

	Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
	Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Уральский государственный аграрный университет»
	ФГБОУ ВО Уральский ГАУ
	Рабочая программа учебной дисциплины «Стратегический менеджмент»
Б1.В.06	Кафедра менеджмента и экономической теории

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**  
учебной дисциплины

**«Стратегический менеджмент»**

Направление подготовки  
38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) программы  
Менеджмент

Уровень подготовки  
бакалавр

Форма обучения  
очная, заочная

Екатеринбург, 2019

	<i>Должность</i>	<i>Фамилия/ Подпись</i>	<i>Дата № протокола</i>
<b>Разработал:</b>	<i>Доцент кафедры</i>	<i>Рущицкая О.А.</i>	<i>11 янв 2019</i>
<b>Согласовали:</b>	<i>Заведующий кафедрой</i>	<i>Рущицкая О.А.</i>	<i>11 янв 2019 №5</i>
	<i>Председатель учебно-методической комиссии Института экономики, финансов и менеджмента</i>	<i>Зырянова Т.В.</i>	<i>15 янв 2019 №5</i>
<b>Утвердил:</b>	<i>Директор Института экономики, финансов и менеджмента</i>	<i>Рущицкая О.А.</i>	<i>15 янв 2019</i>
<b>Версия: 1.0</b>		КЭ:1	УЭ № _____
			<i>Стр 1 из 13</i>

**СОДЕРЖАНИЕ**

1. Введение .....	3
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	3
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	3
4. Объем дисциплины и виды учебной работы .....	4
Содержание дисциплины .....	4
4.1. Модули (разделы) дисциплин и виды занятий.....	5
4.2. Содержание модулей (разделов) дисциплин .....	6
4.3. Детализация самостоятельной работы.....	7
5. Перечень учебно-методического и программного обеспечения дисциплины .....	7
6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине .....	8
7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины: .....	8
8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....	8
9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .....	9
10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем .....	9
11. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине .....	10
12. Особенности обучения студентов с различными нозологиями: .....	12



## 1. Введение

Цель освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» - формирования теоретической и практической подготовки студентов в области разработки и реализации стратегии предприятия.

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

В результате изучения дисциплины студент должен овладеть компетенции:

- ПК-3 владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности;
- ПК-5 способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.

В результате изучения дисциплины студент должен:

### **Знать:**

- место и роль стратегического менеджмента в системе управления предприятием;
- методологические подходы и принципы стратегического менеджмента; методы анализа макро- и микросреды организации;
- принципы формулировки и оценки целей предприятия; основные методы выбора альтернативных стратегий;
- методы управления организацией в условиях динамично изменяющейся, неопределенной внешней среды, в том числе ведение деловых переговоров.

### **Уметь:**

- применять теоретические знания в практической деятельности; осуществлять поиск необходимой информации, воспринимать, анализировать, обобщать и систематизировать полученную информацию;
- использовать основные методы и приемы стратегического планирования деятельности организации;
- проводить оценку конкурентоспособности предприятия; прогнозировать изменение экономической конъюнктуры;
- формулировать миссию предприятия;
- разрабатывать стратегии развития предприятия;
- организовывать переговорный процесс, в том числе с использованием современных средств коммуникации.

### **Владеть:**

- аналитическими приемами анализа, обработки и интерпретации информации;
- методами анализа внутренней и внешней среды организации; технологиями разработки и реализации стратегии;
- навыками использования для принятия управленческого решения основных методик разработки управленческих решений.
- методами проведения переговоров, организации публичных выступлений и навыками деловых коммуникаций

## 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.В.06 «Стратегический менеджмент» относится к числу дисциплин по выбору.



Траектория формирования компетенций выделяет этапы (курсы) формирования в соответствии с календарным графиком учебного процесса, при этом соблюдается принцип нарастающей сложности.

Основными этапами формирования указанных компетенций при освоении дисциплины является последовательное изучение содержательно связанных между собой разделов (тем) дисциплины. Изучение каждого раздела (темы) предполагает овладение студентами необходимыми компетенциями. Результат аттестации студентов на различных этапах формирования компетенций показывает уровень освоения компетенций студентами.

Этапность формирования компетенций прямо связана с местом дисциплины в образовательной программе

#### 4. Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы.

Вид учебной работы	Курс/семестр	
	Очное (7 семестр)	Заочное (8 семестр)
Контактная работа* (всего)	54	26
В том числе:		
Лекции	18	12
Практические занятия (ПЗ)	36	14
Самостоятельная работа (всего):	90	118
В том числе:		
Курсовая работа	30	30
Общая трудоёмкость, час	144	144
зач.ед.	4	4
Вид промежуточной аттестации	экзамен	экзамен

\*Контактная работа по дисциплине может включать в себя занятия лекционного типа, практические и (или) лабораторные занятия, групповые и индивидуальные консультации и самостоятельную работу обучающихся под руководством преподавателя, в том числе в электронной информационной образовательной среде, а также время, отведенное на промежуточную аттестацию. Часы контактной работы определяются «Положением об установлении минимального объема контактной работы обучающихся с преподавателем, а также максимального объема занятий лекционного и семинарского типов в ФГБОУ ВО Уральский ГАУ, утвержденным врио ректора 26 октября 2017 года.

В учебном плане отражена контактная работа только занятий лекционного и практического и (или) лабораторного типа. Иные виды контактной работы планируются в трудоёмкость самостоятельной работы, включая контроль.

#### Содержание дисциплины

Введение в стратегический менеджмент, место и роль стратегического менеджмента в системе управления предприятием; стратегический анализ и стратегия организаций методологические подходы и принципы стратегического менеджмента; методы анализа макро- и микросреды организации; принципы формулировки и оценки целей предприятия; основные методы выбора альтернативных стратегий; реализация стратегии, методы управления организацией в условиях динамично изменяющейся, неопределенной внешней среды, в том числе ведение деловых переговоров.

**4.1 . Модули (разделы) дисциплин и виды занятий****Очная форма**

№ п/п	Наименование модуля (раздела) дисциплины	Л	ПЗ	СРС	Всего час.
<b>1.</b>	<b>1. Введение в стратегический менеджмент</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>24</b>
	Тема1.Становление стратегического менеджмента		2	2	4
	Тема 2.Модель стратегического менеджмента.	1	2	2	5
	Тема3.Школы стратегического менеджмента	1	2	4	7
	Тема4. Миссия и цели организации	2	2	4	8
<b>2.</b>	<b>2. Стратегический анализ</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>20</b>	<b>38</b>
	Тема1. Анализ внутренней среды организации	2	4	6	12
	Тема2. Анализ внешней среды	2	4	6	12
	Тема3.Матрицы в стратегическом анализе	2	2	4	8
	Тема4.Альтернативные методы анализа		2	4	6
<b>3.</b>	<b>3 Стратегия организации</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>14</b>	<b>26</b>
	Тема1.Понятие и классификация стратегий	1	2	2	5
	Тема2. Стратегический маркетинг	1	2	4	7
	Тема3. Бизнес-планирование	1	2	4	7
	Тема4. Реинжиниринг бизнеса	1	2	4	7
<b>4</b>	<b>4. Реализация стратегии</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>14</b>	<b>26</b>
	Тема1. Области проведения стратегических изменений	1	2	2	5
	Тема2. Система планов и методы распределения ресурсов.	1	2	4	7
	Тема3.Мобилизация человеческого потенциала	1	2	4	7
	Тема4.Определение эффективности стратегии	1	2	4	7
	Курсовая работа			<b>30</b>	<b>30</b>
<b>ИТОГО</b>		<b>18</b>	<b>36</b>	<b>90</b>	<b>144</b>

**Заочная форма**

№ п/п	Наименование модуля (раздела) дисциплины	Л	ПЗ	СРС	Всего час.
1.	Введение в стратегический менеджмент	2	2	20	24
2.	Стратегический анализ	4	4	30	38
3.	Стратегия организации	4	4	18	26
4.	Реализация стратегии	2	4	20	26
	Курсовая работа			30	30
<b>ИТОГО</b>		<b>12</b>	<b>14</b>	<b>118</b>	<b>144</b>

**4.2. Содержание модулей (разделов) дисциплин  
Очная и заочная форма обучения**

№ п.п	Наименование модуля (раздела)	Содержание модуля (раздела)	Трудоемкость (ауд. час.)	Формируемые компетенции (ОК, ПК)	Формы контроля	Технологии интерактивного обучения
1.	Введение в стратегический менеджмент	Тема1. Становление стратегического менеджмента Тема 2. Модель стратегического менеджмента Тема3. Школы стратегического менеджмента Тема4. Миссия и цели организации	24	ПК-3 ПК-5	Устный опрос, письменная работа, ситуационная задача, курсовая работа	работа в группах
2.	Стратегический анализ	Тема1. Анализ внутренней среды организации Тема2. Анализ внешней среды Тема3. Матрицы в стратегическом анализе Тема4. Альтернативные методы анализа	38	ПК-3 ПК-5	Устный опрос, письменная работа, ситуационная задача, курсовая работа	работа в группах
3.	Стратегия организации	Тема1. Понятие и классификация стратегий Тема2. Стратегический маркетинг Тема3. Бизнес-планирование Тема4. Реинжиниринг бизнеса	26	ПК-3 ПК-5	Устный опрос, письменная работа, ситуационная задача, курсовая работа	работа в группах
4	Реализация стратегии	Тема1. Области проведения стратегических изменений Тема2. Система планов и методы распределения ресурсов Тема3. Мобилизация человеческого потенциала Тема4. Определение эффективности стратегии	26	ПК-3 ПК-5	Устный опрос, письменная работа, ситуационная задача, курсовая работа	работа в группах

**4.3. Детализация самостоятельной работы**

№ п/п	Наименование модуля (раздела) дисциплины	Тематика самостоятельной работы	Формы самостоятельной работы*	Трудоемкость, часы	
				очно	заочно
1.	Введение в стратегический менеджмент	Тема1.Становление стратегического менеджмента	Подготовка к лекционным и практическим занятиям, работа в библиотеке	12	20
		Тема 2.Модель стратегического менеджмента.			
		Тема3.Школы стратегического менеджмента			
		Тема4. Миссия и цели организации			
2.	Стратегический анализ	Тема1. Анализ внутренней среды организации	Подготовка к лекционным и практическим занятиям, работа в библиотеке	20	30
		Тема2. Анализ внешней среды			
		Тема3.Матрицы в стратегическом анализе			
		Тема4.Альтернативные методы анализа			
3.	Стратегия организации	Тема1.Понятие и классификация стратегий	Подготовка к лекционным и практическим занятиям, работа в библиотеке	14	18
		Тема2. Стратегический маркетинг			
		Тема3. Бизнес-планирование			
		Тема4. Реинжиниринг бизнеса			
4	Реализация стратегии	Тема1. Области проведения стратегических изменений	Подготовка к лекционным и практическим занятиям, работа в библиотеке	14	20
		Тема2. Система планов и методы распределения ресурсов.			
		Тема3.Мобилизация человеческого потенциала			
		Тема4.Определение эффективности стратегии			
	Курсовая работа			30	30

**5. Перечень учебно-методического и программного обеспечения дисциплины**

- Методические указания к самостоятельной работе для студентов очной и заочной формы обучения по направлению 38.03.02 Менеджмент, профиль Менеджмент по дисциплине «Теория организации» /сост.Рущицкая О.А. – Екатеринбург: Изд-во Уральский ГАУ, 2019.

- Методические указания по подготовке и защите курсовой работы для студентов очной и заочной формы обучения по направлению 38.03.02 Менеджмент, профиль Менеджмент по дисциплине «Теория организации» /сост.Рущицкая О.А. – Екатеринбург: Изд-во Уральский ГАУ, 2019.

**6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине****6.1. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины (ФОС)**

Приложение 1 к рабочей программе

**7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины:****а) основная литература:**

Литвак, Б. Г. Стратегический менеджмент : учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 507 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-2929-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/book/strategicheskij-menedzhment-425854>

Тебекин, А. В. Стратегический менеджмент : учебник для прикладного бакалавриата / А. В. Тебекин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 333 с. — (Серия : Бакалавр. Прикладной курс). — ISBN 978-5-9916-5133-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/book/strategicheskij-menedzhment-444145>

**б) дополнительная литература:**

Попов, С. А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение - цели - изменения : учеб.-практ. пособие / С. А. Попов. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 447 с. — (Серия : Авторский учебник). — ISBN 978-5-534-01109-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/book/aktualnyy-strategicheskij-menedzhment-videnie-celi-izmeneniya-431117>

Глущенко, А. В. Стратегический учет : учебник и практикум для бакалавриата, специалитета и магистратуры / А. В. Глущенко, И. В. Яркова. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 240 с. — (Серия : Бакалавр. Специалист. Магистр). — ISBN 978-5-534-05061-5. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/book/strategicheskij-uchet-441264>

**8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины****1) интернет-ресурсы библиотеки:**

- электронные учебно-методические ресурсы (ЭУМР),
- электронный каталог Web ИРБИС;
- электронные библиотечные системы: ЭБС «Лань» – Режим доступа: <http://e.lanbook.com>
- ЭБС «Юрайт» - Режим доступа: <https://biblio-online.ru>;
- ЭБС «Рукопт» – <http://lib.rucont.ru>
- доступ к информационным ресурсам «eLIBRARY», «УИС РОССИЯ» и «Polpred.com».

**2) Профессиональные базы данных:**

- международная информационная система по сельскому хозяйству и смежным с ним отраслям - AGRIS <http://agris.fao.org/agris-search/index.do>



- базы данных официального сайта ФГБУ «Центр агроаналитики» Министерства сельского хозяйства Российской Федерации - <http://www.specagro.ru/#/>
- базы данных информационных ресурсов «Polpred.com», «УИС РОССИЯ», «eLIBRARY»
- официальный сайт Федеральной службы государственной статистики - [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/accounts/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/accounts/)
- Корпоративный менеджмент. Режим доступа: <https://www.cfin.ru/>
- Ассоциация менеджеров России . Режим доступа: <http://www.amr.ru/>
- Стратегическое управление и планирование: <https://www.stplan.ru>
- Ассоциация менеджеров по управлению изменениями: <https://www.change-russia.com>

### 3) система ЭИОС на платформе Moodle

## 9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Учебным планом при изучении дисциплины предусмотрены практические занятия, а также самостоятельная работа обучающихся.

Практические занятия проводятся с целью закрепления и более тщательной проработки материала по основным разделам дисциплины.

Чтобы получить необходимое представление о дисциплине и о процессе организации её изучения, целесообразно в первые дни занятий ознакомиться с рабочей программой дисциплины на платформе MOODLE или на сайте университета.

В процессе изучения дисциплины, обучающиеся должны самостоятельно изучить теоретическую часть материала, для чего необходимо ознакомиться с конспектом лекций, литературой, указанной в списке основной и дополнительной литературы.

Основные понятия и определения, используемые в курсе, можно эффективно закрепить, обратившись к тексту глоссария.

Проверить степень овладения дисциплиной помогут вопросы для самопроверки и самоконтроля (вопросы к экзамену), ответы на которые позволят студенту систематизировать свои знания, а также тесты, выложенные на платформе MOODLE в фонде оценочных средств по дисциплине.

## 10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

Для формирования этапов компетенций у обучающихся в процессе изучения данной дисциплины применяются традиционные (пассивные) и инновационные (активные) технологии обучения в зависимости от учебных целей с учетом различного сочетания форм организации образовательной деятельности и методов ее активизации с приоритетом на самостоятельную работу обучающихся.

Для успешного овладения дисциплиной используются следующие информационные технологии обучения:

При проведении лекций используются презентации материала в программе Microsoft Office (Power Point), выход на профессиональные сайты, использование видеоматериалов различных интернет-ресурсов.

Практические занятия по дисциплине проводятся с использованием платформы MOODLE, Справочной правовой системы «Консультант Плюс».



В процессе изучения дисциплины учебными целями являются восприятие учебной информации, ее усвоение, запоминание, а также структурирование полученных знаний и развитие интеллектуальных умений, ориентированных на способы деятельности репродуктивного характера. Посредством использования этих интеллектуальных умений достигаются узнавание ранее усвоенного материала в новых ситуациях, применение абстрактного знания в конкретных ситуациях.

Для достижения этих целей используются в основном традиционные информативно-развивающие технологии обучения с учетом различного сочетания пассивных форм (практическое занятие, консультация, самостоятельная работа) и репродуктивных методов обучения (повествовательное изложение учебной информации, объяснительно-иллюстративное изложение, чтение информативных текстов) и лабораторно-практических методов обучения (упражнение, инструктаж, проектно-организованная работа).

Для организации учебного процесса используется программное обеспечение, обновляемое согласно лицензионным соглашениям.

#### **Программное обеспечение:**

- Microsoft Win Home 10 RUS OLP NL Acdm Legalization get Genuine. Договор от 17.05.2018 (лицензия бессрочная); Microsoft Win PRO 10 RUS Upgrd OLP NL Acdm. Договор от 17.05.2018 (лицензия бессрочная);

- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition. 250-499. Node 2 year Educational Renewal License: Лицензионный сертификат 17E0-180227-123942-623-1585, срок с 21.02.2018 до 13.03.2020 г.

#### **Информационные справочные системы:**

- Информационно-правовой портал ГАРАНТ – режим доступа: <http://www.garant.ru/>  
- Справочная правовая система «Консультант Плюс» (Договор № 29/12 -9-бн Поставки и сопровождения экземпляров систем КОНСУЛЬТАНТПЛЮС от 01.01.2019).

### **11. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения. Реквизиты подтверждающего документа
1	2	3
Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, курсового проектирования – 620075, Свердловская область, г. Екатеринбург, ул. Тургенева, д. 23 Литер А, ауд. №4417	Аудитория, оснащенная столами и стульями; Переносные: - демонстрационное мультимедийное оборудование (ноутбук, экран, проектор); - комплект электронных учебно-наглядных материалов (презентаций) на флеш-носителях, обеспечивающих тематические иллюстрации.	Microsoft WinHome 10 RUS OLP NL Acdm Legalization get Genuine (объем 168); Лицензия бессрочная. Контракт № ЭА - 103 от 17.05.2018. Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition. 250-499. Node 2 year Educational Renewal License: Лицензионный сертификат 17E0-180227-123942-623-1585, срок с



		21.02.2018 до 13.03.2020 г.
Помещение для самостоятельной работы (для подготовки курсовой работы) 620075, Свердловская область, г. Екатеринбург, ул. Тургенева, д. 23 Литер А, ауд. №4420	Аудитория, оснащенная столами и стульями; переносное мультимедийное оборудование (ноутбук, экран, проектор), рабочими местами, оснащенными компьютерами с выходом в сеть Интернет и электронно - образовательную среду.	Microsoft WinHome 10 RUS OLP NL Acdm Legalization get Genuine (объем 168); Лицензия бессрочная. Контракт № ЭА - 103 от 17.05.2018. Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition. 250-499. Node 2 year Educational Renewal License: Лицензионный сертификат 17E0-180227-123942-623-1585, срок с 21.02.2018 до 13.03.2020 г. Антиплагиат.ВУЗ — лицензионный договор №1124 от 18.04.2019 г., срок действия договора — с 25.05.2019 г. по 24.05.2020 г.
Самостоятельная работа		
Помещение для самостоятельной работы – 620075, Свердловская область, г. Екатеринбург, ул. Тургенева, д. 23 Литер А, ауд. № 4412, 4420 620075, Свердловская область, г. Екатеринбург, ул. Карла Либкнехта, д. 42 Литер Е читальный зал - № 5104, 5208	Аудитория, оснащенная столами и стульями; Переносным демонстрационным мультимедийным оборудованием (ноутбук, экран, проектор); рабочими местами, оснащенными компьютерами с выходом в сеть Интернет и электронно-образовательную среду	Microsoft WinHome 10 RUS OLP NL Acdm Legalization get Genuine (объем 168); Лицензия бессрочная. Контракт № ЭА - 103 от 17.05.2018. Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition. 250-499. Node 2 year Educational Renewal License: Лицензионный сертификат 17E0-180227-123942-623-1585, срок с 21.02.2018 до 13.03.2020 г.
Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования		
620075, Свердловская область, г. Екатеринбург, ул. Тургенева, д. 23 Литер А, ауд. № 4412а	Переносное демонстрационное оборудование (мультимедийные проекторы, экраны,	



	ноутбуки) Расходные материалы для ремонта и обслуживания техники. Места для хранения оборудования	
--	---	--

## 12. Особенности обучения студентов с различными нозологиями:

Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предъявляются особые требования к организации образовательного процесса и выбору методов и форм обучения при изучении данной дисциплины, в случае зачисления таких обучающихся.

Для обучения студентов с нарушением слуха предусмотрены следующие методы обучения:

- объяснительно-иллюстративный метод (лекция, работа с литературой);
- репродуктивный (студенты получают знания в готовом виде);
- программированный или частично-поисковый (управление и контроль познавательной деятельности по схеме, образцу).

Для повышения эффективности занятия используются следующие средства обучения:

- учебная, справочная литература, работа с которой позволяет развивать речь, логику, умение обобщать и систематизировать информацию;
- словарь понятий, способствующих формированию и закреплению терминологии;
- структурно-логические схемы, таблицы и графики, концентрирующие и обобщающие информацию, опорные конспекты, активизирующие различные виды памяти;
- раздаточный материал, позволяющий осуществить индивидуальный и дифференцированный подход, разнообразить приемы обучения и контроля;
- технические средства обучения.

Во время лекции используются следующие приемы:

- наглядность;
- использование различных форм речи: устной или письменной – в зависимости от навыков, которыми владеют студенты;
- разделение лекционного материала на небольшие логические блоки.

Учитывая специфику обучения слепых и слабовидящих студентов, соблюдаются следующие условия:

- дозирование учебных нагрузок;
- применение специальных форм и методов обучения, оригинальных учебников и наглядных пособий;

Во время проведения занятий происходит частое переключение внимания обучающихся с одного вида деятельности на другой. Также учитываются продолжительность непрерывной зрительной нагрузки для слабовидящих. Учет зрительной работы строго индивидуален.

Искусственная освещенность помещения, в которых занимаются студенты с пониженным зрением, оставляет от 500 до 1000 лк. На занятиях используются настольные лампы.

Формы работы со студентами с нарушениями опорно-двигательного аппарата следующие:

- лекции групповые (проблемная лекция, лекция-презентация, лекция-диалог, лекция с применением дистанционных технологий и привлечением возможностей интернета).



- индивидуальные беседы;
- мониторинг (опрос, анкетирование).

Конкретные виды и формы самостоятельной работы обучающихся лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов устанавливаются преподавателем самостоятельно. Выбор форм и видов самостоятельной работы обучающихся с ОВЗ и инвалидов осуществляются с учетом их способностей, особенностей восприятия и готовности к освоению учебного материала. При необходимости обучающимся предоставляется дополнительное время для консультаций и выполнения заданий.

**1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ  
В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ**

Код компетенции	Формулировка	Разделы дисциплины			
		1	2	3	4
ПК-3	владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности;	+	+	+	+
ПК-5	способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	+	+	+	+

**2. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ  
НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ  
ОЦЕНИВАНИЯ****2.1 Шкала академических оценок освоения дисциплины**

Виды оценок	Оценки			
Академическая оценка по 4-х балльной шкале (экзамен)	отлично,	хорошо	удовлетворительно,	неудовлетворительно

**2.2 Текущий контроль**

Код	Планируемые результаты	Раздел дисциплины	Содержание требования в разрезе разделов дисциплины	Технология формирования	Форма оценочного средства (контроля)	№ задания		
						Пороговый уровень (удовл.)	Повышенный уровень (хорошо)	Высокий уровень (отлично)
ПК-3	Знать: <ul style="list-style-type: none"><li>• место и роль стратегического менеджмента в системе управления предприятием;</li><li>• методологические подходы и принципы стратегического менеджмента; методы анализа макро- и микросреды организации;</li></ul>	1, 2,3,4	- основные задачи управления персоналом; - понятие управления персоналом; - основы кадровой политики; - основы стратегического управления	Лекция Практические занятия Самостоятельная работа	устный опрос; Письменная работа; Ситуационные задачи Курсовая работа	пункт 3.2., пункта 3.3., пункт 3.4. пункт 3.5.	пункт 3.2., пункта 3.3., пункт 3.4.	пункт 3.2., пункта 3.3., пункт 3.4.
	Уметь: <ul style="list-style-type: none"><li>• использовать основные методы и приемы стратегического планирования деятельности организации;</li><li>• проводить оценку конкурентоспособности предприятия; прогнозировать изменение экономической конъюнктуры;</li></ul>	1, 2,3,4	уметь разрабатывать и осуществлять стратегии организации, направленные на обеспечение конкурентоспособности;	Лекция Практические занятия Самостоятельная работа				
	Владеть: <ul style="list-style-type: none"><li>• технологиями разработки и реализации стратегии;</li></ul>	1, 2,3,4	- решения практических задач и ситуаций.	Лекция Практические занятия				



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• навыками использования для принятия управленческого решения основных методик разработки управленческих решений.</li> </ul>			Самостоятельная работа				
ПК-5	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• основы кадрового планирования и контроллинга;</li> <li>• основы маркетинга персонала,</li> <li>• разработку и реализацию стратегии привлечения персонала.</li> </ul>	1, 2,3,4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- основные задачи кадрового планирования персонала;</li> <li>- основные цели привлечения персонала.</li> </ul>	<p>Лекция</p> <p>Практические занятия</p> <p>Самостоятельная работа</p>	устный опрос;	пункт 3.2.,	пункт 3.2.,	пункт 3.2.,
	<p>Уметь:</p> <p>формулировать стратегию привлечения персонала</p>	3	- уметь определять методики привлечения персонала.	<p>Лекция</p> <p>Практические занятия</p> <p>Самостоятельная работа</p>	Письменная работа;	пункта 3.3.,	пункта 3.3.,	пункта 3.3.,
	<p>Владеть: первичными навыками разработки концепции управления персоналом.</p>	3	- решения практических задач и ситуаций.	<p>Лекция</p> <p>Практические занятия</p> <p>Самостоятельная работа</p>	Ситуационные задачи	пункт 3.4.	пункт 3.4.	пункт 3.4.
					Курсовая работа	пункт 3.5.	пункт 3.5.	пункт 3.5.

**2.3 Промежуточная аттестация**

Код	Планируемые результаты	Технология формирования	Форма оценочного средства (контроля)	№ задания		
				Пороговый уровень (удовл.)	Повышенный уровень (хорошо)	Высокий уровень (отлично)
ПК-3 ПК-5	<p><b>Знать:</b> место и роль стратегического менеджмента в системе управления предприятием; методологические подходы и принципы стратегического менеджмента; методы анализа макро- и микросреды организации; принципы формулировки и оценки целей предприятия; основные методы выбора альтернативных стратегий; методы управления организацией в условиях динамично изменяющейся, неопределенной внешней среды, в том числе ведение деловых переговоров.</p> <p><b>Уметь:</b> применять теоретические знания в практической деятельности; осуществлять поиск необходимой информации, воспринимать, анализировать, обобщать и систематизировать полученную информацию; использовать основные методы и приемы стратегического планирования деятельности организации; проводить оценку конкурентоспособности предприятия; прогнозировать изменение экономической конъюнктуры; формулировать миссию предприятия; разрабатывать стратегии развития предприятия; организовывать переговорный процесс, в том числе с использованием современных средств коммуникации.</p> <p><b>Владеть:</b> аналитическими приемами анализа, обработки и интерпретации информации; методами анализа внутренней и внешней среды организации; технологиями разработки и реализации стратегии; навыками использования для принятия управленческого решения основных методик разработки управленческих решений. - методами проведения переговоров, организации публичных выступлений и навыками деловых коммуникаций</p>	Лекция Практические занятия Самостоятельная работа	Экзамен, курсовая работа	Из пунктов 3.1., 3.5		

**2.4. Критерии оценки на экзамене (вопросы к экзамену)**

Результат экзамена	Критерии оценки	Показатель оценки сформированности компетенции
Отлично (повышенный)	- ставится в том случае, когда студент обнаруживает систематическое и глубокое знание программного материала по дисциплине, умеет свободно ориентироваться в вопросе. Ответ полный и правильный на основании изученного материала. Выдвинутые положения аргументированы и иллюстрированы примерами. Материал изложен в определенной логической последовательности, осознанно, литературным языком, с использованием современных научных терминов; ответ самостоятельный. Студент уверенно отвечает на дополнительные вопросы.	Не менее 86-100% В результате оценки студент показал сформированность компетенций
Хорошо (базовый)	- ставится в том случае, когда студент обнаруживает полное знание учебного материала, демонстрирует систематический характер знаний по дисциплине. Ответ полный и правильный, подтвержден примерами; но их обоснование не аргументировано, отсутствует собственная точка зрения. Материал изложен в определенной логической последовательности, при этом допущены 2-3 несущественные погрешности, исправленные по требованию экзаменатора. Студент испытывает незначительные трудности в ответах на дополнительные вопросы. Материал изложен осознанно, самостоятельно, с использованием современных научных терминов, литературным языком.	Не менее 71-85% В результате оценки студент показал частично сформированность компетенций
Удовлетворительно (пороговый)	- ставится в том случае, когда студент обнаруживает знание основного программного материала по дисциплине, но допускает погрешности в ответе. Ответ недостаточно логически выстроен, самостоятелен. Основные понятия употреблены правильно, но обнаруживается недостаточное раскрытие теоретического материала. Выдвигаемые положения недостаточно аргументированы и не подтверждены примерами; ответ носит преимущественно описательный характер. Студент испытывает достаточные трудности в ответах на вопросы. Научная терминология используется недостаточно.	Не менее 55-70% В результате оценки студент показал частично сформированность компетенций



Неудовлетворительно	ставится в том случае, когда студент демонстрирует пробелы в знаниях основного учебного материала по дисциплине. При ответе обнаружено непонимание студентом основного содержания теоретического материала или допущен ряд существенных ошибок, которые студент не может исправить при наводящих вопросах экзаменатора, затрудняется в ответах на вопросы. Студент подменил научное обоснование проблем рассуждением бытового плана. Ответ носит поверхностный характер; наблюдаются неточности в использовании научной	Менее 45-55% В результате оценки студент не показал сформированность компетенций
---------------------	---	--

### 2.5. Критерии оценки курсовой работы

Ступени уровней освоения компетенций	Показатель оценки сформированности компетенции
Повышенный уровень	Объективно рассмотрены теоретические аспекты по выбранной теме. Дано полное раскрытие исследуемой темы. Оцениваемые элементы курсовой работы полностью соответствуют требованиям. Защита курсовой работы представлена в виде доклада или презентации с изложением краткого содержания работы и грамотными ответами на заданные вопросы.
Базовый уровень	Рассмотрены теоретические аспекты по выбранной теме. Дано полное раскрытие исследуемой темы. Оцениваемые элементы курсовой работы в основном соответствуют требованиям, но имеют ряд недостатков. Защита курсовой работы представлена в виде доклада или презентации с изложением краткого содержания работы и краткими ответами на заданные вопросы.
Пороговый уровень	Минимальное соответствие требованиям к соответствующим элементам курсовой работы. Защита курсовой работы представлена в виде доклада с изложением краткого содержания работы.
Компетенция не сформирована	Оцениваемые элементы курсовой работы не соответствуют требованиям. Защита курсовой работы не представлена.

### 2.5. Критерии оценки устного опроса

Ступени уровней освоения компетенций	Критерии
--------------------------------------	----------



Пороговый (удовлетворительно)	выставляется студенту, если он недостаточно владеет знаниями основного учебно-программного материала по основным вопросам дисциплины
Базовый (хорошо)	выставляется студенту, если он допускает отдельные погрешности в ответе, частично ориентируется в вопросах стратегического менеджмента
Повышенный (отлично)	выставляется студенту, если он определяет рассматриваемые понятия четко и полно, приводя соответствующие примеры;

### 2.6. Критерии оценки письменной работы

Ступени уровней освоения компетенций	Критерии
Повышенный уровень (отлично)	Содержание ответа в целом соответствует теме задания. Продемонстрировано знание фактического материала, отсутствуют фактические ошибки. Продемонстрировано уверенное владение понятийно-терминологическим аппаратом дисциплины (уместность употребления, аббревиатуры, толкование и т.д.), отсутствуют ошибки в употреблении терминов. Показано умелое использование категорий и терминов дисциплины в их ассоциативной взаимосвязи.
Базовый уровень (хорошо)	1) недостаточно полное, по мнению преподавателя, раскрытие темы; 2) несущественные ошибки в определении понятий, категорий и т.п., кардинально не меняющих суть изложения; 3) использование устаревшей учебной литературы и других источников; 4) неспособность осветить проблематику учебной дисциплины и др.
Пороговый уровень (удовлетворительно)	1) отражение лишь общего направления изложения лекционного материала и материала современных учебников; 2) наличие достаточного количества несущественных или одной-двух существенных ошибок в определении понятий и категорий и т.п.; 3) неспособность осветить проблематику учебной дисциплины и др.

### 2.7. Критерии оценки ситуационных задач

Ступени уровней освоения компетенций	Критерии
Повышенный уровень (отлично)	Студент продемонстрировал ответ, содержащий: систематическое знание всего программного материала; свободное владение понятийным аппаратом, научным языком и терминологией; логически корректное и убедительное изложение ответа, умение



	аргументировать и обосновывать его.
Базовый уровень (хорошо)	Студент продемонстрировал ответ, содержащий: умение пользоваться понятийным аппаратом в процессе анализа основных вопросов программы; корректное, но не всегда точное и аргументированное изложение ответа. Правильные, конкретные ответы на поставленные вопросы при свободном устранении замечаний по отдельным вопросам.
Пороговый уровень (удовлетворительно)	Студент продемонстрировал ответ, содержащий: фрагментарные, поверхностные знания важнейших разделов программы и содержания лекционного курса; затруднения с использованием научно-понятийного аппарата и терминологии учебной дисциплины. Без грубых ошибок ответы на поставленные вопросы

## 2.8. Процедура оценки

### 2.8.1 Работа в семестре

В течении семестра в ходе выполнения заданий в виде устного опроса, письменной работы, ситуационных задач, курсовой работы студент получает допуск к экзамену

№ п/п	Измерители обученности текущего контроля	Ступени уровней освоения компетенций		
		Пороговый уровень (удовлетворительно)	Базовый уровень (хорошо)	Повышенный уровень (отлично)
1.	Устный опрос	Пороговый уровень (удовлетворительно)	Базовый уровень (хорошо)	Повышенный уровень (отлично)
2.	Письменная работа	Пороговый уровень (удовлетворительно)	Базовый уровень (хорошо)	Повышенный уровень (отлично)
3.	Ситуационная задача	Пороговый уровень (удовлетворительно)	Базовый уровень (хорошо)	Повышенный уровень (отлично)
4.	Курсовая работа	Пороговый уровень (удовлетворительно)	Базовый уровень (хорошо)	Повышенный уровень (отлично)

Студент, выполнивший задания не ниже порогового (удовлетворительно) допускается до экзамена.

### 2.8.2 Промежуточная аттестация

*Экзамен проводится в форме ответов на вопросы*

Для формирования итоговой оценки знаний, умений и навыков сформированности компетенций студент отвечает на экзаменационные вопросы.



№ п/п	Измерители обученности текущего контроля	Ступени уровней освоения компетенций		
		Пороговый уровень (удовлетворительно)	Базовый уровень (хорошо)	Повышенный уровень (отлично)
1.	Экзамен (вопросы)			

**3. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ,  
НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ)  
ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ  
КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ  
ПРОГРАММЫ**

**3.1 Вопросы к экзамену**

1. Стратегические проблемы развития производства.
2. Сущность стратегического менеджмента.
3. Принципы методологии стратегического менеджмента.
4. Функции стратегического менеджмента.
5. Содержание и структура стратегического управления.
6. Процесс стратегического менеджмента.
7. Анализ макроокружения.
8. Анализ непосредственного окружения.
9. Анализ внутренней среды.
10. Виды стратегий фирмы.
11. Особенности стратегий крупных и средних фирм.
12. Стратегии развития фирм малого бизнеса.
13. Стратегии международного развития фирмы.
14. Стратегический маркетинг.
15. Анализ взаимосвязей «потребитель-товар».
16. Выбор стратегии сегментирования рынка.
17. Стратегия ценообразования.
18. Стратегия продвижения товара.
19. Экономический рост.
20. Структура промышленности.
21. Стратегия предприятия.
22. Стратегическое управление.
23. Ситуационный анализ.
24. SWOT-анализ фирмы.
25. Модель пяти конкурентных сил М. Портера.
26. Анализ с использованием модели «7 S».
27. Формирование стратегических целей и стратегии предприятия.
28. Стратегия концентрированного роста.
29. Стратегия и техническая политика предприятия.
30. Стратегии сокращения.
31. Признаки конкурентной силы или слабости.
32. Формирование нормативной базы фирмы.
33. Стратегия внешнеэкономической деятельности.
34. Корпоративный характер международной конкуренции.
35. Позиционирование в условиях глобального рынка.



36. Стратегия и организационная структура.
37. Проектирование систем управления.
38. Рекламная деятельность в стратегии фирмы.
39. Стимулирование сбыта товара в стратегии предприятия.
40. Увязка смет со стратегией.
41. Конкурентная сила потенциального входа на рынок.
42. Основные экономические показатели отрасли.
43. Прогнозирование.
44. Коммерческая деятельность в стратегии предприятия.
45. Основные направления стратегического управления.
46. Оборонительная стратегия фирмы.
47. Стратегия предприятия как программный документ.
48. Наступательная стратегия фирмы.
49. Миссия организации.
50. Движущие силы конкуренции.

### **3.2. Задания для устного опроса**

#### **Домашнее задание № 1**

По согласованию с преподавателем выбрать транснациональную компанию (ТНК) и подготовить по ней выступление. Для студентов дневной формы обучения рекомендуется делать доклад вместе с демонстрацией слайдов в программе Microsoft PowerPoint.

Содержание выступления:

Когда была создана компания, кем, где, основные направления деятельности, идея логотипа компании.

Основные этапы развития компании по настоящее время. Проблемы, с которыми компания сталкивалась на рынке, как их решали в компании, взлеты и падения.

Современное состояние компании. Направления деятельности. Результаты экономической деятельности: объем выручки, прибыль, рентабельность, численность персонала, производительность труда, индекс транснационализации.

Перспективы развития компании. Новые направления деятельности, инновации, технологии, маркетинговые решения, стратегии.

#### **Домашнее задание № 2**

По согласованию с преподавателем выбрать отрасль народного хозяйства (или рынок) и подготовить выступление о тенденциях и проблемах развития данной отрасли с приведением статических данных за последние 10-20 лет.

#### **Домашнее задание № 3**

По согласованию с преподавателем выбрать одну из групп глобальных факторов: экономические, политико-правовые, социально-культурные, природные, демографические, научно-технические, экологические, международные. Подготовить выступление о влиянии данных факторов на деятельность современных компаний в динамике. Необходимо анализировать тенденции, проблемы и перспективы.

#### **Домашнее задание № 4**

По согласованию с преподавателем выбрать одно из ведущих государств мира. На основании опубликованных данных, подготовить выступление о стратегии (концепции) развития данной страны на перспективу.

#### **Домашнее задание № 5**

Разработать персональный план профессионального развития на 10 лет.



Структура плана:

Цель: что я хочу достичь в профессиональном плане через 10 лет (место работы, должность, направления деятельности, уровень доходов).

Персональный SWOT-анализ. Среди сильных и слабых сторон самих себя целесообразно проанализировать специальные знания, профессиональные навыки, черты характера. Особо выделить те, которые способствуют (сильные стороны) или препятствуют (слабые стороны) достижению вашей цели.

Разработать план мероприятий для достижения цели, включающий: мероприятия, сроки реализации, необходимые ресурсы, ожидаемый эффект.

Построить график реализации мероприятий. По горизонтальной оси необходимо отложить годы. По вертикальной оси – нумерацию конкретных мероприятий. В виде столбиков построить диаграмму мероприятий с учетом сроков их реализации.

#### Домашнее задание № 6

По согласованию с преподавателем выбрать одну из школ стратегического менеджмента из книги Г. Минцберга, Б. Альстрэнда и Д. Лэмпела «Школы стратегического менеджмента. Стратегическое сафари». Подготовить по выбранной школе выступление. Для студентов дневной формы обучения рекомендуется делать доклад вместе с демонстрацией слайдов в программе Microsoft PowerPoint.

### **3.3 Письменная работа**

Письменная работа студента – это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (тема может быть предложена и студентом, но обязательно должна быть согласована с преподавателем). Цель письменной работы состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Письменная работа должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Структура письменной работы:

1. Титульный лист;
2. Введение – суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически.

На этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, на который вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования.

3. Основная часть – теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса. Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу, свидетельствовать о наличии или отсутствии логичности в освещении темы.

Заключение – обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д.

Темы письменных работ

1. Разработка стратегии на предприятии.
2. Внешняя среда организации и ее анализ.
3. Внутренняя среда организации и ее анализ.



4. Миссия организации и современные подходы к ее разработке.
5. Планирование и прогнозирование в системе стратегического менеджмента.
6. Внедрение инноваций в системе стратегического менеджмента.
7. Оценка потенциала организации.
8. Построение стратегических карт и их роль в анализе предприятия.
9. Управление в условиях стратегических изменений.
10. Управление кризисной ситуацией.
11. Конкурентное окружение организации и прогнозирование его изменений.
12. Анализ ресурсов организации.
13. Принятие решений в стратегическом управлении.
14. Стратегический менеджмент в некоммерческих организациях.
15. Синергетический подход в стратегическом менеджменте.
16. Уровни стратегий в организации и их взаимосвязь.
17. Стратегический маркетинг на современных предприятиях.
18. Информация в системе стратегического управления предприятием.
19. Реструктуризация современного предприятия.
20. Контроллинг в системе стратегического управления предприятием.
21. Стратегия предприятия сферы малого бизнеса.
22. Стратегия предприятия сферы среднего бизнеса.
23. Стратегия предприятия сферы крупного бизнеса.
24. Стратегия предприятия на международном рынке.
25. Бизнес планирование в системе стратегического управления предприятием.
26. Реструктуризация предприятия сферы услуг
27. Методы стратегического планирования на предприятии
28. Методы стратегического анализа и прогнозирования на предприятии
29. Эффективность стратегического менеджмента
30. Методы анализа эффективности стратегических решений

### ***3.4. Ситуационные задачи***

#### ***Ситуационная задача № 1. Анализ кейса «Обреченное посредничество».***

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

1. Проанализируйте ситуацию, выделите сильные и слабые стороны всех направлений деятельности компании (торговля ГСМ, шасси и спецтехникой, шинами, сборка телевизоров) и выберите с Вашей точки зрения одно перспективное.
2. Определите конкурентные преимущества, которое может быть положено в основу стратегии компании.
3. Сформулируйте возможные основные действия деловой стратегии компании по развитию выбранного направления.

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

*В свободном полете.*



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

*В поиске.*

Практически ничего не получается у Фирмы с торговлей ГСМ – сферой деятельности, которая обеспечивала "Сибур моторс" самые большие обороты. Проблема в том, что многие российские нефтеперерабатывающие заводы работают по давальческой схеме. "Давалец" – собственник сырья, которое он отдает на перерабатывающее предприятие. Полученный из этого сырья готовый продукт становится собственностью "давальца"; им же он расплачивается за услуги по переработке. Давальческие, толлинговые, схемы распространены в пищевой промышленности (производство крупы, муки, масла и сахара), в текстильной и химической промышленности, металлургии. Они оказались гораздо более живучими, чем, скажем, бартер. Присутствие крупных нефтяных компаний – ЛУКОЙЛа, ТНК, ЮКОСа – пока не привело к уходу с рынка мелких поставщиков ГСМ. Крупные игроки работают по фиксированным ценам, которые не всегда устраивают тех потребителей, для которых стоимость сырья важнее гарантированности поставок. Поэтому перед отопительным сезоном небольшие ТЭЦ, находящиеся где-нибудь в Хабаровске или Воронеже, отправляют "ходовков" на поиски более выгодного предложения. Им рады помочь фирмы-посредники. Однако небольшие посреднические компании, не имеющие собственных средств на закупку ГСМ для последующей перепродажи, со своей стороны, сталкиваются с серьезными трудностями в работе. Многочисленные "давальцы", каждый со своими объемами поставок и ценами, делают рынок ГСМ нестабильным. Кирилл Трунов: Был случай, когда цены менялись в течение месяца три раза. Покупатели мазута для подстраховки договариваются о его приобретении в 25 местах, а потом выбирают более выгодное предложение. Нет никаких гарантий, что сделка, которая уже обговорена, все-таки состоится. Клиент может отказаться от покупки, узнав, что "давальцы" разместили на каком-нибудь заводе очередной заказ и предлагают ГСМ по более выгодной цене. Фирма могла бы нормально жить, продавая по 10-15 тыс. т мазута в месяц. Но бывает так, что за два месяца не удается совершить ни одной сделки. Кирилл Трунов: Сразу 15 тыс. т мазута никто из поставщиков нам не продаст – продают по 2-3 тыс. тонн. Бывают и совсем маленькие партии – по 500 тонн. А ведь это все переговоры, которые отнимают очень много времени. Таким образом, Фирма не имеет ни стабильного канала поставок ГСМ, ни постоянных покупателей и этим отличается от той же "Сибур моторс". По словам Кирилла Трунова, закрепиться на каком-



нибудь НПЗ, что гарантировало бы большие объемы сделок, крайне сложно. Это требует значительных финансовых вливаний, а таких возможностей у Фирмы нет.

*И на "Урале" не выедешь.*

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

*От шин к телевизорам.*

Повторяя структуру бизнеса "Сибур моторс", Фирма пытается торговать автомобильными шинами. Но фактически ею была совершена лишь одна сделка. У СИБУРа имелся долг перед некой компанией, которая согласилась получить его готовой продукцией. Фирма сумела выступить в этой сделке в роли посредника – опять-таки благодаря связям своих сотрудников. Выполняя долговые обязательства, СИБУР отгрузил семь вагонов шин. На комиссию, полученную от этой сделки, Фирма жила два месяца. Но больше на этом направлении нет никаких успехов. Фирма и здесь пыталась выстроить бартерную схему взаимоотношений. Пользуясь личным знакомством с директором Ярославского шинного завода, руководство Фирмы намеревалось наладить стабильные поставки на завод каучука, производимого предприятием "Тольяттикаучук". Взамен ярославцы должны были отпускать Фирме свою продукцию со скидкой. Многократные поездки в Ярославль и Тольятти вроде бы начали приносить плоды. После длительного согласования условий сделки с обоими предприятиями Фирма вплотную приблизилась к заключению договоров. Но из-за внутреннего конфликта на одном из заводов все сорвалось. Видимо, от отчаяния Фирма пытается выйти в другие сферы бизнеса. Например, обсуждается проект по производству недорогих телевизоров из китайских комплектующих. Собирать их предполагается на неких мощностях в городе Ейске, а продавать – в российских регионах. Но до реализации этого проекта еще очень далеко: на него, как и на все остальные, нет денег.

*Предварительный диагноз.*

Таким образом, бизнес Фирмы находится в плачевном состоянии. Личные связи и знание специфики рынка без соответствующей финансовой подпитки, как выяснилось, немногого стоят. К тому же случаи, когда долго готовившаяся сделка срывается из-за необязательности одного из контрагентов, разрушают старые связи. Задачу, стоящую перед Фирмой, Кирилл Трунов определяет так: надо найти хотя бы одного надежного и платежеспособного заказчика в любой из ниш рынка, где работает компания. Появление



пусть небольшого, но стабильного дохода решит проблему оборотных средств и даст Фирме шанс выжить. Получение кредита как один из вариантов решения проблемы исключается. Кирилл Трунов: Во времена "Сибур моторс" банки сами приходили и предлагали деньги. Никакой бумажной волокиты, одна подпись – и деньги тотчас оказывались на счете. В принципе личные связи позволяют взять кредит, но неопределенность и нестабильность этого бизнеса нас от этого шага удерживают. Господин Трунов согласен с тем, что посредничество в той форме, в какой оно существует сейчас вокруг нефтеперерабатывающих заводов и предприятий вроде УралАЗа, обречено – это демонстрирует ситуация в других сферах бизнеса. Однако он считает, что какой-то запас времени у Фирмы есть, поскольку без посредников этим предприятиям пока не обойтись: "Сейчас НПЗ слил 'давальцу' его продукцию – и хлопоты по сбыту на этом заканчиваются. А выстраивать логистику, растить свою дилерскую сеть – это для завода гораздо сложнее".

### ***Ситуационная задача № 2.*** Анализ кейса «Привозной «Апельсин».

1. Определите, какую конкурентную стратегию использовала компания при выходе на московский рынок сначала, и какую впоследствии. Почему компания вынуждена была поменять стратегию?
2. Определите основные конкурентные преимущества компании.
3. Сделайте SWOT-анализ.

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

#### *Компания*

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



рекламных фотопанно, которых в городе пока тоже нет. Стоят они \$10-20 тыс., зато рекламодатель покупает брендмауэр сразу на год и более. По словам Романа Ерошина, за полтора года работы новые владельцы компании вывели ее в пятерку крупнейших на рынке наружной рекламы Марий Эл. Заработанная солидная репутация позволяет "Апельсину" держать цены несколько выше среднего по региону и привлекать лучших специалистов. В настоящее время число его сотрудников превышает 20 человек, что относительно много для подобных фирм как в регионах, так и в Москве.

#### *Экспансия*

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

#### *Проблемы*

Филиал в Москве был открыт в середине 2002 года. Однако вместо ожидавшегося быстрого роста доли на рынке и формирования портфеля постоянных клиентов фирма



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

#### *Варианты*

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

#### *Ситуационная задача № 3. Анализ кейса «Рынок каучука не резиновый».*

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



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

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

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

### *Продукт*

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

### *Клиенты*

Основными потребителями натурального каучука являются производители шин. В России, Белоруссии и Украине, куда Импортер поставляет свой товар, 15 таких заводов. У прочих покупателей – их около сотни – потребности гораздо ниже. Это такие предприятия, как обувные фабрики, кабельные производства, заводы резино-технических изделий. Для сравнения: самый крупный кабельный завод ежемесячно закупает 60 т каучука, а самому крупному потребителю среди шинных заводов, Бобруйскому, в период максимальной загрузки мощностей необходимо 300 т натурального каучука в сутки. Если суммировать потребности клиентов, то всем шинникам нужно от 2 до 4 тыс. т этого сырья в месяц, а более мелкие потребители ежемесячно закупают в общей сложности от 500 до 1 тыс. т. Являясь крупнейшими потребителями натурального и синтетического каучука,



шинные заводы в разных объемах используют их в технологических процессах. В шинах для легковых автомобилей доля синтетического каучука составляет 70-90%, а на шины для грузовиков идет прежде всего натуральный продукт. Именно поэтому Бобруйский шинный завод, где выпускаются шины для самосвалов-гигантов "БелАЗ", чрезвычайно привлекателен для поставщиков. Однако это же предприятие является лидером по неплатежам – задержки с оплатой поставленного товара могут превышать полгода. Еще один негативный фактор – сильно выраженный сезонный характер продаж. Пик потребления каучука приходится на весну и осень. Именно в это время происходит массовая замена "резины" на грузовых автомобилях, и шинники резко увеличивают объемы производства. Для полноты картины скажем, что в 2001 году рынок шин охватил кризис перепроизводства. Два года назад аналитики сделали неверный прогноз о росте рынка, и заводы резко увеличили объемы производства. Они могли себе это позволить, поскольку производственные мощности не были до конца загружены. Но прогнозы не оправдались, и у шинников возникли проблемы с реализацией (у многих склады затоварены до сих пор). Возродились даже бартерные схемы расчетов, казалось бы, ушедшие в прошлое. Заводы значительно снизили закупки каучука и отчаянно демпингуют, понуждая к этому и поставщиков сырья.

#### ***Конкуренция***

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

#### ***Попытки выйти из замкнутого круга***

Импортер неоднократно пробовал создать какие-либо конкурентные преимущества. Из этого ничего не вышло – не все попытки оказались удачными, а успешные находки тут же копировали конкуренты. Например, когда Импортер начал держать запасы каучука одновременно на складах и в Санкт-Петербурге, и во Владивостоке (до этого компании-импортеры осуществляли поставки лишь из какого-либо одного города), эту модель тут же воспроизвели остальные поставщики. Импортер попытался пойти и по пути создания региональных складов, расположенных в непосредственной близости от потребителей. Им предложили брать сырье в тот момент, когда оно понадобится. Целью было "привязать" к себе крупного клиента. Но эта попытка провалилась: заводы по-прежнему диктовали свои условия закупки, шантажируя возможностью сделки с конкурентами: "А твой товар пусть гниет!" Стимулирование ранней оплаты тоже не дало ожидаемого эффекта. Если отсрочка платежа составляла 20 дней, продавец назначал стандартную цену. Клиент, готовый оплатить товар через 10 дней, получал скидку, которая еще более увеличивалась в случае



оплаты по факту поставки. И наконец, если завод соглашался на предоплату за полгода до поставки каучука, Импортер предлагал беспрецедентно низкую цену. Однако эксперимент был сорван начавшимся мировым падением цен на каучук. Потребители ожидали еще большего удешевления сырья и не хотели переплачивать. Предпринимались и попытки расширения рынка. Так, омский шинный завод "Матадор" традиционно закупает каучук, производимый в Малайзии (именно его использует материнская компания завода в Европе). Импортер получил заключение экспертов, что каучук из Вьетнама по качеству не уступает малайзийскому. Технологов "Матадора" долго убеждали в том, что вьетнамский вполне соответствует их жестким требованиям, и будет поставляться в срок. Однако окончательное решение принималось не в Омске, а в штаб-квартире компании в Германии. Оно было отрицательным. Стандартные маркетинговые решения, способные повысить конкурентные преимущества товара, на сырьевых рынках неприменимы. Нет смысла улучшать качество продукта, поскольку промышленности нужно сырье с теми характеристиками, на которые ориентированы производственные мощности. Вне игры и такое маркетинговое решение, как привлечение клиента оригинальной упаковкой. Каучук поставляется в упаковке двух видов, и покупатель заранее указывает в договоре, какая ему нужна,— это определяется технологическими процессами, используемыми на предприятии. Выходом могло бы стать картельное соглашение между основными импортерами натурального каучука. Однако попытки заключить его закончились ничем — у всех импортеров свои интересы. Да и новому игроку войти на рынок каучука чрезвычайно просто. Все, что нужно для этого,— свободные средства и опытный менеджер. Здесь не нужна реклама, не важна репутация (ведь качество товара у разных поставщиков одинаково), а со всеми потенциальными потребителями можно познакомиться за полтора месяца. Одним словом, картина безрадостная. Все попытки выделиться из среды конкурентов оказались тщетными. Работа в условиях двухпроцентной рентабельности Импортера не устраивает — риски оказываются очень высокими, и самый незначительный просчет приводит к серьезным убыткам. Какого-либо выхода из сложившейся ситуации Константин Терехин не видит.

#### ***Ситуационная задача № 4.*** Анализ кейса «Почувствуй розницу».

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

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

#### ***Точки опоры***

Компания была основана около 10 лет назад и первоначально работала по нескольким торговым направлениям. Позже она решила сосредоточиться на оптовых поставках домашней мебели и бытовой техники, включая встраиваемую. В ассортименте Компании доминирует кухонная тема. Техника закупается преимущественно у ведущих мировых производителей (все 15 марок хорошо известны широкому потребителю: Ariston, Bosch, Electrolux и т. д.). Мебель поставщик завозит в основном из Италии и Германии.



Компания, по словам руководителя направления Николая Мещанинова, входит в пятерку крупнейших оптовиков такого профиля на российском рынке и имеет среди клиентов репутацию надежного и выгодного поставщика. Между тем за последние два года ситуация в бизнесе серьезно изменилась. Возросла концентрация рынка - на отдельные торговые марки приходится минимум по десять торговцев, хотя действительно широкий мультибрендовый ассортимент одновременно с Компанией поставляют не более 6-7 столичных фирм. (Договоры на эксклюзивные поставки иностранные производители сейчас стараются не заключать.) В условиях обострения конкуренции между оптовиками рентабельность поставок неуклонно падает. Если в прежние времена наценка на бытовую технику иногда доходила до 40-50%, то теперь она редко превышает 10%, при этом отчетливо видна тенденция к дальнейшему снижению маржи. Так, по некоторым товарным группам речь идет о 5% доходности - такие направления Компания вынуждена закрывать. Под давлением обстоятельств в Компании пришли к выводу, что необходимо строить собственную розничную сеть - не столько в качестве запасного аэродрома (отказ от оптовых продаж не входит в планы поставщика), сколько для увеличения оборотов, что должно компенсировать потери фирмы на "оптовом фронте". Первая торговая точка, открытая Компанией на собственные средства, появилась в Москве два с половиной года назад и показала хорошие финансовые результаты. (Магазин также обеспечивал поставщика ценной маркетинговой информацией о предпочтениях конечных потребителей, что позволяло ему с большей точностью осуществлять оптовые закупки.) При этом для создания полноценного розничного направления в федеральном масштабе Компании требовалась поддержка торговых партнеров на местах. Но традиционно ориентированная на опт, она не имела достаточного опыта управления региональной розничной сетью. В то же время предполагаемые расходы на открытие только своих магазинов никак не вписывались в бюджетные планы поставщика. "У нас появилась идея работать с розничными партнерами на условиях франчайзинга. Мы разработали торговую марку и предложили партнерам работать под нашим брендом", — рассказывает Николай Мещанинов. По его словам, Компания обязалась создать все необходимые условия для эффективной работы магазинов, а именно: бесперебойно и своевременно поставлять своим франчайзи широкий ассортимент ликвидной продукции по конкурентоспособным ценам (то есть со скидками), всегда иметь складские запасы продукции всех продаваемых товарных категорий, предоставлять рассрочку платежа и образцы для выставления в торговом зале, консультировать по всем возникающим вопросам и помогать в обучении персонала. В обмен на это поставщик требовал от розничных торговцев полной лояльности, иными словами, запрещал им сотрудничать с кем-либо еще. Правда, условия франчайзингового договора первоначально (а первый подобный контракт поставщик заключил полтора года назад) формулировались не так строго - магазины имели право использовать дополнительные каналы поставок, но в перспективе должны были работать только с франшизодателем. Договор с франчайзи также предусматривал возможность взимать роялти, но до сих пор Компания ею ни разу не воспользовалась: не решен вопрос, должен ли это быть процент от оборота либо фиксированные ежемесячные платежи. «Мы боялись отпугнуть своих партнеров, и нашей задачей было привязать их к себе, сделать так, чтобы они не уходили от нас к конкурентам» - поясняет Николай Мещанинов. Первое время с торговыми точками пришлось работать по схеме shop-in-shop, открывая на площадях клиентов мини-магазины. Однако сейчас для новых розничных предприятий, выразивших готовность уйти под крыло оптовика, компромисс невозможен: один источник поставок - принципиальная позиция Компании.



### Мимо кассы

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

### Перестройка откладывается

С началом развития нового направления в структуре поставщика появился отдел по розничным продажам. Но его эффективность до сих пор вызывает сомнения, ведь общая бухгалтерия, юристы и другие ценные специалисты в первую очередь обслуживают оптовый бизнес Компании. Принципы корпоративного устройства Компании всегда соответствовали ее основной специализации. "Налицо конфликт интересов двух принципиально разных направлений - опта и розницы, - говорит Николай Мещанинов.- Оптовые продажи всегда приносили нашей компании львиную долю прибыли. Даже несмотря на значительное снижение их рентабельности, большинство из 50 офисных сотрудников фирмы предпочитают придерживаться старого стиля работы. Специфика розничных продаж требует внимания к каждому отдельному клиенту, а оптовых - наоборот. Здесь работают по стопроцентной предоплате и по большому счету одинаково обслуживают всех без разбора. Чтобы выполнить свои обязательства по тому же франчайзинговому договору, нам необходимо постоянно держать на складе весь ассортимент поставляемых товаров, даже если некоторые его позиции приносят минимальный доход: магазинам нужен широкий выбор. Но опту это неинтересно. Опытный оптовик скажет вам, что ему гораздо проще и выгоднее сбыть сто холодильников одной популярной марки и модели, чем столько же единиц товара от разных производителей и разной модификации". Стереотип оптовых продаж приводит к тому, что розничное направление де-факто остается на периферии стратегических интересов Компании. Поэтому некоторые менеджеры фирмы предлагают создать дочернюю управляющую компанию, все сотрудники которой будут работать только с розничными клиентами. Руководство, впрочем, не спешит принимать положительное решение - создание самостоятельной структуры с отдельным штатом потребует значительных затрат, а уверенности в их окупаемости как не



было, так и нет. Инвестиции в развитие розницы сопряжены с высокими рисками, и Компания уже имела возможность в этом убедиться. Так, один из ее бывших розничных партнеров, которому была предоставлена отсрочка платежа, не смог продать партию товара и до сих пор не рассчитался с кредитором. Все это мешает разъединить оптовое и розничное направления. Между тем параллельно с развитием франчайзинга Компания намерена увеличивать число своих магазинов. Правда, с точки зрения стратегических приоритетов нет четкого понимания, сколько в общем розничном обороте должны составлять собственные продажи, а сколько - продажи торговых партнеров. "В любом случае в перспективе мы хотели бы большую часть своего дохода получать именно от розницы, - говорит господин Мещанинов.- Но при нынешней ее отдаче об этом приходится только мечтать".

### *Ситуационная задача № 5. Анализ кейса «На запасном пути».*

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

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

#### *Натуральный обмен*

ООО "Ореол" в 1995 году учредили два краснодарских коммерсанта. Компания занимается оптовыми поставками средств защиты растений, удобрений, семян. В ее ассортименте есть также горюче-смазочные материалы. Всем этим оптовик обеспечивает колхозы и фермерские хозяйства, благо в Краснодарском крае аграрный сектор весьма значителен. Наиболее прибыльное направление в деятельности торговцев - поставки сельскохозяйственной химии, в основном отечественной. Именно она при средней рентабельности торговли 100% позволила фирме выйти на годовой оборот \$2 млн. Однако рынок этот нестабилен. У колхозов хронически не хватает денег, поэтому расплачиваются они с поставщиками натурпродуктами. Между тем это обстоятельство не мешает многочисленным конкурентам оптовой фирмы бороться за клиентов посредством демпинга и разнообразных льгот. С некоторых пор повсеместной стала практика рассрочки платежа вплоть до следующего урожая. "Ореол" не планирует уходить с этого рынка, но уже давно не видит в нем потенциала для развития компании. Одним словом, ему необходимо расширить сферу деятельности. И окончательно утвердиться в этой мысли коммерсантам помог случай.

#### *Скидка за простой*

В 2000 году предпринимателям представилась возможность войти в состав собственников железобетонного завода, а затем стать его единственными и полноправными владельцами. Завод обошелся новым хозяевам в \$70 тыс. (со всеми издержками при оформлении прав собственности). Однако покупалось не действующее предприятие, а, по сути, заводские стены - административные и производственные здания, погрузочно-



разгрузочные площадки. Его оборудование не представляло никакой ценности для покупателя, поэтому было демонтировано и продано по остаточной стоимости. Завод не функционирует с 1992 года. При плановой экономике он выпускал железобетонные изделия для строительства жилых и производственных зданий в сельской местности, но в рыночное время оказался не у дел. "В момент покупки у нас были надежды получить хороший заказ на восстановление соседней Чечни. Но позже, когда вошли поглубже, мы поняли, что для этих целей завод не имеет и половины необходимых мощностей" - рассказывает совладелец предприятия Иван Ярмуш.

### Инвентаризация

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

### Не вариант

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

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

Производственно-бытовой корпус - 1128 кв. м	Бетонно-смесительный цех - 417 кв. м
Цементный склад - 162 кв. м	Арматурный цех - 2151 кв. м
Склад химдобавок - 131 кв. м	Склад изоляционных оболочек - 502 кв. м
Склад готовой продукции - 9704 кв. м	Проходные - 33 кв. м
Формовочный цех - 7129 кв. м	Очистительные сооружения - 31 кв. м
Компрессорная - 157 кв. м	Водопроводная насосная станция - 95 кв. м
Ремонтно-механическая мастерская - 856 кв. м	Канализационно-насосная станция - 39 кв. м

Новые владельцы завода прорабатывали вариант производства продукции, которая могла бы быть востребована в хорошо знакомом им аграрном секторе. Можно было наладить производство химических препаратов - рынок высокодоходный, наукоемкий. Да и опыт работы с конечными потребителями и знания самого продукта, которые предприниматели накопили за годы торговли, пришлось бы здесь весьма кстати. Однако этот план вызывал много сомнений. В указанном сегменте химпрома работают как минимум три крупных российских оператора, объемы производства которых в



полной мере удовлетворяют имеющийся спрос. "Рынок насыщен, - констатирует Иван Ярмуш.- Чем производить подобную продукцию самому, сегодня проще и дешевле ее купить с дисконтом и заработать на разнице. Начальные инвестиции в производство велики, и, скорее всего, они не окупятся: дорого стоит оборудование и технологии. Да еще прибавьте к этому расходы на организацию национальной дистрибуции, ведь в этом случае неизбежно пришлось бы выходить на федеральный рынок". Но хотя с момента создания "Ореол" успел поработать со множеством поставщиков и покупателей, он так и не сформировал сколько-нибудь стабильную сбытовую сеть. В практике фирмы были поставки даже испанскому производителю оливкового масла Aceites Borges Pont и ряду других компаний с мировым именем. Однако, как говорит господин Ярмуш, это были единичные сделки, по которым судить о масштабах деятельности "Ореола" не стоит. Среди прочего партнерами обсуждалась возможность переработки продовольственного сырья, причем самого разнообразного. "Пищевая тема нам очень близка, - рассказывает господин Ярмуш.- Мы постоянно работаем с продуктами питания, которыми с нами расплачиваются хозяйства. В прошлом году на зачетные схемы приходилось до 70% оборота "Ореола". В бартерном ассортименте сельхозпродуктов преобладает зерно, хотя есть и другие ликвидные позиции: сахар, гречневая крупа, мясо, молоко, масло и т. д. Интуиция подсказывает предпринимателям, что заманчивые перспективы открывает бизнес по расфасовке жидких и сыпучих продуктов. Иван Ярмуш: Цена на упакованный товар как минимум на 30% выше. Знаю, что компания "Вимм-Билль-Данн" начинала именно с этого - купила молочный комбинат в Краснодарском крае, поставила там технологическую линию Tetra Pak и стала фасовать молоко "Кубанская буренка".

*Истина где-то рядом*

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

**Ситуационная задача № 6.** Анализ кейса «Неполная чашка».

1. Определить стратегию, используемую компанией.
2. Определить преимущества и недостатки выхода компании в Москву и в регионы, выбрать приоритетное направление.
3. Сформулировать основные стратегические цели и задачи, построить матрицы планирования времени, распределения ответственности и ресурсов.

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

*Топтание на месте*

В Санкт-Петербурге «Идеальная чашка» в представлении не нуждается. Под этой маркой в северной столице работают 11 заведений. Идею своего бизнеса хозяйка и гендиректор сети Анна Матвеева почерпнула во время учебы в Америке, родине Starbucks - самой крупной в мире сети кофеен, послужившей прототипом «Идеальной чашки». В 1998



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

#### *Путешествие из Петербурга в Москву*

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

#### *Виды на регионы*



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

#### *На перепутье*

По словам Якова Пака, свою стратегическую цель «Идеальная чашка» видит в том, чтобы стать национальным оператором кофейного рынка. «До сих пор обязательным условием решения такой задачи было присутствие в Москве. Но, возможно, скоро этого будет уже недостаточно: регионы развиваются высокими темпами», - полагает господин Пак. Однако какова реальная готовность провинции к формату кофеен? Не слишком ли велики инвестиционные риски? Может быть, правильнее сфокусироваться на Москве, дорогой, конкурентной, но в целом понятной и прогнозируемой? Определиться с выбором «Идеальной чашке» нужно не позднее конца следующего года, в противном случае региональные рынки могут быть безвозвратно потеряны: конкуренты не дремлют. Так, господину Паку известно, что серьезные планы в отношении регионов имеют крупные московские сети кофеен



«Шоколадница» и вышеупомянутая «Кофе Хауз» (кстати, последняя уже успела открыть пару точек в Казани). Не лучшим образом для «Идеальной чашки» может измениться и конъюнктура в Москве. Арендные ставки и цены на недвижимость продолжают расти, да и золотое время кофейного бизнеса в столице явно в прошлом - уже сегодня спрос на предложение московских кофеен близок к насыщению.

**Ситуационная задача № 7.** Анализ кейса «Тонкая материя».

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

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

**Издержки уникальности**

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



получает из Западной Европы, для украшений закупает чешский и венецианский бисер, а также австрийский хрусталь.

#### *С рынка по нитке*

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

#### *Дорого и сердито*

Ожидаемая выручка Компании по итогам 2003 года - около \$45 тыс., что на \$25 тыс. превышает ее прошлогодние доходы и на \$37 тыс. - результаты работы в 2001 году. Но при неплохих, казалось бы, темпах роста бизнеса прибыли Компании едва хватает на то, чтобы выплачивать зарплату сотрудникам. За месяц в среднем продается 20 единиц продукции, большую часть которой Компания сбывает своими силами - главным образом продавая изделия непосредственно из мастерской (как из готовых коллекций, так и на заказ). Лишь незначительную их часть Компания поставляет в бутики. Система ценообразования, довольно типичная для рынка дорогой одежды, ставит Компанию в заведомо невыгодное положение. Проблема в том, что бутики, расположенные в центре Москвы и торгующие одеждой элитных марок, соглашаются работать с Компанией лишь на условиях реализации. При этом стандартная розничная наценка на продукцию производителя составляет 100%, а порой и выше. Такая форма сотрудничества ведет сразу к двум малоприятным для Компании последствиям. Во-первых, она вынуждена закладывать минимальную маржу в цену своего товара, чтобы он хоть как-то продавался; в противном случае продукция под маркой, известной только узкому кругу клиентов, будет выставлена на продажу по чересчур завышенной цене (что неизбежно при двойной наценке магазина) и останется непроданной. Во-вторых, результат ценовой политики розницы - значительное снижение темпов продаж и, как следствие, замедление оборачиваемости капитала Компании, столь необходимого ей для развития. Марина Федорова: «Однажды нас посетил представитель известной французской кружевной фабрики Daquet. Он представил нам образцы ткани и хотел посмотреть, что производим мы. Увидев наши изделия, он предположил, что такая филигранная работа должна стоить больших денег - не меньше \$800 за единицу продукции. В действительности же мы отпускаем товар за четверть этой цены». Попытки



договориться с торговыми партнерами о льготных условиях сотрудничества успеха до сих пор не имели. Возможным решением проблемы со сбытом, по мнению Марины Федоровой, может стать открытие фирменного магазина, отвечающего всем требованиям торговли эксклюзивными вещами. Но пока это только проект. Поиск средств на покупку помещения еще всерьез никто не занимался, а вариант аренды в Компании даже не рассматривают. «С нынешними ставками мы попросту не сведем концы с концами», - считает госпожа Федорова. Открытие фирменной точки, тем не менее, не избавляет Компанию от необходимости работать с бутиками. Как поясняет Марина Федорова, сама по себе выкладка в бутиках имеет для бизнеса большое значение: «Эти магазины посещает целевой клиент. К тому же вещи из представленных там коллекций нередко используют для съемок фотографии модных журналов, что полезно для нашего продвижения». В последнее время в Компании озабочены строительством полноценного брэнда. Уже зарегистрирована торговая марка. И все, что удастся заработать (за вычетом производственных расходов и зарплаты), вкладывается в рекламу. Первая кампания уже запущена - в основном речь идет о размещении я глянцевого журналов и специализированных изданиях для новобрачных. Недавно у Компании появился web-сайт. На большее пока не хватает денег.

#### Ревизия ниши

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

#### **Ситуационная задача № 8.** Анализ кейса «У «Женского здоровья» наболело».

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

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

#### *История*

Игорь Мосин до перестройки писал для «Труда», «Социалистической индустрии» и «Правды» на научные темы - о фундаментальной науке, прикладных исследованиях, например в медицине. «Моей темой было то, что определяется как науч-поп», - говорит он. В начале 1990-х господин Мосин начал выпускать ежемесячный альманах «Не может быть». Тираж этого издания в лучшие годы приближался к 200 тыс. экземпляров. Потом тиражи упали, и два года назад Игорь Мосин прекратил его выпуск (хотя альманах и оставался прибыльным, уровень доходности перестал удовлетворять издателя). К тому



времени Мосин уже сделал выбор в пользу другого проекта - журнала «Женское здоровье», первый номер которого увидел свет в 1996 году. К 2001 году этот журнал - одно из первых постперестроечных изданий подобного профиля - уже встал на ноги. А в прошлом году была проведена масштабная рекламная кампания — она длилась семь месяцев, были задействованы семь телеканалов, большинство работающих в Москве, за исключением ОРТ и РТР. Рост продаж после кампании (на 80%) вполне удовлетворил Игоря Мосина. По его словам, сейчас издание входит в тройку лидеров среди ежемесячников о здоровье. При этом он ссылается на данные КОМКОНа (их можно найти на сайте этой исследовательской компании).

#### *Конкуренты*

Всего на рынке, по словам Игоря Мосина, представлены семь глянцевого издания с похожей тематикой: «Здоровье», «Здоровье от природы», «Семейный доктор», «Формула здоровья», «Красота и здоровье», «100% здоровья» и «Женское здоровье». Главным конкурентом в «Женском здоровье» считают просто «Здоровье», популярное еще в советские времена. В этой былой популярности кроются, по мнению господина Мосина, и сила, и слабость журнала. Тиражи «Здоровья» самые большие в данном сегменте, однако значительная часть его аудитории - подписчики из регионов. Они менее интересны рекламодателям по сравнению с более обеспеченными столичными жителями - москвичами и петербуржцами. Кроме того, среди читателей «Здоровья» много людей старше 40 лет.

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

#### *Автопортрет*

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

#### *Журнальный оброк*



«Но как попасть к этим дамам самым коротким путем?» - спрашивает Игорь Мосин. Он хотел бы, чтобы журнал приходил к потребителю, минуя столичные розничные сети по торговле периодикой. Нелюбовь к распространителям вполне объяснима. Активно складывающаяся сейчас система отношений между издателями периодики и розничными продавцами - владельцами журнальных лотков и киосков, по мнению Игоря Мосина, такова. Розничные торговцы устанавливают для издателей некую минимальную планку продаж. Они практически прямо указывают, сколько экземпляров журнала должно продаваться через их сеть. Цифры эти столь велики, что достичь их способны только самые продаваемые издания. Для остальных вводится своеобразная абонементная плата, причем розничные торговцы должны получить ее независимо от того, сколько экземпляров продадут. Например, сеть состоит из 150 киосков и требует продаж от 1000 и более экземпляров одного названия за месяц. Если этот рубеж не пройден (уходит, скажем, лишь 600-700 экземпляров), то за нахождение в сети нужно заплатить \$2000. И это просто плата за то, чтобы издание было в ней представлено. За размещение стикеров, выкладку в наиболее заметных местах (чтобы выделить журнал среди других, число которых достигает двух сотен) деньги требуют дополнительно. Суммы расходов на подобные услуги могут достигать до \$15 на одну точку. Фиксированная плата установлена, кстати, и за входение в сеть. Для примера: одна крупная московская сеть, в которой сотни точек, только за право первый раз выложить какое-либо издание в своих киосках берет несколько тысяч долларов. Даже для журналов-среднячков по тиражам суммы эти неподъемны. Игорь Мосин уверен, что резервы увеличения продаж в рознице есть. Он приводит пример Нижнего Новгорода. Там поставили хорошие, удобные киоски, обучили продавцов - и уровень продаж вплотную приблизился к московскому. «Голковый продавец может повысить продажи какого-то издания в два-три раза», - говорит Игорь Мосин. Но столичная практика пока вызывает пессимистические настроения. Игорь Мосин: «Если не обеспечиваешь установленного сетями уровня продаж, ты должен платить им деньги. Но как мне кажется, тут должен, как и в природе, действовать закон многообразия видов - журналы нужны разные. Ведь есть издания, которые по определению никогда не станут высокотиражными - у них совсем другая ниша. Это, например, относится к большинству специализированных журналов, которым просто невыгодно работать с розничными торговцами». Издатель «Женского здоровья» считает, что подобная ситуация стимулирует неэффективное ведение дел. «Зачем владельцам сети улучшать качество работы, искать более удобные места, оптимизировать выкладку, обучать продавцов? Вся забота за продвижение моего журнала лежит на мне. Более того, они заинтересованы в том, чтобы тормозить рост моих продаж», - говорит Игорь Мосин.

*Альтернативы нет*

Естественно, что продавцы диктуют условия, понимая незыблемость своих позиций. Деваться издателям, по сути, некуда. Конечно, «Женское здоровье» присутствует в подписном каталоге «Роспечати». Но подписка рознице сейчас не конкурент. К тому же гораздо чаще к подписке прибегают читатели из регионов. Над ее увеличением в журнале работают, но для «Женского здоровья», чтобы привлечь больше рекламы, важно увеличить реализацию в столице. В местах «естественного потребления» журнала - в медицинских центрах - «Женское здоровье» распространяется бесплатно очень ограниченным числом экземпляров, в основном с рекламными целями. Организовывать торговлю в таких центрах не получается. Во-первых, это очень хлопотно: нужно получать разрешение, сажать туда человека с кассовым аппаратом - и все это ради продажи нескольких экземпляров. Во-вторых, развитие розницы просто не входит в планы издателя, это совсем другой бизнес. Об интернете как о серьезном способе реализации



речь, конечно, не идет. Хотя сайт журнала начали создавать полгода назад, и к концу 2003-го он будет работать так, как задумано. Ситуация осложняется еще и тем, что на широкую рекламную кампанию денег в этом году у «Женского здоровья» уже нет.

**Ситуационная задача № 9.** Анализ кейса ««Прогресс» замедлился».

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

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

*Даешь «три звезды»*

Первый из партнеров, Станислав Ивашкевич, в гостиничном бизнесе уже более десяти лет. Начинать он в 1993 году в отеле «Марко Поло Палас» на должности уборщика общественных помещений. Работал в «Метрополе» ночным аудитором, открывал гостиницу «Марриотт Тверская», носившую тогда название Colony, стажировался в Лос-Анджелесе. В последние годы он уже руководил отелями - например, возглавлял службу приема и размещения в Holiday Inn, занимал должность гендиректора гостиницы «Сретенская». Кроме того, господин Ивашкевич - один из немногих россиян, являющихся членом Hotel and Catering International Management Association - ведущей организации в сфере гостеприимства. Его напарник в этом бизнесе тоже далеко не новичок, но специализируется на финансовых вопросах. Учредители УК «Прогресс» считают, что имеющийся опыт позволяет им предложить на рынке вполне конкурентный продукт. А предлагают они управление гостиницами «три звезды». По словам Станислава Ивашкевича, приведение к стандарту «трех звезд» вовсе не простая задача. Будущая «звездность» гостиницы часто бывает нарушена еще на стадии строительного проекта. Станислав Ивашкевич: «Недавно мы общались с одним инвестором. Он уверен, что строит трех-четырёхзвездную гостиницу. Уж не знаю, как он формулировал свои пожелания, но когда мы открыли проект, сделанный итальянскими архитекторами, из планов сразу стало понятно, что это добротный пятизвездочник, в котором больше трехсот номеров. Люди строят здоровенный дорогуший отель, как в Гонконге, - и даже не подозревают об этом!» Чтобы гостиница отвечала своему стандарту, там должно быть вполне определенное число номеров нужного размера по определенной цене (для «трех звезд» это \$50-100 за номер в сутки). Кроме проверки строительного проекта, УК «Прогресс» берется адаптировать стандарты западных сетей под российские условия. Чтобы проект был коммерчески успешным, необходимо оптимизировать все расходы - на оснащение гостиницы, на персонал, на эксплуатацию отеля. Станислав Ивашкевич: «Непонимание материальной базы приводит к множеству ошибок. Так появляются отели эконом-класса с джакузи в каждом номере, "олимпийским" бассейном, какими-то невероятными казино и ресторанами. Эта гостиница никогда не окупится. Бывают и другие ошибки - например, пытаются построить пятизвездный отель, потратив на него копейки. Такой проект тоже изначально обречен на неудачу». В оснащении, по словам партнеров, мелочей нет. Например, трехзвездная гостиница вполне может позволить себе вместо отдельных



флаконов шампуня и кусочков мыла держать в номерах диспенсеры, что существенно снижает расходы по этой статье. Для эксплуатации управляемой гостиницы компаньоны обещают сами привлечь оптимальные по расходам эксплуатационную и клининговую компании, а также использовать собственную цепочку бронирования билетов. Были даже договоренности о возможности присоединения будущего отеля под управлением «Прогресса» к одной из западных сетей. Для своего продукта партнеры придумали слоган: «Всемирное качество с учетом русской души», сейчас подумывают над созданием собственного брэнда. Впрочем, подобные разработки пока не очень помогают. Главную проблему, приводящую к тому, что у «Прогресса» нет результативных контактов с инвесторами, в компании видят следующим образом: уровень понимания гостиничного бизнеса среди инвесторов очень низок: «Все сводится к тому, что должно быть красиво, мраморные стены и кровати в стиле ампир. А как это будет окупаться и будет ли работать, никто не задумывается». И хотя о трехзвездных отелях уже очень давно говорят как о самом перспективном гостиничном формате, практически никто не представляет, что же это на самом деле.

### Проблемы репутации

Еще одной большой проблемой является предубеждение инвесторов по отношению к российским менеджерам. Это относится и к иностранным финансистам, и к отечественным. Еще можно понять, почему Международная финансовая корпорация (IFC) выбирает проверенных западных партнеров. Российские же инвесторы, по мнению господина Ивашкевича, смотрят на менеджмент западных сетей скорее по закрепившейся за последнее десятилетие привычке. В первые годы новой экономики альтернативы у приглашения в новую российскую гостиницу западной команды не было. Станислав Ивашкевич: «Например, открывать отель "Марриотт Тверская" приехали двадцать американцев. Все, что нужно для оснащения гостиницы и соответствия заявленному стандарту, они везли с собой в контейнерах». Теперь же у инвесторов появилась альтернатива - российские менеджеры, прошедшие неплохую школу в западных гостиничных сетях. «Мы предлагаем гораздо более дешевый вариант с тем же уровнем качества,- говорит Станислав Ивашкевич.- Например, "западники" ни на йоту не отстают от стандартов собственной сети. Положено иметь в каждом номере мыло Dove - и оно там лежит на всех континентах, даже если придется доставлять его самолетом. В итоге какая-нибудь банальная ручка VISA обойдется гостинице в \$1 (при цене в несколько центов) - это реальный пример». Так по крупному и по мелочи набирается критическая масса расходов, которые вполне могут сделать проект нерентабельным в принципе. А российские менеджеры, зная местные условия, могут существенно снизить издержки - что важно, когда речь идет об экономичных форматах. К тому же западный менеджмент требует западных же стандартов оплаты труда. При этом, как говорит компаньон господина Ивашкевича, в контракты «забивается» пункт, гарантирующий им эту оплату, даже если нет соответствующих доходов. Это может быть, например, оплата в процентах от выручки и только части, притом меньшей - в процентах от прибыли. УК «Прогресс» готова взять на себя задачи управления за значительно меньшие деньги. По словам Станислава Ивашкевича, там, где трудились семь американцев с зарплатой по \$7 тыс., можно обойтись одним русским менеджером стоимостью \$5 тыс. В последнее время число конкурентов увеличилось. На рынок вышло несколько консультационных западных компаний. Хотя управлять гостиницами они не пытаются, в части предоставления консультации они соперники «Прогресса». За последние полгода УК провела серию переговоров, которые ни к чему не привели. Не всегда их срыв был результатом успеха конкурентов (некоторые проекты умерли сами собой), но всегда на переговорах приходилось



соперничать с предложениями западных сетей (например, с компанией Ассог, которая управляет сетью Novotel). Инвесторы пока вовсе не убеждены в том, что выбор в пользу российских менеджеров более предпочтителен. Как склонить их на свою сторону, в «Прогрессе» пока не знают.

#### Общие проблемы

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

#### *Ситуационная задача № 10. Анализ кейса «Ремнем или пряником».*

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

Известная российская компания, работающая на рынке товаров для детей, столкнулась с издержками стремительного роста. Автор проблемы, менеджер компании по организационному развитию Сергей Третьяк, ищет способы повысить управляемость подразделений и в то же время – сохранить в компании сложившуюся демократическую атмосферу.

#### *Компания*

Компания производит и продает разнообразные детские товары под своим брендом, одним из самых известных на российском рынке. Целевая аудитория – средний класс. В регионах, откуда Компания и получает основные доходы, это семьи с ежемесячным доходом от \$300. Ассортимент насчитывает около 400 позиций и разбит на продуктовые группы: товары для новорожденных, игрушки, детская одежда, косметика, коляски и т. д. По товарам для новорожденных (соски, пустышки, слюнявчики, поильники и т. д.) Компания является лидером на рынке. Большую часть ассортимента по заказам Компании изготавливают в Китае (так делает большинство участников рынка), куда Компания направляет разработки собственного дизайн-отдела. Сергей Третьяк: “У нас есть свои



эскизы, разработки, есть пресс-формы, мы владеем лицензией и у нас есть свой брэнд. Но производить в Китае выгоднее”. Практически по каждому продуктовому направлению, а иной раз и по ассортиментным позициям конкуренты у Компании разные. Это не только западные и российские фирмы, но и продукция по name, произведенная в том же Китае. Доходы участники этого рынка получают от высокого оборота – каждый отдельный продукт приносит Компании лишь небольшую сумму. Уровень накладных расходов очень высок. Именно поэтому любая компания, рассчитывающая стать лидером на этом рынке, должна иметь совершенную логистику. Ближайшими целями Компании являются совершенствование дистрибуторской сети и построение розничной – собственных магазинов или работающих на основе франчайзинга. Ведь специализированная детская розница в России находится на стадии формирования – в каждом регионе есть лишь три-четыре небольших специализированных магазина. А для аптечных сетей и универсальной розницы детские товары – это лишь сопутствующий продукт, с соответствующим к нему отношением. В какой-то момент в Компании решили, что не стоит ограничиваться производством, и начали развивать идею создания собственных детских центров. В них можно будет отдыхать всей семьей, а также приобрести товары Компании. Каким будет в этих центрах соотношение между торговлей и досугом, пока не определено. Российский рынок детских товаров переживает бурный рост, вместе с ним растет и Компания. Ежегодно ее обороты увеличиваются вдвое, а штат – в полтора раза. Все это приводит к рассогласованности бизнес-процессов и порождает проблемы организационного характера, которые во многом обусловлены многообразием стоящих перед Компанией задач. Действительно, выстраивание дистрибуторской сети, создание розницы, развитие детских центров – все это абсолютно разноплановые задачи. Кроме того, серьезно различается даже работа по отдельным товарным группам. Хотя потребители одни и те же, но путь к ним, скажем, товаров для новорожденных и колясок принципиально разный. Фактически это разные бизнесы, здесь действуют разные оптовики и разные каналы распределения. Если пустышки и другие товары для новорожденных традиционно реализуются через аптечную сеть (здесь есть мощные игроки вроде компании "Протек"), то в торговле колясками нет сильных дистрибуторов, чаще всего их сбытом занимаются индивидуальные предприниматели.

### *Проблемы*

Стремительный рост и усложнение задач привели к появлению проблем внутри Компании. Изначально ее оргструктура была линейно-функциональной. Но с увеличением ассортимента и товарооборота нарастали объем задач по каждому бизнес-направлению и степень их сложности. Коммерческий директор уже не успевал в одиночку принимать решения. Появились продакт-менеджеры – "мини-директора" продуктовых направлений, отвечающие за определенную часть ассортимента. Они, в частности, определяют, какие новинки в него включать, а какие позиции выводить из списка, направляют заказы в отдел логистики. Сергей Третьяк: “Тейлоровская теория в действии: дифференциация работ и усложнение бизнеса приводят к возникновению узкой специализации”. Проблема том, как разграничить задачи продакт-менеджеров и функциональных отделов. "Продакт-менеджер – это менеджер с массой обязанностей и с неопределенными полномочиями, – объясняет Сергей Третьяк. – Конечно, главная его функция – управлять ассортиментом. А все задачи, связанные с продажами, контролем качества, доставкой, – это уже дело функциональных отделов. Если с ними не налажено эффективное взаимодействие, продакт-менеджер становится заложником взятых на себя обязательств". Чтобы решить эти проблемы, в Компании попытались выстроить матричную оргструктуру. Функциональные отделы должны были выполнять задания, поставленные продакт-



менеджерами. Сергей Третьяк и сам занимался внедрением такой системы отношений, и приглашал независимого консультанта. Однако "матрица" не прижилась – функциональные отделы не воспринимали эти задания как приказ. А поскольку они остались держателями бюджета, у продакт-менеджеров не было рычагов финансового воздействия на исполнителей. Передавать бюджет продакт-менеджерам не стали по той причине, что руководители функциональных отделов по сравнению с ними были "тяжеловесами" – у них была выше квалификация и опыт. Поэтому решения по каждому конкретному случаю приходилось принимать гендиректору, что дискредитировало саму идею "матрицы". Наладить внутрифирменное взаимодействие возможно и с помощью других методов. Сейчас в Компании внедряется корпоративная информационная система (ERP). Правда, пока автоматизируются лишь бухгалтерские процедуры и отношения с поставщиками и клиентами. До более тонких вещей вроде взаимодействия подразделений, внутреннего документооборота, мониторинга реализации проектов дело пока не дошло. Хотя подобная информационная система в принципе способна справиться с такими задачами.

#### *Возможные решения*

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

#### ***Ситуационная задача № 11. Анализ кейса «Мотивация к размышлению».***

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

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



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

#### *Информационный поток*

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

#### *Работа с первоисточниками*

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



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

*Все по плану*

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

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

*Попытка не пытка*

Совсем недавно руководство разработало новую схему оплаты труда. К старой формуле (оклад плюс премия в зависимости от результатов деятельности компании) были добавлены еще два коэффициента. Первый – это разница между ценами производителя и той, которую обнаружил маркетолог (напомним: основная задача «Мониторинг Экспресс» – найти товар по стоимости ниже заводской). Второй коэффициент начисляется за объем продаж добытых маркетологом сведений (он получает процент от каждой сделки). Премииальные по этому коэффициенту выплачиваются до тех пор, пока информация не устарела (обычный срок годности – три месяца). По новым правилам выходит, что хороший сотрудник отдела маркетинга может зарабатывать около 20 тыс. рублей в месяц.



Как отмечает господин Ошенберг, усовершенствование системы оплаты труда не прошло безрезультатно, однако проблему не решило: «Качество информации улучшилось, но не так принципиально, как мы рассчитывали. Существует негласный порядок: если маркетолог выдает информацию о цене, которая ниже, чем у производителя, менее чем на 20%, – это доказывает, что человек работает недостаточно эффективно. Но этому критерию по-прежнему соответствует меньшинство». Как говорит господин Ошенберг, у маркетологов в компании есть возможности для карьерного роста: «Некоторые предприятия регулярно заказывают большой объем информации. Можно закрепить за собой три-пять таких клиентов, а в рамках отдела сформировать группу специалистов, которые займутся их обслуживанием. Рядовой маркетолог, таким образом, становится кем-то вроде супервайзера. Однако пока этой возможностью так никто и не воспользовался». «Мониторинг Экспресс» планирует учредить должность директора по работе с персоналом. Необходимость такого человека у руководства компании давно не вызывает сомнений. Но поиск достойной кандидатуры пока не увенчался успехом: в Балакове HR-менеджер с опытом – большая редкость, а приглашать московского специалиста в провинцию чересчур накладно. С другой стороны, господин Ошенберг надеется, что решить мотивационную проблему руководство сможет и своими силами, только действовать хотелось бы не по наитию, а зная четкий и проверенный алгоритм.

**Ситуационная задача № 12.** Анализ кейса «Будни боулинга».

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

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

*Bowling no-русски*

Об истории создания «Космика» его исполнительный директор Жанна Келлер рассказывает так: «Наши учредители сами увлекались боулингом. Но в то время в Москве существовала всего пара боулинг-клубов, так что попасть туда было крайне сложно. А раз пойти некуда, решили создать боулинг-клуб сами. Момент, конечно, был не самый подходящий - октябрь 1998 года: до боулинга ли тут после дефолта? Но ведь люди так или иначе куда-то ходили по вечерам, как-то проводили досуг. Мы рискнули и не прогадали». Во всем мире боулинг — один из наиболее развитых и перспективных сегментов индустрии активного отдыха и развлечений. И, возможно, наиболее древний. Прототипы шаров и кеглей, обнаруженные археологами при раскопках в Древнем Египте, датируются 3200-м годом до н. э. А в 1455 году был построен первый крытый боулинг-клуб в Лондоне. В Россию же боулинг добрался совсем недавно: бизнес на этом развлечении начал развиваться в 1997—1998 годах с приходом поставщиков оборудования и аксессуаров для игры, в частности компании Brunswick. Основной показатель развитости рынка боулинга- количество дорожек на душу населения. Точнее, количество потенциальных игроков на дорожку. Соответственно, чем меньше этот показатель, тем лучше. В России общее число дорожек — порядка 2300, на дорожку приходится приблизительно 70 тыс. человек. Для сравнения: в США свыше 125 тыс. дорожек, то есть менее 2 тыс. человек на дорожку. По словам Жанны Келлер, российский рынок боулинга пока даже не перешел на стадию ускоренного роста. При этом в Москве ситуация,



конечно, больше приближена к европейской: на дорожку в среднем приходится около 10 тыс. человек, а рынок понемногу начинает насыщаться. По подсчетам владельцев «Космика», одна дорожка, в зависимости от уровня менеджмента, количества дорожек в боулинг-центре и качества сервиса, может приносить \$35-60 тыс. в год. У «Космика» сейчас два боулинг-центра в Москве и один в Санкт-Петербурге. В среднем каждый «Космик» посещают более тысячи человек в день. В выходные дни развлекательный центр обслуживает свыше 2 тыс. человек, а при проведении рекламной акции количество посетителей увеличивается до 3 тыс. В планах компании на ближайшие три года - открытие 20 боулинг-центров во всех регионах. На вопрос о конкурентах в «Космике» отвечают: «Наш самый страшный конкурент-диван. А также интернет и компьютерные игры». Жесткой конкуренции с другими заведениями («Планета „Боулинг"», «Чемпион», «Самолет»), по словам Жанны Келлер, пока нет. Видимо, это обусловлено фактором месторасположения: если боулинг-центры не находятся на соседних улицах, то предпочтение, как правило, отдается ближайшему, учитывая, что расценки варьируются незначительно. «Но расслабляться не приходится. Нужно развиваться - придумывать, придумывать и придумывать. К тому же есть и реальные проблемы, которые надо решать», - поясняет Келлер. Так, в выходные дни почти все дорожки (а их в клубе 32) заняты по 10-12 часов. При этом к ним нередко выстраиваются очереди. Другое дело будни, когда загруженность дорожек составляет от трех до семи часов. С такой цикличностью открывать новые центры и просчитывать их бизнес-модель оказывается не так просто.

#### *От пионеров до пенсионеров*

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

#### *Футбоулинг*

В «Космике» ставят перед собой амбициозную цель: сделать боулинг таким же популярным, как футбол. Для этого даже организуют несколько раз в год бесплатную школу боулинга. Акцент делают на том, что боулинг-это не только вид спорта и инструмент формирования команды, но и возможность провести досуг в кругу семьи. Но пока все усилия дают весьма скромные плоды, а популяризация сравнительно нового вида спорта и активного отдыха идет умеренными темпами. Жанна Келлер не строит иллюзий на этот счет и мыслит в первую очередь категориями бизнеса: «Максимальной экономической эффективности можно добиться только при организации в рамках



развлекательного комплекса как можно большего количества функциональных зон. Поэтому мы сразу исходили из идеи полноценного развлекательного центра, где, помимо кеглей и шаров, есть чем еще порадовать гостей». Чтобы привлечь клиентов, «Космик» активно расширяет круг дополнительных услуг. Сейчас он включает бильярд, суши-бар, спорт-бар с просмотром спортивных соревнований, детскую площадку, ресторан. Жанна Келлер говорит: «Мы всегда начеку, когда у наших клиентов появляются новые потребности. Более того, мы активно пытаемся выявить их через опросы: возможно, есть еще попутные сервисы, на которые мы не обратили внимания? Может быть, как это ни забавно звучит, надо открывать салон по накладке ногтей? Ведь при игре в боулинг неприятности со сломанными ногтями нередки, а наша задача - не дать клиентке уйти с испорченным настроением».

#### *Маловато будет*

Если несколько лет назад боулинг ассоциировался с чем-то недосыгаемым, развлечением для VIP-персон, то сегодня этот вид отдыха можно назвать общедоступным. Ценовая политика боулинг-центра дифференцирована в зависимости от времени суток и дня недели. Стоимость аренды дорожки на один час может варьироваться от 300 до 1500 рублей. В среднем стоимость игры составляет 300-700 рублей. Но несмотря на то, что в выходные дни цены немного выше, боулинг-центры загружены в несколько раз больше по сравнению с буднями. Кроме того, хотя и сформировалась определенная прослойка людей, которые не только активно посещают боулинг-центры, но и рекомендуют этот вид отдыха и спорта своим родственникам и знакомым, она далеко не так многочисленна, как в других странах. В «Космике» уверены, что интерес россиян к боулингу можно значительно увеличить, приблизив его роль в досуге к той, какую он играет, например, в жизни скандинавов и американцев, для которых боулинг-центр - самое популярное место отдыха с друзьями или всей семьей. «Мы же, в конце концов, не какое-то дорогостоящее излишество пропагандируем или вредную привычку формируем, а открываем для людей интересное и полезное развлечение. Основной вопрос: как это сделать максимально эффективно?» - говорит Жанна Келлер. Немаловажными для «Космика» являются дополнительные инструменты, которые можно было бы использовать для привлечения интереса к боулингу: «Может, если мы предложим гостям что-то еще, к нам придет совершенно новый клиент». Не оставляет компания попыток решить и более повседневный вопрос: каким образом можно загрузить боулинг-центр в будние дни?

#### ***Ситуационная задача № 13. Анализ кейса «Технари в шкуре маркетологов».***

##### 1. Определение сферы деятельности:

- Как компании себя позиционировать - как производителя конкретного продукта или как поставщика услуг по производству программного обеспечения?

##### 2. Маркетинговая стратегия:

- Как наиболее надежно и дешево провести сегментацию рынка?

- Где рекламировать свои услуги?

- Какие из медиа (интернет-сайты, журналы, газеты, телевидение) действительно эффективны для продвижения продуктов компании?

- На кого ориентироваться, продвигая продукт: на технических специалистов из ИТ-отделов, которые дают рекомендации топ-менеджерам, или на самих руководителей компаний?

##### 3. Реализация стратегии:



- Как организовывать взаимодействие с заказчиками в регионах?
- Достаточно ли вести всю работу через интернет из самарского офиса или надо создавать свое представительство в каждом регионе?
- А может быть, надо искать фирму-партнера, которая представляла бы интересы ТМС в каждом конкретном городе?

Компания из Самары разработала два новых программных продукта, которые считает весьма перспективными. Но, как часто бывает в фирмах такого профиля, опытные технари почувствовали себя крайне неуверенно, когда пришлось выбирать оптимальные варианты продвижения своего продукта. Компания ТМС основана четырьмя партнерами в 1998 году. Сейчас это уже небольшой холдинг, состоящий из нескольких фирм. Основным направлением бизнеса является разработка программного обеспечения на рынке b2b. Два своих продукта владельцы компании считают ударными, способными вывести компанию на массовый рынок. Даже «самотеком» эти программы продаются неплохо.

#### *Магазин в коробке*

Программа Xtore позволяет фирме-покупателю с минимальными затратами создать собственный сайт с новостными лентами, форумами, каталогами продукции, библиотеками документов, системами заказа, оплаты и доставки. Практически покупатель лишь наполняет имеющиеся шаблоны собственным содержанием — контентом. Xtore - весьма гибкая программа. Клиент может самостоятельно дописывать необходимые ему модули (такие возможности продукт тоже предоставляет). Например, один заказчик на ее основе разворачивает службу знакомств. Есть несколько способов создать себе сайт с помощью Xtore. Так, клиент может заказать его специалистам ТМС. Но это не самый лучший вариант сотрудничества, ведь продукт создавался для того, чтобы его можно было использовать самостоятельно. Второй вариант — заказчик обращается к сторонней дизайнерской фирме (программа предоставляет лишь небольшой выбор бесплатных дизайнерских решений). При этом своими данными заказчик заполняет сайт самостоятельно. Третий - покупка «коробки», то есть готового программного продукта, предназначенного для массового пользователя; остальные операции по оживлению сайта клиент берет на себя. И наконец, вариант, который в ТМС считают очень перспективным: клиент может обратиться к Интернет-провайдеру, который сотрудничает с ТМС. Тогда он получит все услуги в одном «флаконе»-договоре: и создание сайта, и размещение его на сервере провайдера. Интерес провайдера состоит в привлечении новых клиентов плюс 30% от суммы услуг ТМС. Минимальная цена пользования Xtore - от \$20 (когда клиент арендует часть уже имеющегося сайта, созданного на основе программы) до \$5-6 тыс. (в случае создания сложного сайта- например, полноценного интернет-магазина). Как считает коммерческий директор ТМС Михаил Ласточкин, на самарском рынке предложений такой степени интеграции нет. Он упоминает о возможности элементарно настроить систему платежей по пластиковым карточкам или с использованием электронных денег (таких, как «Яндекс-деньги»), рассчитать в автоматическом режиме стоимость доставки во многих известных службах доставки (например, в системе «Гарантпост»). Такие предложения пока редкость среди профессиональных разработчиков сайтов. Число клиентов по Xtore пока что составляет два десятка. Это компании из Самары и других городов Поволжья, а также столичные фирмы. Но вариантом покупки «коробочного» продукта никто из них не воспользовался. Ведь при работе с провайдером, на сервере которого будет доступен сайт, требуются многочисленные настройки, которые пока берет на себя сервис-группа ТМС. Впоследствии такие настройки предполагается сделать настолько простыми, чтобы они были доступны и купившему продукт клиенту.

*Непринужденный автоответчик*

Второй продукт в ТМС назвали «Голосовым порталом». Он позволяет компании организовать общение с клиентами через телефонную сеть на основе синтезированного человеческого голоса и без привлечения операторов. Базы данных, которые служат источником информации, доносимой до клиента, могут при этом очень оперативно обновляться. Клиент имеет возможность выбирать информацию, следуя голосовым инструкциям системы. Очень важным преимуществом «Голосового портала» и его отличием от подавляющего числа продуктов-конкурентов в ТМС считают отказ от создания звуковых файлов с помощью диктора. Благодаря этому удастся сэкономить огромное количество человеко-часов. В «Портале» используются системы синтеза речи для преобразования текстовой информации в голосовую (так называемые TTS-системы, text-to-speech). Аппаратное обеспечение поставлено известным производителем плат компьютерной телефонии столичной фирмой «Агат-РТ». Этот продукт ТМС, по словам Михаила Ласточкина, способен заменить услуги call-центра. Специализированный компьютер поддерживает до 120 каналов обработки голоса. Сейчас «Голосовой портал» используется в местном подразделении компании «Мегафон». ТМС готовит для «Мегафона» и контент - гороскопы, прогнозы погоды, курсы обмена валют и т. п. Другие варианты использования системы, полагает господин Ласточкин, весьма разнообразны. Для вокзалов и аэропортов это может быть оповещение о расписании и о факте прибытия того или иного рейса; для кинотеатров - голосовая афиша и информация о наличии свободных мест на разные сеансы; для ресторанов - не только меню или расписание выступлений артистов, но и бронирование столиков. Система позволяет записать и музыку, и дикторский голос, что еще больше расширяет возможности ее использования компаниями, работающими в сфере развлечений. Но и этим возможности системы не ограничиваются. С помощью «Голосового портала» компании могут сообщить клиентам об изменении тарифов, причем с уведомлением о получении информации. А, например, одному покупателю (фирме, занимающейся производством пластиковых окон) в ТМС предложили систему, позволяющую клиентам этой компании отслеживать по телефону состояние своего заказа. С помощью «Портала» можно также проводить опросы по телефону. При этом система вежливо поздоровается с интервьюируемым и, задав несколько вопросов и получив ответы в виде нажатия определенных телефонных клавиш, поместит его в одну из возрастных и профессиональных групп. Как считает Михаил Ласточкин, «Портал» - это абсолютно новое решение, которое пока не имеет аналогов на российском рынке. Рынок совершенно пуст, никто из конкурентов не предоставляет такие услуги на русском языке. И ситуация эта сохранится как минимум весь ближайший год.

*Пошла массовка*

Свою цель в ТМС формулируют так: создание общероссийского брэнда производителя программного обеспечения с выходом в перспективе на международный рынок. На данный момент первоочередными рынками считаются Поволжье, Москва, Санкт-Петербург, Новосибирск. Именно они, по мнению владельцев компании, наиболее подготовлены к новым продуктам. Михаил Ласточкин, например, считает, что в нынешних условиях компания, намеревающаяся стать общероссийским брэндом, не должна базироваться в регионе. Не все клиенты отважатся довериться ИТ-компаниям, работающей на периферии. Возможно, это потребует к переносу офиса компании в столицу. Xtore и «Голосовой портал» разработчики считают высокотехнологичными и при этом имеющими все шансы стать массовыми. В сочетании «высокотехнологичный и массовый» есть некоторое противоречие, которое в один момент не преодолеть. Пока продукты не готовы к продаже в «коробках» (как, скажем, «1С: Бухгалтерия»), но в



компания видит решения, которые позволят этого достичь. Итак, уже решено, что будет продавать ТМС, а вот на вопросы, кому и как, ответов пока нет. Свою группу программистов (шесть человек) в компании считают весьма сильной, а вот маркетинговое направление - слабым звеном. Проблема состоит в том, что профессионального маркетолога, имеющего опыт вывода таких продуктов на массовый рынок, найти до сих пор не удалось, хотя попыток было предпринято много.

#### ***Ситуационная задача №14 Анализ кейса «Пятерочка»***

«Пятерочка» — торговая сеть, объединяющая более 200 универсамов, оборот которых составляет свыше 700 млн. долл. С момента появления компании общественное мнение северной столицы все успехи связывало с административным ресурсом, т.е. с губернатором. Этим, мол, обусловлены и ее неслыханные темпы роста. Кстати, московский офис «Пятерочки» расположился в складских помещениях Управления делами президента — тоже неплохой ресурс. Даже если эти подозрения обоснованы, то они лишь отчасти объясняют успехи питерских ритейлеров. Присмотревшись к компании повнимательнее, можно заметить более важный фактор роста — ее динамичная внутренняя жизнь. Успехи «Пятерочки» объясняются очень просто — ее бизнес был глубоко продуман, четко организован и последовательно реализуется в жизнь.

Концепция бизнеса «Пятерочки» отражена в ее названии. Речь идет о пяти «базовых выгодах», которые магазины сети намерены предоставить покупателю. Формулировки не блещут оригинальностью: поддержание низких цен, удобное расположение универсамов, оптимальный ассортимент товаров, гарантии качества продукции, качественное и профессиональное обслуживание покупателей.

Выбор «базовых выгод» не случаен и прямо следует из стратегических ориентиров бизнеса. По словам Сергея Лепковича, директора питерской сети магазинов, «Пятерочка» изначально задумывалась в формате, пригодном для большей части населения страны. Речь шла о прямой альтернативе оптовым продуктовым рынкам. Поэтому принцип экономичности для компании принципиален, она не собирается отказываться от него в будущем. Дело в том, что в среднем по стране непосредственно в целевую аудиторию экономичных универсамов попадает 60% населения. Еще около 20% — это постоянные клиенты оптовых продуктовых рынков, и их можно рассматривать как потенциальный объект конкуренции. Только 10—15% 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 ассортимента 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 «компаний-микросхемы», как утверждают менеджеры, в пять раз ниже, чем в типичном универсаме. При этом отдача па вложенный капитал выше, чем у многих грандов мировой торговли.

Кроме того, «компанию-микросхему» легко тиражировать. Поэтому в «Пятерочке» задумались о франшизе. Ведь в этом случае скорость продвижения к тем самым 60% покупателей в стране возрастет многократно.

Однако в работе «Пятерочки» нет ничего неизменного. Изменения происходят даже в пяти «базовых выгодах» для покупателя. Так, когда «Пятерочка» только появилась на рынке, ее целевая аудитория превыше всего ставила низкие цены. И список выгод возглавило «поддержание низких цен». Сейчас ситуация иная: доходы людей выросли, покупатели вспомнили, что у продуктов, кроме цены, есть и качество. «Пятерочка» моментально среагировала: на первое место переместилась «гарантия качества товаров». В поддержку это го была проведена рекламная кампания, где говорилось, что покупатель может вернуть любой не понравившийся ему товар даже без чека.

Ясно, что соблюдение регламента зависит не от тех, кто следит за его исполнением, а от непосредственных исполнителей. В «Пятерочке» работают над тем, чтобы сбои в «микросхеме» не происходили по вине человеческого фактора. Так, кассир здесь получает в несколько раз (!) больше, чем в прочих известных сетях России — как наших, так и



западных. Недаром на каждое вакантное место в компании претендуют не менее 25 человек. Но зарплата отнюдь не единственная форма культивирования чувства преданности делу корпорации. В «Пятерочке» существуют типовое обучение персонала и типовая культура.

Задача обучения — довести действия сотрудников до автоматизма. Правда, обучение на функциональном уровне проходят здесь просто. Лозунг составителей инструкций и программ и этой фирме: «упрощай». Так, в любом современном торговом предприятии кассирам не надо проявлять чудеса сообразительности, работая за высокотехнологичными кассами: всю интеллектуальную работу совершает программа. Тем не менее, программисты «Пятерочки» утверждают, что и их системе управления все кассовые операции были доведены до высших ступеней элементарности, что позволяет очень быстро обучать кассиров.

«Пятерочка» создает внутреннюю типовую культуру, из которой должны логично вытекать все требования к основной деятельности персонала. В учебном центре сотрудников не только обучают

профессиональным навыкам, но и правилам поведения в компании. Ведут беседы об основных культурных установках, которые здесь называют заповедями. С одной стороны, правила призывают возлюбить покупателя как самого себя. Они звучат примерно так: «Клиент — наш лучший партнер», «Слушай и уважай потребителя», «Клиент имеет право на плохое настроение, мы — никогда». С другой стороны, сотрудников здесь называют партнерами и выдают каждому специальный именной паспорт — знак принадлежности к корпорации. В программе обучения обязательна лекция об истории компании, где рассказывается о ее успехах и объясняются их причины.

#### **Вопросы**

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

#### **3.5. Темы курсовых работ**

1. Особенности оперативного и стратегического управления фирмой.
2. Необходимость стратегического менеджмента.
3. Проблемы и трудности стратегического управления.
4. Стратегическое управление как совокупность взаимосвязанных управленческих процессов.
5. Анализ и выбор стратегии поведения как сердцевина стратегического управления.
6. Выполнение стратегии – залог успеха и достижения поставленных целей.
7. Определяющая роль высшего руководства в выполнении стратегии фирмы.
8. Оценка и контроль выполнения стратегии.
9. Определение миссий и целей стратегического управления.
10. Необходимость проведения анализа среды при стратегическом планировании деятельности фирмы.
11. Необходимость поддержания баланса между организацией и внешней средой.
12. Ситуационный анализ, его особенности и содержание.
13. Анализ сильных и слабых сторон фирмы.
14. Широкое и узкое понимание миссии организации.
15. Факторы, оказывающие влияние на определение миссии.



16. Требования, предъявляемые к целям при их формировании.
17. Лидерство в минимизации издержек производства.
18. Базисные (эталонные) стратегии развития бизнеса.
19. Основные действия и шаги при выборе стратегии фирмы.
20. Основные стадии выполнения стратегии.
21. Анализ организационной структуры с позиции выполнения стратегии фирмы.
22. Роль организационной структуры с позиции выполнения стратегии фирмы.
23. Роль организационной культуры в реализации стратегии.
24. Позиционирование фирмы на рынке.
25. Видимые и скрытые элементы стратегии фирмы.
26. Цели фирмы как способ объединения людей и важнейшая задача стратегического менеджмента.
27. Стратегический менеджмент как непрерывный процесс.
28. Эффективность стратегического менеджмента и лидеры стратегических изменений.
29. Формулирование миссии для функциональных служб.
30. Значение целевых установок для деятельности организации.
31. Корпоративная стратегия.
32. Основная концепция формирования стратегии на каждом организационном уровне.
33. Стратегии маркетинга и роста фирмы.
34. Схема включения маркетинга в стратегическое управление фирмой.
35. Стратегический контроль маркетинговой деятельности и содержание плана ревизии.
36. Выбор стратегии роста фирмы.
37. Особенности стратегии роста малых фирм.
38. Особенности стратегии роста средних фирм.
39. Особенности стратегии роста крупных фирм.
40. Стратегии разработки новых товаров.
41. Зависимость стратегии товара от стратегии фирмы.
42. Основные направления анализа конкурентов и их будущие цели.
43. Важность мобилизации ресурсов для выполнения стратегии.
44. Факторы, определяющие успех фирмы.
45. Качество трудовых ресурсов – залог выполнения стратегии фирмой.
46. Рыночная власть покупателей.
47. Стратегия фирмы как единство миссии фирмы и иерархии целей фирмы.
48. Стратегическое решение как сфера риск-менеджмента.
49. Прогнозирование стратегических последствий принимаемых решений.
50. Стратегическое видение и предвидение.
51. Реактивные и проактивные (предвидящие) способности при принятии стратегических и оперативных решений.
52. PEST -анализ.
53. PEST -анализ тенденций, имеющих существенное значение для стратегии организации.
54. Общие стратегические типы фирм отрасли.
55. Анализ и диагностика внутренней среды.
56. Формальное и неформальное лидерство.
57. Риск, связанный с реализацией стратегии дифференциации.
58. Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентоспособности.



59. Стратегические недостатки вертикальной интеграции.
60. Многофункциональная и глобальная конкуренция.
61. Стратегия следования за лидером.
62. Личностные основы поведения человека в организационном окружении.
63. Концепция продукта в стратегическом управлении.
64. Роль менеджеров фирмы в решении стратегических задач.
65. Стратегическое и оперативное маневрирование фирмы в меняющейся обстановке.
66. Шесть типов выхода фирмы на международный уровень.
67. Формирование потребительских предпочтений.
68. Функции стратегического контроллинга.
69. Мотивация стратегических изменений.
70. Мировые лидеры стратегических изменений.
71. Формирование стратегических целей и стратегии предприятий.
72. Стратегия и техническая политика предприятия.
73. Стратегия внешнеэкономической деятельности предприятия.
74. Стратегический потенциал организации.

#### **4. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРУ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ**

##### *4.1 Методические указания по проведению текущего контроля*

##### *4.1.1. Устный опрос*

1.	Сроки проведения текущего контроля	После изучения каждой темы раздела дисциплины
2.	Место и время проведения текущего контроля	в учебной аудитории во время занятия
3.	Требование к техническому оснащению аудитории	в соответствии с паспортом аудитории
4.	Ф.И.О. преподавателя (ей), проводящих процедуру контроля	
5.	Вид и форма заданий	Вопросы устного опроса
6.	Время проведения опроса	25 минут
7.	Возможность использования дополнительных материалов:	обучающийся не может пользоваться дополнительными материалами
8.	Ф.И.О. преподавателя (ей), обрабатывающих результаты	
9.	Методы оценки результатов	Экспертный
10.	Предъявление результатов	Оценка выставляется в журнал и доводится до сведения обучающихся в конце опроса
11.	Апелляция результатов	в порядке, установленном нормативными документами, регулирующими образовательный процесс в ФГБОУ ВО Уральский ГАУ



#### 4.1.3 Решение ситуационных задач

1.	Сроки проведения текущего контроля	После изучения соответствующих тем дисциплины
2.	Место и время проведения текущего контроля	В учебной аудитории во время занятия
3.	Требование к техническому оснащению аудитории	В соответствии с паспортом аудитории
4.	Ф.И.О. преподавателя (ей), проводящих процедуру контроля	
5.	Вид и форма заданий	Ситуационная задача
6.	Время проведения опроса	30 минут
7.	Возможность использования дополнительных материалов:	Обучающийся не может пользоваться дополнительными материалами
8.	Ф.И.О. преподавателя (ей), обрабатывающих результаты	
9.	Методы оценки результатов	Экспертный
10.	Предъявление результатов	Оценка выставляется в журнал и доводится до сведения обучающихся в конце опроса
11.	Апелляция результатов	В порядке, установленном нормативными документами, регулирующими образовательный процесс в ФГБОУ ВО Уральский ГАУ

#### 4.1.4 Письменная работа

1.	Сроки проведения текущего контроля	После изучения соответствующих тем дисциплины
2.	Место и время проведения текущего контроля	В учебной аудитории во время занятия
3.	Требование к техническому оснащению аудитории	В соответствии с паспортом аудитории
4.	Ф.И.О. преподавателя (ей), проводящих процедуру контроля	
5.	Вид и форма заданий	Письменная работа
6.	Время проведения опроса	30 минут
7.	Возможность использования дополнительных материалов:	Обучающийся не может пользоваться дополнительными материалами
8.	Ф.И.О. преподавателя (ей), обрабатывающих результаты	
9.	Методы оценки результатов	Экспертный

10.	Предъявление результатов	Оценка выставляется в журнал и доводится до сведения обучающихся в конце опроса
11.	Апелляция результатов	В порядке, установленном нормативными документами, регулирующими образовательный процесс в ФГБОУ ВО Уральский ГАУ

#### *4.1.5. Курсовая работа*

1.	Сроки проведения текущего контроля	После подготовки раздела курсовой работы
2.	Место и время проведения текущего контроля	В учебной аудитории по расписанию консультации по самостоятельной работе
3.	Требование к техническому оснащению аудитории	В соответствии с паспортом аудитории
4.	Ф.И.О. преподавателя (ей), проводящих процедуру контроля	
5.	Вид и форма заданий	Задание на курсовую работу
6.	Возможность использования дополнительных материалов:	Обучающийся может пользоваться дополнительными материалами
7.	Ф.И.О. преподавателя (ей), обрабатывающих результаты	
8.	Методы оценки результатов	Экспертный
9.	Предъявление результатов	Оценка выставляется в зачетную книжку после проверки и защиты курсовой работы

#### **4.2 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Оценка знаний, умений, навыков, характеризующая этапы формирования компетенций проводится в форме текущей и промежуточной аттестации.

Контроль текущей успеваемости обучающихся – текущая аттестация – проводится в ходе семестра с целью определения уровня усвоения обучающимися знаний; формирования у них умений и навыков; своевременного выявления преподавателем недостатков в подготовке обучающихся и принятия необходимых мер по ее корректировке; совершенствованию методики обучения; организации учебной работы и оказания обучающимся индивидуальной помощи.



К контролю текущей успеваемости относятся проверка знаний, умений и навыков обучающихся:

- на занятиях (опрос, тестирования, круглый стол, решение задач, творческие задания, деловая игра);
- по результатам выполнения индивидуальных заданий ;
- по результатам проверки качества конспектов лекций и иных материалов;
- по результатам отчета обучающихся в ходе индивидуальной консультации преподавателя, проводимой в часы самоподготовки, по имеющимся задолженностям.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится с целью выявления соответствия уровня теоретических знаний, практических умений и навыков по дисциплине требованиям ФГОС ВО в форме предусмотренной учебным планом.

Промежуточная аттестация проводится после завершения изучения дисциплины в объеме рабочей учебной программы. Форма определяется кафедрой (устный – по билетам, либо путем собеседования по вопросам; письменная работа, тестирование и др.). Оценка по результатам экзамена – «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно» (оценка по результатам зачета – «зачтено» или «не зачтено»).

Каждая компетенция (или ее часть) проверяется теоретическими вопросами, позволяющими оценить уровень освоения обучающимися знаний и практическими заданиями, выявляющими степень сформированности умений и навыков.

Процедура оценивания компетенций обучающихся основана на следующих стандартах:

1. Периодичность проведения оценки (на каждом занятии).
2. Многоступенчатость: оценка (как преподавателем, так и обучающимися группы) и самооценка обучающегося, обсуждение результатов и комплекса мер по устранению недостатков.
3. Единство используемой технологии для всех обучающихся, выполнение условий сопоставимости результатов оценивания.
4. Соблюдение последовательности проведения оценки: предусмотрено, что развитие компетенций идет по возрастанию их уровней сложности, а оценочные средства на каждом этапе учитывают это возрастание.