

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

УТВЕРЖДАЮ

Начальник Управления  
дополнительного образования

 О.В.Золотарева

« 9 » января 2024 г

03-04-2024-0713-1258

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
**«Общий менеджмент»**

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

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

Рабочая программа составлена в соответствии с требованиями дополнительной профессиональной программы «Менеджмент»

Рабочую программу разработал:

Катаева Н.Н., к.э.н., доцент кафедры менеджмента и маркетинга

# 1. РАБОЧАЯ УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА

## 1.1 Пояснительная записка

Дисциплина «Общий менеджмент» относится к блоку пререквизит дополнительной профессиональной программы – программы профессиональной переподготовки «Менеджмент».

### *Актуальность дисциплины*

«Общий менеджмент» является базовым среди дисциплин в системе подготовки специалистов в рамках Государственного плана подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации.

Курс направлен на формирование и развитие социального и предпринимательского мышления слушателей, творческих и профессиональных качеств.

**Цель дисциплины:** изучение теоретических основ, передового опыта и перспективных направлений развития современного менеджмента в России и за рубежом.

### *Задачи дисциплины:*

- Сформировать представление о менеджменте как особой форме управленческой деятельности;
- Выработать умение рассматривать организацию с позиций процессного, системного и ситуационного подходов;
- Сформировать умение формулировать проблемы, связанные с вопросами управления и научиться решать их;
- Овладеть навыками принятия управленческих решений; уметь нести ответственность за принимаемые управленческие решения;
- Воспитывать высокие нравственные качества, ответственность за моральный уровень российской деловой среды и стремление внести свой вклад в стабилизацию экономической и социально-политической ситуации в России.

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

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

| Виды деятельности | Профессиональные компетенции   | Знания  | Умения  | Практический опыт  |
|-------------------|--|---|---|--|
|                   | ПК 1<br>Способность управлять организациями, подразделениями, группами | Знать содержание основных категорий и этапов планирования | Уметь управлять группами (командами) сотрудников, проектами и сетями. | Владеть навыками разработки программы развития трудового |

|  |  |   |   |  |
|--|--|---|---|--|
|  | (командами) сотрудников, проектами и сетями  | деятельности производственного (коммерческого) предприятия.   |   | коллектива и изменений в нем и обеспечивать их реализацию.   |
|  | <b>ПК 2</b><br>Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию | Знать инструменты анализа и управления продуктом, маркетинговых коммуникаций и их особенности использования | Уметь анализировать ожидания потребителей относительно товаров и услуг, разрабатывать маркетинговую стратегию управления товаров и товарным портфелем, стратегию управления каналом распределения, разрабатывать эффективную стратегию коммуникации и план маркетинговых коммуникаций | Владеть навыками применения инструментов маркетинга в различном контексте на промышленных и потребительских рынках, для коммерческих и некоммерческих организациях разного размера, с особенностями развития и использования маркетинга в России; использования инструментов маркетинга при выходе на зарубежные рынки; понятием корпоративной социальной ответственности и этики бизнеса. |

## 1.2 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 самостоятельной работы | Обучение с использованием дистанционных образовательных технологий |       | Активные методы обучения |    |                              |                |
|                    |         | Всего              | Очные | Дистанционные | Всего                  | Электронное обучение | Прочая самостоятельная работа |  |  |       |                          |    |                              |                |
| Ак.ч               | Зач.ед. | Ак.ч.              | Ак.ч. | Ак.ч.         | Ак.ч.                  | Ак.ч.                | Ак.ч.                         | Ак.ч.  | В %  | Ак.ч. | В %                      |    |                              |                |
| 24                 |         | 12                 | 8     | 4             | 12                     | 4                    | 8                             | 16   | 8  | 50    | 4                        | 25 | ПК1, ПК2                     | экзамен        |

## Тематический план

| № | Наименование элемента учебного плана (раздела, модуля, дисциплины, вида работ и т.п.) | Общая трудоемкость |       | В том числе        |          |               |                        |                      |                       |
|---|---|--------------------|-------|--------------------|----------|---------------|------------------------|----------------------|-----------------------|
|   |   |                    |       | Аудиторные занятия |          |               | Самостоятельная работа |                      |                       |
|   |   |                    |       | Всего              | Очные    | Дистанционные | Всего                  | Электронное обучение | Прочая самост. работа |
|   |   | Ак.ч.              | Ак.ч. | Ак.ч.              | Ак.ч.    | Ак.ч.         | Ак.ч.                  |                      |                       |
| 1 | 2   | 3                  | 4     | 5                  | 6        | 7             | 8                      | 9                    | 10                    |
| 1 | Сущность и содержание менеджмента в современной рыночной экономике                    | 3                  |       | 2                  | 1        | 1             | 1                      | -                    | 1                     |
| 2 | Функции менеджмента   | 3                  |       | 2                  | 1        | 1             | 1                      | -                    | 1                     |
| 3 | Стратегическое планирование и управление  | 3                  |       | 2                  | 1        | 1             | 1                      | -                    | 1                     |
| 4 | Организационные отношения в системе менеджмента                                       | 3                  |       | 2                  | 1        | 1             | 1                      | -                    | 1                     |
| 5 | Мотивация и стимулирование в менеджменте  | 3                  |       | 1                  | 1        | -             | 2                      | 1                    | 1                     |
| 6 | Координация, регулирование и контроль в системе менеджмента                           | 3                  |       | 1                  | 1        | -             | 2                      | 1                    | 1                     |
| 7 | Организационная культура: содержание и управление. Коммуникации.                      | 3                  |       | 1                  | 1        | -             | 2                      | 1                    | 1                     |
| 8 | Управленческие решения.   | 3                  |       | 1                  | 1        |               | 2                      | 1                    | 1                     |
|   | <b>ИТОГО</b>  | <b>24</b>          |       | <b>12</b>          | <b>8</b> | <b>4</b>      | <b>12</b>              | <b>4</b>             | <b>8</b>              |

### Краткое содержание учебной дисциплины

Тема 1. Сущность и содержание менеджмента в современной рыночной экономике

Содержание понятия менеджмента, менеджера, управления. Цели, задачи, черты менеджмента. Развитие менеджмента как вида управленческой деятельности. Инфраструктура менеджмента. Этические принципы и культура менеджмента. Роль менеджера на современном этапе развития экономики России.

Тема 2. Функции менеджмента

Планирование. Организация. Мотивация. Контроль. Координация.

Тема 3. Стратегическое планирование и управление

Содержание, сущность, организационные формы, виды внутрифирменного планирования. Содержание и задачи стратегического

менеджмента. Миссия и цели развития фирмы. Стратегии реализации целей, их виды и характеристика. Содержание и состав стратегических планов фирмы.

#### Тема 4. Организационные отношения в системе менеджмента

Содержание функции организации. Централизованный и децентрализованный принципы организации управления фирмой. Необходимость их рационального сочетания. Делегирование полномочий подчиненным. Организационные структуры управления фирмами и направления их совершенствования. Виды и содержание организационной документации.

#### Тема 5. Мотивация и стимулирование в менеджменте

Система потребностей, способы определения и учет их влияния в менеджменте. Теория мотивации. Классификация мотивов и стимулов. Порог чувствительности стимула. Сочетание мотивов. Построение адаптивной системы стимулирования

#### Тема 6. Координация, регулирование и контроль в системе менеджмента

Содержание функций координации и регулирования. Характер и механизмы формирования координации. Управление по отклонениям. Организационно-правовое регулирование рыночных отношений в экономике России.

#### Тема 7. Организационная культура: содержание и управление. Коммуникации.

Понятие организационной культуры и его значения. Содержание и структура организационной культуры Национальное в организационной культуре. Организационная культура как мощный инструмент управления организационным поведением. Функции оргкультуры и ее компоненты Формирование, поддержание и развитие организационной культуры. Организационная культура и лидерство. Коммуникация в организациях и современные информационные технологии организационной культуры.

Тема 8. Управленческие решения. Управленческие решения: их роль в процессе менеджмента, сущность и содержание. Требования к управленческим решениям и факторы, определяющие их качество. Классификация управленческих решений. Подходы к принятию управленческого решения. Процесс принятия управленческого решения. Методы принятия управленческого решения. Организация и контроль исполнения управленческого решения.

## 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;

- ролевые игры;

- экспертные консультации;

## 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. Абдрахманова, З. Р. Психология менеджмента и бизнеса [Электронный ресурс] : практикум / З.Р. Абдрахманова. - Йошкар-Ола: ПГТУ, 2018. - 92 с.
2. Адизес, И. К. Стили менеджмента эффективные и неэффективные [Электронный ресурс] / И.К. Адизес. - 5-е изд. - Москва: Альпина Паблишер, 2016. - 198 с.
3. Блинов, А. О. Теория менеджмента [Электронный ресурс]: учебник / А.О. Блинов. - Москва: Издательско-торговая корпорация [Дашков и К`к, 2016. - 304 с.
4. Друкер, П. Ф. Классические работы по менеджменту [Электронный ресурс] / П.Ф. Друкер. - 2-е изд. - Москва: Альпина Бизнес Букс, 2016. - 218 с.
5. Емельянова, Е. А. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие / Е.А. Емельянова. - 2-е изд., доп. - Томск: Эль Контент, 2015. - 114 с.
6. Кияев, В. ИТ в современном менеджменте [Электронный ресурс] / В. Кияев. - Москва: Национальный Открытый Университет [ИНТУИТк, 2016. - 192 с.
7. Климович, Л. К. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник / Л.К. Климович. - 2-е изд., стер. - Минск: РИПО, 2015. - 279 с.
8. Кован, С. Е. Антикризисный менеджмент. Антикризисный консалтинг [Электронный ресурс]: решение типовых задач: практикум / С.Е. Кован. - Москва: Проспект, 2017. - 190 с.
9. Кузнецов, Б. Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие / Б.Т. Кузнецов. - Москва: Юнити-Дана, 2015. - 623 с.
10. Курс МВА по менеджменту [Электронный ресурс]. - 6-е изд. - Москва: Альпина Паблишерз, 2016. - 507 с.
11. Левушкина, С. В. Основы проектного менеджмента [Электронный ресурс]: учебное пособие для вузов / С.В. Левушкина. - Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2017. - 190 с.
12. Летуновский, В. В. Менеджмент по Суворову [Электронный ресурс]: Наука побеждать / В.В. Летуновский. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва: Альпина Паблишер, 2016. - 334 с.
13. Маркетинг-менеджмент [Текст]: учеб. и практикум для бакалавриата и магистратуры / Высш. шк. экономики; ред.: И. В. Липсиц, О. К. Ойнер. - Москва: Юрайт, 2017. - 377 с.

14. Мельников, С. Б. Теория менеджмента [Электронный ресурс]: для команд профессиональных муниципальных управленцев: муниципальных менеджеров, муниципальных депутатов и муниципальных служащих / С.Б. Мельников. - М.|Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 95 с.
15. Менеджмент [Электронный ресурс]: практикум. - Ставрополь: СКФУ, 2016. - 132 с.
16. Менеджмент и Бизнес-Администрирование. 2 [Электронный ресурс]: научно-практическое издание. - Москва: Академия МБА, 2017. - 188 с.
17. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для вузов / А.Н. Фомичев. - Москва: Издательско-торговая корпорация [Дашков и К`к, 2018. - 468 с.
18. Юкаева, В. С. Менеджмент [Электронный ресурс]: краткий курс / В.С. Юкаева. - 4-е изд. - Москва: Издательско-торговая корпорация [Дашков и К`к, 2016. - 104 с.

**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   | Производитель ПО и/или поставщик ПО |
|-------|--|--|-------------------------------------|
| 1     | Программная система с модулями для обнаружения текстовых заимствований в учебных и научных работах «Антиплагиат.ВУЗ» | Программный комплекс для проверки текстов на предмет заимствования из Интернет-источников, в коллекции диссертация и авторефератов Российской государственной библиотеки (РГБ) и коллекции нормативно-правовой документации LEXPRO | ЗАО "Анти-Плагиат"                  |

|   |  |   |                         |
|---|--|---|-------------------------|
| 2 | Microsoft Office 365 Student Advantage                 | Набор веб-сервисов, предоставляющий доступ к различным программам и услугам на основе платформы Microsoft Office, электронной почте бизнес-класса, функционалу для общения и управления документами | ООО "Рубикон"           |
| 3 | Office Professional Plus 2013 Russian OLP NL Academic. | Пакет приложений для работы с различными типами документов: текстами, электронными таблицами, базами данных, презентациями  | ООО "СофтЛайн" (Москва) |
| 4 | Windows 7 Professional and Professional K              | Операционная система  | ООО "Рубикон"           |
| 5 | Kaspersky Endpoint Security для бизнеса                | Антивирусное программное обеспечение  | ООО «Рубикон»           |
| 6 | Информационная система КонсультантПлюс                 | Справочно-правовая система по законодательству Российской Федерации   | ООО «КонсультантКиров»  |
| 7 | Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ»  | Справочно-правовая система по законодательству Российской Федерации   | ООО «Гарант-Сервис»     |
| 8 | Security Essentials (Защитник Windows)                 | Защита в режиме реального времени от шпионского программного обеспечения, вирусов.  | Microsoft               |

#### **4. МАТЕРИАЛЫ, УСТАНОВЛИВАЮЩИЕ 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**

#### **Кейс. Как изменить бизнес-модель, чтобы выжить?**

Источник <https://www.e-xecutive.ru/education/cases/1982396-kak-izmenit-biznes-model-chtoby-vyzhit> (9.04.2018) Владимир Поликаров, Генеральный директор, Консалтинг, Санкт-Петербург

Торгово-производственная компания, работающая в одном из регионов, оказалась на грани краха после прихода в область крупных сетей. Дайте совет ее собственнику, решив кейс.

Дано. Региональная компания «Спорт-Экстрим», занимающаяся производством и реализацией спортивных товаров (как собственного производства, так и закупаемых на стороне), на пятом году своего существования столкнулась с прекращением роста выручки и прибыли. При этом не было никаких видимых причин для ухудшения ситуации – кризиса на рынке, резких изменений в ценовой и ассортиментной политике.

Ограничения. У «Спорт-Экстрима» не было ресурсов, чтобы на равных конкурировать с крупными федеральными игроками, пришедшими на местный рынок, и вести серьезную экспансию в другие регионы. Компания арендовала помещения у муниципальных органов власти и не могла рассчитывать на эту недвижимую как на дополнительный источник дохода.

Необходимо решить. Возможно ли в данной ситуации возвращение компании в прибыльную зону за счет корректировки ее бизнес-модели.

Предыстория Этот кейс написан на основе реального консалтингового проекта, в котором мне довелось участвовать в 2010 году. Компания «Спорт-Экстрим» развивалась на своем региональном рынке в отсутствие жесткой прямой конкуренции, ориентируясь на существующий спрос и незанятые ниши. Первоначально занималась розничной продажей спортивных товаров. Затем освоила смежные сегменты: продажу спортивного инвентаря, товаров для охоты, рыбалки, мото/ велотуризма. Спустя несколько лет появилось производство спортивной одежды для гимнастики и фитнеса.

Общей концепцией бизнеса стало: все для спорта и активного отдыха. Позиционирование: товары в среднем ценовом сегменте плюс оригинальная продукция собственного производства.

До момента обращения за консультацией среднегодовые темпы роста бизнеса составляли от 50% до 100%. «Спорт-Экстрим» активно росла, использовала различные методы мотивации персонала, проводила тренинги и выездные сессии. В общем, все было замечательно: бизнес рос и приносил стабильную прибыль, атмосфера в коллективе была пропитана позитивом.

Развитие шло за счет выхода в новые сегменты рынка: осваивали новые товарные группы в рознице, развивали корпоративные продажи. Среднемесячная выручка колебалась от 3 млн до 5 млн рублей, в офисе работало порядка 40 человек. Руководил компанией собственник, который занимался и вопросами стратегического развития, и оперативным руководством.

Направления бизнеса «Спорт-Экстрим»: Собственное производство спортивной одежды (порядка 700 оригинальных лекал).

Розничная сеть в пределах одного города по реализации широкого ассортимента спортивного инвентаря и одежды, товаров для рыбалки, туризма и активного отдыха.

Отдел корпоративных продаж (клиенты – розничные сети и муниципальные органы власти).

Обособленная розничная точка по продаже вело/мототехники, запасных частей и аксессуаров.

Структура выручки компании «Спорт-Экстрим»

На рынке региона были и другие местные компании, работающие в данных направлениях. Но прямой конкуренции не было. Ни у кого больше не было производства. Розничные продажи других компаний в данных товарных сегментах не выходили за пределы их городов. Более того, «Спорт-Экстрим» поставлял в их магазины продукцию собственного производства.

Что-то пошло не так В один прекрасный момент на региональный рынок пришли крупные федеральные игроки. Продажи «Спорт-Экстрима» перестали расти, а по некоторым сегментам (розница и вело/мото) и вовсе пошли вниз.

Конкурировать с федеральными игроками в ширине и глубине ассортиментной линейки становилось все сложнее. До поры до времени ситуацию спасала наработанная репутация, лояльность местных покупателей и наличие в ассортименте недорогих (относительно федеральных сетей) товаров, которые больше соответствовали покупательской способности основной части местной аудитории.

Фактически клиентская база «Спорт-Экстрима» разделилась: те, кто мог позволить себе более дорогие и качественные товары, ушли в федеральные сети. А региональной компании сохранили верность те покупатели, кому были не по карману брендовые товары, а также те, кто размещал индивидуальные заказы на пошив спортивной одежды – формы для занятий физкультурой в школе, спортивных секциях, нестандартной экипировки.

Первая реакция собственника: надо добавить рекламы и активизировать маркетинговую поддержку. Не помогло, но затраты выросли. Выросли затраты, следовательно, снизилась прибыль. Как следствие – у продавцов уменьшились бонусы, и стал ухудшаться моральный климат в коллективе.

Вторая реакция собственника: увеличить интенсивность тренингов с персоналом, чтобы поднять мотивацию, нарастить продажи, вернуться на траекторию роста. Снова не помогло. Затраты еще раз выросли, а продажи нет. Добавились проблемы с ухудшением оборачиваемости товарных остатков, ростом неликвидных остатков. Прибыль продолжала падать.

Третья реакция собственника: пора продавать бизнес, пока не стало еще хуже. В этот момент были приглашены консультанты. Первоначальная постановка задачи звучала так: подготовка пакета документов для due diligence, обоснование стоимости компании, которая понималась собственником чисто интуитивно. Но анализ активов показал большое расхождение между ожиданиями собственника и реальной оценкой компании. Поэтому собственнику было предложено в качестве

альтернативной задачи разработать программу реанимации бизнеса и возврата его на траекторию роста.

### Вопросы

1. Может ли такой небольшой региональный бизнес выжить и продолжить развиваться, конкурируя с крупными сетями?
2. Как необходимо скорректировать бизнес-модель компании «Спорт-Экстрим» для возврата в прибыльную зону?
3. Какие решения могут обеспечить устойчивое развитие компании на горизонте нескольких лет?