить подход маркетологов к работе. Для этого важно, чтобы персонал был заинтересован в результатах своего труда. Мы хотим, чтобы наши маркетологи выдавали качественную информацию, а не, что называется, на-гора уголек. Это, в свою очередь, невозможно без правильной мотивационной системы. Но все наши попытки что-либо здесь придумать пока были не особенно успешными».

#### *Все по плану*

Из примерно 120 человек, работающих в компании, 20 являются сотрудниками отдела маркетинга. Большинство маркетологов моложе 30 лет, все без исключения с высшим образованием. Многие имеют опыт работы снабженцами промышленных предприятий и уже в «Мониторинг Экспресс» прошли курсы повышения квалификации. Действовавшая до последнего времени в компании система мотивации не отличалась оригинальностью. Помимо оклада (в среднем 6-7 тыс. рублей) сотрудник мог рассчитывать на премию (50% от зарплаты) – правда, когда компания выполнит финансовый план; если он недоволен больше чем наполовину, премии не выплачиваются. А за перевыполнение плана предусмотрено двойное вознаграждение (еще один оклад). По словам Александра Ошенберга, премии персонал компании получает регулярно: средний показатель «закртия» плана – 85-95%. Учитывая, что заработок жителя города Балаково в большинстве случаев не превышает 3 тыс. рублей в месяц, материальное положение маркетологов «Мониторинг Экспресс» представляется далеко не худшим. Существуют также персональные планы – сотрудник недорабатывает, если представляет в месяц меньше десяти полноценных информационных отчетов. За последний год низкая производительность явилась причиной увольнения двух работников отдела.

Дополнительным критерием оценки работы в компании считают оперативность. Зачастую в переговорах со снабженцем требуется подтверждение способности компании добыть ту или иную информацию. Александр Ошенберг: «В отдел маркетинга звонит наш продавец, предположим, из Красноярска, и говорит: "Я сижу у Ивана Ивановича, так вот он интересуется, сможем ли мы найти для него информацию о поставщиках такой-то продукции по такой-то цене. У него мало времени, поэтому ответить нужно буквально через десять минут"».

#### *Попытка не пытка*

Совсем недавно руководство разработало новую схему оплаты труда. К старой формуле (оклад плюс премия в зависимости от результатов деятельности компании) были добавлены еще два коэффициента. Первый – это разница между ценами производителя и той, которую обнаружил маркетолог (напомним: основная задача «Мониторинг Экспресс» – найти товар по стоимости ниже заводской). Второй коэффициент начисляется за объем продаж добытых маркетологом сведений (он получает процент от каждой сделки). Премияльные по этому коэффициенту выплачиваются до тех пор, пока информация не устарела (обычный срок годности – три месяца). По новым правилам выходит, что хороший сотрудник отдела маркетинга может зарабатывать около 20 тыс. рублей в месяц. Как отмечает господин Ошенберг, усовершенствование системы оплаты труда не прошло безрезультатно, однако проблему не решило: «Качество информации улучшилось, но не так принципиально, как мы рассчитывали. Существует негласный порядок: если маркетолог выдает информацию о цене, которая ниже, чем у производителя, менее чем на 20%, – это доказывает, что человек работает недостаточно эффективно. Но этому критерию по-прежнему соответствует меньшинство». Как говорит господин Ошенберг, у маркетологов

в компании есть возможности для карьерного роста: «Некоторые предприятия регулярно заказывают большой объем информации. Можно закрепить за собой три-пять таких клиентов, а в рамках отдела сформировать группу специалистов, которые займутся их обслуживанием. Рядовой маркетолог, таким образом, становится кем-то вроде супервайзера. Однако пока этой возможностью так никто и не воспользовался». «Мониторинг Экспресс» планирует учредить должность директора по работе с персоналом. Необходимость такого человека у руководства компании давно не вызывает сомнений. Но поиск достойной кандидатуры пока не увенчался успехом: в Балакове HR-менеджер с опытом – большая редкость, а приглашать московского специалиста в провинцию чересчур накладно. С другой стороны, господин Ошенберг надеется, что решить мотивационную проблему руководство сможет и своими силами, только действовать хотелось бы не по наитию, а зная четкий и проверенный алгоритм.

**Задание 2. Анализ кейса «Будни боулинга»**

1. Определить стратегию, используемую компанией.
2. Выполнить SWOT-анализ.
3. Предложить свой вариант стратегии.

Сеть развлекательных центров «Космик» – один из пионеров российского рынка развлекательных боулинг-центров. Но чтобы стать неоспоримым лидером российского рынка и развить сеть в регионах, компании потребуется мощный арсенал маркетинговых инструментов.

*Bowling no-русски*

Об истории создания «Космика» его исполнительный директор Жанна Келлер рассказывает так: «Наши учредители сами увлекались боулингом. Но в то время в Москве существовала всего пара боулинг-клубов, так что попасть туда было крайне сложно. А раз пойти некуда, решили создать боулинг-клуб сами. Момент, конечно, был не самый подходящий – октябрь 1998 года: до боулинга ли тут после дефолта? Но ведь люди так или иначе куда-то ходили по вечерам, как-то проводили досуг. Мы рискнули и не прогадали». Во всем мире боулинг — один из наиболее развитых и перспективных сегментов индустрии активного отдыха и развлечений. И, возможно, наиболее древний. Прототипы шаров и кеглей, обнаруженные археологами при раскопках в Древнем Египте, датируются 3200-м годом до н. э. А в 1455 году был построен первый крытый боулинг-клуб в Лондоне. В Россию же боулинг добрался совсем недавно: бизнес на этом развлечении начал развиваться в 1997—1998 годах с приходом поставщиков оборудования и аксессуаров для игры, в частности компании Brunswick. Основной показатель развитости рынка боулинга – количество дорожек на душу населения. Точнее, количество потенциальных игроков на дорожку. Соответственно, чем меньше этот показатель, тем лучше. В России общее число дорожек — порядка 2300, на дорожку приходится приблизительно 70 тыс. человек. Для сравнения: в США свыше 125 тыс. дорожек, то есть менее 2 тыс. человек на дорожку. По словам Жанны Келлер, российский рынок боулинга пока даже не перешел на стадию ускоренного роста. При этом в Москве ситуация, конечно, больше приближена к европейской: на дорожку в среднем приходится около 10 тыс. человек, а рынок понемногу начинает насыщаться. По подсчетам владельцев «Космика», одна дорожка, в зависимости от уровня менеджмента, количества дорожек в боулинг-центре и качества сервиса, может приносить \$35-60 тыс. в год. У «Космика» сейчас два боулинг-центра в Москве и один в Санкт-Петербурге. В среднем каждый «Космик» посещают более тысячи человек в день. В выходные дни развлекательный центр обслуживает свыше 2 тыс. человек, а при проведении рекламной акции количество посетителей увеличивается до 3 тыс. В планах компании на ближайшие три года – открытие 20 боулинг-центров во всех регионах. На вопрос о конкурентах в «Космике» отвечают: «Наш самый страшный конкурент – диван. А также интернет и компьютерные игры». Жесткой конкуренции с другими заведениями («Планета „Боулинг“», «Чемпион», «Самолет»), по словам Жанны Келлер, пока нет. Видимо, это обусловлено фактором месторасположения: если боулинг-центры не находятся на сосед-

них улицах, то предпочтение, как правило, отдается ближайшему, учитывая, что расценки варьируются незначительно. «Но расслабляться не приходится. Нужно развиваться - придумывать, придумывать и придумывать. К тому же есть и реальные проблемы, которые надо решать», - поясняет Келлер. Так, в выходные дни почти все дорожки (а их в клубе 32) заняты по 10-12 часов. При этом к ним нередко выстраиваются очереди. Другое дело будни, когда загруженность дорожек составляет от трех до семи часов. С такой цикличностью открывать новые центры и просчитывать их бизнес-модель оказывается не так просто.

#### *От пионеров до пенсионеров*

К целевой аудитории боулинг-центра можно отнести абсолютно все возрастные категории потребителей (от 4 до 65 лет) и все социальные слои населения (от студентов до топ-менеджеров), включая спортсменов-боулеров. Такая «резиновая» целевая аудитория — мечта любой компании. Однако универсальные маркетинговые приманки, рассчитанные на всех сразу, здесь неэффективны. На борьбу за клиента в «Космике» мобилизовали целый отдел: «Индивидуальный подход к клиенту для нас не декларация. Мы активно развиваем маркетинговые программы по привлечению клиентов и повышению лояльности - отдельно для студентов, семей, пар, корпоративных клиентов. Например, мы дифференцируем бонусы: у нас есть предложения «Час играешь - час бесплатно», «Бесплатный пакет» (пиво или газировка), бизнес-ланч со скидкой. Существуют и специальные программы для школьников: а-ля уроки физкультуры. Но проблема в том, что дети разные, и реакция родителей на эту программу была неоднозначна. Тогда мы вывели другое предложение: „Отметь день рождения в Космике“. Мы дарим подарки, устраиваем для детей настоящий праздник. Хотим уже сейчас привить им интерес к игре в боулинг». Еще одна сильная сторона «Космика», по словам Жанны Келлер, турниры по боулингу - семейные, корпоративные и детские (в частности, бесплатный турнир «Космик Бэби»), а также приуроченные к праздникам.

#### *Футбоулинг*

В «Космике» ставят перед собой амбициозную цель: сделать боулинг таким же популярным, как футбол. Для этого даже организуют несколько раз в год бесплатную школу боулинга. Акцент делают на том, что боулинг-это не только вид спорта и инструмент формирования команды, но и возможность провести досуг в кругу семьи. Но пока все усилия дают весьма скромные плоды, а популяризация сравнительно нового вида спорта и активного отдыха идет умеренными темпами. Жанна Келлер не строит иллюзий на этот счет и мыслит в первую очередь категориями бизнеса: «Максимальной экономической эффективности можно добиться только при организации в рамках развлекательного комплекса как можно большего количества функциональных зон. Поэтому мы сразу исходили из идеи полноценного развлекательного центра, где, помимо кеглей и шаров, есть чем еще порадовать гостей». Чтобы привлечь клиентов, «Космик» активно расширяет круг дополнительных услуг. Сейчас он включает бильярд, суши-бар, спорт-бар с просмотром спортивных соревнований, детскую площадку, ресторан. Жанна Келлер говорит: «Мы всегда начеку, когда у наших клиентов появляются новые потребности. Более того, мы активно пытаемся выявить их через опросы: возможно, есть еще попутные сервисы, на которые мы не обратили внимания? Может быть, как это ни забавно звучит, надо открывать салон по накладке ногтей? Ведь при игре в боулинг неприятности со сломанными ногтями нередки, а наша задача - не дать клиентке уйти с испорченным настроением».

#### *Маловато будет*

Если несколько лет назад боулинг ассоциировался с чем-то недостижимым, развлечением для VIP-персон, то сегодня этот вид отдыха можно назвать общедоступным. Ценовая политика боулинг-центра дифференцирована в зависимости от времени суток и дня недели. Стоимость аренды дорожки на один час может варьироваться от 300 до 1500 рублей. В среднем стоимость игры составляет 300-700 рублей. Но несмотря на то, что в вы-

ходные дни цены немного выше, боулинг-центры загружены в несколько раз больше по сравнению с буднями. Кроме того, хотя и сформировалась определенная прослойка людей, которые не только активно посещают боулинг-центры, но и рекомендуют этот вид отдыха и спорта своим родственникам и знакомым, она далеко не так многочисленна, как в других странах. В «Космике» уверены, что интерес россиян к боулингу можно значительно увеличить, приблизив его роль в досуге к той, какую он играет, например, в жизни скандинавов и американцев, для которых боулинг-центр - самое популярное место отдыха с друзьями или всей семьей. «Мы же, в конце концов, не какое-то дорогостоящее излишество пропагандируем или вредную привычку формируем, а открываем для людей интересное и полезное развлечение. Основной вопрос: как это сделать максимально эффективно?» - говорит Жанна Келлер. Немаловажными для «Космика» являются дополнительные инструменты, которые можно было бы использовать для привлечения интереса к боулингу: «Может, если мы предложим гостям что-то еще, к нам придет совершенно новый клиент». Не оставляет компания попыток решить и более повседневный вопрос: каким образом можно загрузить боулинг-центр в будние дни?

### **Тематика рефератов по дисциплине**

1. Структура и последовательность анализа внутренних факторов и внешней среды во имя выработки стратегии конкретной фирмы.
2. Содержание и последовательность составляющих PEST- и SWOT- анализа с целью выбора и обоснования стратегии конкретной компании (организации).
3. Взаимосвязь законов теории организации, конкретной ситуации в бизнесе с избираемой компанией стратегией.
4. Методика и последовательность привлечения различных групп менеджеров компании к стратегическому планированию и управлению.
5. Обоснование содержания информации, необходимой для стратегического планирования и управления и порядок использования конкретных баз данных при стратегическом управлении.
6. Обоснование взаимосвязи и содержания миссии, образа. Стратегических целей главных задач конкретной компании при стратегическом планировании.
7. Методика и последовательность использования основных вопросов, необходимых при анализе общей ситуации в отрасли и состояния конкуренции в ней.
8. Использование методики стратегического планирования при разработке стратегического плана конкретной компании.
9. Специфика стратегического планирования и управления деятельностью компании в конкретной области бизнеса.
10. Сравнительный анализ различных стратегий конкретной компании и обоснование выбора наиболее целесообразной.

### **Подготовка к письменным (контрольным) работам ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ**

1. Исторические предпосылки возникновения и этапы развития стратегического менеджмента.
2. Школы современного стратегического менеджмента: дизайна, планирования, позиционирования.
3. Школы современного стратегического менеджмента: предпринимательства, когнитивная, обучения.
4. Школы современного стратегического менеджмента: власти, культуры, внешней среды, конфигурации.
5. Управленческая стратегия: формирование и реализация.
6. Организация стратегического планирования.

7. Проекты как форма оперативного планирования, нацеленного на реализацию стратегии.
8. Стратегическое планирование как разработка системы стратегических плановых документов.
9. Программно-целевое планирование как форма оперативно-стратегического планирования реализации стратегии.
10. Понятие, виды, типы и источники конкурентных преимуществ компании. Ключевые факторы успеха, стратегические способности и конкурентоспособность компании.
11. Стратегии корпоративных организаций и образований как результат развития концентрации, централизации и структуризации бизнеса и эволюции корпоративных структур.
12. Стратегическое управление и конкурентоспособность компании. Особенности стратегического менеджмента в малом, среднем и крупном бизнесе.
13. Стратегический позиционный анализ компании. Виды, типы и общая характеристика конкурентных позиций.
14. Алгоритм оценки конкурентной позиции компании в рыночной экономике.
15. Стратегическая позиционная оценка компании.
16. Стратегический анализ основных компонентов внутренней и внешней среды фирмы.
17. Основные стратегические позиции компании в зависимости от ее положения на рынке.
18. Алгоритм проведения комплексного ситуационного анализа внутренней и внешней среды компании методом PEST-анализа.
19. Алгоритм проведения комплексного ситуационного анализа внутренней и внешней среды компании методом SWOT-анализа.
20. Стратегическое позиционирование компании относительно жизненных циклов товара (матрица Артур Литтл). Сильные и слабые стороны матрицы Артур Литтл.
21. Стратегическое позиционирование компании относительно жизненных циклов отраслей (матрица Хофера-Шендела). Сильные и слабые стороны матрицы Хофера-Шендела.
22. Стратегический анализ перспектив рыночной позиции компании посредством матрицы БКГ.
23. Стратегический анализ перспектив рыночной позиции компании посредством матриц Мак-Кинси.
24. Портфельная матрица направленной политики компании «Шелл» и ее основные стратегические альтернативы.
25. Корпоративные (базовые) стратегии компании.
26. Конкурентные (деловые) стратегии организации.
27. Рольевые (инновационно-поведенческие) стратегии компании.
28. Производственные функциональные стратегии компании.
29. Финансовые функциональные стратегии компании.
30. Стратегии защиты компании от финансовых рисков.
31. Инвестиционные финансовые функциональные стратегии компании.
32. Маркетинговые функциональные стратегии компании.
33. Кадровые функциональные стратегии компании.
34. Стратегическое управление компанией в развивающейся отрасли экономики.
35. Стратегическое управление компанией в стабильной отрасли экономики.
36. Стратегическое управление компанией в сокращающейся отрасли экономики.
37. Базовые стратегии антикризисного управления компанией.
38. Стратегии управления качеством в системе менеджмента компании.

39. Стратегическое управление компанией в глобальной отрасли мировой экономики.
40. Стратегическое управление компанией в региональной экономике

## 7.2 Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации

### 7.2.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы определяются порядком изучения дисциплин в соответствии с рабочим учебным планом и представлены в таблице:

Код компетенции (компетенций)	Содержание компетенции (компетенций)	Этапы формирования компетенции (компетенций)	Дисциплины, формирующие компетенцию (компетенции)
ПК-11	Способность критически оценивать предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий	1	Менеджмент
		2	Теория организации
		3	Организация и техника внешнеэкономической деятельности
		4	Корпоративная социальная ответственность
		5	Управление изменениями во внешнеэкономической деятельности / Международные бизнес-стратегии
		6	Управление проектами / Экономика и управление социальной сферой
		7	<b>Стратегический менеджмент / Инновационный менеджмент</b>
		8	Экономика и организация транспортного обеспечения внешнеэкономической деятельности
		9	Производственная практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности
		завершающий	Государственная итоговая аттестация (защита выпускной квалификационной работы)

### 7.2.2. Показатели оценивания планируемых результатов обучения на различных этапах формирования компетенций

Показатели достижения заданного этапа освоения компетенций	Критерии оценивания компетенций			
	Не сформирована	Базовый	Повышенный	Высокий
<b>ПК-11 (седьмой этап)</b>				
Знать (7) – алгоритмы стратегического планирования; методы оценки управленческих решений	Не знает	Знает с ошибками, не имеющими решающего значения для восприятия их смыслового наполнения	Знает с небольшими погрешностями, часть из которых способен исправить самостоятельно после наводящих вопросов	Демонстрирует глубокие и уверенные знания
Уметь (7) – анализировать параметры стратегического развития организации	Не умеет	Частичное соответствие требованиям	Соответствует основным требованиям	Выполняет полностью правильно в соответствии со всеми требованиями
Владеть (7) – методами разработки и реализации стратегий; навыками разработки вариантов управленческих решений, обоснования их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности и рисков	Не владеет	Владеет некоторыми методами разработки и реализации стратегий	Владеет основными методами разработки и реализации стратегий, некоторыми навыками разработки вариантов управленческих решений, обосновывая их выбор на основе критериев социально-экономической эффективности и рисков	Владеет необходимым арсеналом методов разработки и реализации стратегии, навыками разработки вариантов управленческих решений, обосновывая их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности и рисков

### 7.3. Типовые задания и (или) материалы для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

#### 7.3.1. Типовые задания и (или) материалы для оценки знаний

#### ТИПОВЫЕ ТЕСТЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ СФОРМИРОВАННОСТИ ЗНАНИЙ ДЛЯ ПК-11

1. Стратегия организации - это
  - а) деятельность организации в определённой стратегической зоне хозяйствования (определённом сегменте рынка);
  - б) практическое использование методологии стратегического управления;

- в) генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей;
- г) обеспечение выработки действий для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этих действий через систему планов.
2. Заранее спланированная реакция организации на изменения внешней среды - это
- а) стратегическое планирование
  - б) стратегия
  - в) стратегическое управление
  - г) SWOT-анализ
3. Источник формирования конкурентных преимуществ организации - это
- а) потенциал
  - б) сценарий
  - в) целевые установки
  - г) миссия
4. Определение перспективы, которая открывается перед организацией с точки зрения роста, нормы прибыли, стабильности и технологии; выделение на этой основе стратегических зон хозяйствования и стратегических хозяйственных центров - это
- а) разделение труда
  - б) экономичность и эффективность
  - в) единство направления
  - г) выделение доминанты развития
5. Цели, отражающие концепцию развития фирмы и разрабатываемые на длительную перспективу – это:
- а) стратегические
  - б) общие
  - в) специфические
  - г) перспективные
6. Цели, разрабатываемые в рамках общих целей по основным видам деятельности в каждом производственном отделении фирмы и выражающиеся в количественных и качественных показателях – это:
- а) стратегические
  - б) общие
  - в) специфические
  - г) перспективные
7. Обеспечить условия, необходимые для развития творческого потенциала работников в повышении уровня удовлетворенности в заинтересованности в работе. К какой подсистеме относится данная цель?
- а) Маркетинг
  - б) Научно-исследовательские разработки (инновации)
  - в) Персонал
  - г) Менеджмент
8. Завоевать лидерские позиции по вводу новых видов продукции (услуг), используя на исследования и разработки определенный процент доходов от объема реализации (продаж). К какой подсистеме относится данная цель?
- а) Маркетинг
  - б) Научно-исследовательские разработки (инновации)
  - в) Финансы
  - г) Менеджмент
9. Для модели БКГ характерны четыре вида стратегий: «Звезды», «Трудные дети», «Дойные коровы», «Собаки». Определите какая стратегия соответствует данной характеристике: «Довольствоваться своим положением, либо сокращать его, либо ликвидировать данный вид бизнеса в своей организации»

- а) «Собаки»
- б) «Дойные коровы»
- в) «Трудные дети»
- г) «Звезды»

10. Для модели БКГ характерны четыре вида стратегий: «Звезды», «Трудные дети», «Дойные коровы», «Собаки». Определите, какая стратегия соответствует данной характеристике: «Стараться сохранять или увеличивать долю своего бизнеса на рынке»

- а) «Собаки»
- б) «Дойные коровы»
- в) «Трудные дети»
- г) «Звезды»

11. Для модели БКГ характерны четыре вида стратегий: «Звезды», «Трудные дети», «Дойные коровы», «Собаки». Определите, какая стратегия соответствует данной характеристике: «Либо идти на увеличение доли бизнеса на рынке, либо довольствоваться тем, что достигнуто, либо сокращать данный бизнес»

- а) «Собаки»
- б) «Дойные коровы»
- в) «Трудные дети»
- г) «Звезды»

12. Для модели БКГ характерны четыре вида стратегий: «Звезды», «Трудные дети», «Дойные коровы», «Собаки». Определите, какая стратегия соответствует данной характеристике: «Стараться сохранить или увеличить долю своего бизнеса на рынке»

- а) «Собаки»
- б) «Дойные коровы»
- в) «Трудные дети»
- г) «Звезды»

13. По очередности достижения цели делятся на ...

- а) большие и малые
- б) краткосрочные, промежуточные и долгосрочные
- в) конкурирующие, независимые и дополнительные
- г) экономические и неэкономические

14. Миссия организации (выбрать неправильный ответ)

- а) определяет прибыль, как смысл существования организации
- б) это предназначение, смысл существования организации
- в) должна отражать следующие характеристики организации: целевые ориентиры, сферу деятельности фирмы, философию организации
- г) все ответы неверны

15. Стратегическая зона хозяйствования — это ...

- а) зона наибольшего хозяйственного риска
- в) перспективный сегмент рынка
- г) сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация имеет (или хочет получить) выход
- д) свободная экономическая зона

16. Стратегия наиболее привлекательная для фирмы, которая дальше не может развиваться на одном из рынков с данным продуктом в рамках данной отрасли

- а) концентрированного роста
- б) интегрированного роста
- в) диверсифицированного роста
- г) сокращения

17. Стратегия, предполагающая отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе – стратегия ...

- а) развития продукта

- б) обратной вертикальной интеграции
  - в) «сбора урожая»
  - г) конгломератной диверсификации
  - д) сокращения расходов
18. Стратегическая цель компании, реализующей стратегию лидерства по издержкам
- а) большая доля рынка
  - б) чувствительные к потребительской ценности покупателя
  - в) узкий сегмент рынка, на котором покупательские предпочтения значительно отличаются от господствующих на рынке в целом
19. Функциональный бенчмаркинг – это ...
- а) изучение изделий, услуг, процессов работы организаций, не являющихся прямыми конкурентами
  - б) изучение изделий, услуг, процессов работы организаций, являющихся прямыми конкурентами данной фирмы
  - в) проведение независимого опроса членов группы экспертов
  - г) оставление сценариев развития
20. SWOT-анализ – это ...
- а) функционально-стоимостной анализ
  - б) метод экстраполяции тенденций
  - в) анализ возможностей и угроз внешней среды, сильных и слабых сторон организации
  - г) группировка факторов внешней среды на четыре вида: политические, экономические, социокультурные и технико-технологические
21. Фактор, оказывающий решающее значение на формирование различных вариантов стратегий:
- а) поставщики
  - б) конкуренты
  - в) основные характеристики продукта, отрасли
  - г) технологии
  - д) реализуемые или желаемые конкурентные преимущества
  - е) потребители и их предпочтения
22. Раздел стратегического плана, в котором рассматриваются вопросы планирования себестоимости, доходов, прибыли, рентабельности и т.д.
- а) базовая стратегия
  - в) стратегический организационный план
  - г) стратегический план производства
  - д) стратегический финансовый план
23. Стратегические изменения определяются ...
- а) реальной конкурентной позицией организации
  - б) системой мотивации персонала организации и используемой технологией производства
  - в) только внутренними особенностями данной конкретной организации
  - г) характеристиками существующего и будущего стратегического состояния организации, динамичными изменениями внешней среды
24. Два основных процесса реализации стратегии ( укажите 2 ответа):
- а) проведение стратегических изменений в организации
  - б) выполнение основных функций управления реализацией стратегии
  - в) оперативное управление реализацией стратегии
  - г) стратегическое управление реализацией стратегического плана
  - д) управление персоналом
25. При осуществлении стратегических изменений предпочтительнее ...
- а) административный, жесткий стиль управления
  - б) партисипативный стиль управления

- в) комбинация стилей в зависимости от важности и сущности стратегических изменений
- г) демократический стиль управления

### 7.3.2. Типовые задания и (или) материалы для оценки умений

#### ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ УМЕНИЙ ДЛЯ КОМПЕТЕНЦИИ ПК-11

1. Фирма находится в условиях спада спроса на продукцию и угрозы банкротства. В результате стратегического анализа на планируемый период 3 года были сформированы четыре стратегии, требующие крупных инвестиций. Фирма может инвестировать только в одну из них. В результате изучения стратегий и рыночного окружения были получены следующие данные, характеризующие связь прибыли со стратегией и условиями внешней среды:

Стратегия бизнеса	S1(уход основного конкурента с рынка)	S2 (изменение потребностей)	S3 (приход новых конкурентов)
V1 приобретение и запуск новых технологий	160	-90	145
V2 реорганизация структуры управления и создание новой бизнес-единицы	400	-370	110
V3 выпуск нового продукта	220	190	-170
V4 реорганизация сети сбыта	380	-120	85

Выбрать стратегию на основе критерия Вальда:

- А) стратегия V1
- Б) стратегия V2
- В) стратегия V3
- Г) стратегия V4

2. Фирма находится в условиях спада спроса на продукцию и угрозы банкротства. В результате стратегического анализа на планируемый период 3 года были сформированы четыре стратегии, требующие крупных инвестиций. Фирма может инвестировать только в одну из них. В результате изучения стратегий и рыночного окружения были получены следующие данные, характеризующие связь прибыли со стратегией и условиями внешней среды:

Стратегия бизнеса	S1(уход основного конкурента с рынка)	S2 (изменение потребностей)	S3 (приход новых конкурентов)
V1 приобретение и запуск новых технологий	160	-90	145
V2 реорганизация структуры управления и создание новой бизнес-	400	-370	110

единицы			
V3 выпуск нового продукта	220	190	-170
V4 реорганизация сети сбыта	380	-120	85

Выбрать стратегию на основе критерия минимизации риска потерь прибыли:

- А) стратегия V1
- Б) стратегия V2
- В) стратегия V3
- Г) стратегия V4

3. Фирма находится в условиях спада спроса на продукцию и угрозы банкротства. В результате стратегического анализа на планируемый период 3 года были сформированы четыре стратегии, требующие крупных инвестиций. Фирма может инвестировать только в одну из них. В результате изучения стратегий и рыночного окружения были получены следующие данные, характеризующие связь прибыли со стратегией и условиями внешней среды:

Стратегия бизнеса	S1(уход основного конкурента с рынка)	S2 (изменение потребностей)	S3 (приход новых конкурентов)
V1 приобретение и запуск новых технологий	160	-90	145
V2 реорганизация структуры управления и создание новой бизнес-единицы	400	-370	110
V3 выпуск нового продукта	220	190	-170
V4 реорганизация сети сбыта	380	-120	85

Выбрать стратегию на основе критерия Гурвица:

- А) при минимизации риска нужно ориентироваться на стратегию V2, при возможности риска можно выбрать стратегию V3
- Б) при минимизации риска нужно ориентироваться на стратегию V1, при возможности риска можно выбрать стратегию V4
- В) при минимизации риска нужно ориентироваться на стратегию V3, при возможности риска можно выбрать стратегию V1
- Г) при минимизации риска нужно ориентироваться на стратегию V4, при возможности рисков выбрать стратегию V2

4. Оценить отраслевую конкурентоспособность компании по методике расчёта интегрального КФУ

Ключевые факторы эффективности развития	Коэффициент приоритета КФУ	Компания	Конкурент 1	Конкурент 2
Рост прибыли	0,2	5	5	7
Уровень качества продукции	0,2	3	4	7
Снижение себе-	0,25	3	7	2

стоимости				
Маркетинг	0,35	6	3	4

- А) Компания имеет самый высокий уровень конкурентоспособности  
 Б) Компания опережает по конкурентоспособности конкурента 1, но отстаёт от конкурента 2  
 В) Компания имеет самый низкий уровень конкурентоспособности 1  
 Г) Компания опережает по конкурентоспособности конкурента 2, но отстаёт от конкурента 1

5. Определить полный экономический результат проекта, если общая прибыль составляет 16000 у.е., ожидаемая дополнительная прибыль от реинвестирования - 4000 у.е., изменение стоимости бизнеса - 4500 у.е., потребности в инвестициях - 12000 у.е.

- А) 12500 у.е.  
 Б) 12000 у.е.  
 В) 9000 у.е.  
 Г) 17000 у.е.

6. Определить отдачу инвестиций в процентах, если общая прибыль 17000 у.е., ожидаемая дополнительная прибыль от реинвестирования - 3000 у.е., изменение стоимости бизнеса - 3000 у.е., потребности в инвестициях - 11000 у.е.

- А) 104,17  
 Б) 72,03  
 В) 109,09  
 Г) 91,19

7. Определить норму прибыли в процентах, если общая прибыль 12000 у.е., ожидаемая дополнительная прибыль от реинвестирования - 6000 у.е., изменение стоимости бизнеса - 3500 у.е., потребности в инвестициях - 12500 у.е.

- А) 166,67  
 Б) 181,82  
 В) 93,27  
 Г) 144,00

7. На основе расчёта полного экономического результата (ПЭР), проекта, выбрать наиболее эффективную стратегию (в у.е.)

	Стратегия 1	Стратегия 2	Стратегия 3
Общая прибыль	16000	17000	12000
Ожидаемая дополнительная прибыль от реинвестирования	4000	3000	6000
Изменение стоимости бизнеса	4500	3000	3500
Потребности в инвестициях	12000	11000	12500

- А) стратегия 1  
 Б) стратегия 2  
 В) стратегия 3

9. Выявить конкурентные возможности турфирмы по отношению к конкурентам на основе оценки интегрального КФУ

КФУ	Коэффициент приоритетности	Турфирма	Конкурент 1	Конкурент 2
Высокое качество предоставляемых услуг	0,3	8	7	6
Надежность и стабильность принимающей стороны	0,2	6	8	7
Надежная агентская сеть	0,2	9	7	6
Престиж торговой марки	0,1	9	9	8
Налаженная технология продаж	0,2	10	6	7

А) компания имеет достаточно хорошие конкурентные возможности и может спокойно конкурировать по качеству и надежности на рынке

Б) компания имеет плохие конкурентные возможности и проигрывает обоим конкурентам

В) компания имеет средние конкурентные возможности и может конкурировать с конкурентом 1, проигрывая конкуренту 2

Г) компания имеет средние конкурентные возможности и может конкурировать с конкурентом 2, проигрывая конкуренту 1

10. Определить рентабельность инвестиций, если прибыль составляет 270 млн. руб., а сумма всех активов 250 млн. руб.

А) 20 млн. Руб.

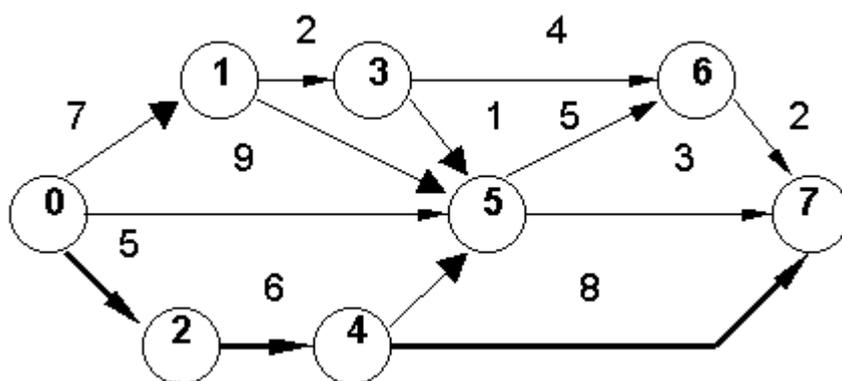
Б) 92%

В) 0,8

Г) 108%

#### Задача 1.

Определить величину критического пути, а так же раннее начало и позднее начало события 5



#### Задача 2

Определить наиболее выгодный вариант стратегии, если известно, что

Стратегия 1 - затраты составляют 160 млн. рублей, чистая прибыль составит 32 млн. рублей

Стратегия 2 - затраты составляют 200 млн. Рублей, чистая прибыль - 60 млн. Рублей.

#### Задача 3

Определить стоит ли организации применять стратегию связанную с модернизацией оборудования, если - отраслевой нормативный коэффициент составляет 0,15. Себестоимость

годового объема выпуска продукции до модернизации составляла 40 млн. руб., после - 38 млн. рублей. Дополнительные капитальные вложения составят - 15 млн. Рублей. Обосновать решение.

### **7.3.3. Типовые задания и (или) материалы для оценки навыков**

#### **ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ НАВЫКОВ ДЛЯ КОМПЕТЕНЦИИ ПК-11**

##### **КЕЙС 1**

Небольшая региональная компания, специализирующаяся на заготовке лома цветных металлов, в состав которой входит 16 приемных пунктов и небольшое производство по первичной переработке и сортировке лома цветных металлов (здесь же склад, своеобразный распределительный центр), решила заняться региональным развитием и открыть приемные пункты во всех городах области с численностью населения свыше 15 тыс. человек. Исходя из норматива 1 приемка на 15 тысяч жителей.

Региональное развитие предполагается осуществить за 1 год, то есть, предусмотрен достаточно динамичный рост.

Всего в субъекте федерации 32 населенных пункта, которые соответствуют данному критерию с общей численностью населения 611 тыс. жителей, то есть сеть приемок планируется увеличить на сорок пунктов + организация двух дополнительных распределительных центров.

Однако у руководства есть сомнения.

(а) в компании отсутствует эффективный механизм контроля над работой приемщиков с точки зрения их порядочности. Поскольку компания работает давно, и штат приемщиков нормализовался (текучесть кадров за 2016 года равна 0), в компании работают проверенные люди, воровства нет. В ситуации с региональным развитием, когда придется в ускоренном формате открывать 40 приемок и нанимать 40 приемщиков, однозначно будут инциденты воровства.

(б) несмотря на то, что в среднем приемщик зарабатывает около 60 тыс. рублей в месяц, подобрать на эту должность хорошего, замотивированного на результат сотрудника сложно.

##### **Вопросы к кейсу**

- Как выстроить систему контроля над работой приемных пунктов и складами, что бы свести к минимуму вероятность возникновения воровства? Решить
- Как выстроить hr-стратегию компании, чтобы работать в компании хотели лучшие представители рынка труда? Решить
- Стоит ли в сложившихся в современной России условиях вообще заниматься региональным развитием? Обоснуйте ответ.

##### **КЕЙС 2**

В 2014 года успешная строительно-производственная компания создает две дочерние фирмы для диверсификации бизнеса. Каждая из них специализируется на своем направлении строительно-монтажных работ.

Во втором квартале 2015 года в результате начавшегося кризиса резко падает количество заказов. Объемы заключенных договоров не позволяют полностью покрыть косвенные расходы дочерних компаний, и руководство материнской фирмы принимает решение перевести часть бизнес-процессов на аутсорсинг, используя специалистов собственных служб.

Оба директора дочерних фирм владеют каждый по 15% уставного фонда в руководимых ими фирмах (юр.форма ООО), что, по замыслу руководства, должно было бы стимулировать их на самостоятельное развитие компаний. Аутсорсинг финансово-

бухгалтерской работы, IT-поддержки, делопроизводства давал возможность директорам уменьшить административную нагрузку и больше времени уделить организационным и производственным вопросам.

В реальности, проблемы поиска заказов остались на плечах руководства головной компании. Инициатива директоров "дочек" ограничилась принятием оперативных решений при выполнении уже подписанных договоров. При этом, возникающие из-за брака или задержки сроков вопросы заказчиков также приходилось решать руководству материнской компании.

По итогам 2015 года обе дочерние компании получили убыток. Начало 2016 года существенного улучшения не показало, заказов также не было. Руководитель головной организации не предъявлял претензий директорам "дочек", но объективно потребовал уменьшения их зарплаты до исправления экономического положения. Один из директоров не согласился и написал заявление об увольнении, но из состава учредителей выходить не стал. Второй директор согласился с уменьшением и в течение следующего года продолжал работать, но по завершению года также принял решение уволиться, оставшись в составе учредителей.

### **Вопросы к кейсу**

Допустил ли стратегические ошибки руководитель головной компании при принятии решения о создании "дочек"? При любом варианте ответа обоснуйте его. Решить

- Какую стратегию предложили бы Вы по итогам 2015 года применить дочерним компаниям и головной фирме? Решить
- Какие организационные решения стоит принять руководителю материнской компании, как держателю контрольной части уставного фонда? Шить
- Почему аутсорсинг вспомогательных бизнес-процессов не дал экономических результатов?

### **КЕЙС 3**

Из-за кризиса и растущей конкуренции завод по производству строительных материалов получает все меньше прибыли с продаж, хоть и нарастил объем производства на 25% в начале прошлого года.

Миссия завода - производство качественных материалов для мало- и многоэтажного строительства, определена 10 лет назад.

Стратегические цели определены 2 года назад - высокое качество продукции, внедрение передовых технологий, сохранение коллектива.

Клиенты фирмы делятся на 3 категории:

А - крупные дилеры (66% от объема производства), берущие большие объемы с небольшой наценкой.

Б - мелкие магазины (27%), берут небольшие объемы со средней наценкой.

В - частные лица (7%), берут небольшие объемы с большой наценкой.

Логистика позволяет быть конкурентоспособными на удалении до 2х областей "вдаль" включительно, хоть прибыль с продаж и уменьшается.

Качество продукции - выше по рынку, хоть конкуренты "экспертно" сообщают покупателям об обратном.

Ассортимент продукции завода относительно теоретически возможного по рынку невелик, около 20%, включает типовые и самые ходовые позиции.

Отдел маркетинга 6 месяцев назад обновил сайт и запустил интернет-магазин, через который начали идти заказы на сумму ~10% от объемов Б и В.

Работа отдела продаж пассивная - дилеры сами присылают заявки на продукцию, клиенты Б и В звонят/обращаются по рекламе сами.

На заводе у дверей отдела продаж постоянная очередь из водителей, ожидающих документы на отгрузку, оплаты, решения возникших вопросов.

Часты пересорты, задержки в отгрузке - но на хороших отношениях удается "замять" негатив и в отчетности по заводу цифры выглядят хорошо.

Премия отдела продаж завязана на выполнение плана по объемам и по цене продаж. Сезонная специфика торговли исторически позволяла без усилий выполнять план в сезон, в то же время в "не сезон" менеджеры спокойно относились к отсутствию премии, что обуславливается относительно высокими окладами.

Директор поставил задачу по существенному росту маржинальности продаж, которая в последний год неудовлетворительная и без положительной динамики.

#### **Вопросы к кейсу**

- Оцените роль миссии - играет ли она заметную роль в сложившейся ситуации? Решить
- Оцените обоснованность стратегических целей - они помощь или помеха в достижении поставленной задачи. Решить
- Требуется ли изменения работа с клиентами? Решить
- Какие изменения в технологии работы отдела продаж могут помочь достижению поставленной задачи? Решить
- Следует ли развивать сайт?

#### **7.4. Перечень вопросов для подготовки к экзамену**

1. Понятие стратегического менеджмента. Основные отличия стратегического менеджмента от оперативного.
2. Исторические предпосылки возникновения стратегического менеджмента. Этапы развития стратегического менеджмента.
3. Школа дизайна: формирование стратегии как процесс осмысления. Школа планирования: формирование стратегии как формальный процесс.
4. Школа позиционирования: формирование стратегии как аналитический процесс. Школа предпринимательства: формирование стратегии как процесс предвидения.
5. Школы менеджмента: когнитивная, обучения, власти:
6. Школа менеджмента: формирование стратегии, культуры, внешней среды, конфигурации.
7. Понятие управленческой стратегии. Соотношение стратегических, тактических и оперативных целей. Стратегия как конкретный план достижения стратегической цели и как долгосрочное качественно определенное направление развития организации.
8. Базовые элементы стратегии: видение, миссия, цели, задачи.
9. Проблемное поле, стратегическая проблема и стратегический фокус. Стратегические решения.
10. Процесс формирования стратегий. Реализация стратегии.
11. Цикл и методы стратегического планирования. Типы плановых структур. Формы реализации стратегического планирования.
12. Понятие, виды источники и факторы конкурентоспособности товара, компании, экономики. Понятие, виды, типы и источники конкурентных преимуществ компании.
13. Конкурентоспособность и ключевые факторы конкурентного успеха, стратегические способности компании.
14. Стратегический анализ конкурентной рыночной позиции компании. Позиционная оценка фирмы—лидеры, фирмы—последователя, фирмы- аутсайдера.
15. Стратегический анализ конкурентного позиционного поведения компании. Наступательные, оборонительные, выжидательные, смешанные стратегические поведенческие позиции компании.
16. Стратегический конкурентный анализ отраслевого рынка: содержание, характеристики и основные показатели (поставщики, покупатели, товары-заменители, конкуренты, институты, барьеры входа-выхода, тенденции и фазы развития, конкурентная структура, пространственные масштабы).

17. Понятие, виды и типы корпоративных (базовых) стратегий. Понятие и структура портфеля корпоративного образования. Корпоративные стратегии стабилизационного роста.
18. Понятие, виды и типы конкурентных (деловых) стратегий. Взаимосвязь и различия корпоративных и конкурентных стратегий.
19. Понятие, виды и типы инновационных (деловых) стратегий. Виолентные, патентные, коммутантные, эксплерентные стратегии.
20. Понятие, виды и типы функциональных (ресурсных) стратегий. Взаимосвязь и различия корпоративных конкурентных и функциональных стратегий.
21. Виды и типы производственных функциональных стратегий. Внешние и внутренние факторы, целевая функция формирования производственных стратегий.
22. Стратегическое управления производственным потенциалом компании: сущность, виды, типы, особенности.
23. Производственные функциональные стратегии размещения и специализации производства.
24. Производственные ресурсные функциональные стратегии: привлечения ресурсов, сохранения ресурсов. Производственные функциональные стратегии прибыли. Производственные функциональные стратегии качества.
25. Стратегии управления технологическим развитием производства компании. Стратегии управления НИОКР компании.
26. Виды и типы финансовых функциональных стратегий. Внешние и внутренние факторы, целевая функция формирования финансовых стратегий.
27. Стратегии управления издержками. Стратегии выплаты дивидендов. Стратегии защиты от финансовых рисков.
28. Стратегии управления текущими финансовыми операциями и обеспечения финансовой устойчивости фирмы: специфика и формы. Стратегии управления дебиторской и кредиторской задолженностью.
29. Стратегии управления долгосрочными финансовыми операциями: специфика и формы. Стратегии привлечения финансовых средств. Стратегии финансовых инвестиций.
30. Виды и типы маркетинговых функциональных стратегий. Внешние и внутренние факторы, целевая функция формирования маркетинговых стратегий.
31. Место маркетинга в стратегическом управлении компанией. Функции стратегического маркетинга. Стратегия и тактика управления маркетингом.
32. Маркетинговые функциональные стратегии управления жизненным циклом товара. Маркетинговые функциональные стратегии управления товародвижения.
33. Маркетинговые функциональные стратегии ценообразования. Маркетинговые функциональные стратегии воздействия на потребителей.
34. Виды и типы кадровых функциональных стратегий. Внешние и внутренние факторы, целевая функция формирования стратегии управления персоналом.
35. Кадровые функциональные стратегии привлечения и отбора персонала. Кадровые функциональные стратегии развития персонала.
36. Кадровые функциональные стратегии перемещения персонала. Кадровые функциональные стратегии регулирования занятости на предприятии.
37. Фаза подъема жизненного цикла отрасли и особенности динамики инновационных отраслей. Проблемы, ограничивающие развитие зарождающихся отраслей. Специфика рынков новых продуктов на раннем и последующих этапах.
38. Стратегическое управление компаниями в зарождающихся (инновационных) отраслях. Стратегии инновационного продвижения на новый рынок - наступательная, выжидательная, промежуточная стратегии.
39. Базовые стратегии компании в развивающихся отраслях: наступательные, оборонительные, имитационные. Стратегии освоения новаций – опоры на собственные силы, кооперации с партнерами, закупки новинок.

40. Фаза стабильности жизненного цикла отрасли и особенности динамики зрелых стабильных отраслей. Особенности, преимущества и проблемы зрелых отраслей.
41. Изменения в отрасли в период её перехода от фазы зарождения к фазе зрелости. Стратегическая дилемма, обостряемая нарастанием зрелости отрасли.
42. Стратегическое управление компаниями в зрелых отраслях. Особенности, источники, конкурентных преимуществ и проблемы зрелых отраслей.
43. Специфика конкурентных стратегий компаний в зрелых отраслях экономики. Стратегические ловушки переходного периода и организационные последствия зрелости отрасли.
44. Фаза спада жизненного цикла отрасли и особенности динамики стагнирующих отраслей.
45. Общие и специфические, внешние и внутренние факторы нарастания кризисного развития организации.
46. Структурные факторы конкуренции на этапе спада отрасли. Барьеры выхода из отрасли в период её спада.
47. Важнейшие особенности, конкурентные преимущества и стратегические проблемы стагнирующих отраслей.
48. Особенности стратегического управления компаниями в отраслях, переживающих спад.
49. Стратегические альтернативы конкурентного поведения компаний в период отраслевого спада.

#### **7.5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Для обучающихся по очной форме обучения уровень сформированности компетенции (компетенций), реализуемых данной дисциплиной, оценивается с применением балльно - рейтинговой системы в ходе текущей и промежуточной аттестации студентов согласно Положению о балльно-рейтинговой системе Автономной некоммерческой организации высшего образования «Институт международных экономических связей».

Для обучающихся по очно-заочной и заочной формам обучения уровень сформированности компетенции (компетенций), реализуемых данной дисциплиной оценивается с использованием традиционной шкалы: «неудовлетворительно», «удовлетворительно», «хорошо», «отлично» (при проведении экзамена) или «зачтено» / «незачтено» (при проведении зачета), согласно Положению о текущем контроле и промежуточной аттестации обучающихся в АНО ВО «Институт международных экономических связей».

##### **Процедура и критерии оценки с применением балльно-рейтинговой системы**

Максимальная оценка текущей работы студентов – 50 баллов, в т.ч:

- посещение аудиторных занятий (контактная работа – лекции, практические работы/семинары) – максимум 20 баллов;
- работа на семинарах и практических занятиях (выступление с докладом, подготовка презентаций, устные ответы, решений задач, работа студентов малых группах, выполнение заданий и т.п.) – максимум 20 баллов;
- письменная контрольная работа, реферат и другие виды письменных работ – максимум 10 баллов (если предусмотрено выполнение двух работ – максимум по 5 баллов за каждую).

**Промежуточная аттестация** в соответствии с учебным планом по направлению 38.03.01 Экономика (профиль «Мировая экономика») по дисциплине «Стратегический менеджмент» проводится в форме зачета.

Максимальная оценка знаний, умений и навыков студента, выявленных в ходе зачета– 50 баллов. Сумма баллов на зачете складывается из оценки правильности выполнения тестовых заданий или устного ответа и решения ситуационных задач.

Максимальное количество баллов за выполнения заданий для проверки уровня сформированности знаний – **20 баллов**. Это могут быть тесты или при устном зачете ответы на вопросы билета (за каждый вопрос не более 10 баллов).

#### Шкала оценки тестовых заданий

- Тесты закрытого типа (множественного выбора, альтернативного выбора, исключения лишнего, восстановления последовательности)  
Правильно выбран вариант ответа – 1 балл
- Тесты дополнения  
Вписан верный ответ – 2 балла

#### Шкала оценивания устного ответа (в баллах) на вопрос на зачете

Раскрытие темы, использование основных понятий (максимум 3 балла)	Тема раскрыта с опорой на соответствующие понятия и теоретические положения	3
	Аргументация на теоретическом уровне неполная, но с опорой на соответствующие понятия	2
	Аргументация на теоретическом уровне неполная, смысл ряда ключевых понятий не объяснен	1
	Терминологический аппарат непосредственно не связан с раскрываемой темой	0
Изложение фактов и примеров по теме (максимум 3 балла)	Приводятся факты и примеры в полном объеме	3
	Приводятся примеры в полном объеме, но может быть допущена фактическая ошибка, не приведшая к существенному искажению смысла	2
	Приводятся примеры в усеченном объеме, допущено несколько фактических ошибок, не приведших к существенному искажению смысла	1
	Допущены фактические и логические ошибки, свидетельствующие о непонимании темы	0
Композиционная целостность, логическая последовательность (максимум 3 балла)	Ответ характеризуется композиционной цельностью, соблюдена логическая последовательность, поддерживается равномерный темп на протяжении всего ответа	3
	Ответ характеризуется композиционной цельностью, есть нарушения последовательности, поддерживается равномерный темп на протяжении всего ответа	2
	Есть нарушения композиционной целостности и последовательности, большое количество неоправданных пауз	1
	Не прослеживается логика, мысль не развивается	0
Речевых и лексико-грамматических ошибок нет (1 балл)		1

Максимальное количество баллов за выполнения заданий для проверки уровня сформированности умений и навыков – **30 баллов**.

Максимальное количество баллов за выполнения заданий для проверки уровня сформированности умений – **10 баллов**.

#### Шкала оценивания стандартных задач

Понимание представленной информации	0	1	2	3
Изложение фактов	0	1	2	3

Предложение способа решения проблемы	0	1	2	3
Аккуратность оформления				1
<b>ИТОГО:</b>				<b>10</b>

Максимальное количество баллов за выполнения заданий для проверки уровня сформированности владений – **20 баллов**.

Шкала оценивания нестандартных ситуационных задач, требующих аргументации собственной точки зрения

Понимание представленной информации	0	1	2	3
Изложение фактов	0	1	2	3
Предложение способа решения проблемы	0	1	2	3
Обоснование способа решения проблемы	0	1	2	3
Предложение альтернативного варианта	0	1	2	3
Полнота, последовательность, логика изложения	0	1	2	3
Аккуратность и правильность оформления				2
<b>ИТОГО:</b>				<b>20</b>

При выставлении зачета оценки суммируются баллы, полученные в ходе текущей работы и баллы, полученные непосредственно в ходе зачета.

Перевод итоговой суммы баллов по дисциплине из 100-балльной в эквивалент традиционной пятибалльной системе осуществляется в соответствии со следующей шкалой (п. 3.3 Положения о балльно-рейтинговой системе):

Зачет

Баллы по 100-балльной-шкале	Традиционная система оценки
50-100 баллов	Зачтено
49 баллов и ниже	Не зачтено

#### Описание шкалы оценивания

Оценка «неудовлетворительно» (не зачтено) 49 баллов и ниже компетенция (компетенции) не сформирована	Оценка «удовлетворительно» (зачтено) 50-69 баллов Базовый уровень освоения компетенции (компетенций)	Оценка «хорошо» (зачтено) 70-84 баллов Повышенный уровень освоения компетенции (компетенций)	Оценка «отлично» (зачтено) 85-100 баллов Высокий уровень освоения компетенции (компетенций)
Компетенция (ее часть) не развита. Обучающийся не обладает необходимыми знаниями, не смог продемонстрировать умения и навыки	Компетенция (ее часть) недостаточно развита. Обучающийся частично знает основные теоретические положения, допускает ошибки при определении понятий, способен решать стандартные задачи, допуская небольшие погрешности	Обучающийся владеет знаниями и умениями, проявляет соответствующие навыки при решении стандартных и нестандартных задач, но имеются некоторые неточности в демонстрации освоения материала	Обучающийся обладает всесторонними и глубокими знаниями, уверенно демонстрирует умения, сложные навыки, уверенно ориентируется в практических ситуациях.

#### Процедура и критерии оценки с применением традиционной шкалы оценивания

Для студентов очно-заочной и заочной форм обучения уровень сформированности компетенций оценивается с использованием тестирования – системы стандартизированных простых и комплексных заданий, позволяющей определить уровень знаний, умений и владений обучающегося.

Критерии оценивания заданий:  
оценка «удовлетворительно» / «зачтено»- за 51-69% правильно выполненных заданий,

оценка «хорошо» / «зачтено» - за 70-85% правильно выполненных заданий,  
оценка «отлично» / «зачтено» - за правильное выполнение более 85% заданий.

В случае проведения промежуточной аттестации в устно-письменной форме используется следующая шкала оценивания:

Оценка «отлично» / «зачтено». Ответы на поставленные вопросы излагаются логично, последовательно и не требуют дополнительных пояснений. Полно раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Делаются обоснованные выводы. Практическая задача решена верно. Студент уверенно отвечает на дополнительные вопросы. При проведении тестирования количество правильных ответов больше или равно 85 %.

Оценка «хорошо» / «зачтено». Ответы на поставленные вопросы излагаются систематизировано и последовательно. Материал излагается достаточно уверенно. Раскрыты причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Демонстрируется умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер. Практическая задача решена верно, либо допущена несущественная ошибка. Студент может допустить неточность при ответе на дополнительные вопросы. При проведении тестирования количество правильных ответов больше или равно 70 %.

Оценка «удовлетворительно» / «зачтено». Допускаются нарушения в последовательности изложения. Неполно раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Демонстрируются поверхностные знания вопроса. В решении практических задач допущена ошибка, исправляемая с помощью преподавателя. Имеются затруднения с выводами. Студент частично отвечает на дополнительные вопросы. При проведении тестирования количество правильных ответов более 51 %.

Оценка «неудовлетворительно» / «не зачтено». Материал излагается непоследовательно, сбивчиво, не представляет определенной системы знаний по дисциплине. Не раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Не продемонстрировано умение анализировать материал. Практическая задача не решена или решена не верно. Выводы не правильны или не сделаны. Ответы на дополнительные вопросы отсутствуют. При проведении тестирования количество правильных ответов менее 50 %. При формировании окончательного результата промежуточной аттестации с применением традиционной шкалы оценивания учитываются результаты текущего контроля работы студента, и оценка может быть повышена на один балл.

## **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)**

### **8.1. Основная литература**

1. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 375 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03013-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510857>

2. Литвак, Б. Г. Стратегический менеджмент : учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 507 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-2929-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/508941>

3. Кузнецов, Б. Т. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Б. Т. Кузнецов. — Москва : Юнити-Дана, 2017. — 624 с. : схем., табл., ил. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=683168>

4. Панов, А. И. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А. И. Панов, И. О. Коробейников, В. А. Панов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 304 с. : табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=691956>

## 8.2. Дополнительная литература

1. Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / М. Б. Шифрин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 321 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03440-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/514517>

2. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15505-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511366>

3. Емельянова Е.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Е.А. Емельянова; Министерство образования и науки Российской Федерации, Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР). - 2-е изд., доп. - Томск: Эль Контент, 2015. - 114 с.: схем., табл. - Библиогр.: с. 104-108. - ISBN 978-5-4332-0255- ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480631>

4. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент : искусство разработки и реализации стратегии : учебник / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – Москва : Юнити-Дана : Банки и биржи, 2017. – 577 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=691968>

5. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник / А. Н. Фомичев. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2021. – 468 с. : ил., табл., схем., граф. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=621638>

## 9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля) и информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

1. <http://biblioclub.ru> - ЭБС «Университетская библиотека онлайн»  
2. <https://www.econ.msu.ru/elibrary/is/bef/> - книги открытого доступа экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова

3. [https://elibrary.ru/org\\_titles.asp?orgsid=14364](https://elibrary.ru/org_titles.asp?orgsid=14364) - научная электронная библиотека (НЭБ) «eLIBRARY.RU»

4. <http://economicus.ru> - экономический портал, где представлены работы и биографии известных экономистов, профессиональный каталог экономических ресурсов Интернет, экономическая конференция, учебно-методические материалы для преподающих и изучающих экономику, подборка словарей, энциклопедий, справочников по самым разнообразным областям экономики, наиболее полное собрание лекций по экономической теории.

5. <http://www.aup.ru> Административно-Управленческий Портал - бесплатная электронная библиотека по вопросам экономики, финансов, менеджмента и маркетинга на предприятии.

6. <http://www.consultant.ru/> - Справочная правовая система «Консультант Плюс»

7. [www.gks.ru](http://www.gks.ru) – сайт Федеральной службы государственной статистики

**Лицензионное программное обеспечение:**

- Windows (зарубежное, возмездное);
- MS Office (зарубежное, возмездное);
- Adobe Acrobat Reader (зарубежное, свободно распространяемое);
- КонсультантПлюс: «КонсультантПлюс: Студент» (российское, свободно распространяемое);
- 7-zip – архиватор (зарубежное, свободно распространяемое);
- Comodo Internet Security (зарубежное, свободно распространяемое).

**10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)**

*Подготовка к лекциям*

Для успешного изучения курса студент должен быть готов к лекции. Для того чтобы подготовиться к активной работе во время лекции, следует заранее ознакомиться с соответствующим разделом программы, с рекомендованной литературой, просмотреть записи предыдущей лекции. Некоторые студенты считают, что, имея хорошие учебные пособия, лекцию можно не записывать. Однако, преподаватель, как правило, не излагает учебное пособие, а освещает наиболее важные проблемы. И еще один аргумент в пользу ведения записи лекции на занятии – студент, который только слушает, быстрее устает и часто отвлекается.

Лекцию не следует записывать дословно. «Погоня» за словами преподавателя отвлекает студента от его мысли, а это приводит к тому, что в конспекте появляются обрывки фраз. Даже если студент записал все, что говорит преподаватель, это отвлекает его от анализа и осмысления материала.

В ходе лекции необходимо обращать внимание на интонацию преподавателя. Если по какой-либо причине что-то не удалось записать, то надо сделать на полях конспекта пометку и постараться завершить работу над лекцией после ее окончания.

Для записей лекций нужно завести общую тетрадь. На каждой странице следует оставлять поля для заметок, вопросов, собственных мыслей, возникающих в ходе лекции и при последующей работе с записями.

*Подготовка к практическим занятиям*

Необходимым продолжением лекции является практическое занятие, подготовку к которому следует начинать с изучения плана практического занятия, затем разобраться в списке рекомендованной литературы, и только потом внимательно прочитать конспект лекций, учебник и учебное пособие.

На семинарах, практических занятиях и в процессе подготовки к ним студенты закрепляют полученные ранее теоретические знания, овладевают основными методами и приемами анализа демографических процессов, приобретают навыки практического применения теоретических знаний, опыт рациональной организации учебной работы, готовятся к выполнению контрольной работы. Важной задачей является развитие навыков самостоятельного изложения студентами своих мыслей по основным научным проблемам народонаселения как в устном, так и письменном виде.

На каждом практическом занятии проводится опрос студентов на предмет знания или фактически изученного материала (по лекциям и по дополнительной литературе).

Также каждое практическое занятие включает в себя решение практических задач (кейсов), тестирование и обсуждение текущих событий, касающихся непосредственно изучаемой дисциплины. На базе прочитанных материалов периодических изданий осуществляется моделирование практических ситуаций и их совместная проработка. Также студенты обязаны сделать доклад на предложенную тему.

Преподаватель и студенты оценивают сообщения на практических занятиях по форме и по содержанию.

### *Работа с литературой*

На студенческой скамье надо научиться самостоятельно работать с книгой, и делать это так, чтобы культура чтения стала признаком профессиональной квалификации.

Работа с учебником или учебным пособием требует определенных навыков. Существует несколько форм ведения записей: план (простой и развернутый), выписки, тезисы, аннотации, резюме, конспект.

План – самая краткая форма записей. Он является основной частью большинства других форм ведения записей. План может быть простым (кратким) и развернутым. Им можно воспользоваться, чтобы сориентироваться в содержании произведения, найти быстрее в книге нужное место. Развернутым планом удобно пользоваться при подготовке текста собственного сообщения.

Выписки – это либо цитаты какого-либо отрывка изучаемого произведения, содержащего существенные мысли автора, факты, статистические материалы и т.п., либо краткое, близкое к дословному, изложение таких мест. Их можно дословно воспроизвести в тетради, на отдельных листках или карточках. Они необходимы при подготовке доклада, реферата, устного сообщения. Выписки являются основной составной частью тезисов и конспектов.

Тезисы – это сжатое изложение основных мыслей прочитанного произведения и подготавливаемого сообщения. Они носят утвердительный характер (по-гречески «тезо» означает «утверждаю»).

Аннотация – краткое обобщение содержания произведения, дающее лишь общее представление о книге, брошюре, статье. Аннотация может содержать не только оценку, но и отдельные фрагменты авторского текста.

Резюме – краткая оценка прочитанного произведения, которая характеризует его выводы, главные итоги, а не содержание произведения как аннотация.

Конспект (от лат. *conspicere* – «обзор», «изложение») – это наиболее совершенная, наиболее развернутая форма записей, включающая в себя план, выписки и тезисы. Конспект кратко передает все содержание произведения и содержит фактический материал.

Умение конспектировать – это основа успешного усвоения учебного материала. Конспект составляется в соответствии с планом. В конспекте следует выделять наиболее значимые места. Он может содержать диаграммы, схемы, хронологические и другие таблицы, которые позволяют лучше усвоить материал.

### *Самостоятельная работа*

Основным условием успеха самостоятельной работы является её систематичность и планомерное распределение в течение всего периода изучения дисциплины.

Характер самостоятельной работы студентов может быть репродуктивным (самостоятельное прочтение, конспектирование учебной литературы и др.), познавательно-поисковым (подготовка презентаций и выступление) и творческим (подготовка эссе, выполнение специальных творческих заданий и др.).

Планирование времени на самостоятельную работу, необходимого на изучение настоящей дисциплины, лучше всего осуществлять на весь семестр, предусматривая при этом регулярное повторение пройденного материала. Материал, законспектированный на лекциях, необходимо регулярно дополнять сведениями из литературных источников, представленных в списке рекомендуемой литературы. По каждой из тем для самостоятельного изучения, приведенных в программе дисциплины, следует сначала прочитать рекомендованную литературу и при необходимости составить краткий конспект основных положений, терминов, сведений, требующих запоминания и являющихся основополагающими в этой теме и нужных для освоения последующих разделов.

### *Работа с Интернет-источниками*

Работа с Интернет-ресурсами позволяет активизировать самостоятельную деятельность студентов. Задания, которые даются в Институте, могут быть построены таким образом, что возникает необходимость обратиться к тем или иным сайтам, чтобы найти до-

полнительный материал, провести поиск или сравнение. К тому же, современные Интернет-ресурсы привлекательны не только наличием разнообразного текстового материала, но и мультимедийного, что повышает эмоциональную составляющую и заинтересованность студента в образовательном процессе и самостоятельном поиске информации.

Размещенную в сети Интернет информацию можно разделить на три основные группы:

- справочная (электронные библиотеки и энциклопедии);
- научная (тексты книг, материалы газет и журналов);
- учебная (методические разработки, рефераты).

Наиболее значимыми являются электронные библиотеки. Электронные библиотеки обеспечивают доступ к полным текстам учебников, учебных, учебно-методических пособий, справочников, энциклопедий и пр.

Институт международных экономических связей (ИМЭС) подключен к Электронно-библиотечной системе «Университетская библиотека онлайн» (<http://www.biblioclub.ru/>). Базы данных ресурса содержат необходимую литературу из раздела 8.

Для входа в систему с домашних ПК необходимо авторизоваться (ввести логин и пароль), который присвоен каждому студенту индивидуально и выслан на личную электронную почту с объяснением пользования данным ресурсом<sup>2</sup>.

Также на официальном сайте ИМЭС студенты могут воспользоваться электронным каталогом библиотеки ИМЭС.

Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU - это крупнейший российский информационный портал в области науки, технологии, медицины и образования, содержащий рефераты и полные тексты более 18 млн научных статей и публикаций. На платформе eLIBRARY.RU доступны электронные версии более 3200 российских научно-технических журналов, в том числе более 2000 журналов в открытом доступе.

Для пользования данным ресурсом студенты регистрируются на данном портале, указав полное название Института в поле "организации". Доступ осуществляется с компьютеров ИМЭС.

#### *Написанию рефератов:*

Реферат (от lat. «докладывать», «сообщать») представляет собой письменный доклад на определенную тему, включающий обзор соответствующих литературных и других источников, а также собственные выводы по основным вопросам данной темы. Реферат является первой ступенью на пути освоения навыков проведения научно-исследовательской работы.

Процесс написания реферата включает:

- выбор темы;
- составление плана;
- подбор источников и их изучение;
- написание текста работы и ее оформление.

Тему реферата студент выбирает самостоятельно, опираясь на предлагаемую тематику. В работе на основе тщательного анализа и обобщения научного материала сопоставляются различные взгляды авторов и определяется собственная позиция студента с изложением соответствующих аргументов.

Работу над рефератом следует начинать с общего ознакомления с темой (прочтение соответствующего раздела учебника, учебного пособия и других источников). Однако перечень источников не должен связывать инициативу студента. Он может использовать произведения подобранные самостоятельно. Особенно внимательно необходимо следить за новой литературой по избранной проблематике, в том числе за журнальными статьями. Кроме того, не лишним будет ознакомиться с рефератами предшественников по анало-

---

<sup>2</sup> Логин и пароль можно получить также в деканате факультета мировой экономики и международной торговли.

гичной или похожей теме, где можно почерпнуть некоторые идеи (при этом обязательно сделать сноску в тексте работы), а также принять во внимание правила оформления реферата. В процессе изучения литературы рекомендуется делать выписки, постепенно группируя и накапливая теоретический и практический материал. План реферата должен быть составлен таким образом, чтобы он раскрывал тему работы.

Структурными элементами реферата являются: титульный лист, содержание, введение, основная часть, заключение, список литературы, приложения.

Во «введении» необходимо рассмотреть актуальность темы с точки зрения современной науки, нынешнего состояния общества и культуры. Следует указать место обозначенной проблемы среди других, как частных, так и более общих, а также избранное Вами направление ее рассмотрения.

Введение оканчивается формулированием цели и задач исследования. Цель реферата может заключаться в том, чтобы обобщить или сравнить различные подходы к рассмотрению проблемы, выявить наименее или наиболее изученные ее стороны, показать основной смысл исследовательского направления, наметить пути его дальнейшего развития. Задачи (их может быть несколько) отражают более детальное рассмотрение цели. В качестве задач могут выступать: анализ литературы по избранной теме, сравнение различных подходов к решению проблемы, исторический обзор, описание основных понятий исследования и т.д.

«Основная часть» посвящена самому исследованию. В ней, в соответствии с поставленными задачами, раскрывается тема работы. Здесь нужно проследить пути решения поставленной проблемы. Это делается с помощью цитирования и пересказа текста используемых вами литературных источников. Собственные слова, как правило, здесь нужны для смысловых связей и для высказывания своего отношения к позиции автора.

При подготовке реферата важно научиться выделять главное в текстах первоисточников, с которыми Вы работаете. Прежде всего, надо «понять» название монографии или статьи, потому что именно в нем, как правило, концентрируется основная идея автора. Затем посмотреть оглавление и предметный указатель (чтобы понять, есть ли в книге то, что вам нужно). Потом следует найти те части текста, которые содержат ключевые положения изучаемой научной проблемы, причем изложить не только выводы авторов, но и те исследования, которые к ним привели.

Для написания основной части требуется особенно тщательно выделять из прочитанных научных текстов главные положения, относящиеся к проблеме, а затем кратко, логично и литературно грамотно их излагать. С этой целью полезно идти от общего к частному: название и ключевые понятия теории, ее автор, когда была предложена и почему, к каким результатам привела, кем и как критиковалась, кто дополнял и развивал ее, каково современное состояние проблемы, мнение автора по этой проблеме.

Основная часть может представлять собой цельный текст, а может состоять из нескольких параграфов, начинающихся пронумерованным подзаголовками. Для иллюстрации основного содержания можно использовать рисунки, схемы, графики, таблицы, диаграммы и прочие наглядные материалы.

Выводы завершают основную часть. В них кратко излагаются основные результаты работы по пунктам, соответствующим задачам исследования и отражается мнение автора о результатах сравнения и/или обобщения точек зрения различных ученых. В выводах должно быть показано, что цель исследования достигнута.

«Заключение» представляет собой общий итог работы с кратким перечислением выполненных автором этапов исследования. Здесь же можно отметить пути дальнейшего исследования, возможности практического применения полученных результатов и т.д. Изложение материала должно быть кратким, точным, последовательным. Необходимо избегать непривычных или двусмысленных понятий и категорий, сложных грамматических оборотов. Термины, отдельные слова и словосочетания допускается заменять принятыми текстовыми сокращениями, смысл которых ясен из контекста. Рекомендуется включать в

реферат схемы и таблицы, если они помогают раскрыть основное содержание проблемы и сокращают объем работы.

**Оформление реферата** обычно содержит 18±3 страниц печатного текста. Количество страниц зависит от объективной сложности раскрытия темы и доступности литературных источников.

Первый лист реферата – титульный (на титульном листе номер страницы не ставится, хотя и учитывается).

Список литературы не должен ограничиваться только учебниками и не может быть менее 5 источников. Список литературы должен содержать названия источников, фамилии и инициалы их авторов, издательство, место и год опубликования, а также общее количество страниц. Библиография выстраивается в алфавитном порядке.

В процессе работы необходимо делать ссылки на работы ученых, мысли которых использованы в работе, и по мере надобности оформлять сноски.

Наименование	Формат
Формат бумаги	A4
Шрифт	Times New Roman, размер (кегель) 14
Междустрочный интервал	1,5
Поля: слева/справа/сверху/снизу	3/1,5/2/2
Сноски (шрифт)	Times New Roman, размер 10
Номер страницы	1,2,3 .... n

**Критерии оценки реферата:**

- умение сформулировать цель работы;
- умение подобрать литературу по теме;
- полнота и логичность раскрытия темы;
- самостоятельность мышления;
- стилистическая грамотность изложения;
- корректность выводов;
- правильность оформления работы.

В случае если работа не будет соответствовать предъявляемым к ней требованиям, она будет возвращена автору на доработку.

## **11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)**

**Учебная аудитория**, предназначенная для проведения учебных занятий, предусмотренных настоящей рабочей программой дисциплины, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения, в состав которых входят: комплекты специализированной учебной мебели, доска классная, мультимедийный проектор, экран, компьютер с установленным лицензионным программным обеспечением, с выходом в сеть «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду.

**Помещение для самостоятельной работы обучающихся – аудитория, оснащенная следующим оборудованием и техническими средствами:** специализированная мебель для преподавателя и обучающихся, доска учебная, мультимедийный проектор, экран, звуковые колонки, компьютер (ноутбук), персональные компьютеры для работы обучающихся с установленным лицензионным программным обеспечением, с выходом в сеть «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду.