

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 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, проектов и сетями	деятельности производственного (коммерческого) предприятия.		коллектива и изменений в нем и обеспечивать их реализацию.
	ПК 2 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.	Зач. ед.	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
	ИТОГО	24		12	8	4	12	4	8

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?