Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Артеменков Михаил Николаевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 09.11.2026 18:16:09
Уникальный программный ключ:
a63b74166e8f4fc17bd1e0462725f79e393bfdf9

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

Кафедра менеджмента

«***Утверждаю»***
Проректор по учебно-методической работе
_____ Ю.А. Устименко
« 6 » июля 2022 г.

.

Рабочая программа дисциплины
Б1.О.06 Современный общий и стратегический менеджмент

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент
Направленность (профиль): Маркетинговые коммуникации и бизнес аналитика
Форма обучения - заочная
Курс – 1
Семестр – 1
Всего зачетных единиц – 5, часов - 180

Форма отчетности: экзамен – 1 семестр.

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

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

Смоленск
2022

1. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина Б1.О.06 «Современный общий и стратегический менеджмент» входит в Блок 1 «Дисциплины (модули)» обязательная часть по программе магистратуры 38.04.02 Менеджмент, направленность (профиль): Маркетинговые коммуникации и бизнес-аналитика.

Изучается студентами 1 курса в 1 семестре и находится во взаимосвязи при изучении дисциплин «Технология развития критического мышления», «Современные концепции маркетинга», и др.

Изучение данной дисциплины способствует формированию представлений студентов о процессе принятия управленческих решений в отношении современного общего и стратегического менеджмент.

Полученные студентами знания способствуют усвоению таких курсов как «Экономика организации и бизнес-аналитика», «Анализ рисков и антикризисные маркетинговые стратегии», «Антикризисное управление и управление рисками», а также успешному прохождению практики.

Полученные студентами знания способствуют углублению компетенций, получаемых при изучении других профессиональных курсов, а также успешному прохождению практик, выполнению и защите выпускной квалификационной работы.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине

Компетенция	Индикаторы достижения
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	**Знает**: правила командной работы; необходимые условия для эффективной командной работы. **Умеет**: планировать командную работу, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды; организовывать обсуждение разных идей и мнений; предвидеть результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий; организовать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели. **Владеет**: навыками осуществления деятельности по организации и руководству работой команды для достижения поставленной цели.
ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	**Знать**: базовые понятия фундаментальной экономической науки для решения практических и (или) исследовательских задач в целях укрепления экономической деятельности организаций. **Уметь**: решать практические и (или) исследовательские задачи в целях укрепления экономической деятельности организаций **Владеть**: навыками применять знания (на продвинутом уровне) фундаментальной экономической науки при решении практических и (или) исследовательских задач в целях укрепления экономической деятельности организаций.
ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения,	**Знать**: методы научных исследований в экономике для целей развития экономических субъектов. **Уметь**: обобщать и критически оценивать научные исследования в экономике с целью развития экономических субъектов.

оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	**Владеть**: навыками обобщения и критической оценки научных исследований в экономике с целью развития экономических субъектов.
ОПК-4 Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	**Знать**: современные методы принятия управленческих решений и оценки их эффективности. **Уметь**: анализировать экономическую ситуацию, находить решения в профессиональной деятельности и оценивать их эффективность; использовать инструментарий теории управления рисками для обеспечения безопасности организации и развития экономических субъектов. **Владеть**: навыками принятия экономически и финансово обоснованных организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности и нести за них ответственность в целях развития экономических субъектов.
ПК-1 Способен осуществлять управление организацией на основе современных методов менеджмента и маркетинга, анализировать внутреннюю и внешнюю среду организации, формировать маркетинговую стратегию и управлять организационными изменениями в условиях риска	**Знать:** понятие риска и неопределенности, виды рисков, основы управления риском, правила анализа и оценки риска, методы оценки рисков и особенности их применения для разного вида рисков, основные способы снижения экономических рисков при построении стратегий, управлять изменениями в организации, в т.ч. в условиях цифровой трансформации экономики **Уметь:** идентифицировать риск, осуществлять экспертную, статистическую и проектную оценку факторов риска, способных создавать социально-экономические ситуации критического характера, использовать закономерности и методы экономической науки при оценке риска, применять основные способы оценки и защиты от рисков при построении стратегий, управлять изменениями в организации, в т.ч. в условиях цифровой трансформации экономики **Владеть:** методами экспертной, статистической и проектной оценки факторов риска, способных создавать социально-экономические ситуации критического характера, закономерностями и методами экономической науки при оценке риска, основными способами оценки и защиты от рисков при построении стратегий, управлять изменениями в организации, в т.ч. в условиях цифровой трансформации экономики

3. Содержание дисциплины

Тема 1. Понятие и сущность общего и стратегического менеджмента

Сущность и разновидности менеджмента. Текущий, опережающий, контролирующий менеджмент. Организационный, производственный, снабженческо-сбытовой, инновационный, маркетинг-менеджмент, персонал-менеджмент, финансовый, эккаунтинг-менеджмент, менеджмент знаний. Закономерности и принципы менеджмента. Целеполагание в менеджменте. Задачи и функции менеджмента. Понятие, сущность и классификация методов менеджмента. Понятие стратегии, стратегического управления и стратегического менеджмента. Эволюция стратегического управления. Различия стратегического и оперативного видов управления. Виды стратегического управления по И. Ансоффу. Основные особенности и концептуальные положения стратегии.

Тема 2. Организация как открытая система

Организация: определение, значение и виды. Понятие и типы организаций. Жизненный цикл и типы управления организацией. Организационные структуры управления. Организационная культура: понятие, составляющие, механизм формирования, значение. Законы теории организации. Принципы организации.

Тема 3. Организационное поведение

Виды организационного поведения. Личность и организация. Групповая динамика. Власть и лидерство. Процесс коммуникации в организации. Мотивация и ее влияние на эффективность деятельности организации. Планирование в организации. Регулирование и контроль в организации. Управление конфликтами в организации. Процесс принятия управленческих решений. Персональное развитие в организации. Карьера.

Тема 4. Формирование стратегических целей. Стратегический анализ внешней и внутренней среды

Миссия и имидж организации, их характеристика. Правила формулирования миссии. Характеристика целей организации. Формирование стратегических целей. Классификация целей стратегического управления. Макросреда ее характеристика и основные компоненты. Деловая среда ее компоненты. Анализ внутренней среды, ее характеристика. Методы анализа среды.

Тема 5. 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. Производственные стратегии предприятия. Стратегии управления конкурентным потенциалом организации.

Тема 6. Портфельные стратегии организации

Портфельные стратегии. Матрица БКГ. Матрица GE/MK. Стратегии роста. Матрица И. Ансоффа. Матрица внешних приобретений. Новая матрица БКГ.

Тема 7. Инновационные и инвестиционные стратегии на корпоративном уровне

Понятие и виды инновационных стратегий. Типы инновационного поведения фирм. Специфика российских инновационных стратегий. Последовательность выбора и реализации инновационной стратегии. Понятие и экономический смысл инвестиций. Инвестиционная стратегия предприятия ее связь с общей корпоративной стратегией.

Тема 8. Стратегия внешнеэкономической деятельности предприятия

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 9. 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 10. 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. Понятие и сущность общего и стратегического менеджмента	11	2	-	9
2.	Тема 2. Организация как открытая система	18	-	2	16
3.	Тема 3. Организационное поведение	18	2	-	16
4.	Тема 4. Формирование стратегических целей. Стратегический анализ внешней и внутренней среды	18	-	2	16
5.	Тема 5. Стратегии фирм их сущность и классификация	20	2	2	16
6.	Тема 6. Портфельные стратегии организации	18	-	2	16
7.	Тема 7. Инновационные и инвестиционные стратегии на корпоративном уровне	16	-	-	16
8.	Тема 8. Стратегия внешнеэкономической деятельности предприятия	16	-	-	16
9.	Тема 9. Формирование стратегических альтернатив и стратегический выбор	20	2	2	16
10.	Тема 10. Стратегическое	16	-	-	16

	планирование, реализация стратегии, оценка и контроль				
	Подготовка к экзамену	9			9
Итого		180	8	10	162

5. Виды образовательной деятельности

Занятия лекционного типа

Лекция 1. Понятие и сущность общего и стратегического менеджмента (2 часа).

1. Сущность и разновидности менеджмента. Текущий, опережающий, контролирующий менеджмент.
2. Организационный, производственный, снабженческо-сбытовой, инновационный, маркетинг-менеджмент, персонал-менеджмент, финансовый, эккаунтинг-менеджмент, менеджмент знаний.
3. Закономерности и принципы менеджмента. Целеполагание в менеджменте.
4. Задачи и функции менеджмента. Понятие, сущность и классификация методов менеджмента.
5. Понятие стратегии, стратегического управления и стратегического менеджмента. Эволюция стратегического управления.
6. Различия стратегического и оперативного видов управления. Виды стратегического управления по И. Ансоффу.
7. Основные особенности и концептуальные положения стратегии.

Лекция 2. Организационное поведение (2 часа).

1. Виды организационного поведения.
2. Личность и организация. Групповая динамика. Власть и лидерство.
3. Процесс коммуникации в организации.
4. Мотивация и ее влияние на эффективность деятельности организации.
5. Планирование в организации. Регулирование и контроль в организации.
6. Управление конфликтами в организации.
7. Процесс принятия управленческих решений.
8. Персональное развитие в организации. Карьера.

Лекция 3. Стратегии фирм их сущность и классификация (2 часа).

План

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

Лекция 4. Формирование стратегических альтернатив и стратегический выбор (2 часа).

1. Понятие и типы стратегических альтернатив.
2. Процесс разработки стратегических альтернатив.
3. Методы разработки стратегических альтернатив (причинно-следственные

методы, экстраполяционные, методы сильных и слабых сигналов, субъективные).

4. Подходы к формированию стратегических альтернатив.

Занятия семинарского типа
(практические занятия)

Тема 2. Организация как открытая система

Практическое занятие – 2 часа.

Вопросы для обсуждения:

1. Организация: определение, значение и виды.
2. Понятие и типы организаций.
3. Жизненный цикл и типы управления организацией.
4. Организационные структуры управления.
5. Организационная культура: понятие, составляющие, механизм формирования, значение.
6. Законы теории организации.
7. Принципы организации.

Вопросы для контроля:

1. Что предполагает организация: определение, значение и виды?
2. Что предполагает понятие и типы организаций?
3. Что предполагает жизненный цикл и типы управления организацией?
4. Какие существуют организационные структуры управления?
5. Что предполагает организационная культура: понятие, составляющие, механизм формирования, значение?
6. Какие существуют законы теории организации?
7. Какие существуют принципы организации?

Задание 1. Выберите любое российское предприятие и проанализируйте макросреду прямого и косвенного воздействия для него.

Задание 2. На примере любого предприятия выписать и проанализировать законы, которыми оно использует при организации своей деятельности.

Задание 3. На примере любого предприятия выписать и проанализировать принципы, которыми руководствуется его администрация при организации деятельности.

Задание 4. На примере любого предприятия проанализировать элементы организационной культуры и определить ее вид.

Задание 5. Просмотрите отрывки из известных вам художественных фильмов. Определите какие стили лидерства используют герои в представленных отрывках.

Тема 4. Формирование стратегических целей. Стратегический анализ внешней и внутренней среды

Практическое занятие – 2 часа.

Вопросы для обсуждения:

1. Миссия и имидж организации, их характеристика.
2. Правила формулирования миссии.
3. Характеристика целей организации.
4. Формирование стратегических целей.
5. Классификация целей стратегического управления.
6. Макросреда ее характеристика и основные компоненты.
7. Деловая среда ее компоненты.
8. Анализ внутренней среды, ее характеристика.
9. Методы анализа среды.

Вопросы для контроля:

1. В чем сущность понятий «видение», «миссия фирмы», «цель»?
2. Что такое имидж организации, его ключевые характеристики?
3. Какие требования предъявляются к целям организации?
4. Что включает классификация целей управления?
5. Как происходит согласование целей?
6. В чем заключается особенность методики «Дерево целей»?
7. Каковы особенности метода управления по целям?
8. В чем заключается структура, цели и задачи анализа среды организации.
9. Назовите компоненты общей среды фирмы.
10. Какова структура внешней среды организации.
11. Каковы составляющие оперативной среды организации?
12. Внутренняя среда организации, и ее основные компоненты.
13. В чем сущность метода SWOT-анализа?
14. Каким образом составляется профиль среды и в чем сущность PEST-анализа?
15. Каким образом необходимо анализировать внутреннюю среду предприятия?
16. Назовите основные проблемы и трудности процесса анализа среды организации.

Задание 1.

Сформулируйте видение, миссию и цель для конкретных предприятий промышленности, сельское хозяйство, торговлю, сферы услуги.

Задание 2.

Приведите примеры стратегических и оперативных целей функционирования организации, согласно четырех стадий жизненного цикла (зарождение, рост, зрелость, спад) в различных сферах деятельности (промышленность, сельское хозяйство, торговлю, сферы услуги). Результат оформите в виде таблицы. Ответ обосновать.

Задание 3.

Разработайте стратегическую цель организации по методике SMART – анализа для предприятий промышленности, сельское хозяйство, торговлю, сферы услуги.

Задание 4.

Постройте «Дерево целей» до 5 уровня с учетом основной стратегической цели – повышение объема продаж.

Задание 5.

Постройте «Дерево целей» до 5 уровня с учетом основной стратегической цели – выход на международный рынок продаж.

Задание 6.

Постройте «Дерево целей» до 5 уровня с учетом основной стратегической цели – конкурентная борьба.

Задание 7.

Постройте «Дерево целей» до 5 уровня с учетом основной стратегической цели – привлечение инвестора.

Задание 8.

Постройте матрицу PEST-анализа с учетом сложившейся ситуации в макроэкономике в России на сегодняшний день. Ответ обосновать.

Задание 9.

Постройте матрицу SWOT-анализа на примере известного Вам предприятия и определите дальнейшие направления его развития с учетом сложившейся ситуации.

Тема 5. Стратегии фирм их сущность и классификация

Практическое занятие – 2 часа.

Вопросы для обсуждения:

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.
8. Основания стратегии одиночного бизнеса
9. Выбор базовой конкурентной стратегии одиночного бизнеса
10. Рост и развитие корпорации
11. Стратегия вертикальной и горизонтальной интеграции
12. Стратегия диверсификации

Вопросы для контроля:

1. Какие требования предъявляются к эффективной стратегии.
2. Назовите классификационные признаки стратегий?
3. Дайте характеристику базовых стратегий развития предприятия?
4. Дайте характеристику стратегий достижения конкурентных преимуществ по М. Портеру.
5. В чем суть стратегии синергизма?
6. Дайте характеристику стратегий крупных фирм. В чем недостатки и преимущества крупных фирм в отличии от среднего и малого бизнеса?
7. В чем заключаются особенности стратегий средних и малых фирм?
8. Что такое фрэнчайзинг? Назовите основные виды.
9. В чем заключаются особенности отраслевых стратегий? Что такое отрасль?
10. Дайте характеристику основным функциональным стратегиям.

Задание 1.

Практическая ситуация

Журнал «Финансовый репорт» – печатное издание с более чем 10-летней историей. Основная аудитория: руководители и сотрудников финансовых департаментов российских компаний среднего и малого бизнеса. Журнал позиционируется как сборник практических решений для профессионалов. За время своего существования он сменил нескольких владельцев. До последних дней он входил в издательский дом «Профи для профи», специализирующемся на нишевых профессиональных изданиях. Большой прибыли «Финансовый репорт» не приносил, но находится на уровне самоокупаемости. Доходы поделены между рекламой и подпиской в пропорции 80% на 20%.

До недавнего времени сайт журнала представлял собой сайт-визитку, где в открытом доступе выкладывались номера через месяц после их выхода на бумажном носителе. В настоящее время сокращение объема собираемой рекламы в издательском доме ставит задачу перед менеджментом по увеличению доходов от подписки. Также принято решение о создании платных электронных версий всех выпускаемых изданий.

Вопрос:

1. Каким образом изданию изменить привычку читателей «Финансового репорта» получать бесплатный доступ к номерам журнала на сайте и заставить платить за доступ к электронным версиям?

Задание 2.

Практическая ситуация

Детский сад «Ромашка» появился в районе всего шесть лет назад, но быстро завоевал репутацию элитного заведения. Внимательный и квалифицированный персонал, отличные классы, комфортабельные спальни, бассейн, огромное количество разных игр и игрушек, грамотная современная программа развития детей… И при этом не заоблачная цена. С одной стороны садик граничил с парком, с другой был пустырь, заросший травой и кустарником, а от неизбежной дороги его отделяла полоса метров в сто, так засаженная

деревьями, что дороги из окон видно не было, а шум почти не доносился. Весьма удачное расположение.

Родители не только этого района, но и соседних, оценили предлагаемые условия, и в садик выстроилась очередь желающих. Чтобы гарантировано устроить своего ребенка в детский сад «Ромашка», родители записывались в очередь сразу после выписки из роддома.

Но однажды персонал детского сада увидел, что пустырь активно расчищается спецтехникой и обносится забором. Чуть позже на пустыре появилась строительная техника и бригада рабочих, а уложить детей спать в садике стало почти невозможно – шум и гам строительства не позволяли организовать детям нормальный тихий час. А чуть позже на заборе строящегося объекта появилась надпись «Строительство АЗС». Новый объект находился в 20 метрах от садика.

Вадим Петрович Максимов, директор, владелец и создатель детского сада, выяснил, что разрешение на строительство АЗС на этом месте дали городские власти. Нужно ли говорить, что родители такому соседству не обрадовались? Жалобы от родителей и требования разобраться посыпались на дирекцию «Ромашки» как из рога изобилия. Директор с заместителями долго думали, что можно сделать, потом проводили различные экспертизы (ведь строительство АЗС на таком расстоянии от детского сада нарушает закон) и собирали результаты для подачи заявления в суд, ибо договориться мирно с новым соседом о переносе стройки не получилось. Но родители не стали ждать окончания длительного процесса и быстро забрали своих детей из «Ромашки». Беспокойство за здоровье малышей пересилило все прочие достоинства элитного садика. Некогда процветающая компания оказалась на грани банкротства.

Какие действия должен был предпринять директор детского учреждения, чтобы спасти бизнес**?**

Тема 6. Портфельные стратегии организации

Практическое занятие – 2 часа.

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие, сущность и особенности построения портфельных стратегий организации.
2. Матрица БКГ.
3. Матрица GE/MK.
4. Стратегии роста. Матрица И. Ансоффа.
5. Матрица внешних приобретений.
6. Общая конкурентная матрица
7. Выводы и возможные "ловушки" матричного анализа портфеля СЗХ
8. Стратегия входа на рынок
9. Стратегии ухода
10. Разработка (корректировка) корпоративной стратегии на основе анализа портфеля СЗХ

Вопросы для контроля:

1. Дайте характеристику системы маркетинговых стратегий.
2. Что такое портфельные стратегии, их характеристика?
3. В чем заключается сущность матрицы БКГ?
4. В чем заключается сущность матрицы Джи – и –МакКинзи?
5. В чем заключается сущность матрицы И. Ансоффа?
6. Дайте характеристику матрицы внешних приобретений.

Задание 1.

Воспроизведите матрицы портфельного анализа.

Задание 2.

Практическая ситуация

Проведем анализ деятельности книжного магазина «Буквоед», 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, тыс. руб.	Объем продаж ведущего конкурента, тыс. руб.	Емкость рынка, тыс. руб.	Темп роста рынка %	Относительная доля рынка	Относительная доля рынка в %
1 Книжная продукция	7020	3500	20000	100	7020/3500=2	7020/200=35,1
2 Канцелярия	3240	1500	12300	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

Тема 9. Формирование стратегических альтернатив и стратегический выбор

Практическое занятие – 2 часов.

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие и типы стратегических альтернатив.
2. Процесс разработки стратегических альтернатив.
3. Методы разработки стратегических альтернатив (причинно-следственные методы, экстраполяционные, методы сильных и слабых сигналов, субъективные).
4. Конкурентный стратегический подход.
5. Стратегический подход на основе разработки сценариев.
6. Стратегический подход на основе моделирования.
7. Стратегический подход на основе мозгового штурма.
8. Стратегический подход «рост рынка – конкурентная позиция фирмы».
9. Стратегический подход на основе результатов SWOT – анализа.
10. Амбициозный стратегический подход.

Вопросы для контроля:

1. Какие существуют точки зрения на формирование стратегических альтернатив?
2. Что такое стратегические альтернативы?
3. как осуществляется процесс разработки стратегических альтернатив?
4. Укажите подходы к формированию стратегических альтернатив?
5. Какие факторы оказывают решающее влияние на формирование стратегических альтернатив?
6. В каких случаях используется диаграмма Каори Исикавы «рыбий скелет»?
7. Почему стратегический подход «рост рынка – конкурентная позиция фирмы» имеет ограниченный характер применения?
8. В чем заключается сущность стратегического подхода на основе результатов SWOT – анализа?

Задание 1. Практическая ситуация

Компания «Верные друзья» создавалась «с нуля». Основатель и владелец Михаил Зарько начинал свой бизнес с установки окон, потом перешел к их производству. Михаил был предпринимателем от бога, мгновенно находил новые рынки, оценивал варианты, предлагал решения и заключал выгодные контракты. Но вот руководителем Михаил оказался весьма посредственным.

Он был временами чрезвычайно резок и даже груб по отношению к людям, которые, как ему казалось, совершали ошибки. Но в тоже время, он увлекался новыми людьми, приходящими в компанию, и они сразу попадали в разряд «любимчиков». Любимчики имели «доступ к телу», часами сидели в кабинете шефа, их предложения принимались без корректировок – «на веру». Любую критику в адрес очередного любимчика шеф пропускал мимо ушей, сам он видел только достоинства, а негативные высказывания списывал на зависть недоброжелателей. Проходило полгода, и любимчик попадал в разряд «отработанной породы», и уже неделями не мог попасть в кабинет шефа. Даже вполне здравые и грамотные решения отвергались, все воспринималось с негативной точки зрения. «Что за ерунду он написал, посмотрите – это же бред!» - говорил Михаил, швыряя концепцию развития подразделения в корзину. Михаил не снимал трубку, переносил встречи, ссылаясь на занятость, и, в конце концов, бывшего «любимчика» увольняли. Такая участь, за редким исключением, ждала практически всех – средний срок работы руководителей в компании редко превышал год- полтора.

Хладнокровный и расчетливый в бизнесе, в отношениях с людьми Михаил был чересчур эмоциональным и взрывным. Он мог легко уволить даже отличного профессионала «под горячую руку». И отговорить его от этого шага было невозможно, а просить пересмотреть решение – бесполезно. Подобрать нового сотрудника на место уволенного оказывалось не так просто. Вернее, подобрать – просто, а вот удержать или дать ему удержаться... Дела новичку, приведенному «по знакомству» одним из руководителей, передавать, как правило, было некому – за предшественником уже захлопнули дверь, и вот он ходил из кабинета в кабинет, пытаясь разыскать необходимую информацию, найти нужные договора, да еще и бюджет службы нужно срочно верстать, не войдя толком в курс дела. Результат был закономерно отрицательным. Приходилось новичка вскоре увольнять, «не тянул». Работа была в полном «завале», проблемы росли, как снежный ком, а спросить было не с кого. Но обсуждать поступки высшего руководства было в компании не принято.

Наступил октябрь 2008 года. Рынок изменился, рентабельность бизнеса резко упала. Компания еле-еле сводила концы с концами. Михаил стал склоняться к решению передать бразды правления в своем бизнесе наемному менеджеру.

Вопросы:

1. Как подходить к подбору кадров так, чтобы через короткий промежуток времени сотрудники не покидали компанию?
2. Как выбрать кандидата?

3. Как это сделать правильно? И найти ответ на этот вопрос нужно в ближайшее время.

Самостоятельная работа

Тема 1. Понятие и сущность общего и стратегического менеджмента

Задание 1. Определите сущность и разновидности менеджмента, закономерности и принципы менеджмента.

Задание 2. Определите целеполагание в менеджменте, задачи и функции менеджмента.

Задание 3. Определите понятие, сущность и классификация методов менеджмента.

Задание 4. Пройдите тест «Эмоциональный интеллект руководителя»

Укажите степень Вашего согласия или несогласия со следующими утверждениями о себе *(-3 – совершенно не согласен, 3 – полностью согласен)*

1. Для меня как отрицательные, так и положительные эмоции служат источником знания о том, как поступать в жизни.	-3 -2 -1 1 2 3
2. Отрицательные эмоции помогают мне понять, что я должен изменить в своей жизни.	-3 -2 -1 1 2 3
3. Я спокоен, когда испытываю давление со стороны.	-3 -2 -1 1 2 3
4. Я способен наблюдать изменение своих чувств.	-3 -2 -1 1 2 3
5. Когда необходимо, я могу быть спокойным и сосредоточенным, чтобы действовать в соответствии с запросами жизни.	-3 -2 -1 1 2 3
6. Когда необходимо, я могу вызвать у себя широкий спектр положительных эмоций, такие как веселье, радость, внутренний подъем и юмор.	-3 -2 -1 1 2 3
7. Я слежу за тем, как я себя чувствую.	-3 -2 -1 1 2 3
8. После того как что-то расстроило меня, я могу легко совладать со своими чувствами.	-3 -2 -1 1 2 3
9. Я способен выслушивать проблемы других людей.	-3 -2 -1 1 2 3
10. Я не зацикливаюсь на отрицательных эмоциях.	-3 -2 -1 1 2 3
11. Я чувствителен к эмоциональным потребностям других.	-3 -2 -1 1 2 3
12. Я могу действовать на других людей успокаивающе.	-3 -2 -1 1 2 3
13. Я могу заставить себя снова и снова встать перед лицом препятствия.	-3 -2 -1 1 2 3
14. Я стараюсь подходить к жизненным проблемам творчески.	-3 -2 -1 1 2 3
15. Я адекватно реагирую на настроения, побуждения и желания других людей.	-3 -2 -1 1 2 3
16. Я могу легко входить в состояние спокойствия, готовности и сосредоточенности.	-3 -2 -1 1 2 3
17. Когда позволяет время, я обращаюсь к своим негативным чувствам и разбираюсь, в чем проблема.	-3 -2 -1 1 2 3
18. Я способен быстро успокоиться после неожиданного огорчения.	-3 -2 -1 1 2 3
19. Знание моих истинных чувств важно для поддержания «хорошей формы».	-3 -2 -1 1 2 3
20. Я хорошо понимаю эмоции других людей, даже если они не выражены открыто.	-3 -2 -1 1 2 3
21. Я могу хорошо распознавать эмоции по выражению лица.	-3 -2 -1 1 2 3
22. Я могу легко отбросить негативные чувства, когда необходимо действовать.	-3 -2 -1 1 2 3
23. Я хорошо улавливаю знаки в общении, которые указывают на то, в чем другие нуждаются.	-3 -2 -1 1 2 3

24. Люди считают меня хорошим знатоком переживаний других людей.	-3 -2 -1 1 2 3
25. Люди, осознающие свои истинные чувства, лучше управляют своей жизнью.	-3 -2 -1 1 2 3
26. Я способен улучшить настроение другие людей.	-3 -2 -1 1 2 3
27. Со мной можно посоветоваться по вопросам отношений между людьми.	-3 -2 -1 1 2 3
28. Я хорошо настраиваюсь на эмоции других людей.	-3 -2 -1 1 2 3
29. Я помогаю другим использовать их побуждения для достижения личных целей.	-3 -2 -1 1 2 3
30. Я могу легко отключиться от переживания неприятностей.	-3 -2 -1 1 2 3

ПОДСЧИТАЙТЕ СУММУ БАЛЛОВ:

Понимание своих эмоций: 1, 2,4, 17, 19, 25.

Управление своими эмоциями: 3, 7, 8, 10, 18, 30.

Самомотивация: 5, 6, 13, 14, 16, 22.

Распознавание эмоций других людей и сопереживание: 9, 11, 20, 21, 23, 28.

Воздействие на эмоции других людей: 12, 15, 24, 26, 27, 29.

- Уровень отдельных составляющих эмоционального интеллекта:

14 и более – высокий; 8-13 - средний; 7 и менее - низкий.

- Уровень общего эмоционального интеллекта:

70 и более - высокий; 40-69 - средний; 39 и менее - низкий.

Задание 5. Назовите основные причины и факторы, которые обусловили возрастание роли стратегического управления.

Задание 6. Сформулируйте основные определения понятий «стратегия» и «стратегический менеджмент».

Задание 7. Определите различия оперативного и стратегического менеджмента.

Задание 8. Определите основные трудности внедрения стратегического управления.

Тема 2. Организация как открытая система

Задание 1. Идентифицируйте и обсудите факторы, которые влияют на процесс обмена информацией: а) в больнице, б) в вузе. в) дома с родителями.

Задание 2. Согласны ли вы с высказыванием: “Хорошие новости всегда до вас дойдут: важно то насколько быстро до вас дойдут дурные новости”. Следует ли менеджеру поощрять приток плохих новостей?

Задание 3. Пройдите тесты по теориям В. Герчикова и А. Маслоу.

Тема 3. Организационное поведение

Задание 1. Нарисуйте дерево решений для любой важной для вас в настоящее время проблемы.

Задание 2. Выберите любую актуальную для группы проблему и решите ее методом мозгового штурма.

Задание 3. Идентифицируйте и обсудите факторы, которые влияют на процесс обмена информацией: а) в больнице, б) в вузе. в) дома с родителями.

Задание 4. Согласны ли вы с высказыванием: “Хорошие новости всегда до вас дойдут: важно то насколько быстро до вас дойдут дурные новости”. Следует ли менеджеру поощрять приток плохих новостей?

Задание 5. Просмотрите отрывки из известных вам художественных фильмов. Определите какие стили лидерства используют герои в представленных отрывках.

Тема 4. Формирование стратегических целей. Стратегический анализ внешней и внутренней среды

Задание 1.

Практическая ситуация

«Аквариус» В.М.Глумаков, М.М.Максимцов, Н.И.Малышев Пионер российского компьютерного производства (правильнее говорить о компьютерной сборке) фирма «Аквариус Системе Информ» объявила о том, что она практически выходит из этого бизнеса и концентрируется на продаже в России зарубежных компьютеров. В связи с тем, что намечается выход на российский рынок таких известных компьютерных производителей, как фирмы «Фудзицу», «Диджитал», «Аквариус» надеялась добиться успеха в сбытовом бизнесе. Проанализирован ситуацию, было решено компьютерное производство законсервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки для возврата в «производственный» бизнес. Сборкой персональных компьютеров фирма занялась еще в 1990 г. Тогда это было революционным начинанием. И не столько потому, что фирма «Аквариус», имевшая в то время статус совместного предприятия, решила заняться производством, а не импортом компьютерной техники, как это делало подавляющее большинство советских фирм, но и в первую очередь потому, что предприятие открыло свой завод по сборке компьютеров в г.Шуя Ивановской 30 области. Было очень много восторженных высказываний по поводу начинаний фирмы «Аквариус». Прогнозы были исключительно оптимистичными. Мощности завода в Шуе позволяли производить 10 тыс. компьютеров и месяц. В условиях тогдашней экономики важно было вписаться в систему плановых поставок. Фирме «Аквариус» удалось заключить выгодный контракт с «Союз ЭВМ комплектом», осуществлявшим поставки персональных компьютеров в рамках всего Советского Союза. В соответствии с договором «Союз ЭВМ комплект» должен был закупить у «Аквариуса» 35 тыс. персональных компьютеров. Далее эта цифра автоматически увеличивалась до 75 тыс. Однако «обвал» рубля и введение повышенных таможенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным заключенный в рублях контракт с «Союз ЭВМ комплектом». Фирма «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплату штрафов. После этого фирме пришлось искать покупателей на рынке. Это заставило ее сократить производство до I тыс. компьютеров в месяц. Далее ситуация еще более усложнилась. В результате производство упало до 200—300 компьютеров в месяц, а число работников сократилось втрое — со 150 до 50 человек. Для того чтобы завод работал безубыточно, необходимо было производить 1,5 тыс. компьютеров в месяц. Сбыт такого количества фирме был не под силу. Была сделана попытка начать производство кассовых аппаратов. Но это не дало желаемого результата. В условиях сокращения производства руководство фирмы пыталось сохранить кадры, однако все-таки вынуждено было пойти на увольнение работников. В конце концов, на заводе остались только квалифицированные сборщики, которые в случае появления заказов на компьютеры должны были осуществлять их сборку. Трудности «Аквариусу» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также торговлю и строительство, фирма добилась того, что ее годовой оборот составил примерно 100 млн долл. При этом на долю компьютерного направления пришлась только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20%) и меньше доли оборота, приходящейся на 31 инвестиционные проекты (32% всего оборота). Диверсификация деятельности привела к изменению организационной структуры. Вместо совместного предприятия «Аквариус» возникла группа из 10 практически самостоятельных фирм, действующих в отдельных сферах бизнеса, таких, как строительство, компьютерный бизнес и др. Их возглавила холдинговая компания, которая владела контрольным пакетом акций.

Вопросы

1. Насколько управление в фирме «Аквариус» может рассматриваться как стратегическое? 2. Каким образом фирма «Аквариус» добилась установления баланса с внешним окружением?

3. В какой мере «желания» фирмы были перечеркнуты изменения ми во внешней среде?

Задание 2.

Практическая ситуация. It’s the Sony, или Человеческое измерение миссии.

It’s the Sony - это ответ нового поколения менеджеров легендарной корпорации тем, кто вечером 7 мая 1946 года собрался на четвертом этаже обгоревшего универмага в опустошенном войной центре Токио, чтобы под руководством Масару Ибуки и Акио Мориты основать уникальную по духу и стилю управления компанию. Ее первоначальный капитал составлял всего $500, но вряд ли можно измерить стоимость тех нематериальных активов - таланта, творческой энергии и преданности общему делу, которые и стали основой успеха Sony. Тогда еще не было магического брэнда, а штат компании насчитывал всего 20 человек. Но это уже была Sony... It’s the Sony - это кратчайшее выражение корпоративного духа и философии великой корпорации также обращено и в будущее, небольшой, 32 но очень значимый фрагмент которого вот уже более 50 лет ежедневно создает Sony. Человеческая сторона» миссии Японский стиль менеджмента не обделен вниманием отечественных авторов, подвизающихся на ниве пропаганды управленческих идей. Однако этот интерес за редким исключением носит поверхностный характер. Говорят об уникальности методов управления и трудовой этики японцев, о системе пожизненного найма и т. п. «характерных чертах» японского менеджмента. Чаще всего говорят о «японском экономическом чуде» в целом, не без злорадства смакуя детали экспансии корпораций Страны Восходящего солнца на американский рынок. Словом, «японский стиль менеджмента» стал одним из тех общих мест теории и практики управления, которые состоят из далеких от реальности стереотипов. В сонме пустых фраз, цифр, дат, схем и таблиц, как это обычно случается при пафосно-популяризаторском подходе к делу, теряются крайне важные детали и проблемы. Одной из них является формирование миссий японских компаний. Пример с Sony - пожалуй, самой известной японской корпорацией - лучшее тому подтверждение. Едва ли не единственный материал, написанный на эту тему в России и Украине, принадлежит профессору МГУ Е. Комарову. Несмотря на ряд интересных наблюдений и выводов, сделанных российским исследователем, некоторые весьма существенные детали остались вне поля его зрения. Дело не только в ограниченном количестве использованных им источников (по сути статья основана исключительно на книге одного из основателей Sony А. Мориты), но и в весьма вольной интерпретации понятия «миссия». Остановимся на этом подробнее. «Миссия - это своеобразная «мечта», от которой начинается танец целей и стратегий предприятия, стиль его работы» (Комаров, 2001), - как видно в этом образном определении, открывающем материал, спутаны два различных понятия: «миссия» и «видение».

Гораздо интереснее обобщения автора по поводу генезиса миссии Sony, о роли «человеческого фактора» в этом процессе. «Анализ миссии "Сони" закономерно приводит к вопросу о ее источнике. Можно однозначно утверждать - миссия обусловлена обликом основателей фирмы, ставших и ее руководителями. Если перевести на язык образной формулы, то она выглядит так: Миссия = (знания, изобретательность, энтузиазм) х (интуиция, смелость, дерзость). Первую скобку можно назвать личностным "Капиталом номер один", а вторую - "Капиталом номер два". Сплав того и другого закономерно привел к появлению миссии. Именно осознание предпринимателями главного предназначения своей фирмы привело к определению ее миссии». И далее: «В современных работах по стратегическому менеджменту почему-то отсутствует эта человеческая сторона появления миссии, а упор делается только на какую-то таинственную связь "компания - внешнее окружение". Сама конкретная компания и

внешнее окружение каким-то образом воспринимается людьми, которые и являются авторами миссии». Последний абзац свидетельствует о весьма поверхностном знакомстве автора с литературой по стратегическому менеджменту и маркетингу, в которой «человеческой стороне» миссии отводится достаточно важное место. Однако с его выводом о том, что миссия Sony «обусловлена обликом» ее основателей, нельзя не согласиться. Более того, он вполне применим и к некоторым другим японским компаниям. Однако речь здесь должна идти не столько об «облике» (личных качествах) блестящего тандема А. Мориты и М. Ибуки, сколько об их мировоззрении. Это мировоззрение представителей японской элиты после Хиросимы и Нагасаки, по крайней мере той ее части, которая преодолела апокалиптические настроения и устремила свой взгляд в будущее. И здесь обнаруживается, что российский автор упустил один важнейший источник миссии, который предопределял оба «личностных капитала». Это - патриотизм и осознание собственной индивидуальной миссии в истории страны. «...После Хиросимы... я полностью осознал, что Японии потребуются все таланты, которые ей удастся спасти для будущего. Я могу даже сказать, что уже тогда, будучи молодым человеком, я чувствовал, что должен сыграть какую-то роль в этом будущем» (Морита, 1990). М. Ибуке и А. Морите было что доказывать: перед страной (А. Морита, уклонившийся от своего последнего воинского долга - самоубийства, - был по сути дезертиром), своими семьями и соотечественниками, оккупантами и миром. Их образ Японии в корне отличался от довоенных стереотипов, а значит, их страна и их дело после войны должны были быть совершенно иными. Очень важный вопрос: было ли это мировоззрение реваншистским? Нет, если говорить о противостоянии наций. Да, если говорить о реванше перед самим собой. Они не просто создавали новую фирму - они строили новую Японию. «В-29 разрушили японскую промышленность до основания, а строить на пустом месте всегда легче, чем восстанавливать», - сказал многим позже А. Морита в интервью «Плейбою». Дух «Токио цусин когё кабусики кайса» Имя Sony появилось лишь в 1958 году. Но и на начальном этапе своего существования «Токио комьюникейшнз инжиниринг корпорейшн» (так переводилось ее название на английский), выпускавшая примитивные приставки для приема коротковолновых радиопередач, обладала тем человеческим капиталом, который позволяет сказать: It’s the Sony -это уже была Sony!

В основу миссии компании была положена безграничная вера в «идею продукта». Морита, несмотря на то, что его с полным правом можно назвать гением маркетинга, остался ей верен до конца своих дней. Сегодня это может показаться утопией, восточной спецификой, но такая идеология привела Sony к успеху и на американском рынке. Впрочем, «идеализм» основателей корпорации имел и маркетинговую причину. М. Ибука и А. Морита прекрасно осознавали, что успех в производстве уже известных товаров для их небольшой тогда фирмы, был бы лишь временным - пока не «проснулись» гиганты довоенного бизнеса: Toshiba, Mitsui и др. Поэтому инновации были единственным полем, где Sony могла достичь стратегического преимущества над конкурентами. Однако не стоит сводить миссию Sony к приоритету инновационного процесса и инновационного менеджмента. Это не были инновации ради инноваций. Это были инновации ради людей, что стало главным тезисом миссии компании: «Если бы удалось создать условия, в которых люди могли бы объединиться с твердым намерением совместно трудиться и использовать свои технические способности для осуществления своих сокровенных желаний, то такая организация могла бы принести огромное наслаждение и пользу». «Никакая теория, программа или правительственная политика не могут сделать предприятие успешным; это могут сделать только люди» (Морита, 1990). Позже появляется манифест «Дух Sony», который стал декларацией о миссии компании. Приведем наиболее значимые отрывки из него. В начале отмечалось, что Sony - это пионер и никогда не будет следовать за другими. «Осуществляя прогресс, Sony хочет служить всему миру», и выполняя это, «компания всегда будет стремиться к неизведанному». «Мы также заявляли: "Путь пионера полон трудностей, но, несмотря на

многочисленные тяготы и препятствия, работников Sony всегда будет гармонично и тесно связывать радость от участия «Человеческая сторона» миссии Японский стиль менеджмента не обделен вниманием отечественных авторов, подвизающихся на ниве пропаганды управленческих идей. Однако этот интерес за редким исключением носит поверхностный характер. Говорят об уникальности методов управления и трудовой этики японцев, о системе пожизненного найма и т. п. «характерных чертах» японского менеджмента. Чаще всего говорят о «японском экономическом чуде» в целом, не без злорадства смакуя детали экспансии корпораций Страны Восходящего солнца на американский рынок. Словом, «японский стиль менеджмента» стал одним из тех общих мест теории и практики управления, которые состоят из далеких от реальности стереотипов. В сонме пустых фраз, цифр, дат, схем и таблиц, как это обычно случается при пафосно-популяризаторском подходе к делу, теряются крайне важные детали и проблемы. Одной из них является формирование миссий японских компаний. Пример с Sony — пожалуй, самой известной японской корпорацией - лучшее тому подтверждение. Едва ли не единственный материал, написанный на эту тему в России и Украине, принадлежит профессору МГУ Е. Комарову. Несмотря на ряд интересных наблюдений и выводов, сделанных российским исследователем, некоторые весьма существенные детали остались вне поля его зрения. Дело не только в ограниченном количестве использованных им источников (по сути статья основана исключительно на книге одного из основателей Sony А. Мориты), но и в весьма вольной интерпретации понятия «миссия». Остановимся на этом подробнее. «Миссия — это своеобразная «мечта», от которой начинается танец целей и стратегий предприятия, стиль его работы» (Комаров, 2001), - как видно в этом образном определении, открывающем материал, спутаны два различных понятия: «миссия» и «видение». Гораздо интереснее обобщения автора по поводу генезиса миссии Sony, о роли «человеческого фактора» в этом процессе. «Анализ миссии "Сони" закономерно приводит к вопросу о ее источнике. Можно однозначно утверждать - миссия обусловлена обликом основателей фирмы, ставших и ее руководителями. Если перевести на язык образной формулы, то она выглядит так:

Миссия = (знания, изобретательность, энтузиазм) х (интуиция, смелость, дерзость).

Первую скобку можно назвать личностным "Капиталом номер один", а вторую - "Капиталом номер два". Сплав того и другого закономерно привел к появлению миссии. Именно осознание предпринимателями главного предназначения своей фирмы привело к определению ее миссии». И далее: «В современных работах по стратегическому менеджменту почему-то отсутствует эта человеческая сторона появления миссии, а упор делается только на какую-то таинственную связь "компания - внешнее окружение". Сама конкретная компания и внешнее окружение каким-то образом воспринимается людьми, которые и являются авторами миссии». Последний абзац свидетельствует о весьма поверхностном знакомстве автора с литературой по стратегическому менеджменту и маркетингу, в которой «человеческой стороне» миссии отводится достаточно важное место. Однако с его выводом о том, что миссия Sony «обусловлена обликом» ее основателей, нельзя не согласиться. Более того, он вполне применим и к некоторым другим японским компаниям. Однако речь здесь должна идти не столько об «облике» (личных качествах) блестящего тандема А. Мориты и М. Ибуки, сколько об их мировоззрении.

Это мировоззрение представителей японской элиты после Хиросимы и Нагасаки, по крайней мере той ее части, которая преодолела апокалиптические настроения и устремила свой взгляд в будущее. И здесь обнаруживается, что российский автор упустил один важнейший источник миссии, который предопределял оба «личностных капитала». Это - патриотизм и осознание собственной индивидуальной миссии в истории страны. «...После Хиросимы... я полностью осознал, что Японии потребуются все таланты, которые ей удастся спасти для будущего. Я могу даже сказать, что уже тогда, будучи молодым человеком, я чувствовал, что должен сыграть какую-то роль в этом будущем»

(Морита, 1990). М. Ибуке и А. Морите было что доказывать: перед страной (А. Морита, уклонившийся от своего последнего воинского долга - самоубийства, - был по сути дезертиром), своими семьями и соотечественниками, оккупантами и миром. Их образ Японии в корне отличался от довоенных стереотипов, а значит, их страна и их дело после войны должны были быть совершенно иными. Очень важный вопрос: было ли это мировоззрение реваншистским? Нет, если говорить о противостоянии наций. Да, если говорить о реванше перед самим собой. Они не просто создавали новую фирму — они строили новую Японию. «B-29 разрушили японскую промышленность до основания, а строить на пустом месте всегда легче, чем восстанавливать», — сказал многим позже А. Морита в интервью «Плейбою». Дух «Токио цусин когё кабусики кайса» Имя Sony появилось лишь в 1958 году. Но и на начальном этапе своего существования «Токио комьюникейшнз инжиниринг корпорейшн» (так переводилось ее название на английский), выпускавшая примитивные приставки для приема коротковолновых радиопередач, обладала тем человеческим капиталом, который позволяет сказать: It's the Sony — это уже была Sony! В основу миссии компании была положена безграничная вера в «идею продукта». Морита, несмотря на то, что его с полным правом можно назвать гением маркетинга, остался ей верен до конца своих дней. Сегодня это может показаться утопией, восточной спецификой, но такая идеология привела Sony к успеху и на американском рынке. Впрочем, «идеализм» основателей корпорации имел и маркетинговую причину. М. Ибука и А. Морита прекрасно осознавали, что успех в производстве уже известных товаров для их небольшой тогда фирмы, был бы лишь временным — пока не «проснулись» гиганты довоенного бизнеса: Toshiba, Mitsui и др. Поэтому инновации были единственным полем, где Sony могла достичь стратегического преимущества над конкурентами. Однако не стоит сводить миссию Sony к приоритету инновационного процесса и инновационного менеджмента. Это не были инновации ради инноваций. Это были инновации ради людей, что стало главным тезисом миссии компании: «Если бы удалось создать условия, в которых люди могли бы объединиться с твердым намерением совместно трудиться и использовать свои технические способности для осуществления своих сокровенных желаний, то такая организация могла бы принести огромное наслаждение и пользу». «Никакая теория, программа или правительственная политика не могут сделать предприятие успешным; это могут сделать только люди» (Морита, 1990). Позже появляется манифест «Дух Sony», который стал декларацией о миссии компании. Приведем наиболее значимые отрывки из него. В начале отмечалось, что Sony - это пионер и никогда не будет следовать за другими. «Осуществляя прогресс, Sony хочет служить всему миру», и выполняя это, «компания всегда будет стремиться к неизведанному». «Мы также заявляли: "Путь пионера полон трудностей, но, несмотря на многочисленные тяготы и препятствия, работников Sony всегда будет гармонично и тесно связывать радость от участия в творческом труде и гордость тем, что они вкладывают свои уникальные таланты в достижение этой цели. Принцип Sony — уважать и поощрять способности каждого (человек на своем месте), и она всегда стремится выявить лучшее в человеке, верит в него и постоянно дает ему возможность развивать свои способности. В этом жизненная сила Sony"» (там же). Видение-миссия-философия Из приведенной цитаты видно, как мало миссия Sony имеет общего с образом эдакого «муравейника», который нередко ассоциируется с организационной культурой японских предприятий. «Дух Sony» — не просто декларация, а восточная философия жизни, переведенная на язык предпринимательства. С этим связана одна трудность, возникающая при интерпретации миссий в контексте японского стиля управления. В отличие от западных компаний, декларации о миссии которых стали появляться лишь после внедрения в широкие бизнес-круги концепции социально-ответственного маркетинга, в случае с японскими корпорациями мы имеем дело не с рациональной этикой, а органичной традиционной философией. Может быть, именно в этом и заключалось главное стратегическое преимущество японцев перед их конкурентами: они гораздо глубже понимали смысл

предпринимательства, т.е. обладали удивительным чувством миссии, объединявшим их не только в рамках коллектива, но и целого общества, объединявшим не во имя конкуренции, а созидания, в котором конечный результат был часто менее важен, чем «путь» во всем многообразии смысла этого слова («дао» в восточной философско-религиозной традиции). Такой подход приводит к некоему стратегическому «синкретизму», в котором понятия видение, миссия, стратегия, вера и дух неразделимы. Японским компаниям нет смысла переформулировать свои миссии согласно изменившейся рыночной конъюнктуре или потребительским приоритетам, поскольку их философия покоится на абсолютных принципах. Она традиционна и вместе с тем обращена в будущее: «Поддержка, которую мы оказываем долгосрочным планам подающих надежды руководителей, служат важным преимуществом нашей системы... Это позволяет нам создать и поддержать философию компании - редкое явление на Западе... Идеалы компании не меняются. Когда я оставлю компанию, философия Sony будет по-прежнему существовать» (Морита, 1990), - Почему? Потому что it’s the Sony.

Вопросы

1.На каких принципах основывается миссия Sony?

2.Как соотносятся миссия,видение и философия фирмы?

3.Приведите удачное использование миссии на российских предприятиях.

Тема 5. Стратегии фирм их сущность и классификация

Задание 1.

Практическая ситуация

Красивое современное здание в центре Москвы, прекрасный вид из окна, большие просторные комнаты и пять минут до метро, а для владельцев автомобилей – большая стоянка. Мечта, а не бизнес-центр. Компания «Плюшевые игрушки» снимала там помещение уже в течение трех лет, и сотрудники любили свой офис и гордились им.

Но пришел кризис, и офис стал компании не по карману. Разговоры о необходимости смены офисного помещения начались еще прошлой осенью, но сотрудники постепенно к ним привыкли и всерьез не принимали. Раз никаких активных действий не предпринимается, может, пронесет?

Нет, не пронесло. Одним прекрасным утром генеральный директор собрала коллектив и объявила: «Все вы, конечно, знаете про кризис, про тяжелую экономическую ситуацию… К сожалению, она не обошла стороной и нашу компанию. Поэтому мы вынуждены отказаться от этого помещения и переехать на новое место. И с понедельника приступаем к работе в новом офисе, расположенном на 6-ом километре МКАДа. Это современный бизнес-центр со всеми удобствами. Вот адрес. Прошу вас за оставшиеся дни собрать свои личные вещи, коробки можно будет взять у наших хозяйственников. Перевозом займется специальная фирма. Надеюсь, что на новом месте нам будет также хорошо и плодотворно работаться, как здесь».

Однако сотрудникам новость о том, что компания переезжает, не понравились: все пятнадцать ключевых сотрудников головного офиса к концу недели положили генеральному директору на стол заявления об уходе**.** Объяснение было одинаковым: «Ездить за МКАД на работу мы не готовы. Это далеко и не удобно. Посчитайте, сколько времени у нас будет уходить на дорогу?!»

В чем, на ваш взгляд, причина такого поведения, можно ли было как-то предотвратить такой исход? Какой выход предложили бы вы в создавшейся ситуации?

Тема 6. Портфельные стратегии организации

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 электрон ной 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, псе 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 Сотап 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 закрепилась, 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 Сотап пропела 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 до- говоренность 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» ком- пьютеров «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 вставать 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, запушенный 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 обоснованны, 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 «компании-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 цепы. 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 поддержание 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»?

Задание 3. Используя матрицу БКГ, сформировать продуктовую стратегию любого известного предприятия.

Тема 7. Инновационные и инвестиционные стратегии на корпоративном уровне

Задание 1.

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?

Тема 8. Стратегия внешнеэкономической деятельности предприятия

Задание 1.

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 молотового расфасованного кофе западноевропейского производства составляла для отечественных импоргеров не ниже 10 тыс. долл. за 1 т, растворимого — 20 тыс. долл., гранулироваиного — 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 I т, а жареного кафе 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 500т сырца в месяц, стоит около 100—150 тыс. долл. В одной из своих зарубежных посадок 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 Darboven, 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 и республиках бывшего Советского Союза с 1989 г. удвоилось и достигло 0,5 кг на человека.

Вопросы

1. Насколько оправданы желание руководства перепрофилировать фирму?

2. Оцените текущую фактическую емкость отечественного рынка кофе а 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?

Тема 9. Формирование стратегических альтернатив и стратегический выбор

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 хладокомбинат (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 боль- шей 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 хладокомбинатах некоторых провинциальных городов износ оборудования доходит до 70%. Но даже с таким оборудованием, работая на пределе рентабельности, они не уходят с рынка, сильно осложняя жизнь производствам, 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 и 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 пред- почитать 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 иен. Цены производителей, начиная с кризисного 1998 г., росли в 2—2,5 раза медленнее инфляции и в рублевом выражении они 58 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 устраните рынка 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 иен — 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 «Вашъ 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 несозревшем 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 царила 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 экономили 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. 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 наболевших 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 продолжат 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 зарплаты 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:

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?

Тема 10. Стратегическое планирование, реализация стратегии, оценка и контроль

Задание 1. Практическая ситуация

Досье. «Vesco Group» создана в 2003 году как агентство по продаже загородной недвижимости. Основной владелец — Вячеслав Ширяев. Имеет подразделения в Москве, Сочи и Санкт-Петербурге. Сегодня группа представлена десятью компаниями,

работающими в сферах недвижимости, финансах, производства и др. Совокупная выручка «Vesco Group» в 2006 году составила около $20 млн., из которых около 20% приходится на сферу услуг, около 40% — на строительство и девелопмент загородной недвижимости, а остальное — на смежные бизнесы. В конце прошлого года девелоперское подразделение «Vesco Group» начала строительство четырех коттеджных поселков на Новорижском шоссе: Istrian Monopoly, , Лесавино, Гринбург и Истринские усадьбы,— что позволило ей занять третье место в рейтинге девелоперов этого направления. Доля группы на городском рынке продаж жилья составляет около 1%, а на загородном — примерно 6-7%.

РЫНОК

ПЕРВЫЙ ОРГАНИЗОВАННЫЙ КОТТЕДЖНЫЙ ПОСЕЛОК в Московской области назывался Новинки — он был построен в 1991 году компанией Сапсан, которая долгое время была единственным девелопером на загородном рынке недвижимости. С середины 1990-х годов к этому сектору начали проявлять интерес другие компании. В настоящее время на рынке действуют десятки игроков, наиболее заметными из них считаются «Инком-недвижимость», «Миэль-Загородная недвижимость», «Большая земельная компания». Всего в Московской области построено 500 коттеджных поселков. Больше всего коттеджей -новостроек продается на Новорижском шоссе: там было сосредоточено около 35% всего объема предложения в области. По данным компании «Терра-недвижимость», в прошлом году совокупный объем сделок на первичном рынке загородной недвижимости составлял почти $11 млрд., а на вторичном — около $8,5 млрд. По сравнению с 2005 годом рост рынка по объемам продаж составил порядка 30—40%, а денежном исчислении — более 60%. Вместе с тем эксперты замечают, что, хотя количество операций в этом секторе превышает 10 тыс., в год, около 40% сделок проходит без участия риэлтеров.

НОУ-ХАУ

• с самого начала стала продавать все предложения на рынке организованной коттеджной недвижимости Подмосковья, а не поселки ограниченного круга застройщиков;

• начинает производство модульных домов по канадской технологии, планируя выйти в сегмент эконом-класса по цене $ 100-200 тыс. за домовладение;

• старается привлечь потенциальных инвесторов необычными проектами (запустила сайт по продаже товаров класса de luxe, собирается разливать премиальную водку и построить деревянную гостиницу категории пять звезд). В начале было слово. Слово придумал студент второго курса факультета международных экономических отношений МГИМО Вячеслав Ширяев. На лекции по военному делу, вместо того чтобы постигать азы тактики и стратегии, он предавался мечтам о собственной компании и придумывал для нее название. Первая часть - Ves- была составлена из инициалов студента (Вячеслав Эдуардович Ширяев). Немного поразмыслив, он добавил окончание, означающее компанию — Co. Получилось Vesco. «Веское» слово студенту понравилось. Вдохновленный успехом, он занялся разработкой дизайна логотипа будущей фирмы: с помощью офицерской линейки нарисовал пять кружочков и вписал туда продуманное название. «Компания появилась через восемь лет, в 2003 году, а придуманный на втором курсе логотип остался неизменным»,— вспоминает Вячеслав Ширяев, ныне генеральный директор и владелец контрольного пакета акций «Vesco Group». Сегодня в группу уже входит около десяти компаний, и Ширяев не перестает мечтать. Проекты «Vesco Group»не менее фантастичны, чем мысли второкурсника о собственной фирме. Самый масштабный — сеть из 30 поселков эконом-класса по 500—700 домовладений в каждом в ряде российских регионов. Необычность недвижимости проекта в том, что цена домов, по замыслу Ширяева, будет составлять от $90 тыс. до $200 тыс. в зависимости от площади, то есть как минимум на 20% дешевле, чем похожие коттеджи конкурентов.

Залезть, куда можно

ВСЕРЬЕЗ О СОЗДАНИИ собственной компании Ширяев задумался во время работы в риэлтерской компанииPenny Lane Realty, где он являлся заместителем гендиректора по маркетингу и PR. Там же он нашел и единомышленника— Виталия Мишукова, который тогда возглавлял отдел рекламы. В 2003 году на рынке недвижимости появился новый риэлтер — Vesco Realty . Акции Ширяев и Мишуков разделили поровну. Компания начала работать в том числе на рынке московского жилья, однако основным направлением ее деятельности тогда стала торговля загородной недвижимостью. Тогда все риэлтеры, работающие на этом рынке, предлагали продукт ограниченного круга девелоперов — дома в пяти-шести поселках. Ширяев и Мишуков пришли к мысли, что покупателям было бы интересно посмотреть все предложения на рынке организованных коттеджных поселков. Чтобы заинтересовать в сотрудничестве максимальное количество девелоперов, «Vesco Group» пришлось пойти на уступки. «Мы соглашались работать с застройщиками за 3—4%, тогда как стандартное вознаграждение риэлтеров — около 5%, — вспоминает Ширяев.— По сути, мы демпинговали но в результате нам удалось собрать весь загородный рынок». Расчет оказался верным: сегодня группа входит в тройку лидеров загородного направления, уступая только агентствам «Миэль» и «Инком». Доля «Vesco Group» в этом сегменте составляет около 5%. Успех позволил риэлтерской компании развивать новые направления деятельности. В 2004 году компания открыла еще два подразделения: консалтинговое —Vesco Consalting и девелоперское — Vesco Construction. Позже она вышла за границы сектора недвижимости, добавив, в частности, рекрутинг (Vesco Personnel) и бухгалтерские и аудиторские услуги (Vesco Audit). «Мы пытались залезть, куда только можно,— объясняет стратегию фирмы Вячеслав Ширяев.— А почему бы не попробовать?» В итоге мечты основателей занесли «Vesco Group» в совсем уж экзотические сферы.

Деревянная экзотика

ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИН для мультимиллионеров, где можно купить товары стоимостью свыше $1 млн.: элитные яхты, самолеты, коллекционные автомобили и прочее. Именно таким должен был стать проект Vladenie, запущенный в 2005 году компанией De Luxe Alliance, входящей в группу Vesco. Однако сделать продажи не удалось — потенциальные клиенты предпочитали покупать предметы роскоши за границей. «Поведение богатых людей не укладывается в общепринятые рамки потребительских стандартов»,— объясняет Ширяев неудачу. Теперь он увлечен новой идеей — создать водку класса de luxe по цене около 200 евро за пол-литра. «Это будет продукт, который вызовет восхищение всей пьющей аудитории»,— мечтательно говорит Ширяев. Он уверен, что, попробовав продукт, люди скажут: «Вот такую водку мы давно 116 ждали». Ждать осталось недолго: на прилавках напиток должен появиться уже в начале 2008 года. Разливаться он будет на Устьянском ликеро- водочном заводе Архангельской области, который «Vesco Group» купила в прошлом году. Впрочем, водочный проект кажется не менее сомнительным, чем Vladenie. Продукция премиум-класса с ценой от $100 за бутылку не является ноу-хау для водочного рынка. В мире насчитывается несколько десятков видов водочной продукции в этой категории. В России в этой ценовой нише представлена, например, водка Kauffman по цене до $250 за бутылку, которую под собственным именем выпускает президент компании Whitehall Марк Кауфман. «Чтобы занять свое место, новая продукция должна стать событием на рынке,— говорит вице-президент Союза участников алкогольного рынка Вадим Дробиз.— Но в этом случае рекламный бюджет проекта должен исчисляться миллионами долларов». Не добавляют оптимизма уменьшение объемов алкогольного рынка и разговоры о тотальном сокращении производителей. В итоге Устьянский ЛВЗ, чья выручка в 2007 году, по прогнозу самой «Vesco Group», составит $10 млн., отнюдь не кажется кандидатом на выживание (для сравнения: выручка российского подразделения «Союз-Виктана», который можно считать крепким середняком на российском рынке, за тот же период превысила $200 млн.). Наконец, компания оформляет охотничью лицензию на лесной

участок площадью 20 тыс. га на границе Архангельской и Вологодской областей. Здесь будет построена пятизвездная гостиница на 120 номеров полностью из дерева. «По северной технологии, ручная рубка, кстати, лифтовая шахта у нас тоже планируется из кругляка: это не проект — это вызов»,— гордо заявляет Вячеслав Ширяев. Постояльцев будут развлекать охотой, гонками на снегоходах, экскурсией на пасеку и другими видами экстремального туризма. Общая стоимость «вызова» составит $27 млн. при запланированной окупаемости за восемь-девять лет. Срок немалый, если учесть, что инвесторы в гостиничный бизнес стараются вернуть средства за четыре-пять лет. Однако необычный проект поможет привлечь внимание крупных иностранных инвесторов. А инвестиции компании, судя по всему, понадобятся. В прошлом году Виталий Мишуков вышел из бизнеса, и Ширяев получил контрольный пакет «Vesco Group». Но уход партнера-основателя не отбил у Ширяева охоты мечтать: он затеял самый масштабный проект в истории своей компании.

Недоступный эконом

«Vesco Group» активно осваивает престижное Новорижское направление, где строит четыре коттеджных поселка. Еще один элитный поселок компания возводит на Калужском шоссе. В общей сложности на девелопмент приходится сегодня 40% ее выручки. Однако будущее рынка загородной недвижимости далеко не безоблачно. В Подмосковье насчитывается около 500 организованных коттеджных поселков. Чуть более половины из них относятся к сегменту бизнес-класса, около четверти — элитные объекты, и только 22% приходится на эконом- класс. При этом четкой классификации загородных объектов не существует, поэтому каждая риэлтерская компания использует свои критерии. Например, в агентстве «Миэль» к категории эконом относят домовладения стоимостью до $400 тыс., а в МИАНе — и вовсе до $500 тыс. Покупателей, которые, с одной стороны, располагают подобными суммами, а с другой — еще не успели обзавестись загородным жильем, осталось уже не так много. В результате, если два-три года назад средний срок экспозиции коттеджей составлял три-шесть месяцев, то сегодня считается нормальной ситуация, когда новый объект продается более чем через год, хотя многие застройщики охотно дают покупателям скидки в 5—6%. Вячеслав Ширяев убежден, что единственный выход из тупиковой ситуации — это строительство реальных, а не декларируемых поселков эконом-класса, где дома будут стоить $90—200 118 тыс. Надо сказать, эта светлая идея посетила не его одного. «Сегодня стало модно» строить эконом-класс, и многие девелоперы объявляют о довольно масштабных проектах в этом сегменте, но в реальности цена коттеджей уже на старте продаж составляет $200—300 тыс., и более»,— рассказывает соучредитель Национального агентства малоэтажного и коттеджного строительства Олег Ступеньков. Директор компании «Миэль- Загородная недвижимость» Савелий Орбант не скрывает, что его компания также присматривалась к нише дешевых поселков. Но после подробных расчетов выяснилось, что себестоимость строительства качественного загородного дома с учетом цены участка в пределах 80 км от Москвы не может быть ниже $ 120—150 тыс. Наиболее дешевым проектом «Миэль» является коттеджный поселок Ярославский, расположенный на одноименном направлении, но стоимость домовладений начинается от $280 тыс.

Что канадцу хорошо...

ПОКА ЕДИНСТВЕННЫМ ДЕВЕЛОПЕРОМ, которому удалось выдержать низкую цену, является компания Rodex Group. Она может похвастаться двумя реализованными поселками: Маяк и Аистово. Дома там стоят от $120 тыс. Но в глазах покупателей у них есть существенный недостаток: расположены они на значительном удалении от Москвы — в 120 км. Ширяев же собирается сделать жилье доступнее не только в денежном, но и в «транспортном» смысле: строить значительно ближе и на более престижных направлениях. «Vesco Group» уже зарезервировала крупные земельные участки площадью 90—100 га по Новорижскому и Ленинградскому шоссе на расстоянии 60—80 км от Москвы под два проекта на 650 домовладений каждый. Стоимость

коттеджей составит от $90 тыс., до $200 тыс., но основная часть предложений (загородные дома площадью 120—150 кв. м с земельным участком 8-10 соток) будет сосредоточена в пределах $150—175 тыс. По расчетам СФ на основе данных, предоставленных самими компаниями, себестоимость строительства 1 кв. м. «Vesco Group» составит около $840, тогда как у конкурентов —$1090. На чем экономит Ширяев? Он рассчитывает на технологию модульного домостроения, широко распространенную в Северной Америке, но до сих пор неизвестную в России. Основной объем работ проводится на специальных заводах, где изготавливаются модули из ОСП (ориентировочно-стружечной плиты, являющейся разновидностью фанеры) с камином, обоями и сантехникой. А на участке эти конструкции собираются, как Lego— всего за два- три дня. Всего в планах компании— запуск 15 заводов мощностью от 500 до 1 тыс., модульных строений в год. В настоящее время определены две площадки для размещения производств: одна на Ярославском шоссе в районе города Пушкино, другая — на Новорижском. На первых этапах «Vesco Group» планирует арендовать производственные площадки, ведь покупка участков и строительство заводов с нуля неминуемо повысят себестоимость проекта. А они без того недешевые. «Только в течение ближайших трех лет в него будет вложено порядка $100—120 млн.»— заявляет Вячеслав Ширяев. Собственные средства компания планирует инвестировать лишь вначале, а в дальнейшем — привлекать банковские кредиты. Вопрос в том, насколько интересной эта затея покажется банкам. Ведь заявленный срок реализации проектов — целых пять лет при рентабельности всего в 20%. По мнению экспертов, это минимальный показатель, который в принципе способен заинтересовать инвесторов. И при малейших просчетах шансы будут стремиться к нулю. «Если продажи затянутся, то проект обречен на провал,— считает Савелий Орбаят.— Конечно, компания получит от него какую-то прибыль, но настолько маленькую, что было бы выгоднее просто положить деньги в банк под проценты». Есть и объективные причины, по которым продажи могут пойти не так гладко, как ожидается. «Заявленная компанией «Vesco Group» технология строительства домов — не самый лучший выбор для России,— полагае руководитель салона загородной недвижимости „Резиденция" компании «Инком-недвижимость» Олег Новосад.— Подобные дома рассчитаны лишь на 15—20 лет активного использования. В Северной Америке они получили широкое распространение из-за того, что люди больше привязаны к работе и легко переезжают с места на место. У россиян другой менталитет — они больше привязаны к месту. С этой точки зрения „канадские" коттеджи проигрывают домам, построенным по традиционным технологиям». Впрочем, Вячеслав Ширяев не выглядит удрученным. В конце концов, эта его мечта — хоть и самая дорогая, но не единственная. И явно не последняя.

Вопросы

1.Какие методы реализации стратегии вы можете предложить компании?

2.Какие принципы остаются в компании нереализованными?

6. Критерии оценивания результатов освоения дисциплины (модуля)

6.1. Оценочные средства и критерии оценивания для текущей аттестации

1. Требования к устному ответу на вопросы семинарского (практического) занятия

Ответы студенты должны иллюстрировать конкретными примерами, опираться на нормативно-правовую базу, прослеживать связи между теоретическими и практическими положениями учебной дисциплины, применять теоретические знания к решению вопросов.

Устный ответ предполагает:

- грамотность устной речи;
- уверенность устной речи;
- убедительность устной речи;
- ясность, точность;

- строгая последовательность, иллюстрация.

Критерии оценки устного ответа

При оценке ответа учитывается:
- полнота и правильность ответа;
- степень осознанности и понимания изученного;
- уровень оформления ответа.

Зачтено («отлично») ставится, если студент:	- обстоятельно и достаточно полно излагает материал; - обнаруживает полное понимание материала, может обосновать свои суждения, привести примеры; - строит ответ последовательно
Зачтено («хорошо») ставится, если студент обнаруживает знание и понимание материала, однако:	- допускает единичные ошибки, но исправляет их самостоятельно после замечаний преподавателя; - не всегда может убедительно обосновать свое суждение; - допускает отдельные погрешности
Зачтено («удовлетворительно») ставится, если студент обнаруживает знание и понимание основных теоретических положений темы, но:	- излагает материал недостаточно полно; - не может обосновать свои суждения и привести необходимые примеры; - нарушает последовательность в изложении материала
Не зачтено («неудовлетворительно») ставится, если студент:	- обнаружил незнание большей части темы (раздела, вопроса); - при ответе на вопрос искажает его смысл; - излагает материал беспорядочно и неуверенно

Оценка может быть поставлена студенту как за единовременный ответ, так и за ответ, рассредоточенный во времени, т.е. за сумму ответов, данных в процессе занятий.

2. Темы докладов и требования к докладам и критерии их оценки

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 определяема 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.

Требования к подготовке докладов

Работа по подготовке устного выступления начинается с формулировки или выбора темы. Само 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
	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

3. Темы рефератов, требования к реферату, критерии оценки

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 рефератам

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 выступлений

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

4. 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 ученных 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
Отлично	90% и более правильных ответов
Хорошо	Более 80% правильных ответов
Удовлетворительно	Более 50% правильных ответов
Не удовлетворительно	Менее 50% правильных ответов

5. Примерные задания и критерии их оценки

Задание 1.

Практическая ситуация. Система бирж.

Декларация независимости государства «Х» 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 «Х» 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:

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

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

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

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?

Критерии оценки ситуационной задачи

Оценка	Характеристики ответа студента	
Отлично	34-40 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;
Хорошо	30-33 балла	
Удовлетворительно	21-29 баллов	

Неудовлетворительно	20 и менее баллов	знание и умение использовать терминологию, понятийный аппарат курса – от 0 до 10 баллов.

6. Основные требования и критерии оценки разработанных тестовых заданий

При подготовке к занятиям студентам необходимо самостоятельно разработать тестовые задания по темам курса.

Основные требования к тестовым заданиям

1.Содержание тестового задания должно быть ориентировано на получение от тестируемого однозначного заключения.

2.Основные термины тестового задания должны быть явно и ясно определены.

3.Тестовые задания должны быть прагматически корректными и рассчитаны на оценку уровня учебных достижений студентов.

4.Тестовые задания должны формулироваться в виде кратких суждений.

5.В содержании тестового задания определяющий признак должен быть необходимым и достаточным.

6.Среднее время заключения испытуемого на тестовое задание не должно превышать 2,5 минуты.

На один вопрос тестового задания может быть один и более вариантов правильно ответа. Возможно применение открытых вопросов и заданий на соответствие. По каждой теме должно быть составлено 10 тестовых заданий.

Критерии оценки тестового задания

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

6.2. Оценочные средства и критерии оценивания для промежуточной аттестации

Форма промежуточной аттестации – экзамен

Вопросы к экзамену

1. Сущность и разновидности менеджмента. Текущий, опережающий, контролирующий менеджмент.
2. Организационный, производственный, снабженческо-сбытовой, инновационный, маркетинг-менеджмент, персонал-менеджмент, финансовый, эккаунтинг-менеджмент, менеджмент знаний.
3. Закономерности и принципы менеджмента.
4. Целеполагание в менеджменте. Задачи и функции менеджмента.
5. Понятие, сущность и классификация методов менеджмента.
6. Понятие стратегии, стратегического управления и стратегического менеджмента. Эволюция стратегического управления.
7. Различия стратегического и оперативного видов управления. Виды стратегического управления по И. Ансоффу.
8. Основные особенности и концептуальные положения стратегии.
9. Организация: определение, значение и виды.
10. Понятие и типы организаций. Жизненный цикл и типы управления организацией.
11. Организационные структуры управления.
12. Организационная культура: понятие, составляющие, механизм формирования, значение.
13. Законы теории организации. Принципы организации. Виды организационного поведения.

14. Личность и организация. Власть и лидерство.
15. Групповая динамика.
16. Процесс коммуникации в организации.
17. Мотивация и ее влияние на эффективность деятельности организации.
18. Планирование в организации. Регулирование и контроль в организации.
19. Управление конфликтами в организации.
20. Процесс принятия управленческих решений.
21. Персональное развитие в организации. Карьера.
22. Миссия и имидж организации, их характеристика. Правила формулирования миссии.
23. Характеристика целей организации. Формирование стратегических целей.
24. Классификация целей стратегического управления.
25. Макросреда ее характеристика и основные компоненты.
26. Деловая среда ее компоненты.
27. Анализ внутренней среды, ее характеристика.
28. Методы анализа среды.
29. Стратегии достижения конкурентных преимуществ.
30. Особенности стратегий крупных и средних фирм. Стратегии развития фирм малого бизнеса.
31. Отраслевые стратегии.
32. Функциональные стратегии.
33. Производственные стратегии предприятия.
34. Стратегии управления конкурентным потенциалом организации.
35. Портфельные стратегии организации
36. Инновационные и инвестиционные стратегии на корпоративном уровне
37. Стратегия внешнеэкономической деятельности предприятия
38. Понятие и типы стратегических альтернатив.
39. Процесс и методы разработки стратегических альтернатив.
40. Подходы к формированию стратегических альтернатив.
41. Место стратегического планирования в управлении. Понятие и сущность стратегического планирования.
42. Стратегический план его структура.
43. Бизнес – план как элемент стратегического планирования. Основные этапы цикла реализации.
44. Выбор подхода к реализации стратегии.
45. Сравнение подходов.
46. Оценка результатов реализации стратегии.
47. Управление процессом реализации стратегических изменений.
48. Эффективность стратегического менеджмента. Сущность стратегической эффективности.
49. Понятие контроля. Характеристики эффективного контроля. Общая схема процесса контроля.
50. Стратегический контроль.

Билет состоит из 2х вопросов и ситуационной задачи

Критерии оценки уровня овладения студентами компетенциями на экзамене (устные ответы)

Оценка «5» («отлично») соответствует следующей качественной характеристике: «изложено правильное понимание вопроса и дан исчерпывающий на него ответ, содержание раскрыто полно, профессионально, грамотно». Выставляется студенту,
- усвоившему взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии, проявившему творческие способности в понимании,

изложении и использовании учебно-программного материала;
- обнаружившему всестороннее систематическое знание учебно-программного материала, четко и самостоятельно (без наводящих вопросов) отвечающему на вопрос билета.

Оценка «4» («хорошо») соответствует следующей качественной характеристике: «изложено правильное понимание вопроса, дано достаточно подробное описание предмета ответа, приведены и раскрыты в тезисной форме основные понятия, относящиеся к предмету ответа, ошибочных положений нет». Выставляется студенту,
- обнаружившему полное знание учебно-программного материала, грамотно и по существу отвечающему на вопрос билета и не допускающему при этом существенных неточностей;
- показавшему систематический характер знаний по дисциплине и способному к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебы и профессиональной деятельности.

Оценка «3» («удовлетворительно») выставляется студенту,
- обнаружившему знание основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по профессии, справляющемуся с выполнением заданий, предусмотренных программой;
- допустившему неточности в ответе и при выполнении экзаменационных заданий, но обладающими необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя.

Оценка «2» («неудовлетворительно») выставляется студенту,
- обнаружившему существенные пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий;
- давшему ответ, который не соответствует вопросу экзаменационного билета.

Ситуационная задача (пример)

Практическая ситуация. Система бирж.

Декларация независимости государства «Х» 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 «Х» 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:

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

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

3.1. Если судить по приведенной выше информации, какие факторы внешней среды

прямого воздействия стали причиной затруднений в деятельности системы бирж «Х»?

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?

Критерии оценки ситуационной задачи

Оценка	Характеристики ответа студента	
Отлично	34-40 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.
Хорошо	30-33 балла	
Удовлетворительно	21-29 баллов	
Неудовлетворительно	20 и менее баллов	

Оценка за экзамен = Оценка за вопрос 1* 0,5 + Оценка за вопрос 2 * 0,5 + + Оценка за ситуационную задачу

Шкала оценивания ответа студента на экзамене

Оценка	Баллы	Характеристики ответа студента на экзамене	
отлично	9-10	90-100%	90-100 баллов
хорошо	7-8	70-89%	70-89 баллов
удовлетворительно	5-6	51-69%	51-69 баллов
неудовлетворительно	0-4	Менее 50%	0-50 баллов

7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

7.1. Основная литература

1. Иванова, И. А. Менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 305 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04184-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/489027

2. Иванова, И. А. Менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 305 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04184-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/489027
3. 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
4. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15505-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/508037
5. Отварухина, Н. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 336 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02841-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/488374

7.2. Дополнительная литература

1. Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для вузов / Э. М. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 566 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07327-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/488680
2. Коргова, М. А. Менеджмент организации : учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 197 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10829-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/493950
3. Иванова, И. А. Менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 305 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04184-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/489027
4. Менеджмент : учебник для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 448 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03372-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/489310
5. Маркетинг : учебник и практикум для вузов / Т. А. Лукичёва [и др.] ; под редакцией Т. А. Лукичёвой, Н. Н. Молчанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 370 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01478-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/489171

Нормативно-правовые акты:

1. Трудовой кодекс Российской Федерации
2. Гражданского кодекса Российской Федерации
3. Кодекс корпоративного поведения ФКЦБ, 2002 г.

Периодические издания:

Стратегический менеджмент
Стратегические решения и риск-менеджмент
Менеджмент

7.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. http://biblioteka.smolgu@.ru – электронный каталог библиотеки НОУ ВО СмолГУ
2. http://www.vopreco.ru/ - Журнал «Вопросы экономики»
3. http://www.expert.ru/ - Журнал «Эксперт»
4. http://www.akdi.ru/ - Интернет-сервер «АКДИ Экономика и жизнь»
5. http://www.consultant.ru/ - Консультант-Плюс
6. http://www.informika.ru/ - Образовательный портал «Информика»
7. http://economicus.ru/ - Проект института «Экономическая школа»
8. http://www.ipu.ru/period/pu Журнал «Проблемы управления»
9. http://www.hr-portal.ru/ Сайт "Психология и управление персоналом"

8. Материально-техническое обеспечение

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).

9. Программное обеспечение

Kaspersky Endpoint Security для бизнеса Стандартный АО «Лаборатория Касперского».
Microsoft Open License в составе:
– Microsoft Windows Professional XP, 7, 8, Server Russian;
– Microsoft Office 2003-2016 Russian.