

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
**«Международная академия бизнеса и управления»**

**Департамент менеджмента и управления персоналом**

УТВЕРЖДЕНО

Ректор

Международной академии бизнеса и  
управления

Е.В. Добренькова

«21» марта 2024 г.

ОДОБРЕНО

Ученым советом

Международной академии бизнеса и  
управления

(протокол от «14» марта 2024 г. № 5)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

**дисциплины**

**Б.1.О.07 «МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ»**

(наименование дисциплины)

Направление подготовки (специальность):

38.04.02 «Менеджмент»

(шифр и наименование направления подготовки (специальности))

Направленность (профиль):

«Финансовый менеджмент»

Уровень (квалификация (степень) выпускника):

Магистратуры

(бакалавриата, специалитета, магистратуры)

Набор

2024

Автор Е.Е. Матвеева, профессор, д.э.н, доцент

(инициалы, фамилия, должность, ученая степень, ученое звание)

Ответственный за выпуск

Выпряхкина И.Б., руководитель департамента менеджмента и управления персоналом Международной академии бизнеса и управления, канд. псих. наук, доцент

Программа одобрена на заседании департамента (протокол от 07.03.2024 № 5).

© Международная академия бизнеса и управления, 2024

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....
2. Планируемые результаты обучения.....
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....
4. Объем дисциплины.....
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам).....
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся.....
7. Материалы оценивания результатов обучения по дисциплине.....
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы и иных источников.....
9. Материально-техническое обеспечение.....

## 1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина «Методы стратегических исследований» включена в блок базовой части по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», направленность (профиль): «Финансовый менеджмент». Содержание дисциплины направлено на ознакомление обучающихся с предметным содержанием стратегических исследований и спецификой профессиональной деятельности финансового менеджера, а также на развитие их в научной сфере и профессиональной мотивации.

Цель изучения дисциплины «Методы стратегических исследований» – формирование у студентов обобщённого представления о выбранной профессии, особенностях профессиональной деятельности в области финансового менеджмента и требованиях, предъявляемых к профессиональной подготовке специалистов в области стратегических исследований.

Задачи дисциплины:

- раскрытие содержания образовательной программы, характеристика особенностей организации подготовки специалистов по избранной форме обучения;
- формирование комплексного представления о сущности и содержательных аспектах стратегических исследований, стратегического анализа, методах и инструментах стратегического менеджмента в области научных исследований;
- дать общие представления об организации понятия стратегических исследований, методах и инструментах стратегического анализа и менеджмента, правовые, организационные и технологические аспекты этой деятельности.

## 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование результатов обучения, представленных в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Результаты обучения, соотнесенные с общими результатами освоения образовательной программы

Код компетенции	Результаты освоения (наименование компетенции)	Код и наименование индикатора достижения	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
УК-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий.	И У К -1.1. Вырабатывает стратегию действий, направленную на устранение рисков возникновения проблемных ситуаций	Знать: методики стратегических исследований для решения профессиональных задач; общенаучные и специальные методы решения профессиональных задач. Уметь: применять необходимые методы системных исследований при принятии решений в сфере профессиональной деятельности. Владеть: навыками оформления вариантов решения поставленной задачи и оценивать их достоинства и недостатки.
ОПК-2.	Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач	И О П К -2.1. Решает управленческие задачи на основе анализа данных, используя техники и методы информационно-аналитических систем	Знать: современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа в стратегическом аспекте; Уметь: применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе интеллектуальные информационно-аналитические системы при решении управленческих в стратегическом аспекте Владеть: навыками применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа.

### 3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина относится к базовой части и является обязательной.

Дисциплина изучается на 1 курсе в 2 семестре по очной форме обучения.

Дисциплина изучается на 2 курсе в 3 семестре по очно-заочной форме обучения.

### 4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость (объем) дисциплины составляет 4 зачетных единицы (ЗЕ), 144 академических часов.

Таблица 4.1

Распределение объема дисциплины по видам работ  
по очной форме обучения.

Виды работ	Всего часов	Часы по семестрам	
		1 семестр	2 семестр
Контактная (аудиторная) работа обучающихся с преподавателем	<b>34</b>		<b>34</b>
В том числе:			
Лекции (Л)	8		8
Семинары (С)	24		24
Практические занятия (ПЗ)			
Контроль самостоятельной работы (КСР)	2		2
<b>Самостоятельная работа обучающихся</b>	<b>74</b>		<b>74</b>
<b>Форма аттестационного испытания промежуточной аттестации</b>			<b>Экзамен (36)</b>

Таблица 4.2

Распределение объема дисциплины по видам работ  
по очно-заочной форме обучения

Виды работ	Всего часов	Часы по семестрам	
		3 семестр	4 семестр
Контактная (аудиторная) работа обучающихся с преподавателем	<b>26</b>	<b>26</b>	
В том числе:			
Лекции (Л)	8	8	
Семинары (С)	16	16	
Практические занятия (ПЗ)			
Контроль самостоятельной работы (КСР)	2	2	
<b>Самостоятельная работа обучающихся</b>	<b>82</b>	<b>82</b>	
<b>Форма аттестационного испытания промежуточной аттестации</b>		<b>Экзамен (36)</b>	

## 5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ, СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ)

### 5.1. Распределение учебного времени по темам и видам учебных занятий

Таблица 5.1

Распределение учебного времени по темам и видам учебных занятий  
(очная форма обучения)

№ п/п	Наименование раздела/темы	Общая трудоёмкость (ч)	Лекции (ч)		Практ.заня- тия (ч)		Контроль самостоятельной работы	самостоятельная работа (ч)
			всего	ПП	всего	ПП		
1	2	3	4	5	6	7		8
<b>2 СЕМЕСТР</b>								
1	<b>Раздел 1. Основные понятия стратегических исследований внешней и внутренней среды фирмы</b>	<b>34</b>	<b>4</b>		<b>12</b>			<b>18</b>
3	Тема 1.1. Стратегические исследования внешней среды фирмы	16	2		6			8
4	Тема 1.2. Стратегические исследования внутренней среды фирмы	18	2		6			10
5	<b>Раздел 2.Современные инструменты и методы стратегических исследований</b>	<b>36</b>	<b>4</b>		<b>12</b>	<b>2</b>		<b>18</b>
6	Тема 2.1. Методы комплексных стратегических исследований внешней и внутренней среды фирмы	20	2		6	2		10
7	Тема 2.2. Стратегические исследования в условиях риска	16	2		6			8

8	Форма аттестационного испытания промежуточной аттестации	36		Экзамен			
9	Итого в семестре	144	8	-	24	2	36

Таблица 5.2

Распределение учебного времени по темам и видам учебных занятий  
(очно-заочная форма обучения)

№ п/п	Наименование раздела/темы	Общая трудоемкость (ч)	Лекции (ч)		Практ. занятия (ч)		Контроль самостоятельной работы	Самостоятельная работа (ч)
			всего	ПП	всего	ПП		
1	2	3	4	5	6	7		8
<b>3 СЕМЕСТР</b>								
1	<b>Раздел 1. Основные понятия стратегических исследований внешней и внутренней среды фирмы</b>	<b>52</b>	<b>4</b>		<b>8</b>			<b>40</b>
2	Тема 1.1. Стратегические исследования внешней среды фирмы	36	2		4			20
3	Тема 1.2. Стратегические исследования внутренней среды фирмы	36	2		4			20
4	<b>Раздел 2. Современные инструменты и методы стратегических исследований</b>	<b>56</b>	<b>4</b>		<b>8</b>		<b>2</b>	<b>42</b>
5	Тема 2.1. Методы комплексных стратегических исследований внешней и внутренней среды фирмы	28	2		4		2	20
6	Тема 2.2. Стратегические исследования в условиях риска	28	2		4			22
11	Форма аттестационного испытания промежуточной аттестации	36	Экзамен					
12	Итого в семестре	144	8	-	16		2	82



## **5.2. Содержание дисциплины и рекомендации по изучению тем**

### **Раздел 1.. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ФИРМЫ**

#### **Тема 1.1. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ФИРМЫ**

Понятие внешней среды организации. Факторы, влияющие на внешнюю среду фирмы. Условия эффективного анализа факторов внешней среды. Система отслеживания внешней среды. Информационные источники анализа внешней среды фирмы.

Содержание анализа макроокружения фирмы. Основным составляющим макроокружения (экономика, политика, законодательство, технологии, общество, экология). Экономические и иные показатели, применяемые при анализе факторов макроокружения.

ПЭСТ модель анализа внешней среды фирмы. Возможности расширения факторов ПЭСТ модели.

Содержание анализа микроокружения фирмы. Характеристика основных факторов, влияющих на микроокружение организации (покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы).

Цель и конструкция отраслевого и конкурентного анализа. Доминирующие в отрасли экономические характеристики. Основные движущие силы, вызывающие изменения в отрасли. Анализ конкурентных сил, действующих на фирму. Модель «пяти сил конкуренции» М. Портера. Содержание и механизмы воздействия пяти сил конкуренции. Оценка конкурентных позиций и возможных действий соперничающих компаний. Определение ключевых факторов конкурентного успеха и корневых компетенций.

Анализ стадий развития рынка. Стадии жизненного цикла продукта. Стадии развития отрасли (развивающаяся отрасль, растущая отрасль, зрелая отрасль, умирающая отрасль). Основные факторы, на которые оказывают влияние стадии развития рынка.

Развитие модели «пяти сил конкуренции». Сеть ценности Бранденбурга и Нейлбаффа.

#### **Тема 1.2. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ФИРМЫ**

Понятие и структура внутренней среды фирмы. Основные подходы к изучению внутренней среды.

Понятие и роль ценностей, миссии и видения в определении эффективной стратегии фирмы.

Анализ ценностей фирмы. Взаимосвязь миссии и видения с целями и стратегией фирмы. Основные ошибки в работе над видением. Значение миссии. Анализ составляющих миссии фирмы и ее формулировка.

Классификация бизнес-процессов. Структура цепочки создания ценности М. Портера. Значение стратегического анализа цепочек создания ценности. Детализация затрат по цепочке создания ценности.

Цель и задачи анализа финансового состояния организации. Методика анализа денежных потоков организации. Методика анализа прибыли организации. Методика оценки имущественного положения организации. Методика расчета оценки стоимости чистых активов акционерного общества. Методика оценки ликвидности баланса организации. Методика оценки финансовой устойчивости организации. Методика оценки деловой активности организации. Методика оценки эффективности деятельности организации.

Понятие и назначение анализа портфеля товаров. Модель жизненного цикла товара в соответствии с матрицей БГК. Процедура разработки матрицы БГК. Выбор портфельной стратегии. Типовые траектории (траектория новатора, последователя, неудачи, посредственности), выбираемые при формировании портфельной стратегии.

## **Раздел 2. СОВРЕМЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ И МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ**

### **Тема 2.1. МЕТОДЫ КОМПЛЕКСНЫХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ФИРМЫ**

Обзор наиболее распространенных методов комплексного стратегического анализа внешней и внутренней среды фирмы, применяемых на практике.

Сущность и преимущества бенчмаркинга. Методика сопоставления эффективности хозяйственной деятельности фирм.

Понятие факторного анализа. Характеристика типов и процедуры факторного анализа.

Матрица Мак-Кинзи. Выбор стратегии фирмы по матрице Мак-Кинзи.

Модель «Мак-Кинзи 7-S» как способ осмысления основных внутренних факторов организации, оказывающих влияние на перспективу.

Содержание, задачи и основные этапы GAP-анализа.

Модель PIMS. Группы факторов, используемых в модели (конкурентная ситуация, производственная структура и рыночная ситуация).

Построение диаграммы «Ишикава».

Содержание SWOT-анализа. Факторы, учитываемые в SWOT-анализе (потенциальные внутренние сильные и слабые стороны, потенциальные внешние благоприятные возможности и угрозы). Методика составления матрицы SWOT. Методика составления матрицы возможностей. Методика составления матрицы угроз. Методика составления профиля среды.

## **Тема 2.2. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ РИСКА**

Значение стратегического анализа рисков. Понятие риска применительно к принятию стратегических решений.

Схема процесса стратегического анализа рисков и требования к его проведению. Задачи стратегического анализа рисков (аналитико-управленческие, исполнительные, координационные).

Принципиальные требования к управлению рисками. Методология стратегического анализа рисков.

Содержание анализа рисков дальнейшей внешней среды. Анализ странового риска. Содержание анализа рисков стратегических зон хозяйствования (СЗХ).

Анализ рисков ближней окружающей среды, отраслевого риска. Основные факторы, влияющие на возникновения возможных отраслевых рисков. Формы рисков ближней окружающей среды. Основные виды риска «пяти сил конкуренции по М. Портеру».

Схема и содержание анализа и оценки риска отдельного предприятия или бизнеса. Основные компоненты анализа. Определение степени чувствительности фирмы к происходящим изменениям на основе коэффициента  $\beta$ .

Схема и содержание анализа рисков типовых стратегий. Факторы анализа имущественных рисков. Стратегический анализ маркетинговых рисков. Типичные варианты идентификации рисков стратегий на основе матрицы И. Ансоффа. Матрица «рынок-продукт» по Г. Стейнеру. Методы управления рисками предприятий.

Характеристика основных методов измерения рисков фирмы. Процесс измерения рисков фирмы. Измерение рисков ближней окружающей среды. Выбор критериев измерения рисков.

Специфика измерений внутренних рисков фирмы. Основные факторы риска, учитываемые при оценке коэффициента  $\beta$  в условиях экономики России. Измерение имущественных рисков и уровня потерь.

### **Практические занятия**

(форма обучения – очная, очно-заочная)

## **Раздел 1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ФИРМЫ**

### **Тема 1.1. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ФИРМЫ**

1. Понятие внешней среды организации. Факторы, влияющие на внешнюю среду фирмы.

2. Содержание анализа макроокружения фирмы.

3. ПЭСТ модель анализа внешней среды фирмы. Возможности расширения факторов ПЭСТ модели.
4. Содержание анализа микроокружения фирмы.
5. Цель и конструкция отраслевого и конкурентного анализа.
6. Анализ стадий развития рынка.
7. Развитие модели «пяти сил конкуренции». Сеть ценности Бранденбурга и Нейлбаффа.

## **Тема 1.2. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ФИРМЫ**

1. Понятие и структура внутренней среды фирмы.
2. Понятие и роль ценностей, миссии и видения в определении эффективной стратегии фирмы.
3. Анализ ценностей фирмы.
4. Классификация бизнес-процессов.
5. Цель и задачи анализа финансового состояния организации.
6. Понятие и назначение анализа портфеля товаров. Модель жизненного цикла товара в соответствии с матрицей БГК.

## **Раздел 2. СОВРЕМЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ И МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ**

### **Тема 2.1. МЕТОДЫ КОМПЛЕКСНЫХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ФИРМЫ**

1. Обзор наиболее распространенных методов комплексного стратегического анализа внешней и внутренней среды фирмы, применяемых на практике.
2. Сущность и преимущества бенчмаркинга.
3. Матрица Мак-Кинзи. Выбор стратегии фирмы по матрице Мак-Кинзи.
4. Модель «Мак-Кинзи 7-S» как способ осмысления основных внутренних факторов организации, оказывающих влияние на перспективу.
5. Содержание, задачи и основные этапы GAP-анализа.
6. Модель PIMS. Группы факторов, используемых в модели (конкурентная ситуация, производственная структура и рыночная ситуация).
7. Построение диаграммы «Ишикава».
8. Содержание SWOT-анализа.

### **Тема 2.2. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ РИСКА**

1. Значение стратегического анализа рисков.
2. Схема процесса стратегического анализа рисков и требования к его проведению.

3. Содержание анализа рисков дальнейшей внешней среды.
4. Анализ рисков ближней окружающей среды, отраслевого риска.
5. Схема и содержание анализа и оценки риска отдельного предприятия или бизнеса.
6. Схема и содержание анализа рисков типовых стратегий.

### **Задания для самостоятельной работы**

1. Изучите видение, миссию (по модели Абеля), целями (декомпозиция цели с указанием временного интервала и контрольными показателями)
2. Ознакомьтесь со стадиями жизненного цикла предприятия, жизненного цикла спроса (по видам деятельности/товарным группам), жизненного цикла продукции (услуг) (по товарам, входящим в товарные группы)
3. Изучите внешнюю среду организации (макро и мезосреда), PEST-анализ, стратегический анализ макросреды, влияние 5 сил по Портеру на факторы мезосреды, движущие силы развития отрасли, гребешковый анализ, карты стратегических групп по различным критериям
4. Оцените конкурентоспособности организации (невзвешенная и взвешенная оценки), сопоставьте профили конкурентов (snw-анализ), проведите SWOT-анализ

### **Рекомендации по выполнению заданий для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям**

Цель: сформировать обобщённое представление о цели и содержании стратегических исследований

При изучении данной темы следует повторить лекционный материал, изучить рекомендуемую литературу.

При подготовке к практическим занятиям необходимо:

- составить письменный конспект ответов на вопросы, подлежащие обсуждению;
- подготовить устные выступления по всем вопросам практического занятия.

Практическое занятие проводится в форме дискуссии и предполагает обсуждение докладов.

### **Контрольные вопросы для самопроверки**

1. Понятие внешней среды организации. Факторы, влияющие на внешнюю среду фирмы.

2. Содержание анализа макроокружения фирмы.
3. ПЭСТ модель анализа внешней среды фирмы. Возможности расширения факторов ПЭСТ модели.
4. Содержание анализа микроокружения фирмы.
5. Цель и конструкция отраслевого и конкурентного анализа.
6. Анализ стадий развития рынка.
7. Развитие модели «пяти сил конкуренции». Сеть ценности Бранденбурга и Нейлбаффа.
8. Понятие и структура внутренней среды фирмы.
9. Понятие и роль ценностей, миссии и видения в определении эффективной стратегии фирмы.
10. Анализ ценностей фирмы.
11. Классификация бизнес-процессов.
12. Цель и задачи анализа финансового состояния организации.
13. Понятие и назначение анализа портфеля товаров. Модель жизненного цикла товара в соответствии с матрицей БГК.
14. Обзор наиболее распространенных методов комплексного стратегического анализа внешней внутренней среды фирмы, применяемых на практике.
15. Сущность и преимущества бенчмаркинга.
16. Матрица Мак-Кинзи. Выбор стратегии фирмы по матрице Мак-Кинзи.
17. Модель «Мак-Кинзи 7-S» как способ осмысления основных внутренних факторов организации, оказывающих влияние на перспективу.
18. Содержание, задачи и основные этапы GAP-анализа.
19. Модель PIMS. Группы факторов, используемых в модели (конкурентная ситуация, производственная структура и рыночная ситуация).
20. Построение диаграммы «Ишикава».
21. Содержание SWOT-анализа.
22. Значение стратегического анализа рисков.
23. Схема процесса стратегического анализа рисков и требования к его проведению.
24. Содержание анализа рисков дальней внешней среды.
25. Анализ рисков ближней окружающей среды, отраслевого риска.
26. Схема и содержание анализа и оценки риска отдельного предприятия или бизнеса.
27. Схема и содержание анализа рисков типовых стратегий.

## **6. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

1. Положение об организации и проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов.
2. Положение о балльной системе оценки успеваемости обучающихся МАБиУ.
3. Руководство по оформлению рукописных учебных и научных работ, рукописей печатных изданий МАБиУ.
4. Методические указания по выполнению контрольных работ.
5. Положение о самостоятельной работе обучающихся в изданиях МАиУ.
6. Презентационный материал.

## **7. МАТЕРИАЛЫ ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

### **7.1. Показатели, критерии и шкалы оценивания компетенций**

Оценка результатов обучения и уровня сформированности компетенций проводится в ходе мероприятий текущего контроля и промежуточной аттестации с использованием фондов оценочных средств и с применением балльной системы оценки успеваемости обучающихся.

Порядок проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации осуществляется в соответствии с локальным нормативным актом Академии.

Таблица 7.1

Соотношение показателей и критериев оценивания компетенций  
со шкалой оценивания  
(форма промежуточной аттестации – зачёт)

Показатели компетенции (ий) (дескрипторы)	Критерий оценивания	Шкала оценивания (баллы)
знать: (соответствует табл. 1)	Показывает полные и глубокие знания, логично и аргументированно отвечает на все вопросы, в том числе дополнительные, показывает высокий уровень теоретических знаний	90–100 баллов
	Показывает глубокие знания, грамотно излагает, достаточно полно отвечает на все вопросы, в том числе дополнительные. В то же время при ответе допускает несущественные погрешности	76–89 баллов
	Показывает достаточные, но не глубокие знания, при ответе не допускает грубых ошибок или противоречий, однако в формулировании ответа отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. Для получения правильного ответа требуются уточняющие вопросы	60–75 баллов

Показатели компетенции (ий) (дескрипторы)	Критерий оценивания	Шкала оценивания (баллы)
	Показывает недостаточные знания, не способен аргументированно и последовательно излагать материал, допускает грубые ошибки, неправильно отвечает на дополнительные вопросы или затрудняется с ответом	менее 60 баллов
уметь: (соответствует табл.1)	Умеет применять полученные знания для решения практических задач, способен предложить альтернативные решения анализируемых проблем, формулировать выводы	90–100 баллов
	Умеет применять полученные знания для решения практических задач, способен формулировать выводы, но не может предложить альтернативные решения анализируемых проблем	76–89 баллов
	При решении практических задач возникают затруднения	60–75 баллов
	Не может решать практические задачи	менее 60 баллов
владеть: (соответствует табл.1)	Владеет навыками, необходимыми для профессиональной деятельности, способен оценить результат своей деятельности	90–100 баллов
	Владеет навыками, необходимыми для профессиональной деятельности, затрудняется оценить результат своей деятельности	76–89 баллов
	Показывает слабые навыки, необходимые для профессиональной деятельности	60–75 баллов
	Отсутствие навыков	менее 60 баллов

Результатом промежуточной аттестации является сумма баллов, набранных во время ответа обучающегося на теоретические и практические вопросы. Перевод набранных баллов в традиционную оценку и определение уровня сформированности компетенций осуществляется в соответствии с табл.7.2.

Таблица 7.2

Порядок перевода баллов в оценку и определение уровня сформированности компетенции

Уровень сформированности компетенции (элемента компетенции)	Количество набранных баллов	Оценка	
		высокий	90–100
повышенный	76–89 баллов	хорошо	
пороговый	60–75 баллов	удовлетворительно	



Уровень сформированности компетенции (элемента компетенции)	Количество набранных баллов	Оценка	
		не сформирован	менее 60 баллов

## 7.2. Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену

1. Понятие внешней среды организации. Факторы, влияющие на внешнюю среду фирмы.
2. Содержание анализа макроокружения фирмы.
3. ПЭСТ модель анализа внешней среды фирмы. Возможности расширения факторов ПЭСТ модели.
4. Содержание анализа микроокружения фирмы.
5. Цель и конструкция отраслевого и конкурентного анализа.
6. Анализ стадий развития рынка.
7. Развитие модели «пяти сил конкуренции». Сеть ценности Бранденбурга и Нейлбаффа.
8. Понятие и структура внутренней среды фирмы.
9. Понятие и роль ценностей, миссии и видения в определении эффективной стратегии фирмы.
10. Анализ ценностей фирмы.
11. Классификация бизнес-процессов.
12. Цель и задачи анализа финансового состояния организации.
13. Понятие и назначение анализа портфеля товаров. Модель жизненного цикла товара в соответствии с матрицей БГК.
14. Обзор наиболее распространенных методов комплексного стратегического анализа внешней внутренней среды фирмы, применяемых на практике.
15. Сущность и преимущества бенчмаркинга.
16. Матрица Мак-Кинзи. Выбор стратегии фирмы по матрице Мак-Кинзи.
17. Модель «Мак-Кинзи 7-S» как способ осмысления основных внутренних факторов организации, оказывающих влияние на перспективу.
18. Содержание, задачи и основные этапы GAP-анализа.
19. Модель PIMS. Группы факторов, используемых в модели (конкурентная ситуация, производственная структура и рыночная ситуация).
20. Построение диаграммы «Ишикава».
21. Содержание SWOT-анализа.
22. Значение стратегического анализа рисков.
23. Схема процесса стратегического анализа рисков и требования к его проведению.
24. Содержание анализа рисков дальнейшей внешней среды.
25. Анализ рисков ближней окружающей среды, отраслевого риска.
26. Схема и содержание анализа и оценки риска отдельного предприятия или бизнеса.
27. Схема и содержание анализа рисков типовых стратегий.

### 7.3. Примерные практические (ситуационные) задания

#### **КЕЙС: ВЫБОР СТРАТЕГИИ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ СОКОВ: «ВИММ-БИЛЬ-ДАНН» ПРОТИВ «ЛЕБЕДЯНСКОГО»**

По объемам потребления, сок находится на третьем месте после сладких газированных напитков, практически наравне с бутилированной водой. Тем не менее, по нормам потребления сока на человека Россия отстает от США, Австралии и Европы. При этом уровень развития рынка соков в столичном мегаполисе и регионах страны значительно различается: потребление сока на душу населения в регионах далеко от московских показателей. Лидерами продаж в России являются нектары. По своему составу они представляют собой 20-25 процентов пюре, сока или концентрата, а остальное - вода, сахар или мед и подкислители. Сегмент натуральных соков составляет не более 25% рынка.

Финансовый кризис значительно повлиял на развитие рынка соков, спрос на котором начал смещаться в сторону более дешевых товаров-заменителей. Многие потребители стали покупать соки меньшими объемами, либо теми же объемами, но реже. В настоящее время рынок постепенно восстанавливается. Крупнейшими компаниями, контролирующими 90% рынка соков в России являются ЗАО «Мултон», ОАО «ВБД Напитки», ОАО «Лебедянский» и «ОАО Нидан соки». За последние 5 лет все они перешли под контроль транснациональных компаний Coca-Cola и PepsiCo.

ОАО «Лебедянский» - российское подразделение компании PepsiCo по выпуску соков и нектаров. «Лебедянский» располагает крупнейшим в Восточной Европе современным производственным комплексом и входит в десятку крупнейших производителей сока в мире. Наиболее известные бренды «Лебедянского» - премиальные соки, нектары и морсы «Я», соки и нектары «Тонус», «Фруктовый сад», «Привет», «Долька», обогащенные витаминами И минералами соки «Тонус Актив Плюс», освежающие сокосодержащие напитки «Frustyle», морсы и компоты «Северная ягода». На «Лебедянском» также выпускается всемирно известный сок компании PepsiCo - Tropicana.

Несмотря на то, что лидерами рынка по вкусам являются яблочный, апельсиновый и томатный соки, растущая конкуренция вынуждает производителей искать новые комбинации вкусов для расширения существующих линейных брендов и привлечения потребителей.

Немаловажной здесь является и такая характеристика, как формат упаковки. Соки выпускаются в различных упаковках: от PET-упаковке емкостью 0,25 л до стеклянных бутылок различной емкости. Вид упаковки, помимо

всего прочего, также определяет принадлежность продукта к тому или иному ценовому сегменту: так, соки в стеклянных бутылках продаются по цене в несколько раз выше средней и, следовательно, относятся к премиальному сегменту.

Замедление роста рынка увеличивает соперничество и отсекает слабых конкурентов. Вместе с тем и крупным игрокам добиться роста продаж становится все труднее и труднее.

Так, Компания «Вимм-Билль-Данн» — лидер рынка молочных продуктов и детского питания в России и один из ведущих игроков рынка безалкогольных напитков в России и странах СНГ. «Вимм-Билль-Данну» принадлежит более 35-ти перерабатывающих заводов в России, на Украине и в Центральной Азии. На этих предприятиях и в торговых филиалах ВБД работают в общей сложности более 18 тыс. человек. Наиболее узнаваемые бренды: «Домик в деревне», «Чудо», «Весёлый молочник», Bio-Max, Imunele и «Ламбер». Нам принадлежит самый известный российский соковый бренд — J7. Не менее популярны марки «Любимый сад», «Чудо-ягода», «Ессенуки». Наша марка «Агуша» — самый узнаваемый в России бренд детского питания. Миссия компании отражает фундаментальные ценности: «Вимм-Билль-Данн» помогает людям, радуя их каждый день вкусными и полезными для здоровья всей семьи продуктами питания. Показатели рентабельности молочного рынка значительно отстают от рентабельности сокового рынка (25 и 40% соответственно). Кроме того, не слишком высоко оценивается потенциал роста молочного рынка. Потребление молока и молочных продуктов, например в молодежной среде, не слишком популярно.

Тем не менее ОАО «Вимм-Билль-Данн Продукты Питания» объявил в 2011 г. о запуске крупнейшей за линии (Инвестиции в проект составляют более \$7 миллионов) по производству сухой молочной сыворотки. Молочная сыворотка — это жидкость, побочный продукт, образующийся при производстве сыра, в котором содержится много пищевого белка и других питательных веществ, входящих в состав необработанного молока, а именно: лактозы, витаминов и минеральных веществ. Сухая деминерализованная сыворотка используется для изготовления детского и диетического питания, хлебобулочных изделий, кондитерских изделий и других продуктов.

Поиск сфер расширения деятельности иногда ведет к воплощению весьма экзотических идей. Так, совладельцы ВБД в начале 2004 г. вложило \$30 млн в производство специальных капюшонов, которые защищают людей от ядовитых газов. «По статистике, около 80% смертей при пожарах происходит от отравления, поэтому мы решили уделить внимание разработке индивидуальных средств спасения», — объяснял свое вложение капиталов Д. Якобашвили.

«Лебедянский» в начале 2004 г. решил заработать на коктейлях и запустил бренд «Трах». По прогнозам маркетингового агентства «Бизнес Аналитика», объем рынка слабоалкогольных коктейлей в 2004 г. должен был увеличиться не менее чем на 30%, тогда как рост сокового ожидался на уровне 15%. Было разработано 15 вкусов коктейля. Продукт предназначался

потребителям из низкого ценового сегмента, его средняя цена – 18 руб. Во втором полугодии ежемесячный оборот нового коктейля достиг \$1 млн. Однако

руководство компании выразило недовольство тем, что к сентябрю напиток завоевал только 0,8% рынка. Опасения по поводу убыточности проекта заставили производителя поднять цену до 25 руб. Это в совокупности с сокращением расходов на рекламу привело к снижению продаж. В результате проект был признан убыточным и через год после старта закрыт. Председатель Совета директоров «Лебедянского» Юрий Борцов признался, что «Лебедянский» потерял на «Трах» 10 млн.

В начале 2006 г. «Лебедянский» решил заняться кислородными коктейлями. Была приобретена за \$1 млн технология производства таких коктейлей, а сам продукт, по словам руководителя нового проекта, выглядит следующим образом: «Упаковка кислородного коктейля содержит небольшой газовый баллон и 16 пакетиков специальной смеси, которая легко разводится в небольшом количестве воды». Позиционировать свой коктейль «Лебедянский» будет в премиальном ценовом сегменте: от 280 до 320 руб. за упаковку. Вскоре у продукта появится и брэнд, сейчас разрабатываются фирменный Стиль продукта и кампания по его продвижению. А продвигать кислородный коктейль «Лебедянский» планирует не только через продуктовые магазины и аптечные сети, но и через врачей. По мнению специалистов производство детского питания – самая быстрорастущая ниша среди всех сегментов продовольственного рынка. Рынок детского питания растет в среднем на 30% в год, а валовая рентабельность этого бизнеса достигает 40%. Участники рынка детского питания оценивают его емкость в \$200-350 млн. На высокорентабельный рынок детского питания устремилось большинство производителей, включая «Вимм-Билль-Данн». Пока на детское питание в ВБД приходится 6% от выручки, но в холдинге ожидают увеличения продаж в этом сегменте в несколько раз в ближайшие годы.

О своих планах по завоеванию лидирующих позиций на рынке детского питания объявил и «Лебедянский», производящий детские фруктовые соки и пюре под брэндом «Фрутто-няня». В 2004 г. на детское питание приходилось около 7% выручки предприятия, по итогам первого полугодия 2005 г. этот показатель достиг 10%, а в ближайшие два-три года планируется довести его до 15%. «Фрутто-няня» является лидером по росту продаж в портфеле брэндов «Лебедянского»: в первом полугодии 2005 г. продажи детского питания выросли на 83% (до \$25 млн) по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, тогда как в целом выручка компании увеличилась на 37% в денежном выражении. В конце 2005 г. в продаже появилось мясное пюре под маркой «Фрутто-няня». Консервы по заказу «Лебедянского» производят на Новгородском предприятии «Старорусский мясной двор». Консервы позиционируются в среднем ценовом сегменте и стоят в рознице около 30 руб. за 95-граммовую банку, продукция рассчитана на малышей в возрасте от шести

месяцев. Вывод зонтичного брэнда – путь, по которому идут большинство производителей детского питания.

Компания «Юнимилк», один из лидеров молочного рынка, производит детское молочное питание под брэндом «Тема» в Петербурге, Волгограде, Новосибирске, Кемерове и Самаре, проектирует цех детского питания на новом заводе в Ростове-на-Дону. По мнению совладельца «Юнимилкар» Андрей Бесхмельницкого, для этого сегмента очень важна полная ассортиментная линейка, поэтому в апреле 2006 г. компания стала дистрибьютором Тихорецкого мясокомбината – крупнейшего и лучшего в стране производителя мясного пюре для детей. Сейчас продукция Тихорецкого мясокомбината выпускается под брэндом «Тема». В ближайшее время начнется выпуск детских соков и фруктовых пюре.

Компания «Нутритек» (молочные смеси, каши и продукты прикорма, фруктовые пюре и соки, вода для детей), самый крупный производитель детского питания в СНГ и странах Балтии, также рассматривает возможность выпуска мясных пюре для детей.

Рынок бутилированной воды имеет очень хорошие показатели рентабельности – 60-70%, он переживает интенсивный рост, и ожидается, что этот рынок будет продолжать расти на 20% ежегодно. Рынок бутилированной воды постоянно пополняется новыми участниками, как местными, так и иностранными. Поскольку на этом рынке нет ярко выраженных лидеров, устойчивых брэндов, то он становится интересным как для иностранных производителей, так и для лидеров других субрынков. Растущий рынок привлекает крупные корпорации, они стремятся приобрести компании с целью укрепления конкурентных позиций в притягательных отраслях. Данная тенденция стала особенно актуальной в последние годы. Так, например, еще в 2003 г. компания «ВиммБилль-Данн» выпустила воду под своим собственным брэндом «Заповедник», который занимает в настоящее время 0,3% рынка в стоимостном выражении. А в 2005 г. компания приобрела Ессентукский завод минеральных вод и теперь ей принадлежит известный с советских времен брэнд «Ессентуки». Основной конкурент компании «Вимм-БилльДанн» - ОАО «Лебедянский» заключило в 2005 г. договор на дистрибьюцию брэнда «Архыз» и одновременно начало производство своего собственного брэнда «Липецкий бювет».

Компания «Вимм-БилльДанн» еще в 1998 г. попыталась вывести на рынок свой брэнд холодного чая «IceTea». Но в тот период рынок оказался неготовым к этому продукту, поэтому пришлось на некоторое время остановить его производство. Позже, в июле 2003 г. «Вимм-Билль-Данн» вернулась на рынок со своим новым брэндом холодного чая «NiceTea». В этом же году крупнейший участник сокового рынка «Лебедянский» выпустил на рынок собственный брэнд «FrustyleIceTea». В 2005 г. практически каждый участник рынка безалкогольных напитков вывел на рынок свой брэнд холодного чая. «Лебедянский» выпустил брэнд «Эдо», «Нидан» – «CargiceTea», «Очаково» – «Bliss», «Троя-Ультра» – «Чай Таун».

Производители конкурируют между собой, постоянно выводя новые линейки вкусов, новые продукты. Поэтому сложившуюся в настоящий момент структуру потребления безалкогольных напитков вряд ли стоит оценивать как окончательную.

### **Вопросы и задания**

- 1 Какие факторы определили современное состояние конкуренции на соковом рынке? К какому типу рыночной структуры относится этот рынок?
- 2 Какие факторы спроса являются определяющими в кратко- и среднесрочной перспективе развития российского рынка соков?
- 3 Какими преимуществами и недостатками обладает, по вашему мнению, брендинговая стратегия ОАО «Лебедянский»?
- 4 Предположим, вас назначили директором по новым проектам ОАО «Лебедянский». При этом вам нужно не только предложить что-то новое, но также и разобраться с уже запущенными проектами. Вам также стало известно, что Совет директоров, в связи с неудачами в реализации ряда проектов, высказал сомнение в целесообразности дальнейшей диверсификации бизнеса. Предложите и обоснуйте свою стратегию развития «Лебедянского».
- 5 А теперь допустим, что аналогичную должность вам предложили в компании «Вимм-Билль-Данн». Чем будет отличаться стратегия ВБД от стратегии «Лебедянского»?

### **КЕЙС: Стратегия развития фирмы СТР**

Фирма СТР была создана в 1997 г. несколькими энтузиастами, занимавшимися «челночной» деятельностью – мелкооптовым импортом сантехники. К руководству фирмой пришел бывший руководитель крупной оптовой компании, имевший богатый опыт менеджера в области внешнеэкономической деятельности и оптовой торговли.

Объединив свои ресурсы, компаньоны начали активную деятельность по продаже сантехники. В клиентскую базу входили в основном мелкие торговцы, реализующие сантехнику на строительных и мелкооптовых рынках крупных городов. Также осуществлялся развоз заказанной продукции на территории Москвы. Этот период был очень благоприятным для продавцов: высокий уровень спроса и наценок обеспечивал большую прибыль.

Благоприятная ситуация для бизнеса сложилась в условиях отсутствия сильных конкурентов на рынке и предопределила избыточность проведения маркетинга и разработки специальной стратегии. Объем продаж быстро повышался, товарооборот увеличивался, росла численность работников фирмы.

Во второй половине 1998г. сложившаяся экономическая ситуация в России серьезно осложнила ведение бизнеса. И тогда руководством СТР было принято нетривиальное стратегическое решение. В то время, когда большинство фирм из-за дефолта прекратило активную деятельность, СТР пошла на

смелый шаг и увеличила заказы на поставку товара от иностранных поставщиков, чем укрепила свой авторитет и получила дополнительные торговые привилегии. В 1999 г. товарооборот увеличивался, однако одновременно росла и конкуренция. В этой ситуации руководство фирмы оказалось перед стратегическим выбором: либо получение максимальной прибыли при минимальных собственных затратах (без совершенствования структуры, маркетинга, сервиса и расширения ассортимента), либо создание целостной системы оптовой продажи сантехники, максимально удовлетворяющей потребности клиентов. Стратегический выбор был сделан в пользу второго варианта.

Осуществлению задуманного мешал целый ряд факторов: низкая квалификация сотрудников, неспособность принимать правильные маркетинговые решения, недостаточная рентабельность предприятия — как следствие отсутствия анализа рынка и дефицита объективной финансовой информации. Руководству пришлось активно заняться стратегией развития фирмы, делая упор на обучение персонала. (Усилия по развитию СТР в 2001—2002 гг. дали ощутимые результаты: объем продаж увеличился в 3 раза, количество работающих достигло 130 человек, были открыты три филиала и Интернет-магазин, оптовыми продажами сантехники была охвачена вся территория России.

В 2002 г. значительный сегмент рынка сантехнической продукции оказался оккупирован дешевой продукцией китайского производства. Агрессия фирм, торгующих китайской продукцией, подпитывалась возможностями низких закупочных цен. В то же время среди поставщиков продукции европейского производства наметилась тенденция формирования олигополистического рынка. Формированию олигополистической структуры рынка способствовал рост таможенных пошлин и платежей. Он создал ощутимый инвестиционный барьер вхождения на рынок: средний оптовик должен был оплачивать в предварительном порядке таможенные платежи на импортируемое сантехническое оборудование, которые выросли в 5 раз.

В условиях резкого повышения ввозных таможенных пошлин на рынке остались только относительно крупные компании, которые смогли выдержать столь сильно изменившиеся таможенные правила и которые обладали необходимыми финансовыми ресурсами.

Одновременно с формированием олигополистической структуры рынка началась активная диверсификация бизнесов его участников. Многие продавцы сантехники стали предпринимать шаги по расширению предлагаемой номенклатуры, внедряясь на смежные рынки строительных принадлежностей, инструментов и материалов. В этом проявилась горизонтальная диверсификация.

Завоевание новой территории оказалось нелегким. Строительный рынок имеет несколько иную структуру и определяется долгосрочными постоянными хозяйственными связями, которые выстраиваются по законам, далеким от законов конкурентного рынка. В него очень трудно внедриться, он характеризуется довольно высокими барьерами входа. Поэтому горизонтальная интеграция в ряде случаев была не очень удачной.

В поиске собственных конкурентных преимуществ руководство фирмы СТР обратило особое внимание на собственную корпоративную культуру. Центральным моментом ее формирования в последние годы стала трансформация фирмы в обучающуюся организацию. В процессе формирования фирмы СТР как обучающейся организации на всех ее уровнях стали применяться контрольные показатели обучения сотрудников, их знаний, умений и навыков в работе с клиентами, ежегодных объемов времени обучения. В практику работы СТР вошли современные методы обучения: активное обучение на рабочих местах, деловые игры, тестирование. Важным средством формирования позитивной культуры фирмы СТР стало установление специальных критериев приема на работу; одним из них – обучаемость людей.

Развитие экономической деятельности фирмы потребовало перехода от простого сопровождения товара «поставщик – покупатель», где внимание сосредоточено на транспортировке товара, его хранении и продаже, к выполнению таких важнейших функций, как маркетинг, финансирование, аналитическая обработка данных, участие в составлении заказов. Усложнение работы выдвинуло новые требования в отношении личных способностей и знаний управленческого персонала. Были определены возможные пути решения этой проблемы.

Другим направлением поиска конкурентных преимуществ явилось применение метода финансового замещения для дополнительного инвестирования в закупку товара и расширения его ассортимента, а также для ускорения оборачиваемости финансовых средств с уменьшением издержек. С этой целью аналитическим отделом были сделаны расчеты по определению сроков реализации товаров каждого поставщика. Выявили поставщиков-конкурентов с аналогичной продукцией. Был составлен план мероприятий, в котором учитывались особенности поставщиков и конечная цель переговоров с ними. Определили план поэтапных переговоров с каждым поставщиком для получения от них дополнительных привилегий. Отдел маркетинга усилил контроль за деятельностью конкурентов, покупающих товар у общих поставщиков, с целью использования этой информации для переговоров. Изменили транспортную логистику: привели в соответствие с реализацией продукции сроки доставки, объемы и ассортимент товаров. Открыли несколько филиалов, где при необходимости можно быстро увеличить складские площади. Применение метода финансового замещения значительно усилило конкурентоспособность фирмы. Фирма СТР внедрила в практику своей работы ряд элементов менеджмента знаний.

Примером может служить каталог маркетинговых решений в фирме СТР, сконцентрировавший формализованный и нормативно закрепленный опыт менеджеров фирмы. Такая формализация позволяет каждому работнику в своей работе с клиентами опираться на решения, выработанные коллективом в течение всей истории развития фирмы. Каталог стал хранилищем корпоративных знаний, которые были накоплены в предыдущие годы.



Одновременно он используется торговыми менеджерами фирмы как инструмент для принятия управленческих решений. В каталоге в форме таблицы, учитывающей воздействия внешних и внутренних факторов рынка и фирмы, представлены варианты маркетинговых решений. Он является открытым, так как постоянно учитывает опыт, извлеченный из научных источников и реальной торговой деятельности фирмы для всего управленческого персонала. Каталог полезен прежде всего тем, что, помимо собственно маркетинговых решений, в нем показываются этапы принятия решений и необходимая для этого информация. Занесение в каталог новых маркетинговых решений материально стимулируется и влияет на результаты аттестации сотрудников фирмы.

Наряду с каталогом маркетинговых решений в деятельности фирмы СТР стал применяться математический инструмент корпоративного знания — так называемый калькулятор менеджера. Он разработан в помощь менеджеру для оперативного принятия решения по уровню скидки, предоставляемой клиенту по определенной позиции товара. Величина скидки постоянно соотносится с объемом продаваемого товара с целью увеличения или сохранения размера валового дохода. В рамках стратегического управления на фирме СТР были определены основные направления финансово-экономической устойчивости и конкурентоспособности в условиях изменения параметров среды функционирования. Это:

- формирование обучающейся организации;
- целенаправленное увеличение интеллектуального капитала на основе менеджмента знаний;
- организация плотного потока инноваций, в том числе управленческих и финансовых;
- формирование позитивной культуры предприятия;
- использование новых методов маркетинга в практике работы оптовых торговых предприятий.

#### **Вопросы к ситуации:**

1. Какую основную конкурентную стратегию применяет фирма СТР?
2. Каковы основные факторы конкурентоспособности фирмы СТР? На каком рынке – совершенной конкуренции или олигополистическом – действует фирма СТР?
3. Согласны ли вы с тем, что современные теории конкурентоспособности применимы только в условиях развитого рынка стран Запада?

#### **КЕЙС: Можайский молокозавод**

40 лет Можайский молокозавод (ЗАО «Завод стерилизованного молока "Можайский"») монопольно использовал одну из самых «ностальгических» для значительной части населения России торговых марок – «Можайское молоко». В 2000 г. за популярный бренд началась жестокая борьба. Один из крупнейших российский производителей лимонадов АО «Бородино» (также

базирующееся в Можайском районе Московской области) с помощью Московского Сбербанка решил запустить производство молока под этой маркой.

В Москве и за ее пределами молоко Можайского завода, которое с советских времен продается в прозрачных пол-литровых бутылках, прославилось тем, что благодаря особой технологии обработки хранилось шесть месяцев. В советское время такого молока больше нигде не делали. Кроме того, надпись «Можайское» на этикетке гарантировала покупателю, что перед ним цельное, а не порошковое молоко. Теперь полугодовой срок хранения не редкость, но «Можайское» сохранило характерный вкус, уникальный желтоватый цвет и до сих пор разливается в традиционные бутылки.

АО «Бородино», сохраняя привычный бренд, решило использовать его по-новому. В компании стали разливать молоко в пакеты Combiblok откидной крышкой. По словам генерального директора АО «Бородино» Т. Иванова, перед разливом в пакеты молоко должно было проходить термическую обработку при более низкой температуре, чем необходимо для разлива в бутылки, а значит, лучше сохранять природные свойства. Во всем, кроме упаковки, «Бородино» запланировало придерживаться традиций, включая закупку сырья исключительно в хозяйствах Можайского района. Здесь производилось 70 т молока в сутки, из которых 20 т покупал Можайский молокозавод. Теперь «Бородино» вознамерилось скупать остальные 50 т. до последней капли.

При этом «Бородино» решило вступить с Можайским заводом в прямую конкуренцию по цене. Литровый пакет молока «бородинского» разлива стоит в розницу 14–15 руб. Поллитровая бутылка «Можайского» стоит в московских магазинах 6–8 руб. в зависимости от сорта.

На Можайском молокозаводе новый пакет АО «Бородино» восприняли в штыки. «Молоко под маркой «Можайское» пытались выпускать и раньше – в других регионах. И мы добивались, чтобы эти предприятия прекращали выпуск, – сообщил директор завода Валерий Козлов. – Мы будем возражать против того, чтобы «Бородино» называло свое молоко «Можайским». Патент на товарный знак «Можайское молоко» мы получили около трех лет тому назад».

Однако Т. Иванов настаивал, что патента на сам товарный знак у молокозавода нет: «Они зарегистрировали только технические условия производства, а это, согласитесь, совсем другое дело».

Иванов сумел заручиться серьезными, по меркам местного рынка, инвестициями в свой проект. Из необходимых 1,2 млн. долл. 1 млн. согласился предоставить Московский Сбербанк. Остальное — собственные средства АО «Бородино», которые компания вкладывает в налаживание связей с 16 местными хозяйствами, контроль качества и производство творога и сметаны под «можайской» маркой. Сегодня АО «Бородино» Можайского района Московской области выступает в роли главного предприятия и владеет контрольными пакетами акций входящих в него самостоятельных предприятий. Оно наделено функциями определения общей стратегии производственно-экономического развития, координации и финансового контроля. АО «Бородино» известно, прежде всего своим лимонадом и слабоалкогольными напитками. У

компания три завода – по разливу безалкогольных и слабоалкогольных напитков, производству консервов (тушенки и овощей) в Калуге, а также джемов и кондитерских изделий в Москве.

Известные марки «географического» происхождения часто используют несколько компаний. Например, пиво «Жигулевское», самое популярное пиво в Советском Союзе, производилось в разных городах. В свое время в Боржоме лицензию на разлив и продажу минеральной воды получили семь фирм. Масло под маркой «Вологодское» без конфликтов производится на двух предприятиях – Вологодском опытном заводе Всероссийской академии молочного хозяйства и Вологодском молочном заводе. Но в случае с АО «Можайское молоко» мирного сосуществования, похоже, не будет.

### Вопросы к ситуации:

1. Для какой из компаний выбор данного продукта – это выбор конкурентной стратегии, а для какой – портфельной? Создает ли это преимущества для конкретной организации или предпосылки к определенному варианту разрешения конфликта?

2. Спроектируйте ваш вариант разрешения конфликта. Постарайтесь понять, как на самом деле он развивался дальше и чем мог завершиться.

3. Какие похожие конфликты происходили с участием хозяйствующих субъектов в вашем регионе?

## 7.5. Применение балльной системы для проведения мероприятий текущего контроля

Таблица 7.3

Применение балльной системы для проверки результатов обучения (очная форма обучения)

Номер темы	Формы текущего контроля студентов	Баллы по видам работ
1	Собеседование	10
2	Кейсы	10
1-2	<b>Контрольная точка 1</b>	30
3	Собеседование	10
4	Кейсы	10
3-4	<b>Контрольная точка 2</b>	30

Таблица 7.4

Применение балльной системы для проверки результатов обучения (ОЧНО-заочная форма обучения)

Номер раздела/темы	Формы текущего контроля обучающихся	Баллы по видам работ, выполняемым студентами
Раздел 1,2	<b>Контрольная работа</b>	100

## **8. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИНЫХ ИСТОЧНИКОВ**

### **8.1. Основная учебная литература**

1. Нуралиев, С. У. Маркетинг : учебник / С. У. Нуралиев, Д. С. Нуралиева. – Москва : Дашков и К°, 2018. – 362 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573174> (дата обращения: 27.11.2019). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-02115-2. – Текст : электронный.

2. Коротков, А. В. Маркетинговые исследования : учебное пособие / А. В. Коротков. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 304 с. : табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=685113> (дата обращения: 27.11.2019). – Библиогр. в кн. – ISBN 5-238-00810-4. – Текст : электронный.

### **8.2. Дополнительная учебная литература.**

1. Родионова, Е. В. Стратегическое управление организациями : учебное пособие : [16+] / Е. В. Родионова, А. Н. Рида, Л. С. Ширшова ; под общ. ред. Е. В. Родионовой ; Поволжский государственный технологический университет. – Йошкар-Ола : Поволжский государственный технологический университет, 2015. – 272 с. : ил., схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=437109> (дата обращения: 27.11.2019). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-8158-1500-1. – Текст : электронный.

2. Двоглазов, В. В. Технологии маркетинга в стратегическом управлении предприятиями теплоэнергетики / В. В. Двоглазов, Р. В. Петров, И. А. Сбоева ; Поволжский государственный технологический университет. – Йошкар-Ола : Поволжский государственный технологический университет, 2016. – 204 с. : схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=459472> (дата обращения: 27.11.2019). – Библиогр.: с. 182-190. – ISBN 978-5-8158-1712-8. – Текст : электронный.

### **Перечень информационно-справочных систем**

1. Информационно-правовой портал «КонсультантПлюс»  
<http://www.consultant.ru>
2. Справочно-правовая система «Гарант» <https://www.garant.ru/>
3. Бухгалтерская справочная система «Система Главбух»  
<http://www.lgl.ru>

4. Кодексы и законы РФ - правовая справочно-консультационная система <http://kodeks.systemecs.ru>

5. ГОСТы (официальные тексты) в помощь оформлению курсовых, выпускных квалификационных работ, диссертационных исследований – коллекция ссылок на ресурсы сайта Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии (Росстандарт), размещённая на сайте филиала <http://www.gost.ru>

6. Информационно-правовая система «Законодательство России» <http://pravo.gov.ru/ips/>

## **9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ**

### **9.1. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. Российское образование. [Электронный ресурс]. <http://www.edu.ru/>
2. Глоссарий.ру. [Электронный ресурс]:<http://www.glossary.ru/>.
3. Гуманистика. [Электронный ресурс] <http://www.humanistica.ru/>
4. Кирилл и Мефодий. [Электронный ресурс] <http://www.km.ru/>
5. Классические словари. [Электронный ресурс] <http://www.rambler.ru/dict/>
6. Мир энциклопедий. [Электронный ресурс] <http://www.encyclopedia.ru/>
7. Российская государственная библиотека. [Электронный ресурс].<http://www.rsl.ru>
8. Библиотека популярных текстов. [Электронный ресурс]. <http://www.saslib.ru>.

### **9.2. Технические средства и программное обеспечение**

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том

числе отечественного производства

1. Microsoft Windows (лицензионное программное обеспечение)
2. Microsoft Office (лицензионное программное обеспечение)
3. Google Chrome (свободно распространяемое программное обеспечение)
4. Microsoft Visual Studio (лицензионное программное обеспечение)
5. Microsoft SQL Server Management Studio (лицензионное программное обеспечение)
6. Microsoft Visio (лицензионное программное обеспечение)
7. Notepad++ (свободно распространяемое программное обеспечение)
8. Антиплагиат. Вуз (лицензионное программное обеспечение)
9. Консультант+ (лицензионное программное обеспечение отечественного производства)

#### 10. 1С:Предприятие 8.3 (лицензионное программное обеспечение)

- мультимедийный проектор и экран; персональный компьютер с программным обеспечением: операционная система Windows 10; офисный пакет Microsoft Office 2019/2021, включающий программу подготовки и демонстрации презентаций Microsoft PowerPoint;
- учебная доска (маркерная).

#### 9.3. Современные профессиональные базы данных и информационно-справочные системы

- Консультант+ (лицензионное программное обеспечение отечественного производства);
- <http://www.garant.ru> (ресурсы открытого доступа);
- электронно-библиотечные системы: ЭБС «Университетская библиотека онлайн»; (URL: <https://www.biblio-online.ru/>).
- ЭБС Лань <https://e.lanbook.com>.

#### 9.4. Материально-техническая база

Учебные аудитории для проведения:

занятий лекционного типа, обеспеченные наборами демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающих тематические иллюстрации, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации, помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.