

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Вятский государственный университет»

УТВЕРЖДАЮ

Начальник управления  
дополнительного образования и  
международной деятельности

*Ю. С. Топорова*  
Ю. С. Топорова

« 03 / » *февраля* 2021 г

*рег. № 04-04-2021-0416-0687*

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
**«Стратегический менеджмент»**

**для дополнительной профессиональной программы –**  
**программы профессиональной переподготовки**  
**«МЕНЕДЖМЕНТ»**

(для реализации в рамках Государственного плана подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации)

Рабочую программу разработал:  
Набоких А.А., к.э.н, доцент кафедры ГМУ ВятГУ

### Пояснительная записка

Дисциплина «Стратегический менеджмент» относится к профессиональному ядру дополнительной профессиональной программы – программы профессиональной переподготовки «Менеджмент».

Успешное усвоение материала дисциплины предполагает знание слушателями содержания таких дисциплин как «Экономика для менеджеров», «Общий менеджмент».

В курсе «Стратегический менеджмент» изучаются сущность и содержание стратегии, эволюция задач и системных решений в управлении организацией, вызвавших необходимость появления стратегического менеджмента, проводится ситуационный анализ систем управления, определяется роль и место стратегического управления организацией и его составной части – стратегического планирования, определяется роль миссии и целей организации и даются рекомендации по их разработке, рассматриваются методика анализа внешней среды организации и методика управленческого анализа ее сильных и слабых сторон, на основе анализа эталонных и функциональных стратегий проводится оценка альтернатив развития и выбирается общая стратегия фирмы, управление реализацией стратегии заключается в качественном его планировании и руководстве исполнением с учетом проблем стратегических изменений.

**Цель дисциплины** состоит в выявлении и освоении особенностей оперативного, динамичного управления, реализации стратегических планов и направлений развития предприятия. Цель достигается определением стратегического менеджмента и характерных различий видов стратегий, освоением процесса разработки и контроля выполнения стратегий.

#### **Задачи дисциплины:**

- сформировать представления об особенностях стратегического управления организацией в условиях нестабильной, быстро изменяющейся внешней среды;
- приобрести теоретические знания и практические навыки по определению возникающих возможностей и по оценке угроз организации, исходя из анализа внешней среды и особенностей (сильных и слабых сторон) предприятий;
- выработать умение формулировать миссию и цели организации на основе стратегического анализа;
- изучить возможные варианты стратегий, методы разработки стратегических альтернатив и выбора конкретной стратегии организации;
- сформировать практические навыки разработки мероприятий по реализации стратегии с учетом возможности сопротивления изменениям;
- изучить методы стратегического контроля и разработки систем контроля реализации стратегии.

### Компетенции слушателя, формируемые в результате освоения учебной дисциплины / модуля

В результате освоения учебной дисциплины (модуля) обучающийся должен демонстрировать следующие результаты обучения:

Виды деятельности	Профессиональные компетенции	знает	умеет	владеет
	ПК 1 способность управлять организациями, подразделениями,	содержание основных категорий и этапов планирования	управлять группами (командами) сотрудников,	способностью разрабатывать программы развития

	группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	деятельности производственного (коммерческого) предприятия.	проектами и сетями.	трудового коллектива и изменений в нем и обеспечивать их реализацию.
	ПК 2 способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	инструменты анализа и управления продуктом, маркетинговых коммуникаций и их особенности использования	анализировать ожидания потребителей относительно товаров и услуг, разработать маркетинговую стратегию управления товаров и товарным портфелем, стратегию управления каналом распределения, разработать эффективную стратегию коммуникации и план маркетинговых коммуникаций	применением перечисленных выше инструментов маркетинга в различном контексте (на промышленных и потребительских рынках, для коммерческих и некоммерческих организаций разного размера, особенностями развития и использования маркетинга в России, использованием инструментов маркетинга при выходе на зарубежные рынки понятием корпоративной социальной ответственности и этики бизнеса
	ПК 4 способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных	теоретические и практические подходы к определению источников и механизмов обеспечения	принимать участие в реализации программы организационных изменений, способностью	методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы; механизмами

	управленческих решений	конкурентного преимущества организации; методы получения, обобщения и использования управленческой информации при разработке стратегических управленческих	преодолевать локальное сопротивление изменениям; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организации	реализации основных функций менеджмента в практике стратегического управления организациями.
--	------------------------	--	---	--

### Содержание учебной дисциплины Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость		в том числе						Аналитические показатели				Коды развиваемых компетенций	Форма контроля	
		Аудиторные занятия			Самостоятельная работа			Общая трудоемкость без прочей самост. работы	Обучение использованием дист.образоват. технологий	Активные методы обучения				
		Всего	Очные	Дистанционные	Всего	Электронное обучение	Прочая самост. работа							
Ак.ч.	Зач.ед.	Ак.ч.	Ак.ч.	Ак.ч.	Ак.ч.	Ак.ч.	Ак.ч.	Ак.ч.	В %	Ак.ч.	В %			
40		28	22	6	12	4	8	32	10	31	8	25	ПК1, ПК2, ПК4	экзамен

### Тематический план

№	Основные разделы и темы учебной дисциплины	Общая трудоемкость		в том числе					
				Аудиторные занятия			Самостоятельная работа		
		Ак.ч.	Зач.ед.	Всего	Очные	Дистанционные	Всего	Электронное обучение	Прочая самост. работа
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Сущность и значение стратегического менеджмента	7		4	2	2	3	1	2
2	Основные аспекты стратегического анализа при определении стратегии развития организации	15		12	10	2	3	1	2
3	Формирование и защита конкурентных преимуществ при реализации стратегии развития организации	18		12	10	2	6	2	4
	<b>ИТОГО</b>	40		28	22	6	12	4	8

### Краткое содержание учебной дисциплины

#### Тема 1. Сущность и значение стратегического менеджмента

Стратегический менеджмент: сущность и содержание. Основные принципы стратегического менеджмента. Понятие стратегической зоны хозяйствования. Основные аспекты стратегического состояния системы управления предприятием. Типы стратегического состояния предприятия (стратегический куб). Основные этапы процесса стратегического управления. Этапы стратегического планирования. Определение направления развития компании: разработка стратегического видения и миссии.

Определение миссии. Определение направления развития компании: определение и классификация целей. Иерархия целей.

### **Тема 2. Основные аспекты стратегического анализа при определении стратегии развития организации**

Анализ внешней среды предприятия: методика ПЭСТ и модель пяти сил Портера. Анализ внутреннего состояния предприятия. Метод комплексного анализа макро- и микросреды предприятия: SWOT-анализ. Сущность стратегий. Виды стратегий. Инвестиционные стратегии фирмы. Соединение стратегии с этикой. Выбор стратегий.

### **Тема 3. Формирование и защита конкурентных преимуществ при реализации стратегии развития организации**

Определение конкурентных преимуществ при разработке стратегии. Стратегический потенциал предприятия. Формы конкурентных преимуществ при разработке стратегии. Защита конкурентных преимуществ при разработке стратегии. Стратегии портфельного анализа выбора конкурентной позиции фирмы. Матрица Бостонской консалтинговой группы (BCG). Контроль за реализацией стратегии. Стратегическая гибкость как один из принципов подготовки для снижения стратегической уязвимости. Оценка стратегической уязвимости. Синергизм и внутренняя взаимосвязь. Оценка синергизма.

## **2. Учебно-методическое обеспечение дисциплины**

### **2.1. Методические рекомендации для преподавателя**

Выбор методов и средств обучения, образовательных технологий осуществляется преподавателем исходя из необходимости достижения обучающимися планируемых результатов освоения дисциплины, а также с учетом индивидуальных возможностей обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья.

Успешное освоение учебной дисциплины предполагает активное, творческое участие слушателя на всех этапах ее освоения путем планомерной, повседневной работы. Слушатель обязан посещать лекции и практические занятия, получать консультации преподавателя.

Главной задачей каждой лекции является раскрытие сущности темы и анализ ее основных положений. Содержание лекций определяется настоящей рабочей программой дисциплины.

Целью практических занятий является проверка уровня понимания слушателями вопросов, рассмотренных на лекциях и в учебной литературе, степени и качества усвоения материала; применение теоретических знаний в реальной практике решения задач; восполнение пробелов в пройденной теоретической части курса и оказания помощи в его освоении.

Практические занятия в равной мере направлены на совершенствование индивидуальных навыков решения теоретических и прикладных задач, выработку навыков интеллектуальной работы, а также ведения дискуссий. Конкретные пропорции разных видов работы в группе, а также способы их оценки определяются преподавателем, ведущим занятия.

На практических занятиях под руководством преподавателя слушатели обсуждают дискуссионные вопросы, отвечают на вопросы тестов, закрепляя приобретенные знания, выполняют практические задания и т.п. Для успешного проведения практического занятия слушателям следует тщательно подготовиться.

При изучении данной дисциплины используются следующие методы обучения:

– метод проблемного обучения, основанный на создании и решении проблемных ситуаций, и используется преподавателем при объяснении нового учебного материала;

- дискуссия как свободное публичное обсуждение какого-либо спорного вопроса, научной проблемы, обмен опытом между самими специалистами;
- кейс-метод (кейс-стади) – обучение на основе реальных ситуаций, основанных на описании конкретного опыта принятия управленческих решений.

## 2.2. Методические указания для слушателей

Успешное освоение учебной дисциплины предполагает активное, творческое участие обучающегося на всех этапах ее освоения путем планомерной, повседневной работы. Обучающийся обязан посещать лекции и семинарские (практические, лабораторные) занятия, получать консультации преподавателя и выполнять самостоятельную работу.

Выбор методов и средств обучения, образовательных технологий осуществляется преподавателем исходя из необходимости достижения обучающимися планируемых результатов освоения дисциплины, а также с учетом индивидуальных возможностей обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья.

Изучение дисциплины следует начинать с проработки настоящей рабочей программы, методических указаний и разработок, указанных в программе, особое внимание уделить целям, задачам, структуре и содержанию дисциплины.

Главной задачей каждой лекции является раскрытие сущности темы и анализ ее основных положений. Содержание лекций определяется настоящей рабочей программой дисциплины.

Лекции – это систематическое устное изложение учебного материала. На них обучающийся получает основной объем информации по каждой конкретной теме. Лекции обычно носят проблемный характер и нацелены на освещение наиболее трудных и дискуссионных вопросов, кроме того они способствуют формированию у обучающихся навыков самостоятельной работы с научной литературой.

Предполагается, что обучающиеся приходят на лекции, предварительно проработав соответствующий учебный материал по источникам, рекомендуемым программой. Часто обучающимся трудно разобраться с дискуссионными вопросами, дать однозначный ответ. Преподаватель, сравнивая различные точки зрения, излагает свой взгляд и нацеливает их на дальнейшие исследования и поиск научных решений. После лекции желательно вечером перечитать и закрепить полученную информацию, тогда эффективность ее усвоения значительно возрастает. При работе с конспектом лекции необходимо отметить материал, который вызывает затруднения для понимания, попытаться найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обратитесь за помощью к преподавателю.

Целью практических и лабораторных занятий является проверка уровня понимания обучающимися вопросов, рассмотренных на лекциях и в учебной литературе, степени и качества усвоения материала; применение теоретических знаний в реальной практике решения задач; восполнение пробелов в пройденной теоретической части курса и оказания помощи в его освоении.

Практические (лабораторные) занятия в равной мере направлены на совершенствование индивидуальных навыков решения теоретических и прикладных задач, выработку навыков интеллектуальной работы, а также ведения дискуссий. Конкретные пропорции разных видов работы в группе, а также способы их оценки определяются преподавателем, ведущим занятия.

На практических (лабораторных) занятиях под руководством преподавателя обучающиеся обсуждают дискуссионные вопросы, отвечают на вопросы тестов, закрепляя приобретенные знания, выполняют практические (лабораторные) задания и т.п. Для

успешного проведения практического (лабораторного) занятия обучающемуся следует тщательно подготовиться.

Основной формой подготовки обучающихся к практическим (лабораторным) занятиям является самостоятельная работа с учебно-методическими материалами, научной литературой, статистическими данными и т.п.

Изучив конкретную тему, обучающийся может определить, насколько хорошо он в ней разобрался. Если какие-то моменты остались непонятными, целесообразно составить список вопросов и на занятии задать их преподавателю. Практические (лабораторные) занятия предоставляют студенту возможность творчески раскрыться, проявить инициативу и развить навыки публичного ведения дискуссий и общения, сформировать определенные навыки и умения и т.п.

Самостоятельная работа слушателей включает в себя выполнение различного рода заданий (изучение учебной и научной литературы, материалов лекций, систематизацию прочитанного материала, подготовку контрольной работы, решение задач и т.п.), которые ориентированы на более глубокое усвоение материала изучаемой дисциплины. По каждой теме учебной дисциплины преподаватель предлагает обучающимся перечень заданий для самостоятельной работы. Самостоятельная работа по учебной дисциплине может осуществляться в различных формах (например: подготовка докладов; написание рефератов; публикация тезисов; научных статей; подготовка и защита проекта; другие).

К выполнению заданий для самостоятельной работы предъявляются следующие требования: задания должны исполняться самостоятельно либо группой и представляться в установленный срок, а также соответствовать установленным требованиям по оформлению.

Регулярно рекомендуется отводить время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам.

Результатом самостоятельной работы должно стать формирование у обучающегося определенных знаний, умений, навыков, компетенций.

При проведении промежуточной аттестации обучающегося учитываются результаты текущей аттестации в течение периода обучения.

Процедура оценивания результатов освоения учебной дисциплины (модуля) осуществляется на основе действующего Положения об организации текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся ВятГУ.

Для приобретения требуемых компетенций, хороших знаний и высокой оценки по дисциплине обучающимся необходимо выполнять все виды работ своевременно в течение всего периода обучения.

### **3. Учебно-методическое обеспечение учебной дисциплины**

#### **Литература**

1. Стратегический менеджмент: учебник / П.А. Михненко, Т.А. Волкова, А.Л. Дрондин, А.В. Вегера; под ред. П.А. Михненко.- М. : Университет «Синергия», 2017. -305 с. : ил., табл. - (Легкий учебник). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4257-0277-7; То же [Электронный ресурс].

URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455434>

2. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Б.Т. Кузнецов. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 623 с. - ISBN 978-5-238-01209-4 ; То же [Электронный ресурс]. -URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117473>

3. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: учебник / А.А.Томпсон, А.Д.Стрикленд ; под ред. М.И. Соколовой, Л.Г. Зайцева. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 577 с. - ISBN 5-85173-059-5 ; То же [Электронный ресурс]. -URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436856>

4. Панов, А. И. Стратегический менеджмент: учебное пособие.- М.: «Юнити-Дана», 2015.- 302с.- [Электронный ресурс].  
[http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=436797&sr=1](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=436797&sr=1)
5. Родионова, Е.В. Стратегическое управление организациями : учебное пособие / Е.В. Родионова, А.Н. Рида, Л.С. Ширшова ; Поволжский государственный технологический университет ; под общ. ред. Е.В. Родионовой. - Йошкар-Ола: ПГТУ, 2015. -272 с. : ил., схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-8158-1500-1; То же [Электронный ресурс].  
URL: //biblioclub.ru/index.php?page=book&id=437109
6. Шаймиева, Э. Ш. Стратегический менеджмент: учебное пособие.- М.: «Познание, 2014.- 136с.- [Электронный ресурс].-  
[http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=257829&sr=1](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=257829&sr=1)
7. Аркатов, А. Я. Стратегическое управление на предприятии промышленности строительных материалов: учебное пособие.- М.: «Директ-Медиа», 2014.- 180с.- [Электронный ресурс].  
[http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=235422&sr=1](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=235422&sr=1)
8. Калюгина, С. Н. Социальная стратегия организации: теория, методология, практика.- М.: «Директ-Медиа», 2014.- 196с.- [Электронный ресурс].  
[http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=222127&sr=1](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=222127&sr=1)

**Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса**

**Перечень специализированных аудиторий (лабораторий)**

Вид занятий	Назначение аудитории
Лекции, практика	Учебная аудитория, оснащенная мультимедийным оборудованием
Самостоятельная работа	Читальные залы библиотеки

**Перечень специализированного оборудования**

Перечень используемого оборудования	
Мультимедиа-проектор	
Проектор	
Ноутбук	

**Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по учебной дисциплине**

№ п/п	Наименование ПО	Краткая характеристика назначения ПО
1	Office Professional Plus 2013 Russian OLP NL Academic.	Пакет приложений для работы с различными типами документов: текстами, электронными таблицами, базами данных, презентациями
2	Windows 7 Professional and Professional K	Операционная система



3	Kaspersky Endpoint Security для бизнеса	Антивирусное программное обеспечение
4	Информационная система КонсультантПлюс	Справочно-правовая система по законодательству Российской Федерации
5	Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ»	Справочно-правовая система по законодательству Российской Федерации

#### **4. Материалы, устанавливающие содержание и порядок проведения промежуточных аттестаций**

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

К сдаче экзамена допускаются все слушатели, проходящие обучение на данной ДПП, вне зависимости от результатов текущего контроля успеваемости и посещаемости занятий.

Экзамен принимается преподавателями, проводившими учебные занятия по данной учебной дисциплине.

#### **Методические рекомендации по подготовке и проведению промежуточной аттестации:**

##### **Перечень примерных вопросов и заданий к зачету/экзамену.**

1. Стратегический менеджмент: сущность и содержание.
2. Основные принципы стратегического менеджмента.
3. Понятие стратегической зоны хозяйствования.
4. Основные аспекты стратегического состояния системы управления предприятием.
5. Типы стратегического состояния предприятия (стратегический куб).
6. Основные этапы процесса стратегического управления. Этапы стратегического планирования.
7. Определение направления развития компании: разработка стратегического видения и миссии.
8. Определение миссии.
9. Определение направления развития компании: определение и классификация целей. Иерархия целей.
10. Требования к целям и их установление.
11. Анализ внешней среды предприятия: методика ПЭСТ и модель пяти сил Портера.
12. Анализ внутреннего состояния предприятия.
13. Метод комплексного анализа макро- и микросреды предприятия: SWOT-анализ.
14. Сущность стратегий.
15. Виды стратегий.
16. Виды эталонных (базовых) стратегий развития.
17. Деловые стратегии фирмы.
18. Процесс выбора стратегии в стратегическом менеджменте
19. Определение конкурентных преимуществ при разработке стратегии. Стратегический потенциал предприятия.
20. Формы конкурентных преимуществ при разработке стратегии.
21. Защита конкурентных преимуществ при разработке стратегии.
22. Стратегии портфельного анализа выбора конкурентной позиции фирмы. Матрица Бостонской консалтинговой группы (BCG).
23. Матрица McKinsey - GeneralElectric.
24. Типы стратегических изменений и проблемы их осуществления.
25. Области проведения стратегических изменений.

26. Системы стратегического контроля в организации.
27. Стратегическая гибкость как один из принципов подготовки для снижения стратегической уязвимости. Оценка стратегической уязвимости.
28. Синергизм и внутренняя взаимосвязь. Оценка синергизма.

### Итоговый кейс. «Разработка стратегии фирмы»

«Апекс», как и многие небольшие частные фирмы, отражает индивидуальность владельца и его стремление совершенствовать свое мастерство в управлении делами компании. «Апекс» – компания, стремящаяся во всем быть на передовых рубежах, использовать современные методы и средства управления.

«Апекс» – это завод по производству особой электропровода, работающий на различных рынках. Данный сектор промышленности состоит из 30 конкурирующих компаний с совокупным годовым оборотом 600 млн. долл. На долю первых четырех компаний приходится 70% годового оборота. Средний реальный темп роста продаж 2%, а в условиях увеличения инфляции – более 5%.

«Апекс» предлагает готовую конкурентоспособную продукцию реализации на различных рыночных сегментах.

Организационная структура управления фирмой следующая (рис. 1).



Рис. 1. Организационная структура компании «Апекс»

После возвращения из отпуска президент фирмы Андрей Вавилов собрал исполнительный комитет.

— Я думаю, что мы можем гордиться итогами второго квартала. Мы сегодня собрались, чтобы решить, что нам следует предпринять для расширения нашей деятельности. Если мы не хотим, чтобы нас поглотили конкуренты, мы должны вырасти.

— Я думаю, – сказал Сергей Анохин, – что мои продавцы проделали хорошую работу.

— Хорошо, если бы Вы их попросили собрать все счета за последние 90 дней, тогда дело не выглядело бы так плохо, – возразил Дмитрий Сурков.

— И еще, Сергей. Ваши дистрибьюторы в Приволжском Ф.О. начинают действовать как покупатели вместо того, чтобы быть служащими. Я могу сказать прямо, что, если бы Вадим Смирнов не организовал магазин при заводе, дело могло идти все хуже и хуже.

— Подождите, Дмитрий, – прервал Андрей Вавилов.

— Я знаю, что Вы с Сергеем заслуживаете быть выслушанными, но мне надоело постоянно возвращаться к одним и тем же проблемам. Нам необходимо направить наши мысли в одно русло. Мне представляется целесообразным разработать несколько

направлений развития, по которым мы можем идти, если наша компания хочет преуспеть в бизнесе.

— Если Вы опять собираетесь открыть дискуссию о планировании, то лучше нам остановиться на чем-нибудь конкретном, – раздраженно ответил Сергей.

— У меня нет времени гоняться за моими продавцами, искать ложку для еды нашим дистрибьюторам, обеспечить активную продажу собственными силами и при этом планировать все это.

— Остынь, Сергей, – сказал Андрей Вавилов, вставая. — Я знаю, тебе тяжело, но если ты поймешь это сейчас, может быть, тогда сможешь организовать продажи на более высоком уровне.

— Хорошо, – сказал Дмитрий. — Только на прошлой неделе Вадим опять жаловался, что не может планировать производство, не имея прогноза продаж.

— У него есть прогноз, – вскрикнул Сергей. — Я ему говорил, что мы можем распродать завод. Что он еще хочет?

— Стой, – сказал Андрей Вавилов. — Так мы ничего не достигнем. Давайте продолжим эту беседу за обедом.

За обедом Анохин сказал:

— Андрей Вавилов, Дмитрий Сурков и я говорили о твоих издержках. Мы предлагаем реально взглянуть на ситуацию. Мы составили список того, в чем наши сильные и слабые стороны.

Дмитрий продолжил разговор:

— У нас достаточно хорошее положение с кредитами, однако 75% наших счетов еще не оплачены, что вредит движению наличности. Если ситуация не изменится, наша финансовое накопление будет не стабильным. Торговая скидка, предоставляемая «Империял», явно завышена. Необходимо снизить ее с 20 до 10-15%. Наша валовая прибыль до уплаты налогов составляет 4%, хотя средняя по отрасли 8%. Рентабельность собственного капитала – 7,7%, а наша задолженность превышает собственный капитал в 1,5 раза. Если мы не будем лучше работать, нас ждут большие неприятности.

Коммерческий директор Сергей Анохин привел ряд интересных цифр:

— Наш объем продаж за последние 12 месяцев составил 17,5 млн. долл. География продаж следующая: 50% объема продаж – в радиусе 100 километров от завода; 20% приходится на район Центрального Ф.О., 10% продано на Севере, 20% сильно разбросаны по регионам, причем 12% средств из этого объема поступило от наших дистрибьюторов с Приволжского Ф.О.

Если рассматривать номенклатуру нашей продукции, то 25% поступлений приходится на проволоку большого диаметра, 59% – на проволоку среднего диаметра и только 16% – на тонкую проволоку. Правда, доход от продаж весовой единицы тонкой проволоки в четыре раза выше, чем от остальных видов продукции. Наши дистрибьюторы, по их отчетам, продают 60% тонкой проволоки. 50% наших постоянных клиентов дают нам 80% всех поступлений. Счета, которые Вы контролируете лично, Андрей, составляют 40% нашего объема продаж.

— Сергей, мне действительно очень приятно, что вы с Дмитрием с таким энтузиазмом взялись за дело. Эти показатели нам необходимы при разработке любого вида плана. Наша фирма ориентируется на требовательных клиентов. Мы идем на удовлетворение почти всех требований. Например, Вадим закрыл производство № 2 на прошлой неделе, переключившись на выполнение задания для фирмы «Дитс» в Краснодаре. Иногда меня одолевают сомнения, а тот ли это путь, но мы идем на встречу

клиентам. У нас лучшее время доставки продукции в отрасли. Наш средний показатель – пять недель, а у остальных предприятий он близок к девяти неделям. Качество нашей готовой продукции достаточно хорошо, даже наши клиенты редко спорят с нами по этому поводу. У нас работает группа квалифицированных специалистов, и мы достаточно много сделали, чтобы сохранить их. Вы помните, что, когда наши дела были плохи, мы уберегли наше предприятие от массовых увольнений.

Я верю, что наши соседи, так же как и мы, заботятся об экологии. Мы управляем «чистым» заводом и проявляем достаточно активности в общих делах. Мы имеем отличное оборудование. Последние приобретения идеально подходят к нашему производству. Это высокопроизводительные станки, хотя и не самые скоростные, но они дают нам возможность быстрой переналадки и обеспечивают потрясающую гибкость в производстве.

Пока Вадим, к сожалению, не может обеспечить снижение брака при производстве, это обходится нам достаточно дорого. Мы выбраковываем 30% выпуска. Стоимость повторной переработки брака составляет 10% от цены чистого сырья, идущего на изготовление продукции. У нас нет никакого прогноза, хотя, может быть, он нам и не нужен. Вадим утверждает, что он не имеет возможности эффективно планировать производство. У нас не более чем на 1,5 млн. долл. запасов готовой продукции и сырья, а это ничтожно мало.

Объем продаж 140 млн. долл., и нам нужно больше следовать их примеру в политике ценообразования и ведения дел. В конце концов, у нас небольшая хорошая компания и нашим ориентиром должно быть увеличение объема продаж и через капитализацию прибыли — расширение производства.

— Но что же с нами будет, Андрей, скажем, лет через пять? — спросил Сергей.

— Это может прозвучать как принятие желаемого за действительное, но я хотел бы видеть годовой оборот в 30 млн. долл. с прибылью до уплаты налогов в 20%. Я не проверял вычисления, но хотел бы видеть рентабельность собственного капитала на уровне 25%, а рентабельность активов – 10%.

На этом дискуссия закончилась.

***Дополнительная информация: характеристика отрасли.***

***Продажи:*** общий объем продаж в стоимостном выражении – 600 млн. долл.; общий объем продаж в натуральном выражении – 470 млн. кг; средняя цена 1 кг продукции – 1,27 долл.

***Продукция:*** широкий ассортимент продукции с небольшим, но определенным различием в размере, можно разделить на три класса (табл. 1).

Таблица 1

**Объем продаж и цена продукции**

Проволока	Объем продаж, млн. долл.	Доля в общем объеме продаж, %	Объем продаж, млн. кг	Доля в общем объеме продаж в натуральном выражении, %	Прирост за 5 лет, %	Средняя цена 1 кг, долл.
Крупная	340	56,7	340	72,3	1	1,00
Средняя	170	28,3	110	23,4	5	1,55
Тонкая	90	15,0	20	4,3	13	4,50
Общий итог:	600	100	470	100	19	–

**Рынок:** продукция – компоненты для под сборки и сборки широкой номенклатуры товаров, используемых в следующих областях:

- Автомобильное производство;
- Детали для с/х машин;
- Конвейеры;
- Механические станки;
- Электронно-компьютерное оборудование;
- Оборудование для холодильных установок;
- Электронно-измерительное оборудование;
- Трансформаторы;
- Переключатели;
- Промышленные контроллеры;
- Моторы и генераторы;
- Многое другое.

**Состав отрасли промышленности:** в отрасли 30 компаний. Пять лет назад их было 43. На первые четыре компании приходится 70% общего объема продаж (табл. 2).

Таблица 2

<b>Ведущие производители</b>		
<b>Первые четыре компании</b>	<b>Доля на рынке, %</b>	<b>Объем, млн. долл.</b>
«Импер»	23	138
«Бест»	20	120
«Вайт»	17	102
«Солт»	10	60
Общий объем производства:	70	420

**Распределение:** продукция реализуется как непосредственно для под сборки, так и производителям оригинального производственного оборудования. Продажи осуществляются непосредственно производителями через свою сбытовую сеть и дистрибьюторов.

«Импер» имеет 172 продавца и 20 дистрибьюторов, «Бест» – 192 продавца, но дистрибьюторов у фирмы нет, «Вайт» – 165 и 25 соответственно и «Солт» – 125 и 5.

Таблица 3

**Финансовые показатели компании «Апекс» (млн. долл.)**

Чистые продажи	17,5
Валовая прибыль	2,1
Рентабельность продаж	12%
<b>Себестоимость товаров:</b>	
Материалы	9,1
Прямые расходы на рабочую силу	5,6
Накладные расходы	0,7
<b>Итого</b>	<b>15,4</b>
Энергоносители	1,4
Прибыль до уплаты налогов	0,7
<b>Общий счет доходов:</b>	
Чистые продажи	17,5
Переменные издержки производства	14,7
Валовой доход	2,8

<i>Валовой.доход</i>	16%
<i>Чистые.продажи</i>	
Постоянные издержки	2,1
Общие капитальные вложения	
Основной капитал	17,50
Материальные запасы	1,50
Счета дебиторов	4,25
<b>Итого</b>	<b>23,25</b>

Доля на рынке компании «Апекс» – 2,9% от общих продаж. Она имеет 14 прямых продавцов и реализует свою продукцию через четырех дистрибьюторов Приволжского Ф.О..

Из 700 прямых покупателей продукции компании первые 25 делают 50% всех поступлений.

25 прямых покупателей и 4 дистрибьютора фирмы обеспечивают 60% продаж. Первые 50 счетов, включая дистрибьюторов, дают 80% общего дохода фирмы.

Таблица 4

#### Географическое распределение продаж (%)

Внутри зоны в 200 км вокруг завода	50
Средний Запад	20
Север	10
Западное побережье	12
Остальное	8

«Апекс» производит несколько сотен видов продукции, которые конкурентоспособны на национальном рынке. Вся продукция может быть классифицирована следующим образом (табл. 5).

Таблица 5

#### Типы продукции «Апекс»

Тип продукции	Объем производства, тыс. долл.	Процент от общего объема производства	Объем производства, тыс. кг	Процент от общего объема производства	Прирост за 5 лет, %	Средняя цена 1 кг, долл.
Проволока большого диаметра	4375	25	4935	40,3	1	0,887
Проволока среднего диаметра	10352	59	6685	54,6	1	1,55
Тонкая проволока	2800	16	630	5,1	16	4,44
Итого	17500	100	12250	100	1,7	1,43

Хотя темпы роста «Апекс» не такие высокие, как в целом по отрасли, но прибыли фирмы до уплаты налогов возросли с 1 до 4 % за 5 лет.

**Производство:** компания работает весьма производительно по основным типоразмерам выпускаемой продукции. Наибольшую загрузку дает продукция большого

диаметра. Если за базу принять 100%, то загрузка оборудования следующая: крупная – 100%, средняя – 90, тонкая – 80%.

### **Вопросы и задания по кейсу:**

1. Оцените вектор стратегического состояния фирмы, используя стратегический куб.
2. Оценка сильных и слабых сторон предприятия (внутренняя среда);
3. Оценка возможностей и угроз (внешняя среда предприятия):
  - макровнешней среды по 5-ти бальной шкале влияния (методика ПЭСТ);
  - микровнешней среды по 10-ти бальной шкале влияния (методика пяти сил Портера).
4. Сочетание сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами в матрице SWOT;
5. Определение миссии и стратегических целей предприятия;
6. Формирование конкурентной стратегии предприятия (на основе матрицы SWOT) и определение ее параметров:
  - факторы выбора стратегии;
  - конкурентное преимущество;
  - меры по реализации стратегии.