

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Смоленский государственный университет»

Кафедра менеджмента

«Утверждаю»

Проректор по учебно-
методической работе
_____ Ю.А. Устименко
«21» июня 2022 г.

**Рабочая программа дисциплины
Б1.В.20 Стратегическое управление**

Направление подготовки: 38.03.01 Экономика
Направленность (профиль): Финансы организации
Форма обучения – заочная
Курс – 4
Семестр – 8
Всего зачетных единиц – 3, часов - 108
Лекции – 6 час.
Практические занятия – 6 час.
Самостоятельная работа – 96 час.
Форма отчетности: зачет – 8 семестр.

Программа составлена на основе ФГОС ВО по направлению подготовки
38.03.01 Экономика

Программу разработал
кандидат экономических наук, доцент Т.В. Давыдова

Одобрена на заседании кафедры менеджмента
«14» июня 2022 г., протокол № 14

Смоленск
2022

1. Место дисциплины в структуре ОП

Рабочая программа по дисциплине «Стратегическое управление» (Б1.В.20) разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования и учебным планом направления подготовки 38.03.01 «Экономика» профиль «Финансы организации».

Дисциплина относится к циклу дисциплин вариативной части учебного плана. Изучается студентами 4 курса в 8 семестре и опирается на знания, полученные при изучении дисциплин «Микроэкономика», «Макроэкономика», «Основы менеджмента», «Антикризисное управление финансами предприятия» и др.

Изучение данной дисциплины способствует формированию представлений о процессах стратегического управления организациями, и выработке навыков принятия стратегических управленческих решений.

Полученные студентами знания способствуют усвоению таких курсов как - «Финансовый некоммерческих организаций», «Финансовый менеджмент», «Комплексный финансовый анализ хозяйственной деятельности», а также успешному прохождению преддипломной практики.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

- способностью осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения профессиональных задач (ОПК-2);

- способностью выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами (ПК-3)

В результате освоения дисциплины студент должен

Знать:

- теоретические основы стратегического управления, особенности разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности;

- особенности сбора, анализа и обработки данных, необходимых для решения профессиональных задач;

- особенности составления экономических разделов планов расчеты, специфику их обоснования и представления результатов работы в соответствии с принятыми в организации стандартами;

- виды стратегий развития организации и основы анализа взаимосвязей между функциональными стратегиями компании.

Уметь:

- осуществлять стратегическое управление, разрабатывать и осуществлять стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности;

- осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения профессиональных;

- выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами;

- определять и разрабатывать виды функциональных стратегий развития организации с учетом анализа их взаимосвязей.

Владеть:

- навыками стратегического управления, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности;

- навыками сбора, анализа и обработки данных, необходимых для решения профессиональных;
- способностью выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами;
- навыками определения и разработки конкретных видов функциональных стратегий развития организации с учетом анализа их взаимосвязей.

3. Содержание дисциплины

Тема 1. Стратегическое управление – актуальная наука управления

Понятие стратегии, стратегического управления и стратегического менеджмента. Эволюция стратегического управления. Причины возникновения стратегического управления в России. Различия стратегического и оперативного видов управления. Виды стратегического управления по И. Ансоффу. Основные особенности и концептуальные положения стратегии. Эволюция научных взглядов о стратегическом управлении

Тема 2. Формирование стратегических целей и стратегии предприятия

Миссия и имидж организации, их характеристика. Правила формулирования миссии. Характеристика целей организации. Формирование стратегических целей. Классификация целей стратегического управления. Методы управления по целям. Уровни стратегического управления, их значение.

Тема 3. Стратегический анализ внешней и внутренней среды

Процесс стратегического управления и его основные этапы. Структура, цели и задачи анализа среды предприятия. Макросреда ее характеристика и основные компоненты. Деловая среда ее компоненты. Анализ внутренней среды, ее характеристика. Методы анализа среды.

Тема 4. Стратегии фирм их сущность и классификация

Ключевые характеристики эффективной стратегии. Базовые (эталонные) стратегии. Стратегии достижения конкурентных преимуществ. Особенности стратегий крупных и средних фирм. Стратегии развития фирм малого бизнеса. Отраслевые стратегии. Функциональные стратегии.

Тема 5. Производственные стратегии предприятия

Стратегический выбор в условиях ограниченности ресурсов. Стратегический выбор в условиях ограниченного спроса. Выбор стратегии в зависимости от этапа жизненного цикла выпускаемой продукции. Выбор стратегических хозяйственных зон. Стратегии производства в области ассортимента.

Тема 6. Стратегии управления конкурентным потенциалом организации

Конкурентное преимущество – решающий фактор стратегического успеха предприятия. Методы управления конкурентным потенциалом предприятия. Бенчмаркинг. Виды и этапы бенчмаркинга. Конкурентные стратегии. Способы достижения конкурентного преимущества. Общая конкурентная матрица. Модель конкурентных сил. Матрица конкурентных преимуществ. Модель реакции конкурентов. Содержание и основные принципы стратегического маркетинга. Система маркетинговых стратегий предприятия.

Тема 7. Портфельные стратегии организации, инвестиционные стратегии, стратегия внешнеэкономической деятельности предприятия

Портфельные стратегии. Матрица БКГ. Матрица GE/МК. Стратегии роста. Матрица И. Ансоффа. Матрица внешних приобретений. Новая матрица БКГ. Понятие и виды инновационных стратегий. Типы инновационного поведения фирм. Специфика российских инновационных стратегий. Последовательность выбора и реализации инновационной стратегии. Стратегия международного развития фирмы. Цели и формы международного развития. Этапы организационного развития. Прямой, непрямой экспорт. Производство на зарубежных рынках. Разработка стратегии предприятия работающего на внешнем рынке. Стратегии, применяемые при выходе на внешний рынок их характеристика, преимущества и недостатки.

Тема 8. Формирование стратегических альтернатив и стратегический выбор

Понятие и типы стратегических альтернатив. Процесс разработки стратегических альтернатив. Методы разработки стратегических альтернатив (причинно-следственные методы, экстраполяционные, методы сильных и слабых сигналов, субъективные). Подходы к формированию стратегических альтернатив. Конкурентный стратегический подход. Стратегический подход на основе разработки сценариев. Стратегический подход на основе моделирования. Стратегический подход на основе мозгового штурма. Стратегический подход «рост рынка – конкурентная позиция фирмы». Стратегический подход на основе результатов SWOT – анализа. Амбициозный стратегический подход.

Тема 9. Стратегическое планирование, реализация стратегии, оценка и контроль

Место стратегического планирования в управлении. Понятие и сущность стратегического планирования. Стратегический план его структура. Бизнес – план как элемент стратегического планирования. Основные этапы цикла реализации. Выбор подхода к реализации стратегии. Сравнение подходов. Оценка результатов реализации стратегии. Управление процессом реализации стратегических изменений. Эффективность стратегического менеджмента. Сущность стратегической эффективности. Понятие контроля. Характеристики эффективного контроля. Общая схема процесса контроля. Стратегический контроль.

4. Тематический план

№ п/п	Разделы и темы	Всего часов	Формы занятий		
			лекции	практические занятия	самостоятельная работа
1	Тема 1. Стратегический менеджмент – актуальная наука управления	14	2	-	12
2	Тема 2. Формирование стратегических целей и стратегии предприятия	10	-	-	10
3	Тема 3. Стратегический анализ внешней и внутренней среды	12	2	-	10
4	Тема 4. Стратегии фирм их сущность и классификация	12	2	-	10
5	Тема 5. Производственные стратегии предприятия	12	-	2	10
6	Тема 6. Стратегии управления	12	-	2	10

	конкурентным потенциалом организации				
7	Тема 7. Портфельные стратегии организации, инвестиционные стратегии, стратегия внешнеэкономической деятельности предприятия	12	-	2	10
8	Тема 8. Формирование стратегических альтернатив и стратегический выбор	10	-	-	10
9	Тема 9. Стратегическое планирование, реализация стратегии, оценка и контроль	10	-	-	10
	Зачет	4			4
	Итого	108	6	6	96

5. Виды учебной деятельности ЛЕКЦИИ

Тема 1. Стратегический менеджмент – актуальная наука управления (2 часа). Лекция 1.

План

1. Понятие стратегии, стратегического управления и стратегического менеджмента.
2. Эволюция стратегического управления.
3. Причины возникновения стратегического управления в России.
4. Различия стратегического и оперативного видов управления.
5. Основные особенности и концептуальные положения стратегии.
6. Эволюция научных взглядов о стратегическом управлении

Тема 3. Стратегический анализ внешней и внутренней среды (2 часа).

Лекция 2.

План

1. Структура, цели и задачи анализа среды предприятия.
2. Макросреда ее характеристика и основные компоненты. PEST- анализ.
3. Деловая среда ее компоненты.
4. Анализ внутренней среды, ее характеристика.
5. Методы анализа среды.

Тема 4. Стратегии фирм их сущность и классификация (2 часа).

Лекция 3.

План

1. Ключевые характеристики эффективной стратегии.
2. Базовые (эталонные) стратегии.
3. Стратегии достижения конкурентных преимуществ.
4. Особенности стратегий крупных и средних фирм.
5. Стратегии развития фирм малого бизнеса.
6. Отраслевые стратегии.
7. Функциональные стратегии.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

Тема 5. Производственные стратегии предприятия

Практическое занятие – 2 часа.

Вопросы для обсуждения:

1. Стратегический выбор в условиях ограниченности ресурсов.
2. Стратегический выбор в условиях ограниченного спроса.
3. Выбор стратегии в зависимости от этапа жизненного цикла выпускаемой продукции.
4. Стратегии производства в области ассортимента.
5. Общее содержание стратегии
6. Корпоративная стратегия диверсифицированной компании
7. Стратегия в СЗХ
8. Факторы, определяющие стратегию компании

Вопросы для контроля:

1. Какие вопросы рассматривает стратегия производства?
2. Назовите классификации производственных технологий.
3. Как этап жизненного цикла продукта влияет на стратегию?
4. Как спрос влияет на стратегию поведения фирмы?
5. Раскройте сущность понятия «товарная стратегия».

Раскройте сущность понятия «стратегическая зона хозяйствования»

Задание 1.

Практическая ситуация

Санкт-Петербургский холдинг «Русская трапеза» производит оборудование для упаковки пищевых продуктов. Каждый четвертый фасовочно-упаковочный аппарат, сделанный в России, по собственной статистике холдинга, был произведен на его заводе — крупнейшем подобном предприятии в Восточной Европе.

Однако с февраля прошлого года в связи с кризисом спрос на упаковочное оборудование начал падать. Чтобы сохранить компанию, владельцы решили разнообразить ассортимент производимой продукции, благо оборудование позволяет предоставлять любые услуги, связанные с металлообработкой: от изготовления отдельных деталей до производства целых станков. В сентябре этого года на базе завода было создано самостоятельное коммерческое подразделение, FAM Technology, которое должно заниматься привлечением заказов на производство различной металлопродукции. Но при переходе на новую схему работы компания столкнулась с неожиданными трудностями.

Пока завод производил свою профильную продукцию — оборудование для пищевого производства, — основным показателем, на базе которого строилась вся отчетность производственного цеха, были нормо-часы. Мощность цеха — более 30 тыс. нормо-часов в месяц. Себестоимость продукции получается путем простого умножения себестоимости нормо-часа на время, требуемое для изготовления того или иного оборудования, плюс, разумеется, стоимость материалов. Если на какую-то операцию времени уходит больше, чем обычно, значит, где-то в системе сбой, кто-то недорабатывает. Если что-то происходит быстрее, чем запланировано, значит, на каком-то участке работают стахановцы и они достойны премии. Зарплата сотрудникам производственного цеха тоже рассчитывалась на основе нормо-часов. В условиях, когда производственники годами создавали один и тот же продукт, выполняя одни и те же операции, такая схема была простой и понятной, она всех устраивала.

Основной показатель деятельности коммерческого отдела — валовой доход или объем реализации. Так, в сентябре-октябре отделу удалось привлечь заказов на 2 млн руб., в ноябре запланировано уже 4,5 млн. Руководителю коммерческой службы Алексею Гойло такая сумма не кажется нереальной: «В сентябре мы начинали поиски заказчиков практически с нуля, а сегодня на нашу продукцию начинает появляться спрос. Правда, подчас себестоимость наших товаров кажется заказчикам слишком высокой, и они ищут других исполнителей».

Загвоздка в том, что себестоимость продукции рассчитывается на основе все тех же нормо-часов, введенных когда-то для стандартной продукции. «Поскольку детали, которые мы теперь производим, для нас новы, то и время на их производство берется с запасом. Кроме того, производственникам выгодно завышать количество нормо-часов, так как это плановый показатель,— рассказывает Алексей Гойло.— Однако от этого вырастает себестоимость продукции. В результате товар становится менее конкурентоспособным, и коммерческому отделу труднее договариваться с заказчиками».

В составе коммерческого отдела — три менеджера по продажам, технолог, нормировщик и руководитель. Продажники подчиняются напрямую главе коммерческой службы, а вот технолог и нормировщик находятся в двойном подчинении: у руководителя коммерческого отдела и у директора по производству.

Менеджеры по продажам, найдя потенциального заказчика, приносят либо готовую деталь, которую надо растапливать на заводе, либо чертеж с изображением требуемой продукции. Эти данные передаются технолог и нормировщику. Те оценивают, сколько времени потребуется на производство такой детали. Затем, исходя из стоимости нормо-часа, рассчитывается сумма заказа. Если заказчика устраивают примерные расчеты, заказ передается в финансовую службу, которая высчитывает точную стоимость изготовления.

Технологи, оценивая стоимость работ, опираются на устаревшие нормы. «С момента введения этих норм оборудование изменилось,— объясняет Алексей Гойло.— То, что старый станок делал за два часа, современный делает за 15 минут. Когда мы выпускали стандартную продукцию, все знали фактическую продолжительность всех этапов работ. Теперь мы принимаем разнообразные заказы, нам не на что ориентироваться».

В итоге калькуляция практически каждого заказа идет в режиме напряженных переговоров между продавцами и производственниками. К счастью, Алексею Гойло есть с чем сравнивать «показания» штатного технолога. Большинство нынешних менеджеров по продажам в прошлом — опытные производственники, знакомые с технологическим процессом не понаслышке. Так, один из них — экс-директор завода «Спецмаш», а другой — главный инженер одной из дочерних компаний Кировского завода. Выйдя на пенсию, оба они переквалифицировались в менеджеров по продажам.

«Могу привести конкретный пример,— Алексей листает кипу бумаг.— Технолог заявил, что производство детали займет шесть нормо-часов. А наш менеджер по продажам, посмотрев чертежи, утверждает, что сделать это можно за час».

Проблемные ситуации возникают практически с каждым найденным заказом. «Все время нам приходится искать компромисс, договариваться с производственниками,— рассказывает Алексей.— Из-за невозможности предоставить конкурентную цену мы отказываем примерно каждому пятому потенциальному заказчику».

К слову, конкуренция в сфере металлообработки в регионе очень большая. Ленинградская область — на втором после Урала месте по числу металлообрабатывающих предприятий. Поэтому без возможности предложить конкурентоспособную цену выжить у завода просто не получится.

«Сейчас производственные мощности у нас загружены примерно на 40%,— делится информацией руководитель коммерческой службы.— Перед нашим отделом стоит задача по возможности добиться стопроцентной загрузки. Если этого не получится, заводу грозят масштабные сокращения».

По сути, чтобы снять конфликт интересов между двумя ключевыми отделами, надо изменить психологию людей. «Нужно, чтобы люди понимали: от скорости их работы и сознательности зависит будущее завода,— рассуждает Алексей Гойло.— И они начинают это понимать, ведь нам удается находить компромиссы. Но каждый раз вести долгие переговоры, чтобы определить стоимость заказа, невозможно».

Такие меры, как штрафы, снижение зарплаты и т. д., не решение вопроса. «Люди могут просто уйти на другой завод, специалист по металлообработке в Санкт-Петербурге

всегда найдет работу,— рассуждает Алексей.— Оперативно набрать новый штат специалистов практически невозможно».

«Мне кажется, что на нынешнем этапе, при переходе от производства основной продукции к производству продукции по аутсорсингу, нам нужна какая-то другая система управления производством и коммерческим отделом, которая будет в равной степени мотивировать и продавцов, и производителей»,— говорит Алексей Гойло. Но от какого показателя отталкиваться в условиях падения спроса? Как мотивировать производственный отдел работать эффективнее?

Тема 6. Стратегии управления конкурентным потенциалом организации **Практическое занятие – 2 часа.**

Вопросы для обсуждения:

1. Конкурентное преимущество – решающий фактор стратегического успеха предприятия.
2. Методы управления конкурентным потенциалом предприятия.
3. Бенчмакинг. Виды и этапы бенчмакинга.
4. Конкурентные стратегии.
5. Способы достижения конкурентного преимущества.
6. Общая конкурентная матрица. Модель конкурентных сил. Матрица конкурентных преимуществ. Модель реакции конкурентов.
7. Система маркетинговых стратегий предприятия.
8. Анализ конкурентных сил, действующих на фирму
9. Оценка конкурентных позиций и возможных действий соперничающих компаний
10. Определение ключевых факторов конкурентного успеха
11. Обобщение отраслевого и конкурентного анализа

Вопросы для контроля:

1. В чем заключается сущность конкурентных стратегий?
2. В чем заключается сущность общей конкурентной матрицы?
3. Назовите основные способы достижения конкурентного преимущества.
4. Что такое бенчмакинг?
5. В чем заключается сущность матрицы конкурентных преимуществ?
6. В чем заключается модель реакции конкурентов?

Задание 1. Практическая ситуация

« Stins Сотап» М.Глумаков, М.М.Максимцов, Н.И.Малышев Основными покупателями компьютерной техники в России являются крупные государственные и коммерческие структуры. Поэтому все ведущие компьютерные фирмы ориентируют свой бизнес на этих потребителей. За большие заказы на компьютерную технику идет жесткая конкурентная борьба. Преимущества таких заказов очевидны, хотя и имеется серьезная угроза задержки платежей, и тогда у фирмы могут возникнуть серьезные проблемы. На Западе рынок «домашних» персональных компьютеров сложился давно и постоянно растет. С появлением CD-ROM компьютер занял в домашнем обиходе такое же место, как и телевизор. По оценке американской Ассоциации электронной индустрии, в 1994 г. в США объем продаж персональных компьютеров без учета стоимости программного обеспечения превысил 8 млрд. долл. и очень немного отличался от объема продаж телевизоров. В России же рынок «домашних» персональных компьютеров в то время практически отсутствовал, И не только потому, что такой компьютер был слишком дорог для большинства россиян, но и потому, что этот рынок никто не создал. Так, российские производители персональных компьютеров собирают их из импортных комплектующих. В силу этого их бизнес очень сильно зависит как от ситуации на рынках комплектующих, в первую очередь на рынках Юго-Восточной Азии, так и от политики правительства России в отношении таможенных пошлин на эти комплектующие. Данные обстоятельства

делают этот бизнес в России очень сложным. Не меньшие сложности для компьютерного бизнеса создает и то обстоятельство, что компьютеры отечественной сборки, хотя и более дешевые, но менее качественные, все с большим трудом привлекают к себе внимание покупателей, ориентирующихся в последнее время на более качественную технику известных западных фирм. В такой ситуации очень немногие компьютерные фирмы продолжают оставаться в этом бизнесе. Рассмотрим пример периода становления этого рынка в России. Ряд фирм, несмотря на перечисленные выше трудности, довольно успешно вели данный бизнес. К числу таких производителей относилась московская фирма Stins Coman, оборот которой в 1994 г. превысил 20 млн. дол. В Stins Coman работало свыше 90 человек. Основу коллектива составляли бывшие сотрудники предприятий авиационной промышленности. В фирме развивается дух причастности в организации. Для этого проводились коллективные мероприятия; сотрудники обеспечивались бесплатным питанием в столовой фирмы, живущих в г. Жуковском доставляли на работу в фирменном автобусе. Технократическое прошлое большинства сотрудников, а также некий внутренний дух фирмы создавали почву для чрезмерной самоуверенности. Так, в 1994 г. сотрудниками фирмы был самостоятельно подготовлен и выпущен каталог продукции и услуг фирмы. По мнению специалистов, он страдал рядом недостатков, которые никогда не допустили бы профессионалы.

Весной 1994 г. на рынках Юго-Восточной Азии в силу ряда причин, имевших локальный характер, произошло резкое снижение цен на полупроводниковые изделия и схемы, используемые в качестве комплектующих при сборке персональных компьютеров. Российские компьютерные фирмы получили возможность заработать на этом. Однако сделать это оказалось не так легко, как могло показаться с первого взгляда. Российские компьютерные фирмы капали закупать дешевые комплектующие. Трудности реализации дешевых комплектующих напели руководство фирмы Stins Coman на мысль о создании дешевого компьютера, который будут покупать не государственные организации и коммерческие фирмы, а простые российские граждане для домашнего пользования. Вначале эта идея президента фирмы Сергея Анисимова не имела полной поддержки среди работников фирмы. Однако вскоре идея закрепились, и было решено приступить к выпуску дешевого «народного» компьютера под названием «Амата». При разработке концепции компьютера «Амата» с самого начала были определены условия успеха проекта. Во-первых, компьютер должен быть максимально дешевым. Для этого решили отказаться от монитора, предложив покупателям использовать в качестве монитора имеющийся у них телевизор. Во-вторых, компьютер должен был обладать свойствами игровой приставки, не худшими, чем обладает известная игровая приставка «Денди». В-третьих, и силу отсутствия рынка такого рода компьютеров было решено провести широкую кампанию по рекламированию «Аматы». В-четвертых, так как несмотря на относительно низкую цену компьютер все-таки оставался недоступен по цене большинству возможных покупателей, было принято решение разработать и реализовать схему оплаты компьютера в рассрочку. Фирма планировала, что за последние 6 месяцев ей удастся продать 150 тыс. компьютеров «Амата». Были разработаны два варианта компьютеров стоимостью соответственно 390 и 790 долл. Для реализации проекта по полной схеме 104 руководство фирмы решило привлечь ряд партнеров. Так как за первый год предполагалось продать 400 тыс. компьютеров, то, опасаясь нехватки мощностей собственного завода «Стек» в Екатеринбурге, фирма Stins Coman провела переговоры с фирмой Aquarius System по поводу сборки части компьютеров «Амата» на их заводе в г. Шуя. Для ремонтного обслуживания привлекли фирму «Техносервис», а относительно разработки системных и игровых программных продуктов для «Аматы» договорились с фирмами «Никита» и «Физтехсорт». Осуществление платежей в рассрочку планировалось пронести с помощью Сбербанка и Уникомбанка. Для получения компьютера покупатель должен был уплатить в магазин 19 или 39 долл. (размер месячной выплаты за соответствующую модель «Аматы») и предъявить гарантийную справку. Для продажи

компьютеров «Амата» была достигнута договоренность об их реализации через сбытовую сеть дистрибьюторской компании Merisel и дилерскую сеть фирмы Aquarius. На проведение рекламной кампании было выделено 1,5 млн долл. Привлечение к проекту известных российских фирм и банков вселяло в руководство фирмы Stins Сотап оптимизм и большие надежды на огромный успех у населения компьютера «Амата». На презентации компьютера президент Stins Сотап Сергей Анисимов с уверенностью объявил о том, что планируется продать в течение года 400 тыс. «домашних» компьютеров «Амата». Цифра основывалась на том, что в России 40 млн семей. При этом г-н Анисимов без лишней скромности посетовал на то, что из-за ограниченности сбытовых мощностей их компьютер сразу попадет в разряд дефицитных товаров, и высказал опасение, что фирма подвергается критике со стороны покупателей за необходимость встать в очередь за «Аматой». Проведя презентацию на столь оптимистичной ноте, г-н Анисимов до сентября уехал в отпуск. Практическая реализация проекта пошла по другому сценарию.

Во-первых, эксплуатационные возможности «Аматы», особенно ее дешевой модели без винчестера и монитора, оказались очень слабыми. Компьютер был неудобен, так как для его полноценного использования нужно было докупать ряд дополнительных компонентов, что, естественно, увеличивало стоимость компьютера. Столкнувшись с этой проблемой, Stins Сотап выпустила более удобную для использования модель «Аматы», но она оказалась в несколько раз дороже дешевой модели. Во-вторых, банки решили изменить схему платежа за компьютер. Вместо выплаты в рассрочку они предложили покупателям делать единовременный в размере стоимости компьютера взнос в банк на безотрывный депозит, т.е. покупатель должен был сразу платить в зависимости от выбранной модели или 390, или 790 долл. В-третьих, рекламная кампания совершенно не выполнила своей задачи. Она не носила адресного характера. Не было ясно, чего хотят добиться с помощью этой рекламы. Видеоролик, запущенный по телевидению, не способствовал появлению интереса к компьютеру, а плакат «Папа, купи мне «Амату»! Она все умеет» наводил молодежь на мысли, далекие от компьютера. Позже г-н Анисимов признал, что следовало выделить на рекламную кампанию не менее 5—6 млн. долл. За первые 6 месяце» реализации было продано всего 5 тыс. компьютеров «Амата».

Вопросы

1. Как вы охарактеризуете бизнес, в котором находилась фирма Stins Сотап?
2. Почему производство домашнего компьютера «Амата» не привело к плакируемому результату?
3. Какие конкурентные преимущества своему продукту намеревалась придать фирма?

Задание 2. Практическая ситуация

«Пятерочка» — торговая сеть, объединяющая более 200 универсамов, оборот которых составляет свыше 700 млн. долл. С момента появления компании общественное мнение северной столицы все успехи связывало с административным ресурсом, т.е. с губернатором. Этим, мол, обусловлены и ее неслыханные темпы роста. Кстати, московский офис «Пятерочки» расположился в складских помещениях Управления делами президента — тоже неплохой ресурс. Даже если эти подозрения обоснованы, то они лишь отчасти объясняют успехи питерских ритейлеров. Присмотревшись к компании повнимательнее, можно заметить более важный фактор роста — ее динамичная внутренняя жизнь. Успехи «Пятерочки» объясняются очень просто — ее бизнес был глубоко продуман, четко организован и последовательно реализуется в жизнь. Концепция бизнеса «Пятерочки» отражена в ее названии. Речь идет о пяти «базовых выгодах», которые магазины сети намерены предоставить покупателю. Формулировки не блещут оригинальностью: поддержание низких цен, удобное расположение универсамов, оптимальный ассортимент товаров, гарантии качества продукции, качественное и профессиональное обслуживание покупателей. Выбор «базовых выгод» не случаен и прямо следует из стратегических ориентиров бизнеса. По словам Сергея Лепковича,

директора питерской сети магазинов, «Пятерочка» изначально задумывалась в формате, пригодном для большей части населения страны. Речь шла о прямой альтернативе оптовым продуктовым рынкам. Поэтому принцип экономичности для компании принципиален, она не собирается отказываться от него в будущем. Дело в том, что в среднем по стране непосредственно в целевую аудиторию экономичных универсамов попадает 60% населения. Еще около 20% — это постоянные клиенты оптовых продуктовых рынков, и их можно рассматривать как потенциальный объект конкуренции. Только 10—15% 107 россиян могут позволить себе делать покупки в супермаркетах и гипермаркетах, где цены на 20—30% выше, чем в «Пятерочке». По расчетам специалистов компании, быстрее и дешевле открыть в любом городе три-пять магазинов формата «Пятерочки», чем один гипермаркет, а контролируемые доли рынков при этом оказываются сопоставимыми. По разнообразию ассортимента «Пятерочка» продолжает уступать супермаркетам «для среднего класса». Но это тоже следствие приверженности принципу работать для большинства в этой стране. «Уверяю вас, в повседневной жизни люди пользуются довольно ограниченным набором продуктов. Поэтому нам нет никакого смысла держать на полках пятнадцать тысяч наименований», — утверждает г-н Лепкович. Основным ориентиром в ценообразовании для компании остается мелкооптовый рынок. Избранная стратегическая ориентация накладывает на выбор средств извлечения прибыли существенные ограничения. Понятно, что «Пятерочка» пытается выжать максимально возможный доход с каждого квадратного метра торговой площади. За счет оптимального расположения товаров, включения в ассортимент не залеживающихся на полках продуктов повседневного спроса, сдачи в аренду свободных торговых площадей, размещения платной рекламы на каждом удобном месте: на стенах, потолке, прилавках, на кассовой ленте, на одежде торгового персонала. Единственно, что недопустимо для «Пятерочки» ради большей выручки, — это увеличить наценку: она в среднем составляет 10—12% (в обычных супермаркетах около 40%). Остается одно — снижать издержки обслуживания продуктов: доставки, предпродажной подготовки и т.д. Ведь львиную долю розничной цены (до 85%), составляют именно они. Экономят в «Пятерочке» серьезно и последовательно. Собственно говоря, даже на ограниченности ассортиментного ряда — логистика для меньшего количества наименований обходится дешевле. Основной резерв извлечения прибыли и экономии в «Пятерочке» состоит в жестко прописанных правилах внутреннего распорядка. Расписано буквально все, вплоть до количества слов, необходимых и достаточных в деловом общении. В фирме разработан глоссарий для сотрудников, состоящий из 200 терминов. Из него сознательно исключены сложные и «умные» понятия современного языка бизнеса. Считается, что работники не должны тратить время на прояснение смысла Высказываний собеседников. А то можно и убытки понести из-за элементарного непонимания между коллегами. Документов с описанием бизнес-процессов «Пятерочки», напротив, очень много, и руководство компании рассматривает их как ее основной капитал. Описание бизнес-процессов предельно детализировано. До секунд разработаны нормативы погрузочно-разгрузочных работ автотранспорта и магазинах. Это позволяет точно знать, где находится машина, и в случае необходимости скорректировать ее маршрут. В правилах для грузчика указан кратчайший путь через зал и подсобку даже на тот случай, если грузовик с товаром подошел не к черному, как обычно, а к основному входу; мимо каких полок проходить, где сворачивать влево, где вправо. Четкое планирование маршрутов и установление нормативов на время перевозки, разгрузки и погрузки позволило поднять производительность труда на этих операциях на 35%.

В рекомендациях по расстановке продуктов в торговом зале учтены мельчайшие детали поведения потребителей: каков обычный маршрут покупателей по залу, идет он в одиночку или с женщиной (мужчиной), с ребенком; под каким углом падает взгляд покупателя на продукт и захочет ли он за ним тянуться. После того, как все работы в магазинах были детально описаны, «Пятерочке» для их выполнения нужно на 15—25

сотрудников меньше, чем другим сетям. Уровень издержек в магазинах «компания-микросхемы», как утверждают менеджеры, в пять раз ниже, чем в типичном универсаме. При этом отдача па вложенный капитал выше, чем у многих грандов мировой торговли. Кроме того, «компанию-микросхему» легко тиражировать. Поэтому в «Пятерочке» задумались о франшизе. Ведь в этом случае скорость продвижения к тем самым 60% покупателей в стране возрастет многократно.

Однако в работе «Пятерочки» нет ничего неизменного. Изменения происходят даже в пяти «базовых выгодах» для покупателя. Так, когда «Пятерочка» только появилась на рынке, ее целевая аудитория превыше всего ставила низкие цены. И список выгод возглавило «поддержание низких цен». Сейчас ситуация иная: доходы людей выросли, покупатели вспомнили, что у продуктов, кроме цены, есть и качество. «Пятерочка» моментально среагировала: на первое место переместилась «гарантия качества товаров». В поддержку это го была проведена рекламная кампания, где говорилось, что покупатель может вернуть любой не понравившийся ему товар даже без чека. Ясно, что соблюдение регламента зависит не от тех, кто следит за его исполнением, а от непосредственных исполнителей. В «Пятерочке» работают над тем, чтобы сбои в «микросхеме» не происходили по вине человеческого фактора. Так, кассир здесь получает в несколько раз (!) больше, чем в прочих известных сетях России — как наших, так и западных. Недаром на каждое вакантное место в компании претендуют не менее 25 человек. Но зарплата отнюдь не единственная форма культивирования чувства преданности делу корпорации. В «Пятерочке» существуют типовое обучение персонала и типовая культура. Задача обучения — довести действия сотрудников до автоматизма. Правда, обучение на функциональном уровне проходят здесь просто. Лозунг составителей инструкций и программ и этой фирме: «упрощай». Так, в любом современном торговом предприятии кассирам не надо проявлять чудеса сообразительности, работая за высокотехнологичными кассами: всю интеллектуальную работу совершает программа. Тем не менее, программисты «Пятерочки» утверждают, что и их системе управления все кассовые операции были доведены до высших ступеней элементарности, что позволяет очень быстро обучать кассиров. «Пятерочка» создает внутреннюю типовую культуру, из которой должны логично вытекать все требования к основной деятельности персонала. В учебном центре сотрудников не только обучают профессиональным навыкам, но и правилам поведения в компании. Ведут беседы об основных культурных установках, которые здесь называют заповедями. С одной стороны, правила призывают возлюбить покупателя как самого себя. Они звучат примерно так: «Клиент — наш лучший партнер», «Слушай и уважай потребителя», «Клиент имеет право на плохое настроение, мы — никогда». С другой стороны, сотрудников здесь называют партнерами и выдают каждому специальный именной паспорт - знак принадлежности к корпорации. В программе обучения обязательна лекция об истории компании, где рассказывается о ее успехах и объясняются их причины.

Вопросы

1. Что является основным конкурентным преимуществом компании - Пятерочка?»
2. По каким критериям оцениваются бизнес-процессы в «Пятерочке»?
3. Как осуществляются в компании обучение, мотивация и использование персонала?
4. Каковы ключевые факторы успеха «Пятерочки»?

Тема 7. Портфельные стратегии организации, инвестиционные стратегии, стратегия внешнеэкономической деятельности предприятия

Практическое занятие – 2 часа.

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие, сущность и особенности построения портфельных стратегий организации. Матрица БКГ. Матрица GE/МК. Стратегии роста. Матрица И. Ансоффа.
2. Матрица внешних приобретений. Общая конкурентная матрица. Выводы и возможные "ловушки" матричного анализа портфеля СЗХ
3. Стратегия входа на рынок. Стратегии ухода. Разработка (корректировка) корпоративной стратегии на основе анализа портфеля СЗХ
4. Понятие и виды инновационных стратегий. Типы инновационного поведения фирм. Специфика российских инновационных стратегий.
5. Виды инвестиционных стратегий, методика оценки их эффективности. Взаимосвязь инвестиционной и инновационной стратегии.
6. Стратегия международного развития фирмы. Цели и формы международного развития. Этапы организационного развития.
7. Прямой, непрямой экспорт. Производство на зарубежных рынках.
8. Разработка стратегии предприятия работающего на внешнем рынке.

Вопросы для контроля:

1. Дайте характеристику системы маркетинговых стратегий.
2. Что такое портфельные стратегии, их характеристика? В чем заключается сущность матрицы БКГ? В чем заключается сущность матрицы Джи – и – МакКинзи? В чем заключается сущность матрицы И. Ансоффа? Дайте характеристику матрицы внешних приобретений.
3. Назовите типы инновационного поведения фирм.
4. Инновационные стратегии в сфере массового производства.
5. Стратегии инновационных исследовательских организаций.
6. Перечислите этапы реализации инновационной стратегии.
7. В чем смысл и экономическая сущность инвестиций?
8. Каковы составляющие стратегии международного развития фирм?
9. В чем заключаются цели и формы международного развития?
10. Каковы основные этапы организационного развития?
11. Дайте характеристику прямому и не прямому экспорту.
12. В чем основные особенности производства на зарубежных рынках?
13. Каковы основные стратегии предприятия работающего на внешнем рынке?
14. Какие стратегии применяются при выходе на внешний рынок?

Задание 1.

Воспроизведите матрицы портфельного анализа.

Задание 2.

Практическая ситуация

Проведем анализ деятельности книжного магазина «Буквояд», используя стратегическую матрицу «БКГ»

Магазин имеет три стратегические единицы бизнеса (СЕБ):

- книжная продукция
- канцелярские товары
- диски (аудио книги, игры)

Для построения матрицы необходимы следующие данные, которые мы разместим в таблице (взяты примерные данные по магазину)

Название СЕБ	Объем продаж магазина,	Объем продаж ведущего конкурента,	Емкость рынка, тыс.	Темп роста рынка	Относительная доля рынка	Относительная доля рынка в %

	тыс. руб.	тыс. руб.	руб.	ка %		
1 Книжная продукция	7020	3500	2000 0	100	$7020/3500=2$	$7020/200=35,1$
2 Канцелярия	3240	1500	1230 0	110	$3240/1500=2,16$	$3240/123=26,3$
3 Диски	540	1620	3320	104	$540/1620=0,33$	$540/33,2=16,2$

Построим матрицу

Задание 3.

Практическая ситуация

Крупный иностранный инвестор Майкл Голдсмит решил построить в одном российском городе гольф-клуб. Однако осуществить этот проект самостоятельно, без участия городских властей, было невозможно. Был заключен договор на создание гольф-клуба. После долгих раздумий администрация выделила место – на помойке, больше свободной земли не было.

Понятно, что нужно было проводить огромный комплекс работ, связанных с реинкарнацией почвы, поскольку земля была заражена отходами. Эксперты провели осмотр местности и составили смету, общая сумма составила \$2 млн. Инвестор заплатил эти деньги. Мэрия города обратилась в организацию, которой поручила провести эти работы, при этом выделив на них из уплаченных \$2 млн только 5%. Остальные деньги остались в городской казне. Организация предупреждала, что на эти деньги можно навести только косметику на один год, а потом нужно будет постоянно обновлять поля, завозить газонную траву, так как земля будет быстро лысеть. Тем не менее, мэрия настояла на проведении работ в рамках выделенного бюджета, что и было сделано. Перед инвестором город отчитался, что все необходимые работы были проведены в полном объеме.

А через год поля покрылись проплешинами и лысинами, их штопка обходится в крупную сумму. Поскольку поля плохого качества, то у клуба неважная репутация. Состоятельные клиенты обходят его стороной, они предпочитают ездить играть за границу. Клуб обанкротился.

Вопросы

Что мог предпринять инвестор, чтобы не допустить подобного развития событий?

Мог ли он контролировать процесс?

Как можно было избежать банкротства?

Какой компетенции ему не хватило?

Задание 4.

Практическая ситуация

Global Marketing В.М.Глумаков, М.М.Максимцов, Н.И.Малышев В самом начале перехода нашей страны к рыночным отношениям молодой коммерсант создал фирму образовательного профиля Global Marketing, которая занялась обучением таких же молодых предпринимателей азам рыночной экономики. Сначала количество клиентов было весьма значительным, а фактическая себестоимость образовательных услуг — невелика. В течение первого года существования фирме удалось приобрести определенные основные фонды в виде оборудования офиса, закрепить за собой право аренды помещения, подобрать активный, рыночно ориентированный персонал и обучить его. Однако в дальнейшем произошло резкое усиление конкуренции на рынке образовательных услуг. Кроме того, простые сертификаты — справки коммерческой фирмы, хотя и с броским иностранным названием, перестали устраивать клиентов. Возникла необходимость лицензирования и государственной аттестации фирмы как образовательного учреждения, что было сопряжено для нее с большими трудностями. Руководство организации приняло решение о ее перепрофилировании. Новой сферой приложения сил было решено выбрать рынок продуктов питания в расчете на то, что здесь спрос является относительно постоянным, а доход — гарантированным. Один из преподавателей, сотрудничавших с фирмой, предложил ее руководству обратить внимание на рынок кофе, ознакомив с некоторыми данными. Руководство фирмы воспользовалось этим советом, а заодно применило полученные ранее знания для анализа ситуации и принятия стратегического решения. Годовая фактическая емкость российского рынка кофе составляла в то время в ценовом выражении около 50 млн. долл. Статистика спроса на кофе, поданным фирмы «Ми-Сервис», выглядела при этом следующим образом: Башкирия, Дальний Восток, Забайкалье, Москва, Приуралье — по 5%, Республика Коми и Санкт-Петербург — по 10%, Центральная и Восточная Сибирь — по 15%, Юг России — 20%. Стоимость молотого расфасованного кофе западноевропейского производства составляла для отечественных импортеров не ниже 10 тыс. долл. за 1 т, растворимого — 20 тыс. долл., гранулированного — не менее 45 тыс. долл. В процессе переработки в Западной Европе цена кофе вырастала в среднем в 7 раз. Негосударственный импорт кофе в нашу страну на 80% осуществляется из стран Восточной Европы в целях экономии на фрахте. Средняя цена покупки растворимого и расфасованного в стеклянные банки кофе составляет в этом случае около 4 тыс. долл. за 1 т, а жареного кофе в зернах и в предпродажной упаковке (пластиковые пакеты по 3—5 кг) — около 2,2 тыс. долл. за 1 т. Закупки зеленого (сырого) кофе в Германии, Венгрии, Польше, Чехии с последующей жаркой и фасовкой в Болгарии, Румынии или в европейской части Турции, где это обходится дешевле, оправданы в транспортном отношении, начиная с партии в 60 т (один вагон), и обходятся не менее чем в 100 тыс. долл. за такую партию. Уровень прибыли в валюте — 100%. Кофе-сырец можно приобрести в Африке по цене 500 долл. за 1 т, на фрахт судна с минимальной грузоподъемностью 500 т обходится около 60 тыс. долл. С учетом затрат на жарку и фасовку в упомянутых странах для этого требуется первоначальный капитал на уровне 550 тыс. долл. Прибыль — 150%. Строительство в России линий по жарке кофе позволит сэкономить более 100 тыс. долл. в расчете на каждые 500 т кофе. Бывшая в употреблении импортная линия, способная переработать 500 т сырца в месяц, стоит около 100—150 тыс. долл. В одной из своих зарубежных поездок генеральный директор фирмы 62 познакомился с экспертными оценками и прогнозами развития кофейного рынка стран Восточной Европы. Поданным немецкой фирмы Darhoven, перспективы кофейного рынка стран Восточной Европы были оценены как весьма многообещающие. В Польше, например, как показали эксперты, потребление кофе должно достигнуть 2,2 млн. мешков в 2005 г. (для сравнения в 1992 г. — 1 млн. мешков). Эти показатели отражают рост потребления в расчете на одного человека и год, что сравнимо с западным уровнем. Обнаруженные тенденции, по мнению экспертов Darhoven, могут несколько успокоить кофейную индустрию, озабоченную тем, что

текущие высокие цены на кофе в потенциале способны серьезно ограничить его потребление на рынках как развитых, так и развивающихся стран. Кофе считается относительно дорогим продуктом в Восточной Европе, так как зарплата здесь гораздо ниже, чем в странах Западной Европы. Однако в Darboven предвидят рост потребления, но мере сокращения безработицы. Здесь считают, что потребление кофе в республиках бывшего Советского Союза с 1989 г. удвоилось и достигло 0,5 кг на человека.

Вопросы

1. Насколько оправданы желание руководства репрофилировать фирму?
2. Оцените текущую фактическую емкость отечественного рынка кофе в тоннах. Для упрощения расчетов рекомендуется принять, что весь его импорт — негосударственный, закупки растворимого и жареного кофе равны между собой, а закупками кофе-сырца можно пренебречь. С какой точностью можно рассчитать емкость рынка?
3. Нехватка какой информации мешает точно определить емкость рынка в тоннах?
4. В какую сторону может измениться емкость рынка при закупках кофе-сырца и жареного на российских предприятиях? При каком дополнительном условии это изменение станет реальностью?
5. Каковы финансовые аргументы в пользу принятия решения о переработке кофе в России?
6. Каковы могут быть первые шаги отечественного предпринимателя на кофейном рынке, если исходить из принципа их наибольшей экономичности? Каковы оптимальные масштабы требуемого в кофейном бизнесе капитала и сколько его оборотов необходимо совершить для налаживания переработки кофе в России?
7. Определите рыночную роль данной фирмы с учетом выявленных масштабов ее деятельности на российском рынке. Что в этой связи необходимо сделать, готовясь к созданию собственного производства по переработке кофе?

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

Разделы и темы	Часы самостоятельной работы	Виды самостоятельной работы
Тема 1. Стратегический менеджмент – актуальная наука управления	12	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию Подготовка докладов, рефератов Составление тестовых заданий</i>
Тема 2. Формирование стратегических целей и стратегии предприятия	10	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию Подготовка докладов, рефератов Составление тестовых заданий</i>
Тема 3. Стратегический анализ внешней и внутренней среды	10	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию Подготовка докладов, рефератов Составление тестовых заданий Решение задач</i>
Тема 4. Стратегии фирм их сущность и классификация	10	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию Подготовка докладов, рефератов Составление тестовых заданий Решение задач</i>
Тема 5. Производственные стратегии предприятия	10	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию Подготовка докладов, рефератов Составление тестовых заданий</i>

		<i>Решение задач</i>
Тема 6. Стратегии управления конкурентным потенциалом организации	10	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию Подготовка докладов, рефератов Составление тестовых заданий</i>
Тема 7. Портфельные стратегии организации, инвестиционные стратегии, стратегия внешнеэкономической деятельности предприятия	10	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию Подготовка докладов, рефератов Составление тестовых заданий Решение задач</i>
Тема 8. Формирование стратегических альтернатив и стратегический выбор	10	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию Подготовка докладов, рефератов Составление тестовых заданий</i>
Тема 9. Стратегическое планирование, реализация стратегии, оценка и контроль	10	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию Подготовка докладов, рефератов Составление тестовых заданий Решение задач</i>
Зачет	4	<i>Подготовка к зачету</i>
Всего часов	96= 92+4	

Вопросы для самоконтроля при подготовке к тесту

1. Понятие стратегии, стратегического управления и стратегического менеджмента.
2. Эволюция стратегического управления.
3. Причины возникновения стратегического управления в России.
4. Различия стратегического и оперативного видов управления.
5. Основные особенности и концептуальные положения стратегии.
6. Основные научные школы 1960-х годов (школа «дизайна», «стратегического планирования», школа рыночного позиционирования).
7. Школа предпринимательства, когнитивная школа, школа конфигурации.
8. Описательные школы: школа власти, школа обучения и школа культуры.
9. Сущность видения организации, миссии и имиджа, их характеристика.
10. Правила формулирования видения и миссии.
11. Характеристика целей организации. SMART – анализ.
12. Формирование стратегических целей. Классификация целей стратегического управления.
13. Методы управления по целям.
14. Методика «Дерево целей».
15. Структура, цели и задачи анализа среды предприятия.
16. Макросреда ее характеристика и основные компоненты. PEST- анализ.
17. Деловая среда ее компоненты.
18. Анализ внутренней среды, ее характеристика.
19. Методы анализа среды.
20. Ключевые характеристики эффективной стратегии.
21. Базовые (эталонные) стратегии.
22. Стратегии достижения конкурентных преимуществ.
23. Особенности стратегий крупных и средних фирм.

24. Стратегии развития фирм малого бизнеса.
25. Отраслевые стратегии.
26. Функциональные стратегии.
27. Разработка организационной структуры в соответствии со стратегией.
28. Типы организационных структур, их достоинства и недостатки.
29. Стратегический выбор в условиях ограниченности ресурсов.
30. Стратегический выбор в условиях ограниченного спроса.
31. Выбор стратегии в зависимости от этапа жизненного цикла выпускаемой продукции.
32. Выбор стратегических хозяйственных зон.
33. Стратегии производства в области ассортимента.
34. Конкурентное преимущество – решающий фактор стратегического успеха предприятия.
35. Методы управления конкурентным потенциалом предприятия.
36. Бенчмаркинг. Виды и этапы бенчмаркинга.
37. Конкурентные стратегии.
38. Способы достижения конкурентного преимущества.
39. Общая конкурентная матрица. Модель конкурентных сил. Матрица конкурентных преимуществ. Модель реакции конкурентов.
40. Система маркетинговых стратегий предприятия.
41. Понятие, сущность и особенности построения портфельных стратегий организации.
42. Матрица БКГ.
43. Матрица GE/МК.
44. Стратегии роста. Матрица И. Ансоффа.
45. Матрица внешних приобретений.
46. Общая конкурентная матрица
47. Понятие и виды инновационных стратегий.
48. Типы инновационного поведения фирм.
49. Специфика российских инновационных стратегий.
50. Понятие и экономический смысл инвестиций.
51. Инвестиционная стратегия предприятия ее связь с общей корпоративной стратегией.
52. Стратегия международного развития фирмы.
53. Цели и формы международного развития. Этапы организационного развития.
54. Прямой, непрямой экспорт.
55. Производство на зарубежных рынках.
56. Разработка стратегии предприятия работающего на внешнем рынке.
57. Стратегии, применяемые при выходе на внешний рынок их характеристика, преимущества и недостатки.
58. Понятие и типы стратегических альтернатив.
59. Процесс разработки стратегических альтернатив.
60. Методы разработки стратегических альтернатив (причинно-следственные методы, экстраполяционные, методы сильных и слабых сигналов, субъективные).
61. Конкурентный стратегический подход. Стратегический подход на основе разработки сценариев.
62. Стратегический подход на основе моделирования. Стратегический подход на основе мозгового штурма.
63. Стратегический подход «рост рынка – конкурентная позиция фирмы». Стратегический подход на основе результатов SWOT – анализа. Амбициозный стратегический подход.

64. Место стратегического планирования в управлении. Понятие и сущность стратегического планирования.
65. Стратегический план его структура. Бизнес – план как элемент стратегического планирования.
66. Основные этапы цикла реализации стратегии.
67. Выбор подхода к реализации стратегии. Сравнение подходов.
68. Управление процессом реализации стратегических изменений.
69. Эффективность стратегического менеджмента. Сущность стратегической эффективности.
70. Понятие контроля. Характеристики эффективного контроля. Общая схема процесса контроля. Стратегический контроль.

Темы докладов

1. Стратегический менеджмент: повторение забытого и открытие нового.
2. Стратегический аспект в управлении организацией.
3. Необходимость становления стратегического менеджмента в России.
4. Миссия и видение, их роль в формировании стратегии.
5. Методы управления по целям.
6. Понятие стратегических проблем и особенности их выявления.
7. Анализ глобальной среды фирмы для принятия решений.
8. Стратегический процесс. Стратегия как план.
9. Стратегия определяется внешней средой.
10. Органичное развитие корпоративной стратегии.
11. Управление процессом реализации стратегических изменений.
12. Сущность стратегической эффективности.
13. От стратегии к программе развития организации.
14. Конкуренция за будущее как новая парадигма стратегии.
15. Формирование механизма перехода предприятия к стратегическому управлению.
16. Российская практика стратегического планирования.
17. Зарубежная практика стратегического планирования.
18. Стратегии поведения в конкурентной среде.
19. Вклад маркетинга в стратегический менеджмент.
20. Трудности и ошибки в работе над стратегией.

Темы рефератов

№ п/п	Название темы
1.	Принципы формирования стратегии предприятия
2.	Стратегия как эффективный инструмент управления в условиях нестабильности
3.	Стратегические цели предприятия
4.	Стратегический анализ внешней среды
5.	Стратегический анализ потенциала предприятия
6.	Ключевые факторы успеха на отраслевом рынке
7.	Анализ конкуренции на отраслевом рынке
8.	Конкурентные преимущества. Выбор стратегии конкурентоспособности
9.	Зависимость стратегии от этапа жизненного цикла отрасли
10.	Зависимость стратегии от позиции фирмы в конкуренции
11.	Стратегия маркетинга
12.	Выбор стратегии диверсификации
13.	Стратегия нововведений
14.	Стратегия ценообразования

15.	Стратегия внешнеэкономической деятельности
16.	Финансовая стратегия фирмы
17.	Стратегия инвестиционной деятельности
18.	Оценка риска инвестиционных проектов
19.	Стратегия организационных изменений
20.	Разработка структуры управления для реализации стратегии

				<p><i>Не владеет</i> - навыками стратегического управления, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности;</p> <p>- навыками сбора, анализа и обработки данных, необходимых для решения профессиональных.</p>
<p>ПК-3 - способностью выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами</p>	8	Б1.В.20 Стратегическое управление	<p>Знаниевый</p> <p>Деятельностный</p>	<p>«Зачтено»</p> <p><i>Знает</i> - особенности составления экономических разделов планов расчеты, специфику их обоснования и представления результатов работы в соответствии с принятыми в организации стандартами;</p> <p>- виды стратегий развития организации и основы анализа взаимосвязей между функциональными стратегиями компании.</p> <p>«Не зачтено»</p> <p><i>Не знает</i> - особенности составления экономических разделов планов расчеты, специфику их обоснования и представления результатов работы в соответствии с принятыми в организации стандартами;</p> <p>- виды стратегий развития организации и основы анализа взаимосвязей между функциональными стратегиями компании.</p> <p>«Зачтено»</p> <p><i>Умеет</i> - выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами;</p> <p>- определять и разрабатывать виды функциональных стратегий развития организации с учетом анализа их взаимосвязей.</p> <p><i>Владеет</i> - способностью выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами;</p> <p>- навыками определения и разработки конкретных видов функциональных стратегий развития организации с учетом анализа их взаимосвязей.</p> <p>«Не зачтено»</p> <p><i>Не умеет</i> - выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации</p>

				<p>стандартами;</p> <ul style="list-style-type: none"> - определять и разрабатывать виды функциональных стратегий развития организации с учетом анализа их взаимосвязей. <p>Не владеет - способностью выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами;</p> <ul style="list-style-type: none"> - навыками определения и разработки конкретных видов функциональных стратегий развития организации с учетом анализа их взаимосвязей.
--	--	--	--	--

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА (ПРИМЕРЫ)

I. Требования к докладу и критерии оценки

Требования к подготовке докладов, сообщений

Выступление должно состоять из трех частей: вступления (10-15% общего времени), основной части (60-70%) и заключения (20-25%). После выступления нужно быть готовым к ответам на возникшие у аудитории вопросы. Регламент устного публичного выступления – не более 10 минут.

Задачи:

- собрать и изучить литературу по теме;
- составить план или графическую структуру сообщения;
- выделить основные понятия;
- ввести в текст дополнительные данные, характеризующие объект изучения;
- оформить текст письменно;
- озвучить в установленный срок.

Критерии и показатели оценки выступлений и докладов

Критерии	Показатели	Баллы (1 – «Да»; 0 – «Нет»)
Структура	Соответствие теме	1/0
	Собственная точка зрения на проблему	1/0
Логика и аргументация изложения материала	Раскрытие актуальности выбранной темы	1/0
	Аргументы логически структурированы	1/0
	Факты представлены точно	1/0
	Строгий критический анализ ключевых понятий (концепций)	1/0
Новизна	Оригинально и творчески	1/0
Стиль	Аккуратное письмо	1/0
	Концентрированный текст	1/0
Оформление (доклады)	Четко и хорошо оформленная работа	1/0
	Объем (от 1 до 2 стр. печатного текста)	1/0
Грамотность	Грамматически правильные предложения	1/0
	Нет орфографических ошибок	1/0
	Эффективное использование схем / таблиц для подтверждения аргументов	1/0
Источники	Адекватное использование источников	1/0

Количество Балов	Оценка
Более 10	отлично
8-10	хорошо
5-7	удовлетворительно
От 0 до 10	неудовлетворительно

II. Требования и критерии оценки рефератов

Темы рефератов

№ п/п	Название темы
1.	Принципы формирования стратегии предприятия
2.	Стратегия как эффективный инструмент управления в условиях нестабильности
3	Стратегические цели предприятия

4.	Стратегический анализ внешней среды
5.	Стратегический анализ потенциала предприятия
6.	Ключевые факторы успеха на отраслевом рынке
7.	Анализ конкуренции на отраслевом рынке
8.	Конкурентные преимущества. Выбор стратегии конкурентоспособности
9.	Зависимость стратегии от этапа жизненного цикла отрасли
10.	Зависимость стратегии от позиции фирмы в конкуренции
11.	Стратегия маркетинга
12.	Выбор стратегии диверсификации
13.	Стратегия нововведений
14.	Стратегия ценообразования
15.	Стратегия внешнеэкономической деятельности
16.	Финансовая стратегия фирмы
17.	Стратегия инвестиционной деятельности
18.	Оценка риска инвестиционных проектов
19.	Стратегия организационных изменений
20.	Разработка структуры управления для реализации стратеги

Требования к реферату

1. В качестве темы реферата студент по своему усмотрению выбирает одну из предложенных в перечне тем или совместно с преподавателем формулирует свою, но соответствующую программному материалу курса.

2. Структура реферата должна включать титульный лист (на титульном листе студент указывает название вуза, кафедры, полное наименование темы реферата, свою фамилию и инициалы, а также ученую степень, звание, фамилию и инициалы научного руководителя, год написания работы); содержание; введение, в котором кратко обосновывается актуальность, научная и практическая значимость избранной темы; основную часть, содержащую суть проблемы и пути ее решения; заключение, где формулируются выводы и предложения; библиографический список.

3. Реферат выполняется студентом самостоятельно. Изложение материала должно быть кратким, точным, последовательным. Необходимо употреблять термины, свойственные данной науке, избегать непривычных понятий и символов, 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 реферата. Приводимые в тексте цитаты должны быть точными, их необходимо давать в кавычках с обязательным указанием источника (автора, названия работы, издательства, года издания и номера страницы).

4. Объем реферата – от 5 до 10 страниц печатного текста. Требования к оформлению: шрифт Times New Roman, размер шрифта – 14, интервал – полуторный; поля: верхнее и нижнее – 2, правое – 3, левое – 1 или 1,5; сноски подстрочные. Страницы должны быть пронумерованы.

5. Реферат оценивается преподавателем по пятибалльной шкале. При получении отрицательной оценки работа отдается студенту на доработку и с учетом замечаний возвращается для повторной проверки.

Критерии и показатели оценки

Критерии	Показатели	Баллы (1 – «Да»; 0 – «Нет»)
-----------------	-------------------	--

Структура	Соответствие теме	1/0
	Собственная точка зрения на проблему	1/0
Логика и аргументация изложения материала	Раскрытие актуальности выбранной темы	1/0
	Аргументы логически структурированы	1/0
	Факты представлены точно	1/0
	Строгий критический анализ ключевых понятий (концепций)	1/0
Новизна	Оригинально и творчески	1/0
Стиль	Аккуратное письмо	1/0
	Концентрированный текст	1/0
Оформление (доклады)	Четко и хорошо оформленная работа	1/0
	Объём (от 1 до 2 стр. печатного текста)	1/0
Грамотность	Грамматически правильные предложения	1/0
	Нет орфографических ошибок	1/0
	Эффективное использование схем / таблиц для подтверждения аргументов	1/0
Источники	Адекватное использование источников	1/0

Количество Балов	Оценка
Более 10	отлично
8-10	хорошо
5-7	удовлетворительно
От 0 до 10	неудовлетворительно

III. Примерные тестовые задания и критерии оценки итогового теста по дисциплине

Промежуточные тесты

1. Из какой сферы деятельности пришло понятие «стратегия»?

- а) военная сфера;
- б) сфера торговли;
- в) сфера информационных технологий.

2. Кто из ученых определил «стратегию» через комбинацию пяти «П»?

- а) И. Ансофф;
- б) М. Портер;
- в) Г. Мицберг.

3. Определите последовательность этапов в развитии стратегического управления:

- а) стратегическое планирование;
- б) стратегический менеджмент;
- в) долгосрочное планирование;
- г) бюджетирование.

4. Что составляет основу управления методом экстраполяции?

- а) стратегическое планирование;
- б) долгосрочное планирование;
- в) стратегическое управление.

5. Если важное место отводится анализу перспектив организации, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, возможностей, а также отдельных чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции, то это:

- а) стратегическое планирование;
- б) среднесрочное планирование;
- в) долгосрочное планирование.

6. Родоначальником концепции стратегического менеджмента считается:

- а) П. Друкер;
- б) Г. Минцберг;
- в) И. Ансофф.

7. Кто предложил модель пяти сил конкуренции в отрасли?

- а) О. Виханский;
- б) Г. Минцберг;
- в) М. Портер.

8. На какую перспективу должна быть ориентирована стратегия?

- а) долгосрочную;
- б) среднесрочную;
- в) краткосрочную.

9. Выберите несколько вариантов ответа. Стратегия – это:

- а) правило «5Р»: план, позиция, принцип, прием, перспектива;
- б) целенаправленная система;
- в) искусство планирования руководством основанного на правильных и далеко идущих прогнозах.

10. На какой вопрос дает ответ стратегия:

- а) каковы стратегии;
- б) кто будет конкурентом завтра;
- в) каким способом и с помощью каких действий организация сумеет достичь стратегических целей.

Ключ к тесту

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
а	б	а-3, б-4, в-2, г-1	в	а	в	в	а	а,в	в

Критерии оценки тестов

Оценка	Характеристики ответа студента
Зачтено	70% и более правильных ответов
Не зачтено	Менее 70% правильных ответов

IV. Примерные задания и критерии их оценки

Задание 1. Практическая ситуация.

«Айс-Фили», В.М.Глумаков, М.М.Максимцов, Н.И.Малышев Три крупных производителя мороженого — компании «Айс-Фили», «Сервис-холод» и Коломенский

хладоккомбинат (совокупная доля рынка около 10%) — создали альянс. До этого времени, по признанию участников альянса, рынок мороженого был диким и хаотичным. Поэтому для производителей единственным способом борьбы за место под солнцем была разрушительная ценовая конкуренция. Осуществив отраслевой анализ, члены альянса пришли к выводу, что в стране нет брендов детского и семейного мороженого. В России вообще сложилось «неправильное» (с точки зрения производителей) потребление мороженого — на 90% оно импульсивно. На это и был рассчитан формат большой части выпускаемой в стране продукции. Между тем в других странах с аналогичным климатом импульсивное потребление составляет лишь 20—30%. Таким образом, выпуск брендированных больших лотков (для домашнего использования) должен был вывести мороженое в нишу планируемых покупок. А это открывало новые перспективы роста продаж — хотя бы за счет снижения зависимости производителей от сезонного фактора. Но что бы ни сулили планы продвижения продукции, они требовали значительных финансовых ресурсов. Средства нужны и для переоборудования производства, и для рекламных кампаний. А усилия прежних лет по сдерживанию цен снизили уровень рентабельности. Для проведения полноценных промоушн-мероприятий, по мнению специалистов, нужно добиться по крайней мере 30% рентабельности. Но, бегая по замкнутому кругу неразвитого рынка, таких показателей достичь невозможно. Поэтому трое производителей мороженого и решили навести на хаотичном рынке порядок. Объективно рынок мороженого очень конкурентен — на нем работают более 300 производителей. Однако на хладоккомбинатах некоторых провинциальных городов износ оборудования достигает до 70%. Но даже с таким оборудованием, работая на пределе рентабельности, они не уходят с рынка, сильно осложняя жизнь производителям, готовым вкладывать деньги в развитие. Такие предприятия снижают себестоимость продукции, добиваясь разрешения соответствующих органов о возможности работать не по ГОСТу, а по техническим условиям (ТУ). Последние дают право заменять дорогостоящие животные жиры на более дешевые растительные. По данным ассоциации «Мороженое и замороженные продукты», 800% мороженого в России сейчас производится с использованием рапсового и соевого масел, а также на малайзийском жире из мякоти кокосовых орехов. На российский рынок поступало даже предложение от исландских компаний о поставках для нужд мороженщиков рыбьего жира, однако никто пока этим предложением не воспользовался. Но кто знает... Справедливости ради надо отметить, что не все мороженое, замешанное на растительных жирах, плохое — лишь около 20% действительно низкого качества. Положение осложняется тем, что производителям мороженого приходится конкурировать не только между собой, но и с производителями других лакомств. Это шоколадки, чупа-чупсы, киндер-сюрпризы и даже пиво. Новое поколение, обработанное пивной рекламой, гораздо раньше начинает предпочитать мороженому этот «взрослый» напиток. Товары-заместители отобрали у мороженого не менее 20% рынка. Переключение спроса на фоне невысокой платежеспособности покупателей привело к снижению потребления мороженого. Так, если сначала оно выросло на 2—3%, в целом, по оценкам независимых экспертов, за посткризисный период рынок уменьшился на 5%. Кроме того, высокий уровень конкурентности на рынке мороженого способствует угнетению цен. Цены производителей, начиная с кризисного 1998 г., росли в 2—2,5 раза медленнее инфляции и в рублевом выражении они вообще не изменились, а, стало быть, при расчете в условных единицах, упали. С недавнего времени альянс изменил политику. Один из участников альянса, «Сервис-холод», перешел в собственность компании «Рамзай», специализирующейся на торговле замороженными продуктами и мороженым. Эта компания — лидер московского розничного рынка мороженого, ей принадлежит 700 палаток розничной торговли. Кроме того, в ее управлении находятся палатки международной компании Nestle. Таким образом, «Рамзай» выстраивает вертикально интегрированный холдинг. Для его развития торговая компания готова использовать свои знания о рынке — ведь она к нему ближе, чем производители. С

приходом компании на хладокомбинат — «Рамзай» владеет 78% акций «Сервис-холода» — на предприятии появилось новое руководство. Ныне действующий генеральный директор все это время активно продвигал в среде производителей идею альянса. Одной из первоочередных его задач стало вытеснение мороженого, приготовленного не по «советским рецептам». По мнению одного из экспертов, объективные предпосылки для этого есть. Отечественные мороженщики очень любят ссылаться на американскую статистику. Так, в США еще 35 лет назад насчитывалось 1792 производителя мороженого, в рецептах которых преобладали растительные жиры. Сейчас же их всего 33. Российским предприятиям не хочется ждать 30 лет, поэтому они намерены лоббировать новые ГОСТы: один — на настоящее сливочное мороженое, другой — на мороженое, изготовленное по удешевляющим рецептам. А наш потребитель, прочитав этикетки, уже сам разберется, что к чему. И выберет, как считают участники альянса, родное сливочное мороженое. Кроме того, в пакет предложений альянс собирается внести требования о запрете ТУ и об ужесточении проверок качества мороженого соответствующими контроли- рующими инстанциями — СЭС, торгинспекциями и др. Однако альянс занимается не только лоббированием. Совместными усилиями решено установить на рынке правила, которые сделали бы рынок мороженого более предсказуемым. Все участники альянса обязались впредь устанавливать цены, скидки, бонусы и премии так, чтобы они зависели только от объемов, закупаемых дилерами, или от их приверженности производителям. Иными словами, отныне «Большая тройка» будет поддерживать систему ценообразования, прозрачно стимулирующую рост продаж. Согласовываться должна и ассортиментная политика. Никому из производителей не будет выгодно, закупив для развития ассортимента производственную линию, обнаружить, что точно такую же линию приобрел другой хладокомбинат. Такая лобовая конкуренция никого не прельщает. Правда, базовые наименования — «эскимо», «пломбир» — не исчезнут из ассортимента НИ у одного хладокомбината. А вот новинки будут появляться только после консультаций с другими членами альянса. Добившись выгодных для всех условий работы, участники альянса рассчитывают на ускорение роста продаж. В пользу этих расчетов говорит следующее: прозрачность каналов сбыта позволит производителям лучше понять, как формируется спрос на их продукцию. Следовательно, их маркетинговая политика станет более продуманной. В конечном счете, создание альянса свидетельствует о появлении на рынке мороженого новой тенденции: консолидации рынка вокруг устойчивых партнеров торговли и производства. Союзники сейчас активно ведут переговоры с дилерами и дистрибьюторами о формировании новых условий работы. Они пытаются отобрать торгующие компании, у которых есть собственные розничные сети или устойчивые договорные отношения с торговыми точками. Партнерство с развивающимися каналами сбыта позволит выпрямить цепочку поставок, и устранить рынок мелких перекупщиков. Прямая связь с розницей даст возможность производителям влиять на розничную цену: о границах ее роста легче договориться с постоянными партнерами. А разумный рост розничных цен — еще один стимул увеличения продаж, с чего и должен начаться рост производства, который, в конечном счете, позволит сократить издержки. А это, как надеются участники альянса, поможет накопить, наконец, необходимые ресурсы для развития.

Вопросы

1. Какие изменения во внешней среде привели к возникновению альянса производителей мороженого?
2. Как может быть охарактеризована общая, генеральная стратегия альянса?
3. Сохраняется ли конкуренция между компаниями, входящими в альянс? Если да, то в какой форме?
4. Каковы факторы, обеспечивающие устойчивость альянса?
5. Какие барьеры входа в отрасль имеет альянс?

Задание 2.

Ситуация для анализа

«Разработка функциональных и инструментальных стратегий маркетинга» У московского магазина «Рыжая тыква» (Москва, Грузинская Мал. ул., д. 12). специализирующегося на продаже органических продуктах питания, сегодня нет конкурентов. С одной стороны, это огромный плюс, с другой – отсутствие конкуренции свидетельствует об отсутствии и самого рынка. «У нас был выбор, – признается гендиректор московского экомаркета «Рыжая тыква» Константин Комиссаров, – либо открывать магазин и самим постепенно формировать культуру потребления, либо выходить на подготовленный рынок, когда эта ниша, возможно, уже будет занята. Мы решили рискнуть».

В «Рыжей тыкве» не заметно ажиотажа среди покупателей. Однако владельцы экомаркета не отчаиваются: выходя на совершенно новый для России рынок, они и не ожидали, что будет легко. «Ведь еще год назад, когда мы открылись в столице, про органические продукты почти никто не слышал, – рассказывает Константин Комиссаров, – конечно, за исключением тех, кто часто бывал, скажем, в Европе и там узнал, что это такое. Там люди знают, чем органика отличается от неорганики, в чем ее преимущества и почему за organic food стоит платить больше». Рынок экологически чистых продуктов питания на Западе развивается уже около 30 лет, и сегодня его объем оценивается более чем в \$28 млрд., причем ежегодно эта цифра увеличивается на 10-20%. Органические продукты стоят в полтора-два раза дороже своих «загрязненных» собратьев, но, тем не менее, с каждым годом количество людей, готовых за это платить, становится больше. В России сам этот термин пока непопулярен, слово „органика” обычно ассоциируется с уроками химии в школе. На самом-то деле все наоборот: органические продукты производятся как раз без использования химических веществ – удобрений, улучшителей вкуса, заменителей, консервантов».

Продукты, выращенные и произведенные без использования и добавления химических веществ, в разных странах имеют разные названия: в США их снабжают маркировкой organic, в Европе – bio. Органическими могут быть фрукты, овощи, злаки, орехи, мясо, молоко, яйца, растительные масла, шоколад и т. д. Основной прирост рынка приходится на США, увеличиваются его обороты также и в странах Западной Европы. Практически в каждом европейском супермаркете присутствует отдел органических продуктов, кроме того, активно развиваются специализированные магазины, торгующие исключительно органикой. В Швейцарии, например, около 60% открывающихся супермаркетов входят в «органические» торговые сети, а объем продаж organic food составляет около 7% от общего оборота продуктов питания.

В нашей стране культура потребления органики пока еще не сформировалась. Тем не менее, импортные экопродукты обязательно присутствуют в сетях, ориентированных на публику с доходом выше среднего («Азбука вкуса», «Алые паруса», «Стокманн»).

Магазин органических продуктов питания «Рыжая тыква» был открыт в 2004 году в Москве компанией ООО «Эко-маркет». Имена владельцев компании и объем инвестиций не разглашаются. Ассортимент представлен приблизительно 2 тыс. позиций. Площадь магазина – 200 кв. м. Оборот «Рыжей тыквы» за год составляет около 8 млн. рублей.

Магазин «Рыжая тыква» был открыт небольшой группой энтузиастов, воодушевленных идеей здорового питания. По сути, они вышли на рынок, которого нет. Конечно, можно было подождать, когда кто-то другой возьмет на себя миссию «первого человека в космосе». Но, придерживаясь такой стратегии, они могли и упустить момент. Изначально маркетинговый рекламный бюджет был практически нулевым, и зачастую привлекать клиентов приходилось через знакомых и друзей. Поставщиков искали на международной выставке экологически чистых продуктов Biofach в Нюрнберге, а также через Интернет. Сегодня в «Тыкву» поставляют продукцию такие компании, как

голландская Terra Sana, бельгийская Lima, германская Rapunzel, французская Bodin S. A. S.

Покупатель может найти в экомаркете хлеб, крупы, соусы, детское питание, готовые блюда, сладости, вина и даже экологически чистую косметику. И если философия органики окажется ему близкой, то за приобщение к ней придется раскошелиться. Так, плитка горького шоколада стоит в «Рыжей тыкве» 400 руб., а, скажем, упаковка цельнозерновых макарон – 235 руб.

«У нас в продаже сейчас есть почти все, кроме свежих овощей, фруктов и охлажденного мяса, – рассказывает эксперт компании „Эко-маркет” (управляет „Рыжей тыквой”) Анна Прокопьева. – Появились вина, сыры и замороженная птица. Вот молочной продукции пока очень мало – всего несколько ассортиментных позиций». Отсутствие свежих овощей и фруктов – реальная проблема для экомаркета. Практически любой потенциальный покупатель в первую очередь будет искать именно овощи и фрукты, ассоциирующиеся у него со здоровым питанием, да и, в конце концов, с названием самого магазина. Однако такие продукты имеют небольшой срок годности, их необходимо перевозить из Европы на самолете. «Таким образом, свежие овощи и фрукты стоили бы слишком дорого, а реализовать их в течение нескольких дней почти невозможно, – признается Анна Прокопьева. – Мы постоянно пытаемся решить эту проблему, ведем переговоры, но до сих пор ни с одним из поставщиков договориться о приемлемых ценах не смогли».

Логично было бы наладить контакты с российскими производителями экопродукции, но проблема в том, что таковых пока единицы. Между тем в России производить organic food проще и дешевле, чем на Западе, потому что в 1990-е годы большая часть полей почти не обрабатывалась химическими веществами – не хватало средств. «Но мы вынуждены закупать импортную продукцию, – объясняет Константин Комиссаров. – И дело, конечно, не в том, что мы не верим российскому производителю. По качеству отечественные продукты, возможно, даже выше зарубежных, вопрос только в том, как подтвердить их экологическую чистоту». В России сдерживающим фактором для развития производства таких продуктов является, прежде всего, отсутствие законодательной базы. Дело в том, что для подобной продукции нет юридически закрепленного термина, системы сертификации, и продукт отечественного производства, даже если он действительно экологически чист и химически «невинен», называться органическим не имеет права. Прикрепить ярлык «экологически чистый» можно к чему угодно, но такая маркировка без сертификата ничего не стоит. «Сейчас появляются компании, которые разрабатывают собственные экологические стандарты, но мы не можем доверять каждому, – говорит Комиссаров. Необходима единая система сертификации. В России просто нет организаций, которые могли бы сертифицировать продукты как экологически чистые с точки зрения общеевропейских норм.

Тем не менее, ряд отечественных производителей пытается сформировать предложение органической продукции, и некоторые из них даже за неимением европейского сертификата наладили сотрудничество с экомаркетом. Так, холдинг «Русское молоко», созданный компанией «Вашь финансовый попечитель», в относительно экологически благополучном Рузском районе производит молоко, кефир, сметану и творог без добавок и консервантов и часть своей продукции поставляет в «Тыкву».

Известный ресторатор Аркадий Новиков развивает проект «Горки-10»: на шести гектарах подмосковной земли он выращивает экологически чистые овощи, зелень, дыни, клубнику и землянику, которые поставляет в свои рестораны, а также в магазины «Седьмой континент», «Перекресток» и «Алые паруса». «Самой главной причиной отсутствия на прилавках российских магазинов свежих ягод и овощей, сертифицированных как organic, является то, что такая продукция не приспособлена к

долгой транспортировке, она быстро теряет внешний вид, – говорит Аркадий Новиков. – Наша продукция тоже не любит долгого хранения, и в коммерческом плане это считается недостатком». Например, лесную землянику, выращиваемую в «Горках» без использования химикатов и без обработки инертными газами, можно хранить не более суток. Собрал сегодня и не продал – затраты впустую. Европейского сертификата экологическая продукция Новикова также не имеет. Тем не менее, в «Рыжей тыкве» не исключают возможность сотрудничества с его предприятием в будущем. «Мы стараемся удержать клиентов, которые приходили к нам в самом начале, а также делаем все, чтобы привлекать новых», – говорит Комиссаров. Правда, рекламный бюджет компании не позволяет развернуться: периодически выделяется около \$10 тыс. на рекламу в СМИ, но этим все и ограничивается. Между тем, как считает гендиректор французского гастрономического бутика Fauchon в России Мария Черновалова, для формирования культуры потребления экопродуктов понадобится колоссальная рекламная кампания с привлечением госструктур и медицинских организаций.

Одной из проблем в продвижении категории organic food она считает то, что эти товары не ассоциируются у потребителя с категорией легких, диетических продуктов, которая на сегодня интенсивно развивается. Однако именно продвижение внутри этой категории могло бы быть успешным. «Развитие магазинов органических продуктов зависит, прежде всего, от осведомленности потребителя. Нам, например, нужно всего лишь показать клиенту, что мы предлагаем товары люксовой категории. Объяснять, почему они дорого стоят, не приходится, это и так очевидно, – говорит Черновалова. – А вот почему organic food стоит дорого, российскому покупателю вовсе не очевидно». Но поскольку средств на масштабную рекламную кампанию у «Тыквы» пока нет, в привлечении покупателей магазину приходится ориентироваться больше на сарафанное радио, когда лояльный покупатель рекомендует зайти в экомаркет родным и знакомым. Работает на «Тыкву» и случай. Иногда люди, проходящие мимо, обращают внимание на яркую вывеску, заходят из любопытства, а потом становятся постоянными покупателями. «Здесь уже многое зависит от наших продавцов-консультантов, – комментирует Анна Прокопьева. – В их обязанности входит рассказывать о том, что такое органические продукты питания, разъяснять, почему они дорого стоят и почему за это действительно стоит платить».

Обучению продавцов-консультантов уделяется очень большое внимание, ведь их задача – формировать рынок. Они должны не только продавать товар, но и предоставлять исчерпывающую информацию о каждой ассортиментной позиции. В магазине нет специалистов одного отдела, каждому продавцу полагается знать абсолютно весь ассортимент и уметь рассказать и продемонстрировать любой продукт. «Нам постоянно приходится показывать маркировки bio, eco или organic и рассказывать, что это такое, объяснять значение наличия евросертификатов», – говорят в экомаркете. По словам Анны Прокопьевой, профессиональный уровень продавцов регулярно проверяется с помощью специально разработанных тестов. Причем одних только знаний и навыков недостаточно. Сотрудник экомаркета должен быть воодушевлен идеями здорового образа жизни, важно, чтобы он полностью разделял философию органики, наличие вредных привычек – исключено.

«Работать с персоналом нужно постоянно. Мы уже заметили, что как только расслабляемся чуть-чуть и делаем паузу в обучении, тут же начинаются проблемы, уровень обслуживания падает», – замечает Анна Прокопьева. С самого начала «Рыжая тыква» ориентировалась на публику с доходом от \$1 тыс., готовую не экономить на своем здоровье. Ставку планировалось делать на элитность и уникальность товара. Однако магазин стали посещать и гораздо менее обеспеченные клиенты. Кроме того, есть группы потребителей (люди с различными видами аллергии, пищевой непереносимости и т. п.), для которых органические продукты питания не роскошь, а жизненная необходимость.

«Изначально мы планировали продвигать себя как элитный магазин,— говорит Анна Прокопьева.— Но время показало, что наша аудитория может быть гораздо шире, к органическим продуктам появляется интерес у людей с совершенно разным уровнем дохода. Тогда мы подумали: зачем себя ограничивать?»

По словам Константина Комиссарова, в ближайшее время интерьер магазина будет изменен. Выяснилось, что созданная в «Тыкве» атмосфера излишней «стерильности» отпугивает покупателей, поэтому в оформлении решили использовать больше ткани и дерева. «Экомаркет должен стать более уютным, домашним, доступным,— поясняет Комиссаров.

Сейчас в экомаркете ежедневно проводятся дегустации, различные акции с выдачей дисконтных карт, снижением цен на определенные ассортиментные позиции. «Мы собираемся поддерживать тесный контакт с владельцами дисконтных карт, все-таки индивидуальный подход к клиенту — самая подходящая стратегия для нашего магазина»,— говорит Комиссаров.

Изначально «Рыжая тыква» задумывалась как сеть магазинов. Однако до тиражирования экомаркетов руководству компании еще далеко. За год существования на рынке оборот «Рыжей тыквы» составил всего около 8 млн. руб. Правда, Анна Прокопьева считает, что, учитывая особенности рынка, это не так уж мало: «Примерно на такие цифры мы и рассчитывали». Еще через год компания планирует выйти на окупаемость. По мнению независимого консультанта Владимира Ляпорова, определенная часть столичного общества вполне готова покупать organic food уже сегодня. «Потому что это модно,— говорит Ляпоров.— Я думаю, что рынок organic food продержится в нынешнем состоянии „заморской диковинки” еще пару лет, а потом сделает скачок, как фитнес-движение года три-четыре назад. Ведь тогда никто не думал, что в фитнес-клубе может быть очередь на тренажеры».

Говоря о проблемах, мешающих его компании развиваться быстрее, Константин Комиссаров жалуется, прежде всего, на нехватку средств: «Вот, например, на Западе государство дает солидные субсидии участникам рынка экопродуктов. Нам же никакой поддержки ждать не приходится». Решить эту проблему в «Тыкве» пытаются, налаживая отношения с другими компаниями, занятыми в сферах, связанных с качеством жизни. «Нам хотелось бы объединять усилия, знания, опыт как в рекламной стратегии, так и в обмене клиентами,— говорит Константин Комиссаров.— Можно найти много точек соприкосновения».

«Рыжая тыква» уже сотрудничала с фитнес-клубами, правда, это не принесло желаемых результатов. Пока проводились совместные акции, количество клиентов росло, но как только они заканчивались, интерес моментально снижался. «Возможно, мы еще поработаем в этом направлении. Продумаем все более детально»,— обещает Комиссаров. Но в одном «Рыжей тыкве» определенно повезло — компании пока не приходится опасаться серьезной конкуренции. Скажем, открывшийся осенью Fauchon, несмотря на то, что в его ассортименте присутствуют экологически чистые продукты, позиционирует себя как гастрономический бутик, поэтому о конкуренции тут речь не идет. В ближайшее время в Москве должны появиться два магазина органической сети Grunwald (принадлежит российской компании «Биопродукт»).

Однако в контексте столичного рынка два игрока — это капля в море. «Что же касается западных сетей, то сейчас вряд ли стоит ждать их экспансии в Россию,— считает Константин Комиссаров.— У них много перспектив и на своем рынке. А среди российских компаний пока таких, как мы, безумцев нет».

"Рыжая тыква", или История о незрелом рынке

Не каждая тыква становится каретой, и не каждая новая идея становится коммерчески успешным проектом. Создатели магазина "Рыжая тыква" хотели создать первую в России сеть, предлагающую исключительно экологически чистые продукты, но

потерпели неудачу. Чтобы идея заработала, не нужно волшебство, говорят Михаил Хомич и Юрий Митин, достаточно тщательнее исследовать рынок.

Перед многими инноваторами стоит вопрос, готов ли рынок к появлению нового продукта? Стоит ли выходить на рынок сейчас или лучше подождать? У создателей "Рыжей тыквы" была очень амбициозная цель — стать первой сетью в России, предлагающей исключительно экологически чистые продукты.

В апреле 2004 года в Москве был открыт первый магазин, площадью 200 кв метров. Руководство оптимистично смотрело в будущее, ожидая своих потенциальных клиентов — успешных бизнесменов от 25 до 45 лет. На деле оказалось, что многие люди просто не понимают, почему они должны переплачивать за товар в разы. Ряды бесконечных банок выглядели весьма уныло, а чтобы разобраться, что в них находится, случайно забредшему покупателю приходилось тратить уйму времени. Выйти в элитный сегмент также не удалось. Идея здорового питания, которая ассоциируется с бодростью и свежестью, совершенно не отразилась в интерьере — внутри царил скука и больничная атмосфера, что уж точно не привлекло состоятельных покупателей, предпочитавших совершать покупки в "Азбуке вкуса", "Алых парусах" или "Стокмане". При всех проблемах создатели сэкономили еще и на рекламе, плюс начались реальные трудности с поставками скоропортящихся продуктов из-за рубежа. В итоге спустя всего полтора года после старта магазин закрылся.

Почему же провалился экологичный бизнес?

Компании не удалось своими силами создать культуру потребления органических продуктов. "Рыжая тыква" не угадала со временем появления и развивалась практически в вакууме: ни клиентов, ни поставщиков. Вывод очевиден: нужно тщательнее исследовать рынок и адекватно оценивать собственные силы.

Вопросы и задания:

1. Проанализируйте ситуацию и выделите ключевую стратегическую проблему экомаркета «Рыжая тыква».

2. Оцените стратегические перспективы его деятельности. Какие функциональные и инструментальные стратегии маркетинга охарактеризованы в данной ситуации? /Обоснуйте ответ примерами из текста ситуации.

3. Проанализируйте целевой рынок, на котором работает экомаркет. На какой сегмент он ориентирован? Какие признаки и стратегии сегментации использовались при формировании целевого рынка?

4. Оцените выбранный сегмент с точки зрения его привлекательности (по всем необходимым критериям). Можно ли считать сегмент потребителей органических продуктов питания нишей?

5. Какую стратегию дифференциации и позиционирования вы предложили бы в случае открытия экомаркета «Рыжая тыква» в Нижнем Новгороде?

6. Проанализируйте содержание комплекса marketing-mix и предложите стратегию комплекса маркетинга в случае открытия экомаркета «Рыжая тыква» в Нижнем Новгороде. Результаты оформите в виде таблицы.

Задание 3. Практическая ситуация. Стратегия управления персоналом крупного промышленного предприятия.

Одной и, пожалуй, главной составляющей стратегии управления персоналом крупного промышленного предприятия на современном этапе развития экономики страны является, пожалуй, состояние кадрового потенциала, который удалось сохранить в период жесточайшего кризиса, не обошедшего стороной ни одно предприятие.

Восполняемость кадров, подготовка резерва на замену убывающих специалистов, уровни профессиональной подготовки и образования с необходимостью постоянного их повышения, возраст работников и осознание ими необходимости движения предприятия

вперед в своем развитии, морально-психологический климат в коллективе эти и некоторые другие критерии оценки состояния кадров определяют жизнеспособность предприятия, и поддержание их величин в оптимальных соотношениях входят в круг наиболее трудных и наиболее болезненных вопросов, с которыми приходится сталкиваться руководителю сегодня.

Где взять специалистов высшей квалификации для пополнения и обновления кадрового состава предприятия? Этот вопрос наиболее актуален для нашего предприятия и о некотором опыте работы в этом направлении хотелось бы поделиться с коллегами.

В мае 2016 г. совместно с Министерством промышленности и науки Московской области был разработан проект целевого обучения специалистов для нужд комбината. В августе 2016 г. шесть человек стали студентами Московского государственного университета печати. Из них четверо наших работников поступили на заочное и двое на дневное отделение. Но шести целевых мест, конечно, мало для нашего комбината. И тогда был заключен договор «О совместной образовательной деятельности Московского государственного университета печати и ГУП «Чеховский полиграфический комбинат». Согласно этому договору комбинат направляет 17 человек, работников ЧПК, на обучение в МГУП на коммерческой основе, предоставляя таким студентам ряд льгот.

Скомплектованная группа, благодаря договоренности с вузом, за обучение оплачивает лишь 50% стоимости. Комбинат выделяет студентам беспроцентную ссуду для этих целей. Нам удалось организовать учебу студентов этого коммерческого набора так, чтобы предприятие несло как можно меньше потерь их рабочего времени. Для этого, совместно с МГУП, организовано чтение лекций, проведение семинарских и практических занятий непосредственно на комбинате, проводится большая работа по корректировке учебных планов и программ с целью обеспечения непрерывности подготовки специалистов, приглашаются преподаватели МГУП на ЧПК для проведения различных форм занятий.

Поэтому часть зачетов и экзаменов студенты сдают непосредственно в стенах своего родного предприятия, а на сессии едут в МГУП и сдают только те предметы (например, химию), для подготовки которых нужны специально оборудованные лаборатории. Это намного облегчает учебу и совмещение ее с работой. Для лучшего усвоения знаний для студентов проводятся дополнительные занятия по высшей математике и химии. В итоге студенты без единой потери окончили первый курс, успешно сдав все экзамены, и перешли на второй курс.

Потребность в молодых специалистах растет, поэтому в 2016 г. было принято решение по активизации профориентационной работы в Чеховском районе, задействованы печать и радио. С целью привлечения на обучение в МГУП наиболее подготовленной молодежи, комбинат заключает с ним договор об открытии Чеховского регионального учебно-методического комплекса (ЧРУМК) на базе гимназии № 7 г. Чехова Московской области для подготовки молодежи с ГУП «Чеховский полиграфический комбинат», из Государственного профессионального лицея № 56, школы № 1 и выпускников других учебных заведений к поступлению в Московский государственный университет печати.

Согласно этому договору на комбинате были открыты подготовительные курсы, на которых с ноября 2016 по май 2016 г. 20 учащихся школ города и района углубляли знания по математике и русскому языку. В результате семь человек стали студентами МГУП, поступив на различные факультеты, из них четыре человека на дневное обучение и три на заочное. Четверо из поступивших дети работников комбината. Кроме этого, в нынешнем году еще семь человек поступили в МГУП на целевое обучение. С мая 2017 г. подготовительные курсы продолжают свою работу.

Для подготовки специалистов на потребный для комбината профиль работы, мы практикуем прием на работу выпускников высших и средних учебных заведений на специально для этого введенные в штатное расписание должности специалистов-

стажеров. Конечно, это увеличивает затраты на заработную плату, но они вполне оправданы. Мы работаем в тесном контакте с Чеховским районным центром занятости населения. Вместе находим варианты удовлетворения потребности комбината в рабочих кадрах из числа безработных граждан, применяя, вариант «Молодежная практика». Это позволяет молодежи в течение шести месяцев получить профессию прямо на рабочем месте, а комбинату сэкономить 50% зарплаты (вторую половину оплачивает Центр занятости) и провести отбор лучших для работы на комбинате. Немаловажным фактором в деле управления кадрами является знание и использование делового потенциала работников, объективная оценка их труда и стимулирование персонально каждого за результаты его работы.

В целях создания лучших условий для работы коллектива и благоприятного нравственно-психологического климата на комбинате разработана и уже начинает реализовываться программа технического перевооружения комбината. В частности, в апреле 2017 г. парк печатных машин должен пополниться новой листовой офсетной машиной с лаковым модулем Poland-705, а также рулонной семикрасочной машиной глубокой печати для производства гибкой упаковки это позволит создать современные рабочие места с лучшими условиями для работы. В цехе подготовки форм проведена перепланировка помещений и установка современного оборудования для изготовления офсетных печатных форм, что позволило улучшить условия работы.

Немало внимания мы уделяем улучшению условий труда служащих посредством систематически проводимой работы по компьютеризации отделов и служб комбината, замене устаревших моделей компьютеров на современные, оснащению подразделений оргтехникой (ксероксами, факсами т. п.), оргсвязью (мобильными телефонами и т. п.), проведению плановых ремонтов и обустройства служебных помещений. Благоприятные условия для создания нормального нравственно-психологического климата в коллективе, на мой взгляд, создает демократичный стиль руководства, хотя отдельные случаи не исключают элементов автократизма. Важно и стремление к единству слова и дела, улучшение состояния социальной сферы, а иногда и просто чувство юмора.

Несмотря на экономические сложности, еще в 2005 г., в условиях продолжающегося спада производства, на базе санатория-профилактория «Ласточка» и здравпункта нами был создан лечебно-оздоровительный комплекс, позволяющий ежегодно оздоравливать свыше 500 человек, в числе которых не только работники комбината, но и работники издательств. На лицензировании в 1999 г. санаторий-профилакторий получил I категорию лечебно-оздоровительного учреждения. Мы изыскали возможности для закупки нового медицинского оборудования и открытия стоматологического кабинета с ортопедическим отделением. В профилактории применяются более 20 различных методов лечения и профилактики заболеваний, в том числе лазеро-, гирудо-, фито-, психотерапии (последняя для детей и взрослых) и др., что позволяет снизить заболеваемость работников, улучшить медицинское обслуживание.

Комбинат содержит общежитие на 408 мест, продолжает строительство базы отдыха, в прошедшем летнем сезоне в санатории-профилактории «Ласточка» прошли оздоровление 150 детей работников комбината.

У комбината четыре садоводческих товарищества, по желанию все работники комбината ежегодно обеспечиваются землей под посадку картофеля. Предприятием оказывается практическая помощь средней школе № 1, в которой учатся дети работников комбината.

На комбинате в 2016 г. создан комплекс общественного питания и торговли, в который входят столовая, магазин, буфет. При профкоме комбината действует детская библиотека, которой пользуются дети ближайших жилых микрорайонов. На комбинате возрождаются спорт, туризм и самодеятельность; в коллективах подразделений проводятся вечера, посвященные различным событиям жизни коллектива, поощряется участие спортивных команд комбината в районных и городских соревнованиях.

Большое внимание мы уделяем ветеранам. Ежегодно, 9 мая, администрация совместно с профсоюзным комитетом и Советом ветеранов комбината проводит вечера чествования ветеранов войны и тружеников тыла. Неработающим пенсионерам, а их более 800 человек, ежегодно оказывается материальная помощь и дополнительная тяжело больным, одиноким, престарелым.

В 2005 г. было принято решение о выпуске к 35-летию комбината книги-летописи в двух томах о предприятии. В целях подготовки материала для книги в течение 2015 и 2016 гг. были проведены вечера встреч ветеранов строительства, пуска и освоения мощностей комбината. В январе 2017 г. книга была выпущена и вручена в качестве памятного подарка каждому ветерану и каждому работнику комбината.

На социальную сферу: содержание санатория-профилактория «Ласточка», общежития, строящейся базы отдыха, оборудование стоматологического кабинета, столовой, библиотеки, аренду земли под посадку картофеля, материальную помощь ветеранам, спортивные мероприятия в 2015 г. было израсходовано 1322 тыс. руб., в 2016 г. 3323 тыс. руб.

Руководителю приходится работать в тесном контакте с общественными организациями: профсоюзной, Советом ветеранов комбината и района и оказывать им необходимую помощь.

Вступив в октябре 2005 г. в должность генерального директора Чеховского полиграфического комбината, я не видел необходимости формировать новую команду для поиска путей вывода комбината из кризиса, а начал работу с действующим составом, так как с членами этой команды я был в той или иной степени знаком еще по своему прежнему месту работы, решая проблемы ГПЛ-56 по производственным, техническим, финансовым, экономическим, снабженческим, кадровым, строительным вопросам с прежним руководством комбината. Я знал этих людей не понаслышке, знал, что им можно доверять и опереться на них. Это были уже солидные люди, в возрасте от 43 до 58 лет, имеющие за плечами не один десяток лет работы на комбинате и опыт работы на последней должности от одного года (заместитель генерального директора по коммерческим вопросам) до восьми лет (главный бухгалтер), в большинстве своем с высшим образованием, хорошо знающие обстановку и специфику журнального производства, компетентные, ответственные, умеющие самостоятельно принимать решения на своем участке работы, объединенные общим желанием изменить к лучшему сложившуюся ситуацию. Для комплексного анализа рынка сбыта полиграфической продукции нами была создана и уже несколько лет работает на комбинате маркетинговая группа, которая изучает и прогнозирует, организует работу по созданию новых видов продукции, рекламу и т. д.

В условиях меняющейся конъюнктуры спроса на рынке полиграфических услуг мы нашли возможности для частичной переориентации комбината на изготовление новых видов изделий красочной гибкой упаковки и этикеточной продукции. Эти планы начинают реализовываться благодаря настойчивой, последовательной работе всего коллектива комбината. После августа 2004г. нам удалось сохранить коллектив, прибегнув к более щадящим, чем сокращение численности работников, мерам: сокращенный рабочий день и сокращенная рабочая неделя, и то на короткий период, пока заказчики смогли преодолеть последствия кризиса. В октябре 2005 г. заработная плата работникам комбината была повышена в 1,5 раза. В настоящее время наш коллектив имеет самый высокий уровень средней заработной платы в Чеховском районе.

Комбинат имеет поддержку у деловых кругов, у государственных и общественных организаций, и подтверждение тому банковское кредитование на приобретение новой техники, так необходимой для перевооружения предприятия. Имея надежный кадровый потенциал, коллектив ГУП «Чеховский полиграфический комбинат» с оптимизмом видит будущее своего предприятия и полиграфической отрасли в целом.

Вопросы для анализа:

1.1. Чем отличается новый подход к управлению персоналом при стратегическом управлении по сравнению с обычным (не стратегическим управлением)?

2.1. Как бы вы сформулировали видение, миссию, долгосрочные цели и стратегию ГУП «Чеховский полиграфический комбинат»?

3.1. Какие факторы внешней среды оказывают наиболее существенное влияние на ГУП «Чеховский полиграфический комбинат»? Опишите возможности и опасности исходя из описания ситуации и собственных знаний о состоянии российской экономики.

3.2. Какие сильные стороны у комбината и каковы его слабости, как вы думаете?

3.3. Постройте матрицу SWOT-анализа и покажите, какие проблемы ГУП «Чеховский полиграфический комбинат» решаются с использованием описанной в ситуации стратегии.

4.1. Почему именно стратегию управления персоналом считает ключевой Генеральный директор ГУП «Чеховский полиграфический комбинат»?

4.2. Каковы основные составляющие стратегии управления персоналом, реализуемые в ГУП «Чеховский полиграфический комбинат»? Как бы вы ее кратко сформулировали?

5.1. Можно ли достигнутый уровень развития кадров считать одной из ключевых внутренних компетенций организации?

6.1. Какую информацию необходимо отразить в стратегическом организационном плане, социальном, инновационном, инвестиционных планах и в каких подразделах?

7.1. По каким инновационным идеям необходимо составление бизнес-планов?

Задание 4. Практическая ситуация. Система бирж.

Декларация независимости государства «X» провозглашена на июньском (2014) «Большом совете президентов». Согласно Единому положению о системе «Алиса» будут созданы единые институты «государства»: кредитно-ипотечный банк, страховой фонд, службы налогового планирования, маркетинга, рекламы, безопасности и лоббирования. В положение включены пункты о взаимном зачете платежей между членами системы (как расчетные единицы будут использоваться собственные деньги) и о мобилизации средств ее участников для финансирования проектов, признанных наиболее перспективными, с последующим долевым участием в прибыли. Помимо основного положения разрабатываются конкретизирующие его документы о едином юридическом, коммерческом, производственном, финансовом и информационном пространстве системы, а также о единой политике в области «*public relations*». По оценкам экспертов необходимость перестройки «X» связана с существенными финансовыми затруднениями, возникшими главным образом в результате стагнации торговых операций, дефицита свободных денежных средств и осложнения в платежных отношениях в рамках СНГ, повлиявших на взаимодействие между подразделениями системы, оказавшимися в разных государствах Содружества.

Несмотря на масштабность заявления, речь идет всего лишь о структурной хотя и достаточно серьезной перестройке в направлении консолидации и централизации системы, «цементирования» ее организационного строения.

Вопросы для анализа:

1.1. Определите, на основе представленной ситуации, какие стратегические решения были приняты?

2.1. Создание какого стратегического образа преследовала перестройка «X»?

3.1. Если судить по приведенной выше информации, какие факторы внешней среды прямого воздействия стали причиной затруднений в деятельности системы бирж «X»?

3.2. Опишите взаимосвязь факторов внешней среды прямого и косвенного воздействия и их влияние на организацию.

4.1. Какую стратегию выработало руководство системы бирж? Насколько она соответствовала быстро меняющимся условиям внешней среды?

4.3. Какова результативность и эффективность предпринятой стратегии? Можно ли ее считать фактором развала мощной системы бирж?

4.4. Можно ли считать, что фактически была предпринята попытка реализовать стратегию синергизма? Что теоретически необходимо для ее успешной реализации?

4.5. Какие проблемы, присущие непосредственно данной стратегии, могут привести к неполучению синергического эффекта?

5.1. Какие можно выделить ключевые компетенции системы бирж «Х»?

8.1. Достаточно ли будет на практике, как отмечено в примере, ограничиться стратегическими изменениями, касающимися только структурной перестройки, для успешной реализации выбранной стратегической линии развития?

Задание 5. Практическая ситуация. Ставропольский край в настоящем и будущем.

Географическое положение и административное деление. Ставропольский край расположен в центре Предкавказья и занимает пограничную зону между Европой и Азией, Кавказом и Россией, Черным и Каспийским морями. Это ставит регион в центр российского влияния на Кавказе. Площадь края 66,2 тыс. км², население на 1 января 2001 г. составило 2653,2 тыс. человек. В состав края входит 26 административных районов, на его территории расположено 16 городов, наиболее крупными из которых являются Ставрополь, Невинномысск, Буденновск, Георгиевск, Минеральные Воды, Пятигорск, Кисловодск.

Природные ресурсы. Основным богатством и средством производства Ставрополья является земля. Территория края отличается разнообразием почвенно-климатических условий. На площади, составляющей 41,2% территории края, расположены высокопродуктивные черноземные почвы. Край обладает определенной минерально-сырьевой базой, 66 млн. т нефти и 43 млрд. м³ газа подготовлено к разработке и 168 млн. т нефти и 22 млрд. м³ газа неразведанные ресурсы. Текущие запасы конденсата промышленных категорий составляют 1 млн. т. Край богат ресурсами минеральной воды. При суммарных запасах минеральных вод, подготовленных для промышленного освоения в объеме 12 450 м³/сут. в настоящее время используется 11% разведанных запасов. Запасы разведанного сырья для производства строительных материалов составляют: кирпично-черепичного сырья 90 млн. м³, керамзитового сырья 12 млн. м³, песков для строительных работ и производства силикатных изделий 125 м³, песчано-гравийных материалов 290 млн. м³, камня строительного 170 млн. м³, стекольного сырья 4,6 млн. т^[1].

Демографическая структура. Численность населения края традиционно росла, с 1959 г. она выросла в 1,6 раз. Численность постоянного населения в 2000 г. составила 2656 тыс. человек, причем соотношение городского и сельского населения составляет примерно 54 и 46% соответственно. Численность населения продолжает расти, но сегодня его рост обусловлен только миграцией. Рождаемость падает, а смертность растет. Русские составляют примерно 4/5 населения, остальная часть представители различных национальных групп (более 90). Их доля возростала на протяжении последних нескольких десятилетий, но особенно она выросла в последние годы благодаря притоку беженцев из других регионов. В настоящее время последствия этого процесса весьма существенно влияют на этническую, социальную и политическую ситуацию в регионе.

Краю имеет хорошо развитую систему школьного образования, а также множество специализированных школ и широкую систему высших учебных заведений. Образовательная система края достаточно приспособлена к воспроизводству рабочей силы и способна сохранить эти позиции в будущем.

Экономика. В сложившейся системе государственного разделения и кооперации труда Ставрополье традиционно выступало одним из основных поставщиков сельскохозяйственной продукции и сырья, прежде всего зерна пшеницы. В структуре сельскохозяйственного товарного потока, вывозимого за пределы края, преобладали натуральные сельхозпродукты, животноводческое сырье и конечная продукция низкой

степени переработки. Другой особенностью структуры производства Ставрополья является то, что на его территории размещены значительные производственные мощности предприятий ВПК, ранее производившие электронную, электротехническую и химическую продукцию. Снижение в стране производства военной техники практически остановило данные предприятия в период перехода к рыночным отношениям.

Более того, диспропорции цен между промышленными и сельскохозяйственными отраслями производства, износ основных фондов в АПК края и отсутствие возможности их восстановления привели к увеличению доли живого труда, снижению его стоимости и соответственно падению уровня производительности труда в аграрном секторе экономики. Длительная дестабилизация социально-экономической обстановки на Северном Кавказе, обусловленная разрывом хозяйственных связей, низкой конкурентоспособностью производства, затянувшимся чеченским конфликтом и связанный с этим отток инвестиций негативно отразились на состоянии народнохозяйственного комплекса края.

По итогам работы 2000 г. наблюдается устойчивая стабилизация в большинстве отраслей реального сектора экономики. Этому во многом способствовали активная инвестиционная деятельность, сокращение процентных ставок за пользование привлеченными денежными средствами, относительно невысокие темпы инфляции, меры по поддержке обменного курса рубля, реально наметившийся рост денежных доходов населения, чем в полной мере воспользовалось большинство хозяйствующих субъектов края. Объем промышленного производства за 2000 г. превысил 28,7 млрд. руб. По индексу физического объема он на 5,4% выше уровня 1999 г. Из девяти основных отраслей промышленности рост объемов производства достигнут в шести (в электроэнергетике 110,3%, химической и нефтехимической промышленности 114,3%, топливной промышленности 110,8%, деревообрабатывающей и стекольной 119,2%, фарфорофаянсовой промышленности 155,7%, пищевой промышленности 133,3%). Потребительских товаров за 2000 г. выпущено на сумму 8,9 млн. руб., что на 9,8% выше, чем в 1999 г. При этом производство пищевых продуктов в общем объеме потребительских товаров увеличилось на 8,1%, непродовольственных товаров на 14%. Увеличился на транспорте и объем грузоперевозок: железнодорожном на 24,1%, автомобильном на 20,5%, воздушном на 7,4%. Наметилась в 2000 г. тенденция к стабилизации производства и в сельском хозяйстве края. Валовая продукция сельского хозяйства за 2000 г. в хозяйствах всех категорий составила в действующих ценах 20 млрд. руб., что в сопоставимой оценке на 7% больше, чем в 1999 г. При этом производство продукции растениеводства возросло на 12%, животноводства на 2%. Производство зерновых культур во всех категориях хозяйств составило 3,8 млн. т и увеличилось против 1999 г. на 682,3 тыс. т, или на 22%.

Анализ структуры производства продукции показывает традиционное преобладание значительной доли продукции электроэнергетики, пищевой, химической и нефтехимической промышленности.

Жизненный уровень населения. Положительные тенденции в экономике региона не могли не сказаться на преодолении спада жизненного уровня населения края, вызванного кризисом в августе 1998 г. Если в 1999 г. рост денежных доходов населения, среднемесячной заработной платы, пенсий наблюдался только в номинальном исчислении, то в 2000 г. и в реальном исчислении. Об этом же свидетельствуют рост объема розничной торговли на 15,9% и платных услуг, оказываемых населению, на 5,8%.

Главным конкурентным преимуществом края является наличие квалифицированных трудовых ресурсов при относительно низкой стоимости рабочей силы. На рынке труда впервые за последние годы вместо постоянного снижения числа занятых в экономике, наблюдается их увеличение. Основная часть (65,2%) занятого населения работала на крупных и средних предприятиях края. В ноябре 2001 г. общая численность замещенных рабочих мест составила 621,6 тыс. человек, что на 1,1% меньше соответствующего

периода прошлого года. Увеличилась занятость в промышленности, связи, торговле и в общественном питании, материально-техническом снабжении и сбыте, в коммунальном хозяйстве, науке и научном обслуживании, здравоохранении, культуре и искусстве, банковской деятельности, в органах управления. Сократилась численность работников в сельском хозяйстве, на транспорте, в строительстве, заготовках, жилищном хозяйстве, образовании, в органах страхования.

Рост показателей в отраслях экономики происходит на фоне общего роста инвестиций в основной капитал. Если в 1996 г. их объем составил 3,7 млрд. руб., то в 1999 г. на эти цели было направлено 7,5 млрд. руб., а в 2001 г. 16,7 млрд. руб.

Такая же тенденция наблюдается и в настоящее время.

Непосредственными соседями Ставропольского края являются Краснодарский край и Ростовская область, показатели развития которых свидетельствуют, что Ставропольский край по большинству из них уступает и Краснодарскому краю и Ростовской области.

Вопросы для анализа:

2.1. Каковы, на ваш взгляд, должны быть стратегические цели Ставропольского края?

3.1. Назовите основные сильные стороны, конкурентные преимущества края.

3.2. Каковы слабые стороны края и каковы пути их преодоления?

3.3. Проведите SWOT-анализ положения края на 2001 г.

3.4. Какие стратегии для обеспечения устойчивого развития можно выдвинуть?

3.5. Какую систему ключевых факторов успеха можно сформировать для края?

3.6. Проведите ПЭСТ-анализ. Сравните с полученными ранее результатами.

4.1. Какие стратегии развития Ставропольского края вы смогли бы предложить?

5.1. Какой стратегический подход вы использовали бы при разработке возможных стратегий развития Ставропольского края?

6.1. В чем, на ваш взгляд, специфика стратегического планирования развития города и региона?

6.2. Какие показатели необходимо использовать в стратегическом плане развития региона?

6.3. Предложите возможный вариант структуры стратегического плана для региона.

7.1. Активизация инвестиционной деятельности в крае связана ли с количеством разрабатываемых бизнес-планов в регионе?

Критерии оценки заданий

Оценка	Характеристики ответа студента	
Зачтено	21-40 баллов	Правильность полученного ответа, аккуратность расчётов – от 0 до 10 баллов; правильность хода решения – от 0 до 10 баллов; обоснованность решения, чёткость пояснений – от 0 до 10 баллов; знание и умение использовать терминологию, понятийный аппарат курса – от 0 до 10 баллов.
Не зачтено	20 и менее баллов	

Оценка «зачтено» за решение ситуационных задач ставится в случае получения оценки «зачтено» по пяти задачам (оценивается в течение семестра).

V. Требования к составлению тестов и критерии оценки разработанных тестовых заданий

Студент должен составить не менее 10 тестовых заданий по каждой теме. Тестовые вопросы должны быть составлены грамотно и представлены в срок в печатном варианте.

Оценка	Характеристики выполненного задания
Зачтено	Составлено 10 грамотных вопросов по каждой теме
Не зачтено	Более 5 из 10 вопросов по каждой теме составлены не корректно или не составлены вообще

Оценка «зачтено» выставляется при выполнении на оценку «зачтено» всех видов самостоятельной работы, определённых данной программой.

7. Перечень основной и дополнительной литературы, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

Основная литература:

1. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 444 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14595-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/477973>
2. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития : учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 361 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03338-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489578>

Дополнительная литература:

1. 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>
2. Попов, С. А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение — цели — изменения : учебно-практическое пособие / С. А. Попов. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 447 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01109-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488592>
3. Фролов, Ю. В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов : учебное пособие для вузов / Ю. В. Фролов, Р. В. Серышев ; под редакцией Ю. В. Фролова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 154 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09015-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/491863>

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. <http://biblioteka.smolgu.ru> – электронный каталог библиотеки НОУ ВО СмолГУ
2. <http://strategy.bos.ru/> - сайт посвящен различным аспектам стратегического менеджмента.

3. <http://www.stplan.ru/> - посвятить различным аспектам стратегического менеджмента.
4. <http://managment-study.ru/> - все по специальности менеджмент
5. <http://orgmanagement.ru/strateg> - публикации по менеджменту организации
6. <https://mbschool.ru> – сайт Московской бизнес школы
7. <http://strategist.ucoz.ru/> - литература по стратегическому менеджменту

8. Методические указания по освоению дисциплины

Методические указания при подготовке вопросов для обсуждения

Вопросы для обсуждения являются обязательным этапом при подготовке к практическому занятию. На занятии представляются в форме устного ответа. При подготовке следует использовать лекционный материал, учебную литературу, информационные технологии. Для более глубокого постижения курса и более основательной подготовки рекомендуется ознакомиться с дополнительной литературой. Готовясь к занятию, к устному ответу студент должен:

- ознакомиться с общим планом вопросов для обсуждения;
- внимательно прочесть свой конспект лекции по изучаемой теме;
- с незнакомыми, новыми, сложными терминами и понятиями следует ознакомиться, обращаясь к учебной литературе, словарям, энциклопедии либо используя информационные ресурсы;
- выделить в рассматриваемой теме самое главное и сосредоточить на этом основное внимание при подготовке;
- ознакомиться с нормативными правовыми актами, либо документами регламентирующими изучаемый вопрос (например с Национальной программой «Цифровая экономика России»);
- законспектировать рекомендуемую литературу,
- внимательно осмыслить фактический материал и сделать выводы;
- отразить связь выступления с предшествующей темой или вопросом.

Устный ответ на каждый вопрос из плана занятия должен быть доказательным и аргументированным, студенту нужно уметь отстаивать свою точку зрения, использовать документы, монографическую, учебную и справочную литературу. Выступление выстраивать в соответствии с логикой материала, аргументированно, правильно и содержательно использовать понятия и термины, грамотно и полно отвечать на заданные вопросы, суметь сделать выводы и показать значимость данной проблемы для изучаемого курса.

Активно участвуя в обсуждении проблем на практических занятиях, студенты учатся последовательно мыслить, логически рассуждать, внимательно слушать своих товарищей, принимать участие в спорах и дискуссиях.

Методические указания по выполнению компьютерной презентации

Презентация – удобный и современный способ демонстрации учебного материала, с использованием мультимедийных технологий. Она позволяет на новом более качественном уровне подготовить индивидуальные проекты, выполнить аналитические задания, доклады, демонстрации выполненного группового проекта и т.д.

С помощью презентации можно легко реализовать коммуникативную задачу обучения, провести практическое занятие или лекцию. Приложение MS PowerPoint 2007-10 позволяет создавать презентации, определять способы вывода их на экран и поддерживает многие другие операции над слайдами, которые могут содержать не только

текстовые, графические или табличные сведения, но и звуковые и видео фрагменты (т.е. быть мультимедийными).

Презентация состоит из множества слайдов (страниц), которые хранятся в одном файле. Презентации можно представлять в электронном виде, распечатывать в виде раздаточного материала (копии всех слайдов) или прикрепить через Интернет на странице изучаемого курса в системе дистанционного обучения Moodle.

Каждый слайд презентации обладает свойствами, которые влияют на его отображение во время демонстрации: размер слайда, разметка слайда (расположение заголовков, текста и объектов на слайде), шаблон оформления (дизайн слайда), эффект перехода от слайда к слайду. На каждом слайде можно разместить разные объекты

Создание презентации состоит из трех этапов:

1. планирование:

Планирование презентации - это многошаговая процедура, включающая определение целей, изучение темы выбранной для подготовки в виде презентации, сбор и подготовка необходимой информации, формирование структуры и логики подачи материала.

2. разработка

Разработка презентации включает в себя графическую и информационную составляющие.

В графической составляющей необходимо:

- определиться с графическим материалом;
- фоном при этом текст на этом фоне должен быть хорошо читаем;
- эффектами, звуком (при использовании видео материалов);
- выбрать оптимальный размер шрифта;
- рисунки, фотографии, диаграммы призваны дополнить текстовую информацию или передать ее в более наглядном виде;
- желательно избегать в презентации рисунков, не несущих смысловой нагрузки, если они не являются частью стилевого оформления;
- цвет графических изображений не должен резко контрастировать с общим стилевым оформлением слайда;
- иллюстрации рекомендуется сопровождать пояснительным текстом;
- не рекомендуется использовать в стилевом оформлении презентации более 3 цветов и более 3 типов шрифта;
- оформление слайда не должно отвлекать внимание слушателей от его содержательной части;
- все слайды презентации должны быть выдержаны в одном стиле.

В информационной составляющей необходимо:

- осуществить поиск и переработку информации по теме;
- выбрать наиболее существенную и важную, определить основные понятия, формулы, числовые данные и т.д.;
- не перегружать слайды текстовой информацией;
- оратор должен хорошо ориентироваться в информации, для чего необходимо изучить учебную литературу, дополнительные источники и т.д.;
- речь должна быть грамотной не монотонной.

3. репетиция презентации.

Репетиция презентации – это проверка и доведение до логического завершения созданного продукта. Вы проверяете – насколько удачно «смонтировали» материал, насколько уместны переходы от слайда к слайду. Репетиция позволяет как бы посмотреть на себя со стороны, определить время на подачу материала и откорректировать данный важный фактор, проверить насколько презентация эффективна, содержательна, информативна, понятна аудитории, достигнута ли намеченная цель.

Данный курс предполагает активное применение мультимедийной формы выполнения заданий и подготовки к практическому занятию.

9. Перечень информационных технологий

1. Kaspersky Endpoint Security для бизнеса Стандартный АО «Лаборатория Касперского», лицензия 1FB6-161215-133553-1-6231.
2. Microsoft Open License, лицензия 49463448 в составе:
3. Microsoft Windows Professional 7 Russian;
4. Microsoft Office 2010 Russian.

10. Материально-техническая база

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации: 214000, г. Смоленск, ул. Пржевальского, д.4, уч. корпус № 2, ауд. 510.

Стандартная учебная мебель (60 учебных посадочных места), стол и стул для преподавателя – по 1 шт.

Кафедра для лектора – 1 шт.

Доска настенная трехэлементная – 1 шт.

Проекционный экран LUMA – 1 шт.

Мультимедиапроектор Acer – 1 шт.

Ноутбук HP 530 – 1шт.

Колонки Genius – 1 шт.

Помещение для самостоятельной работы: 214000, г. Смоленск, ул. Пржевальского, д.4, уч. корпус №2, ауд. 520 (компьютерная лаборатория с выходом в Интернет)

Компьютерный студенческий стол – 15 шт.

Компьютерный стол для преподавателя – 1 шт.

Интерактивная доска IQBoard

Мультимедиа проектор Optima PX 329 DLP

16 персональных компьютеров с выходом в Интернет

Стандартная учебная мебель (16 учебных посадочных мест).

**ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ**

Сертификат: 6314D932A1EC8352F4BBFDEFD0AA3F30

Владелец: Артеменков Михаил Николаевич

Действителен: с 21.09.2022 до 15.12.2023