

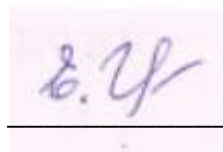
Гнездова Ю.В.

Б1.В.М2.ДВ4. Современный стратегический анализ

ПРАВИТЕЛЬСТВО СМОЛЕНСКОЙ ОБЛАСТИ
МИНИСТЕРСТВО КУЛЬТУРЫ И ТУРИЗМА СМОЛЕНСКОЙ ОБЛАСТИ
ОБЛАСТНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СМОЛЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ ИСКУССТВ»

УТВЕРЖДАЮ:

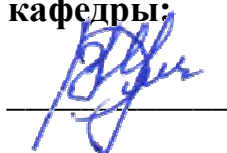
Проректор по учебной
работе



Е.В. Горбылёва
«25» апреля 2024г.

Обсуждена на заседании кафедры:

Зав. кафедрой
Протокол № 9
от «25» апреля 2024г.



/ Иванова Ю.В.

Гнездова Ю.В.

Б1.В.М2.ДВ4. Современный стратегический анализ

рабочая программа дисциплины для обучающихся по направлению
подготовки 51.04.03 «Социально-культурная деятельность» **Направленность**
(профиль): Управление проектами в культуре, **форме обучения:** заочная.

Квалификация: **магистр**

Смоленск
2024

1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Цели освоения дисциплины: является теоретическая и практическая подготовка студента в области разработки и реализации стратегии предприятия: стратегического анализа макро- и микросреды, оценки конкурентоспособности предприятия, постановки стратегических целей и задач организации, определения миссии фирмы, выбора стратегических альтернатив, управления реализацией стратегии, стратегического и оперативного контроллинга.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ООП ВО

Взаимосвязь учебного курса с другими дисциплинами ООП ВО способствует углубленной подготовке магистрантов к решению профессиональных задач и формированию социальных, профессиональных компетенций.

3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Выпускник должен обладать следующими общекультурными компетенциями:

ПК-4. Готов к стратегическому планированию, организации, нормативно- правовому обеспечению социально-культурной деятельности и эффективному менеджменту учреждений социально-культурной сферы

ПК-5. Способен к формированию систем инновационного менеджмента и маркетинга культурных услуг учреждений социально-культурной сферы, продвижения социокультурных проектов (проектов, программ, акций)

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- основные задачи стратегического менеджмента;
- этапы разработки миссии компании;
- требования, предъявляемые к формулировке целей;
- основные уровни стратегической пирамиды;
- основные конкурентные силы;
- виды конкурентных стратегий;
- виды наступательных и оборонительных стратегий;
- виды стратегий в зависимости от ситуации в отрасли и положения компании на

рынке;

- виды стратегии диверсификации;
- виды стратегии вертикальной интеграции;
- основные задачи реализации стратегии.

Уметь:

- оценивать конкурентную силу предприятий и строить конкурентный профиль;
- проводить SWOT-анализ;
- составлять карту стратегических групп;
- оценивать конкурентоспособность компании по издержкам;
- определять вид используемой стратегии организации.

Владеть:

- умение формулировать миссию и стратегические цели;
- умение разрабатывать стратегию организации;
- умение решать задачи по реализации стратегии.

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость учебной дисциплины составляет 4 зачетные единицы 144 академических часа.

№ п/п	Раздел дисциплины	Семестр по очной форме обучения	Недели семестра по очной форме обучения	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость в часах				Форма текущего контроля успеваемости (по неделям семестра) форма промежуточной аттестации (по семестрам) по очной форме
				Лекции	Семинары	Практические	Самостоятельная работа	
1.	Формирование миссии, стратегических целей и стратегии предприятия	4	2-3	2		2	14	
2.	Ситуационный анализ	4	2-3	2		2	14	
3.	Стратегический маркетинг	4	2-3	2		2	14	
4.	Стратегический потенциал организации	4	2-3	2		0	16	
				8		6	58	Зачет

5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Традиционные и интерактивные лекции, семинары-практикумы на основе метода кейс-стади, проходящие в форме беседы, обсуждения и решения конкретных ситуаций. При подготовке к практическим занятиям используются современные информационно-коммуникационные технологии, обеспечивающие доступ к электронным ресурсам. Для диагностики формируемых компетенций применяются следующие формы контроля: устный опрос в ходе проведения всех видов занятий; тестирование; проверка выполнения кейсов; презентация рефератов.

5.1. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ ДИСЦИПЛИНЫ

ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛИНЫ

Раздел / тема	Количество часов по очной форме обучения						
	Семестр	Недели семестра	Всего	Лекций	Семинаров	Практических	Самостоятельная работа студента
Формирование миссии, стратегических целей и стратегии предприятия	4	2-3	18	2		2	14
Ситуационный анализ	4	4-5	18	2		2	14
Стратегический маркетинг	4	2-3	18	2		2	14
Стратегический потенциал организации	4	4-5	18	2		0	16
ИТОГО			72	8		6	58

5.2. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

Задание 1. Анализ кейса «Обреченное посредничество»

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

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

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

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

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

В свободном полете.

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

В поиске.

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

Задание 2. Анализ кейса «Привозной «Апельсин»»

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

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

Компания

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

доходы от сдачи в аренду мест для размещения рекламы. Несмотря на низкую инвестиционную привлекательность Республики Марий Эл и избыточное количество рекламных фирм на республиканском столичном рынке, "Апельсин" устойчиво развивается. Им была найдена своя ниша - в настоящее время компания владеет сетью транспарантов-перетяжек (более трех четвертей от числа имеющихся в городе). Этот рекламный носитель раньше в Йошкар-Оле был практически неизвестен. Кроме того, "Апельсин" собирается заняться изготовлением брандмауэров - больших настенных рекламных фотопанно, которых в городе пока тоже нет. Стоят они \$10-20 тыс., зато рекламодатель покупает брандмауэр 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 десятиmillionный город. Сравнительный анализ цен продемонстрировал, что даже с учетом доставки цены на рекламную продукцию компании будут существенно ниже московских. Роман Ерошин посещал столичные компании под видом клиента и интересовался ценами, одновременно считая "свою" стоимость. Так, например, изготовление выставочного фриза (носитель, на котором на выставке размещают название компании) в Москве стоит от \$270 до \$350, а "апельсиновая" цена - менее \$200 вместе с доставкой. Обычный световой короб размером 5 x 1 м в столице стоит от \$1000 до \$1500, а "Апельсин" может привезти и смонтировать его за \$800. По некоторым позициям разница вообще была трехкратной. Основная причина такого положения вещей - низкая зарплата на местном рынке. Технологии и материалы ничем не отличаются, а вот средняя зарплата в Йошкар-Оле равняется 1300 рублям. В "Апельсине" сотрудникам платят примерно 3000 рублей. Этого достаточно, чтобы выбирать лучших специалистов. К тому же в городе много простаивающих предприятий, на которых можно недорого размещать заказы. Например, неоновые вывески производит предприятие "Горсвет", а объемные буквы делаются из металла на заводах. Получается дешевле, чем столичные из пластика. Конечно, делать металлические буквы дольше и весят они больше. Но клиентов это не должно пугать: выглядят металлические и пластиковые буквы одинаково. Сейчас "Апельсин" постоянно размещает небольшие заказы на местных предприятиях, пытаясь найти самые выгодные варианты. Кстати, по ходу изучения будущих конкурентов выяснилось, что примерно половина из 300 столичных компаний, работающих на рынке наружной рекламы, либо не имеют своего производства, либо выполняют лишь самые примитивные операции, размещая основную часть заказов в фирмах-производителях.

Проблемы

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

Задание 3. 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 разьединить оптовое и розничное направления. Между тем параллельно с развитием франчайзинга Компания намерена увеличивать число своих магазинов. Правда, с точки зрения стратегических приоритетов нет четкого понимания, сколько в общем розничном обороте должны составлять собственные продажи, а сколько - продажи торговых партнеров. "В любом случае в перспективе мы хотели бы большую часть своего дохода получать именно от розницы, - говорит господин Мещанинов.- Но при нынешней ее отдаче об этом приходится только мечтать".

Задание 4. 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 малопривлекательным для Компании последствиям. Во-первых, она вынуждена закладывать минимальную маржу в цену своего товара, чтобы он хоть как-то продавался; в противном случае продукция под маркой, известной только узкому кругу клиентов, будет выставлена на продажу по чересчур завышенной цене (что неизбежно при двойной наценке магазина) и останется непроданной. Во-вторых, результат ценовой политики розницы - значительное снижение темпов продаж и, как следствие, замедление оборачиваемости капитала Компании, столь необходимого ей для развития. Марина Федорова: «Однажды нас посетил представитель известной французской кружевной фабрики Darquer. Он представил нам образцы ткани и хотел посмотреть, что производим мы. Увидев наши изделия, он предположил, что такая филигранная работа должна стоить больших денег - не меньше \$800 за единицу продукции. В действительности же мы отпускаем товар за четверть этой цены». Попытки договориться с торговыми партнерами о льготных условиях сотрудничества успеха до сих пор не имели. Возможным решением проблемы со сбытом, по мнению Марины Федоровой, может стать открытие фирменного магазина, отвечающего всем требованиям торговли эксклюзивными вещами. Но пока это только проект. Поиском средств на покупку помещения еще всерьез никто не занимался, а вариант аренды в Компании даже не рассматривают. «С нынешними ставками мы попросту не свеем 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.

Задание 5. 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 вхождение в сеть. Для примера: одна крупная московская сеть, в которой сотни точек, только за право первый раз выложить какое-либо издание в своих киосках берет несколько тысяч долларов.

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

Альтернативы нет

Естественно, что продавцы диктуют условия, понимая неизбежность 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.

5.3. САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СТУДЕНТОВ

№ п/п	Название раздела (темы) дисциплины	Виды СРС	Периодичность (сроки) контроля СРС	№ семестра	Время на изучение, выполнение задания
1	Формирование миссии, стратегических целей и стратегии предприятия	Конспект лекции, подготовка к семинару, подготовка к практическому занятию	3 неделя	2	14
2	Ситуационный анализ	Конспект лекции, подготовка к семинару, подготовка к практическому занятию	5 неделя	2	14
3	Стратегический маркетинг	Конспект лекции,	6 неделя	2	14

		подготовка к семинару, подготовка к практическом у занятию			
4	Стратегический потенциал организации	Конспект лекции, подготовка к семинару, подготовка к практическом у занятию	7 неделя	2	16
Итого по дисциплине					58

Курс предусматривает также самостоятельное его изучение. Формы самостоятельной работы:

- выполнение заданий, связанных с закреплением пройденного материала;
- подготовка к семинарским занятиям;
- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка к зачету.

Формы и методы контроля самостоятельной работы:

- ответы на семинарских занятиях;
- проверка словаря и выступление на терминологическом коллоквиуме;
- тестирование;
- контрольные и проверочные работы;
- подготовка реферата;
- зачет.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ИТОГАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Вопросы для самоподготовки к зачету

1. Сущность стратегического менеджмента, причины возникновения и этапы развития.
2. Отличие стратегического, долгосрочного и оперативного управления.
3. Школы стратегического управления, их основные концепции и представители.
4. Основные задачи стратегического менеджмента.
5. Общее и детальное определение сферы деятельности компании.
6. Миссия и стратегическое видение компании, разработка миссии.
7. Понятие и виды целей.
8. Ключевые направления постановки целей организации.
9. Постановка стратегических целей, требования к целям и способы постановки.
10. Понятие и виды стратегий.
11. Основные подходы к разработке стратегии.
12. Стратегическая пирамида диверсифицированных и узкопрофильных компаний.
13. Анализ общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней, основные направления анализа.
14. Основные экономические показатели, характеризующие отрасль.
15. Модель пяти конкурентных сил Портера.
16. Факторы, вызывающие изменения в структуре конкурентных сил отрасли.

17. Карта стратегических групп.
18. Определение следующего наиболее вероятного стратегического шага конкурентов.
19. Ключевые факторы успеха, понятие и виды.
20. Определение привлекательности отрасли для компании.
21. Анализ состояния компании, основные направления анализа.
22. Оценка эффективности действующей стратегии.
23. SWOT-анализ, методика анализа.
24. Стратегический анализ издержек, цепочка ценностей.
25. Система цепочек ценностей, возможные действия по сокращению издержек в системе цепочек ценностей.
26. Взвешенная и не взвешенная оценка конкурентной силы, методика оценки.
27. Формулирование основных стратегических проблем компании.
28. Основные конкурентные стратегии, виды.
29. Наступательные стратегии, виды.
30. Оборонительные стратегии.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

7.1. РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

7.1.1. ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА:

1. Н.В.Кузнецова. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 222 с. Режим доступа: <https://znanium.com/bookread2.php?book=953913>

2. Сендеров В.Л. Методы принятия управленческих решений : учеб. пособие / В.Л. Сендеров, Т.И. Юрченко, Ю.В. Воронцова, Е.Ю. Бровцина. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 227 с. Режим доступа: <https://znanium.com/bookread2.php?book=1004395>

3. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 435 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09524-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535382>

7.1.2. ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА:

1. Менеджмент : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М. : Магистр : НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 656 с. - Режим доступа: <https://znanium.com/bookread2.php?book=959874>

3. Системный анализ, оптимизация и принятие решений: Учебник для студентов высших учебных заведений / В.А. Кузнецов, А.А. Черепяхин. - М.: КУРС : ИНФРА-М, 2017. — 256 с. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=636142>

4. Виханский О.С. Стратегическое управление – М.: Экономика, 2008 – 296 с.

5. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент – М.: Инфра-М, 2007.

1. Журнал «Эксперт», <http://www.expert.ru>
2. Журнал «Секрет фирмы», <http://www.sf-online.ru>
3. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом», <http://dis.ru/manag>
4. Журнал «Top-Manager», <http://www.top-manager.ru>
5. Журнал «Директор-Инфо», <http://www.director-info.ru>
6. Журнал «Реальный бизнес», <http://www.real-business.ru>
7. E-executive – сообщество эффективных менеджеров, <http://e-executive.ru>
8. Team.Ru – технологии корпоративного управления, <http://www.iteam.ru>
9. AUP.Ru Административно-Управленческий Портал, <http://www.aup.ru>

7.2 СРЕДСТВА ОБЕСПЕЧЕНИЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

7.2.1. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ И МАТЕРИАЛЫ ПО ВИДАМ ЗАНЯТИЙ МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ПРОВЕДЕНИЮ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ КУРСА ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЯ

При подготовке к занятию преподаватель, ведущий семинарские занятия, должен внимательно ознакомиться с учебно-методическим комплексом по дисциплине и уточнить план его проведения. Более того необходимо ознакомиться с новыми публикациями по теме семинара и дополнительной литературы по вопросам плана занятия. Оказывать методическую помощь студентам в подготовке докладов и рефератов. В ходе семинара во вступительном слове преподаватель должен раскрыть теоретическую и практическую значимость темы семинарского занятия, определить порядок его проведения, время на обсуждение каждого учебного вопроса. Дать возможность выступить всем желающим, а также предложить выступить тем студентам, которые по тем или иным причинам пропустили лекционное занятие или проявляют пассивность. Целесообразно в ходе обсуждения учебных вопросов задавать выступающим и аудитории дополнительные и уточняющие вопросы с целью выяснения их позиций по существу обсуждаемых проблем. Поощрять выступления с места в виде кратких дополнений и постановки вопросов выступающим и преподавателю. Для наглядности и закрепления изучаемого материала преподаватель может использовать таблицы, схемы и т.д. В заключительной части семинарского занятия следует подвести его итоги: дать объективную оценку выступлений каждого студента и учебной группы в целом. Раскрыть положительные стороны и недостатки проведенного семинарского занятия. Ответить на вопросы студентов. Назвать тему очередного занятия. К тому же преподаватель обязан проводить групповые и индивидуальные консультации студентов по вопросам, возникающим у студентов в ходе их подготовки к текущей и промежуточной аттестации по «Психология и педагогика», рекомендовать в помощь учебные и другие материалы, а также справочную литературу. Освоение дисциплины «Психология и педагогика» предполагает использование как традиционных (лекции, практические занятия с использованием методических материалов), так и инновационных образовательных технологий с использованием в учебном процессе интерактивных форм проведения занятий. Семинарские занятия в традиционной форме проводятся в соответствии с утвержденной учебно-методической разработкой для проведения семинарских занятий и самостоятельной работы студентов по соответствующей дисциплине. Каждая тема разработки содержит перечень основных вопросов для обсуждения, контрольные вопросы темы, задания для самостоятельной работы и список литературы, рекомендуемой к изучению. Если занятие проводится в интерактивной форме, преподаватель должен обсудить в группе на предыдущем занятии план проведения последующего семинара в интерактивной форме. При этом необходимо распределить задания, темы презентаций, дать рекомендации студентам по подготовке и проведению занятия в интерактивной форме. В процессе обучения необходимо обращать внимание в первую очередь на те методы, при которых слушатели идентифицируют себя с учебным материалом, включаются в изучаемую ситуацию, побуждаются к активным действиям, переживают состояние успеха и соответственно мотивируют свое поведение. Всем этим требованиям в наибольшей степени отвечают интерактивные методы обучения. Учебный процесс, опирающийся на использование интерактивных методов обучения, организуется с учетом включенности в процесс познания всех студентов группы без исключения. Совместная деятельность означает, что каждый вносит свой особый индивидуальный вклад, в ходе работы идет обмен знаниями, идеями, способами деятельности. Организуются индивидуальная, парная и групповая работа, используется проектная работа, осуществляется работа с документами и различными источниками информации. Интерактивные методы основаны на принципах взаимодействия, активности обучаемых, опоре на групповой опыт, обязательной обратной связи. Создается среда образовательного общения, которая характеризуется открытостью, взаимодействием участников, равенством их аргументов, накоплением совместного знания, возможностью взаимной оценки и контроля. Ведущий преподаватель вместе с новыми знаниями ведет участников обучения к самостоятельному поиску. Активность преподавателя уступает место активности студентов, его задачей становится создание условий для их инициативы. Преподаватель отказывается от роли своеобразного фильтра, пропускающего через себя учебную информацию, и выполняет функцию помощника в работе, одного из источников информации.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ КУРСА ДЛЯ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ

Успешное освоение материала курса возможно лишь при систематической работе в соответствии с РПД. Поможет в этом и серьезное изучение ряда базовых дисциплин. Курс дает материал обобщающего характера, он конкретизируется в других дисциплинах. Для овладения

понятийным аппаратом важно не только знание терминологических стандартов, но их оценка специалистами. Важно отслеживать изменения в них по печатным и электронным источникам. Освоение сложного курса в последнее время облегчено изданием учебной литературы разных жанров. Она указана в списках основной и дополнительной литературы. Вместе с тем, разнообразие научных концепций и подходов к содержанию учебной дисциплины усиливает ориентирующую роль лекций и занятий, проводимых преподавателем. При подготовке к любым видам занятий, читая и конспектируя источники, необходимо выделять спорные моменты, противоположные точки зрения и др. Самостоятельная работа, как аудиторная, так и внеаудиторная, осуществляется в виде подготовки к семинарам и практическим занятиям, выполнения домашних заданий. Обязательно использование новых информационных технологий: поиск определений в сети, мониторинг отраслевого документального потока. При изучении курса необходимы:

1. подготовка к семинарским занятиям;
2. подготовка к практическим занятиям;
3. создание собственного «банка данных», включающего:
 - а) дайджесты к семинарам;
 - б) «тезаурус» (словарь основных терминов предметной области);
 - в) структурно-логические схемы и таблицы;
 - г) выполнение аудиторных практических занятий и домашних заданий.

Подготовка к лекции не нужна. Подготовка к семинарским занятиям заключается в освоении теоретического материала по рекомендуемой литературе и конспектам лекций. После выполнения задания обсуждаются результаты. Подготовка к зачету должна быть регулярной. Она начинается с первого занятия (общее знакомство с ресурсной базой дисциплины, в том числе ее методическим обеспечением; информирование о формах контроля) и завершается подготовкой к тестированию - повторением материала дисциплины

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Обучающийся, в ходе выполнения самостоятельной работы должен проявить способность к самостоятельному поиску в русле выбранной проблематики; умение находить и использовать нужную информацию; показать умение строить научное развернутое и аргументированное высказывание.

При изучении материала необходимо наличие требуемых текстов для рассмотрения. Для достижения четкости и структурированности работы студент должен фиксировать выполнение самостоятельных заданий и оформлять записи в рабочих тетрадях.

Для успешного освоения материала профессиональных статей и составления грамотного конспекта необходимо сначала внимательно прочитать статью или все статьи, выделить основные положения и только после этого приступить к конспектированию. Конспект не должен превращаться в механическое «переписывание», в конспекте нужно кратко и сжато отразить основные концепции статьи. Самый лучший конспект – тезисы, которые являются результатом глубокой проработки материала.

7.2.2. ИНФОРМАЦИОННО - ПРОГРАММНЫЕ СРЕДСТВА:

Обучающимся по ОПОП обеспечен доступ к учебному плану, рабочей программе дисциплины в электронной форме, к электронно-библиотечной системе института, содержащей учебно-методические материалы по дисциплине в электронной форме, к информационным справочным системам, которые используются при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, посредством электронной информационно-образовательной среды института из любой точки, в которой имеется доступ к информационно- телекоммуникационной сети «Интернет» (www.mgik.org); ход образовательного процесса по дисциплине фиксируется посредством электронной информационно-образовательной среды института (www.mgik.org); обеспечено формирование электронного портфолио обучающегося по дисциплине посредством электронной информационно-образовательной среды института (www.mgik.org).

При осуществлении образовательного процесса по дисциплине используется следующее лицензионное программное обеспечение: Word, Excel, PowerPoint.

При осуществлении образовательного процесса по дисциплине используется информационная справочная система – электронно библиотечная система института.

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

8.1. СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ АУДИТОРИИ

8.1. СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ АУДИТОРИИ

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

8.2. УЧЕБНО-ЛАБОРАТОРНОЕ ОБОРУДОВАНИЕ

Помещения для самостоятельной работы обучающихся должны быть оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.

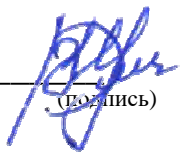
ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ

Рабочая программа дисциплины **Современный стратегический анализ** разработана в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению **51.04.03 Социально-культурная деятельность**, направленности (профилю) Управление проектами в сфере культуры (Приказ Министерства образования и науки РФ от 6 декабря 2017 г. N 1185 "Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - магистратура по направлению подготовки 51.04.03 Социально-культурная деятельность" *изменениями от 26.11.2020 г., 08.02.2021 г.*, учебным планом института по данному направлению, утвержденным Ученым советом ОГБОУ ВО «Смоленский государственный институт искусств» протокол № 3 от 14.12.2021 г., утвержден приказом и.о. ректора № 237 от 15.12.2021 г.

Автор программы – **Гнездова Ю.В., доктор экономических наук, профессор**

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и одобрена на заседании кафедры гуманитарных и социально-экономических наук (рецензент – д.э.н., доцент Матвеева Е.Е. протокол № 9 от «25» апреля 2024 г.)

Заведующий кафедрой _____


(подпись)

Ю.В. Иванова «25» апреля 2024 г.
(И.О.Фамилия) (дата)

Согласовано:

Начальник УМУ
(дата)



В.В. Азарова