



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И.
Носова»

УТВЕРЖДАЮ
Директор ИЕиС
Ю.В. Сомова
28.04.2025 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

РЕГИОНАЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ ТОРГОВЛИ

Направление подготовки (специальность)
38.03.07 Товароведение

Направленность (профиль/специализация) программы
Товарный консалтинг и экспертиза

Уровень высшего образования - бакалавриат

Форма обучения
очная

Институт/ факультет	Институт естествознания и стандартизации
Кафедра	Химии
Курс	4
Семестр	7

Магнитогорск
2025 год

Рабочая программа составлена на основе ФГОС ВО - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.07 Товароведение (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 985)

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры Химии
28.03.2025, протокол № 6

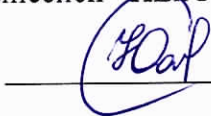
Зав. кафедрой



Н.Л. Медяник

Рабочая программа одобрена методической комиссией ИБИС
28.04.2025 г. протокол № 5

Председатель



Ю.В. Сомова

Рабочая программа составлена:

доцент кафедры Химии, канд. экон. наук



Ю.А. Карелина

Рецензент:

зав. кафедрой ТСиСА, д-р техн. наук



И.Ю. Мезин

Лист актуализации рабочей программы

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2026 - 2027 учебном году на заседании кафедры Химии

Протокол от _____ 20__ г. № ____
Зав. кафедрой _____ Н.Л. Медяник

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2027 - 2028 учебном году на заседании кафедры Химии

Протокол от _____ 20__ г. № ____
Зав. кафедрой _____ Н.Л. Медяник

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2028 - 2029 учебном году на заседании кафедры Химии

Протокол от _____ 20__ г. № ____
Зав. кафедрой _____ Н.Л. Медяник

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2029 - 2030 учебном году на заседании кафедры Химии

Протокол от _____ 20__ г. № ____
Зав. кафедрой _____ Н.Л. Медяник

1 Цели освоения дисциплины (модуля)

Целью освоения дисциплины «Региональная стратегия торговли» является: подготовить обучающихся к выработке и внедрению эффективных решений в области коммуникативной политики.

2 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина Региональная стратегия торговли входит в часть учебного плана формируемую участниками образовательных отношений образовательной программы.

Для изучения дисциплины необходимы знания (умения, владения), сформированные в результате изучения дисциплин/ практик:

Основы брендинга

Информационное обеспечение товароведения и экспертизы товаров

Ценообразование и система налогообложения

Организация и управление коммерческой деятельностью торговых предприятий

Знания (умения, владения), полученные при изучении данной дисциплины будут необходимы для изучения дисциплин/практик:

Бизнес-планирование на предприятиях торговли

Производственная – преддипломная практика

3 Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля) и планируемые результаты обучения

В результате освоения дисциплины (модуля) «Региональная стратегия торговли» обучающийся должен обладать следующими компетенциями:

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции
ПК-1 Способен составлять планы и обосновывать закупки	
ПК-1.1	Организует на стадии планирования закупок консультации с поставщиками (подрядчиками, исполнителями) в целях определения состояния конкурентной среды на соответствующих рынках товаров, работ, услуг
ПК-1.2	Разрабатывает план закупок и осуществляет подготовку изменений для внесения в план закупок
ПК-1.3	Обрабатывает, формирует, хранит данные

4. Структура, объём и содержание дисциплины (модуля)

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единиц 108 акад. часов, в том числе:

- контактная работа – 48,9 акад. часов;
- аудиторная – 48 акад. часов;
- внеаудиторная – 0,9 акад. часов;
- самостоятельная работа – 59,1 акад. часов;
- в форме практической подготовки – 0 акад. час;

Форма аттестации - зачет

Раздел/ тема дисциплины	Семестр	Аудиторная контактная работа (в акад. часах)			Самостоятельная работа студента	Вид самостоятельной работы	Форма текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Код компетенции
		Лек.	лаб. зан.	практ. зан.				
1. Теоретические основы стратегического управления организацией								
1.1 Основные понятия. Характеристики и долгосрочного стратегического планирования.	7	1		2	5	Подготовка к устному опросу №1 Самостоятельное изучение учебной и научной литературы. Работа с электронными библиотеками	Опрос	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
1.2 Классификация стратегий организации		1		4	5	Подготовка к семинару №1 Самостоятельное изучение учебной и научной литературы. Работа с электронными библиотеками.	Семинар №1	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
Итого по разделу		2		6	10			
2. Содержание стратегии организации торговли								
2.1 Структура документа, отражающего описание стратегии организации .	7	1		4	10	Подготовка и выполнение практической работы №1 Самостоятельное изучение учебной и научной литературы. Работа с электронными библиотеками	Практическая работа №1	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3

2.2 Содержание стратегии коммерческой деятельности организации торговли		1		4	5	Подготовка к семинару №2. Самостоятельное изучение учебной и научной литературы. Работа с электронными библиотеками	Семинар №2	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
Итого по разделу		2		8	15			
3. Технология разработки стратегии организации								
3.1 Принципы стратегического планирования деятельности организации.	7	2		1	5	Подготовка и выполнение контрольной работы. Самостоятельное изучение учебной и научной литературы. Работа с электронными библиотеками	Контрольная работа	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
3.2 Подходы к разработке стратегии		2		4	5	Подготовка и выполнение практической работы №2 Самостоятельное изучение учебной и научной литературы. Работа с электронными библиотеками	Практическая работа №2	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
Итого по разделу		4		5	10			
4. Стратегический анализ среды деятельности организации								
4.1 Оценка внешней и внутренней среды региональных организаций. Механизмы, способствующие решению задачи торговых организаций по региональному развитию	7	2		4	9,1	Подготовка и выступление с докладом Самостоятельное изучение учебной и научной литературы. Работа с электронными библиотеками	Доклад	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
4.2 Матричные методы анализа и планирования		2		4	5	Подготовка и выполнение практической работы №3 Самостоятельное изучение учебной и научной литературы. Работа с электронными библиотеками	Практическая работа №3	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
Итого по разделу		4		8	14,1			

5. Обобщающий анализ маркетинговой среды организации								
5.1 Оценка стратегических позиций и конкурентоспособности региональных организаций с помощью SWOT-анализа	7	2		2	5	Подготовка и выполнение практической работы №4 Самостоятельное изучение учебной и научной литературы. Работа с электронными библиотеками	Практическая работа №4	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
Итого по разделу		2		2	5			
6. Оценка действующей стратегии организации								
6.1 Сущность и критерии оценки действующей стратегии организации	7	1		2	2	Подготовка и защита реферата. Самостоятельное изучение учебной и научной литературы. Работа с электронными библиотеками	Реферат	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
Итого по разделу		1		2	2			
7. Основные методы, используемые торговыми организациями, для своего регионального развития.								
7.1 Развитие сетевой торговли и франчайзинга. Аутсорсинг, аутстаффинг и обратный франчайзинг и их роль в развитии торговых организаций. Складская инфраструктура и распределительные центры. Разные форматы торговых организаций и их применение в процессах развития. Новые технологии, применяемые торговыми организациями, при региональном развитии.	7	1		1	3	Подготовка к семинару 3. Самостоятельное изучение учебной и научной литературы. Работа с электронными библиотеками.	Семинар №3	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
Итого по разделу		1		1	3			
Итого за семестр		16		32	59,1		зачёт	
Итого по дисциплине		16		32	59,1		зачет	

5 Образовательные технологии

В процессе преподавания дисциплины «Региональная стратегия торговли» применяется традиционная и модульно - компетентностная технологии.

Лекции проходят как в традиционной форме, так и в формах вводной лекции и проблемных лекций. На вводных лекциях происходит знакомство студентов с назначением и задачами курса, его ролью и местом в системе учебных дисциплин и в системе подготовки специалиста. Теоретический материал на проблемных лекциях является результатом усвоения полученной информации посредством постановки проблемного вопроса и поиска путей его решения.

Лекционный материал закрепляется в ходе практических работ, на которых выполняются групповые и индивидуальные задания по пройденной теме. При проведении практических работ используется метод контекстного обучения, который позволяет усвоить материал путем выявления связей между конкретным знанием и его применением.

Самостоятельная работа стимулирует студентов в процессе решения задач на практических занятиях, при подготовке к контрольной работе, опросу, подготовки доклада и реферата, итоговой аттестации.

6 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Представлено в приложении 1.

7 Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации

Представлены в приложении 2.

8 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

а) Основная литература:

1. Гутникова, О. Н. Основы организации торговли : учебник / О. Н. Гутникова ; под ред. Л. П. Дашкова. - Москва : Дашков и К, 2022. - 256 с. - ISBN 978-5-394-04316-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/read?id=421666> (дата обращения: 25.04.2023). – Режим доступа: по подписке.

2. Резник, Г. А. Маркетинг : учебное пособие / Г.А. Резник. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 199 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1242303. - ISBN 978-5-16-016830-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/read?id=417786> (дата обращения: 25.04.2023). – Режим доступа: по подписке.

б) Дополнительная литература:

1. Ермошина, Г. П. Региональная экономика / Ермошина Г.П.; Под ред. Поздняков В.Я. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 576 с. (Высшее образование: Бакалавриат) ISBN 978-5-16-011079-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/read?id=367304> (дата обращения: 25.04.2023). – Режим доступа: по подписке.

2. Кузнецова, Н. В. Менеджмент и маркетинг : учебное пособие. Ч. 1. Менеджмент / Н. В. Кузнецова ; МГТУ. - Магнитогорск : МГТУ, 2017. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). - Загл. с титул. экрана. - URL: <https://magtu.informsistema.ru/uploader/fileUpload?name=2786.pdf&show=dcatalogues/1/1132941/2786.pdf&view=true> (дата обращения: 20.03.2023). - Макрообъект. - Текст : электронный. - Сведения доступны также на CD-ROM.

3. Лужнова, Н. В. Стратегический маркетинг : учебник / Н. В. Лужнова, О. М. Калиева, М. С. Мантрова. — Оренбург : ОГУ, 2015. — 246 с. — ISBN 978-5-7410-1395-3. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://reader.lanbook.com/book/98126> (дата обращения: 25.04.2023). — Режим

доступа: для авториз. пользователей.

4. Маркетинг : практикум : учебное пособие / составители О. Н. Котова [и др.]. — Кемерово : КемГУ, 2022. — 141 с. — ISBN 978-5-8353-2891-8. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://reader.lanbook.com/book/253247#11> (дата обращения: 25.04.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

5. Маркетинг: практикум : учебное пособие / составители Н. Н. Очиртарова, А. Б. Шаралдаева. — Улан-Удэ : БГУ, 2021. — 66 с. — ISBN 978-5-9793-1649-9. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://reader.lanbook.com/book/293252#25> (дата обращения: 25.04.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

6. Синяева, И. М. Маркетинг торговли : учебник / И. М. Синяева, С. В. Земляк, В. В. Синяев. — 4-е изд. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. - 752 с. - ISBN 978-5-394-02387-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/read?id=358572> (дата обращения: 25.04.2023). — Режим доступа: по подписке.

7. Сорокина, Т. И. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Т. И. Сорокина. — Тюмень : ГАУ Северного Зауралья, 2021. — 151 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://reader.lanbook.com/book/208412> (дата обращения: 25.04.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

8. Угрюмова, А. А. Региональная экономика и управление : учебник и практикум для вузов / А. А. Угрюмова, Е. В. Ерохина, М. В. Савельева. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 477 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07638-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/regionalnaya-ekonomika-i-upravlenie-511847#page/1> (дата обращения: 25.04.2023).

9. Вестник АПК Ставрополя. - ISSN: 2222-9345. — URL: https://e.lanbook.com/journal/2181#journal_name (дата обращения: 25.04.2023). — Текст : электронный.

10. Foods and Raw Materials. - ISSN: 2308-4057. - URL: https://e.lanbook.com/journal/2942#journal_name (дата обращения: 25.04.2023). — Текст : электронный.

11. Известия вузов. Пищевая технология. - ISSN: 0579-3009. - Текст: непосредственный.

в) Методические указания:

1. Лимарев, П. В. Маркетинг : практикум / П. В. Лимарев, Ю. А. Лимарева ; МГТУ. - Магнитогорск : МГТУ, 2017. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). - Загл. с титул. экрана. - URL:

<https://magtu.informsystema.ru/uploader/fileUpload?name=3162.pdf&show=dcatalogues/1/1136499/3162.pdf&view=true> (дата обращения: 20.03.2023). - Макрообъект. - Текст : электронный. - Сведения доступны также на CD-ROM.

2. Методические указания по выполнению практических работ представлены в приложении 3 к рабочей программе дисциплины.

г) Программное обеспечение и Интернет-ресурсы:

Программное обеспечение

Наименование ПО	№ договора	Срок действия лицензии
MS Office 2007 Professional	№ 135 от 17.09.2007	бессрочно
7Zip	свободно распространяемое ПО	бессрочно
Браузер Yandex	свободно распространяемое ПО	бессрочно
FAR Manager	свободно распространяемое ПО	бессрочно

Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Название курса	Ссылка
----------------	--------

Международная база полнотекстовых журналов Springer Journals	http://link.springer.com/
Федеральный образовательный портал – Экономика. Социология.	http://ecsocman.hse.ru/
Электронные ресурсы библиотеки МГТУ им. Г.И. Носова	https://magtu.informsystema.ru/Marc.html?locale=ru
Федеральное государственное бюджетное учреждение «Федеральный институт	URL: http://www1.fips.ru/
Информационная система - Единое окно доступа к информационным	URL: http://window.edu.ru/
Поисковая система Академия Google (Google Scholar)	URL: https://scholar.google.ru/
Национальная информационно-аналитическая система – Российский индекс	URL: https://elibrary.ru/project_risc.asp

9 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает:

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа: Мультимедийные средства хранения, передачи и представления учебной информации

Учебные аудитории для проведения практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации: Доска, законодательная, нормативная и техническая документация, ФОСы, учебно-методическая документация

Помещения для самостоятельной работы обучающихся: Персональные компьютеры с пакетом MS Office, выходом в Интернет и с доступом в электронную информационно-образовательную среду университета

Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования: Стеллажи для хранения учебно-наглядных пособий и учебно-методической документации.

6 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Аудиторная самостоятельная работа обучающихся на практических занятиях осуществляется под контролем преподавателя в виде выполнения заданий, которые определяет преподаватель.

Внеаудиторная самостоятельная работа обучающихся осуществляется в виде подготовки реферата, доклада, подготовки к семинарам, контрольной работе и опросу, с консультациями преподавателя.

Перечень практических работ

- №1 «Общий подход к выработке различных стратегий организации».
- №2 «Методология и организация стратегического планирования»
- №3 «Анализ внешней и внутренней среды организации»;
- №4 «Стратегический анализ внешней среды организации».

Примерные вопросы к опросу №1

1. Раскройте предпосылки и собственно историю возникновения стратегического планирования.
2. Какое событие принято считать отправной точкой возникновения стратегического планирования и какие учения внесли наибольший вклад в его формирование и последующее развитие?
3. В чем причины возрастания роли и значения стратегического планирования в современных условиях?
4. Перечислите и кратко охарактеризуйте основные этапы стратегического планирования.
5. Что такое стратегия? В чем ее сущность?
6. Каковы предпосылки развития стратегического планирования на российских предприятиях?
7. Каковы этапы развития корпоративного планирования?»

Вопросы семинарского занятия №1 по теме «Классификация стратегий организации»

1. Корпоративная стратегия организации – стратегия роста.
2. Стратегия ограниченного роста (стабильности).
3. Стратегии сокращения и ликвидации.
4. Альтернативные стратегии роста.
5. Стратегии целенаправленного сокращения бизнеса.
6. Бизнес-стратегия организации.
7. Стратегия конкурентной борьбы.

Вопросы семинарского занятия №2 по теме

«Содержание стратегии коммерческой деятельности организации торговли»

Рассмотреть стратегии коммерческой деятельности крупных мировых компаний:

1. Microsoft Corporation
2. Trader Joe's
3. Eastman Kodak
4. Long John Silver's

Примерные вопросы для подготовки к контрольной работе

1. Задачи коммуникационного менеджмента в области стратегического планирования организации.
2. Принципы организации эффективного коммуникационного процесса с персоналом.
3. Коммуникационная политика организации по отношению к неформальной коммуникации.
4. Программа совершенствования коммуникаций в организации.
5. Принципы планирования информационной кампании.
6. Виды коммуникационных стратегий.
7. Этапы осуществления информационной кампании.

Примерные темы докладов

1. Микросреда торгового предприятия
2. Макросреда торгового предприятия
3. Требования к внутренней среде организации
4. Взаимодействие внутренней и внешней среды организации
5. Факторы устойчивости предприятия в условиях меняющегося влияния внешних факторов.

Примерные темы рефератов

1. Внешняя среда организации и ее основные характеристики?
2. Цели внешнего анализа организации?
3. Анализ непосредственного окружения торгового предприятия
4. Структура внешней среды и ее основные факторы.
5. SWOT-анализ
6. Методы анализа среды, возможности
7. Связи между сильными и слабыми сторонами предприятия.

Перечень примерных вопросов для подготовки к семинару 3:

1. Раскройте значение межрегионального оптового оборота для развития регионов.
2. Можно ли утверждать, что оборот розничной и оптовой торговли является качественным показателем развития экономики региона? Ответ аргументируйте.
3. Развитие сетевой торговли и франчайзинга в ЦЧР.
4. Формирование кластерной стратегии развития торговли в регионах
5. Направления стимулирования и развития дистанционной торговли.
6. Поддержка и развитие малого и среднего бизнеса.

7. Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация имеет целью определить степень достижения запланированных результатов обучения по дисциплине за определенный период обучения.

а) Планируемые результаты обучения и оценочные средства для проведения промежуточной аттестации:

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
ПК-1: Способен составлять планы и обосновывать закупки		
ПК-1.1	Организует на стадии планирования закупок консультации с поставщиками (подрядчиками, исполнителями) в целях определения состояния конкурентной среды на соответствующих рынках товаров, работ, услуг	Перечень вопросов для подготовки к зачету 1. Раскройте социально- экономическое значение торговли в регионах. 2. Перечислите законодательные акты и как регулируют региональное развитие торговли. 3. Аргументируйте роль малых и средних предприятий в развитии региональной торговли. 4. Основные тенденции развития региональной торговли в современных условиях. 5. Тенденции, наблюдаемые в развитии розничной торговли и ее структуры в регионах. 6. В чем состоит значение системы товародвижения в процессах развития торговли в регионах? 7. Перечислите основные проблемы развития внутренней торговли. 8. Аргументируйте проблемы, связанные с недостаточным уровнем развития торговой инфраструктуры в регионах. 9. В чем заключается недостаточная привлекательность развития торговли в малых и отдаленных населенных пунктах? 10. Цели стратегического развития в торговле. 11. Основные задачи стратегического развития торговли в регионах. 12. Перечислите целевые индикаторы развития торговли в регионах

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		13. Определите влияние процессов консолидации на развитие торговли в регионах. 14. Сетевая торговля и ее влияние на развитие региональной торговли. 15. Какое влияние оказывает франчайзинг на развитие региональной торговли? 16. Стратегические перспективы развития региональной торговли. 17. Охарактеризуйте меры, принимаемые государством для развития торговли в регионах. 18. Направления по повышению эффективности государственного регулирования торговой отрасли в регионах. 19. Охарактеризуйте альтернативные каналы реализации региональной стратегии торговли. 20. Перечислите меры, которые следует предпринимать для развития дистанционной торговли в регионах. 21. Как усилить роль отечественных производителей в реализации товаров в регионах? 22. Охарактеризуйте направления по поддержке и развитию малого и среднего предпринимательства в региональной торговле. 23. Аргументируйте условия, которые должны быть введены для развития конкуренции в региональной торговле. 24. Меры для стимулирования продаж в регионах. 25. Методы анализа и оценки бизнес-среды торговых организаций. 26. Продемонстрируйте умения применять стратегические методы анализа и оценки бизнес-среды. 28. Проявите навыки составления отчетов по результатам комплексного исследования бизнес-среды при разработке стратегии развития торгового бизнеса. 29. Методы стратегического анализа.

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		30. Охарактеризуйте современное состояние и проблемы в торговой отрасли региона. 31. Методы контроля и оценки стратегий торговых структур в части регионального развития. 32. Раскройте понятие и сущность методологии исследовательской работы по организации торгового бизнеса для разработки региональной торговой стратегии 33. Перечислите современный исследовательский инструментарий в области коммерции, маркетинга, рекламы, логистики, товароведения или экспертизы для разработки региональной торговой стратегии.
ПК-1.2	Разрабатывает план закупок и осуществляет подготовку изменений для внесения в план закупок	Практические задания Кейс1 Сеть магазинов «Сластена» торгует кондитерскими изделиями, открывая свои точки в многолюдных спальных районах. Правда, путь к безубыточности для магазинов оказался длиннее, чем ожидалось. Чтобы его сократить, компании нужно как можно быстрее уточнить сам формат и окончательно определиться с ассортиментом. Причину создания сети кондитерских магазинов учредители объясняют комбинацией трех факторов: достаточные финансовые ресурсы на открытие собственной сети, перспективная ниша и знания, полученные за несколько лет работы в розничной торговле. Основные признаки формата «магазин у дома» таковы: отдельные помещения площадью 150–350 м находятся в пределах десяти минут ходьбы от дома (500–1500 м), рассчитаны на повседневный спрос на товары, необходимые в хозяйстве. По оценкам Объединенной финансовой группы (ОФГ), объем российского рынка кондитерских товаров составляет \$9–12 млрд в год. Темпы роста этого сегмента – более 10% в год. Только по Москве и области в 2014 году таких товаров было продано на \$2,5–3 млрд. Цены в магазинах «Сластена» на 3–7% выше, чем у дискаунтеров. Минимальная разница по наиболее востребованным позициям, максимальная – по товарам, которые на данный момент в

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		дискаунтерах не представлены. Типичного покупателя в компании представляют как женщину 35–55 лет. Средний чек в магазинах «Сластена» – немногим более 100 рублей. Посещаемость – от 300 до 400 человек в день, из которых не уходят без покупки примерно 50%. Все эти показатели хотя и растут, но не с той скоростью, какая была предусмотрена в бизнес-модели «Сластена». Первый магазин был открыт в ноябре 2013 года. На открытие новых точек и их выход на окупаемость компания отвела год. Но этого оказалось мало. По словам директора, в ноябре 2015 года ни один из 13 магазинов не вышел на прибыль. Два закрыли. Сейчас ситуация улучшилась: несколько уже вышли на безубыточность. Если в ближайшее время остальные магазины выйдут на безубыточность, то можно открыть еще 12 магазинов за этот год. Рецепт успешного формата «магазин у дома» в компании пока еще не определили. Основной источник проблем – ассортиментная политика. Сейчас с помощью маркетинговой компании проводит для своих магазинов сразу два исследования потребителей. Первое – опрос москвичей, который поможет выявить модели и тенденции потребления (где, как, что покупают, насколько интересен формат «магазин у дома»). Второе – исследование известности непосредственно магазинов «Сластена» среди местных жителей в радиусе 500–1500 м. Третье исследование компания проводит собственными силами, «допрашивая» посетителей магазина на предмет их предпочтений и удовлетворенности. Изначально компания стала работать с широким ассортиментом, пошагово выясняя, какие товары продавать выгоднее. В итоге за год магазины «Сластена» «перелопатили» порядка 12 тыс. позиций, что стало серьезной нагрузкой на сеть. Постепенно от первоначальной идеи охватить все категории товаров отказались. В прогнозах развития своего рынка основатели сети «Сластена» ориентируются также на тенденции на продуктовом рынке. Но пока конкуренция там недостаточно острая. Когда рынок насытится, потребности людей будут развиваться дальше. Пока же здесь все очень

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства															
		аморфно. Что касается продуктов, люди в 90% случаев знают заранее, куда они за ними поедут. Основные вопросы, которые предстоит решить: - по каким принципам должна строиться ассортиментная политика «магазина у дома»? - Как выявить оптимальную широту ассортиментного ряда и товарные категории, экономическая эффективность от работы с которыми максимальна? Кроме того, задумавшись над форматом, компания решила изменить и название. Задания: 1. Какая проблема описана в кейсе? Выделите и структурируйте. 2. Охарактеризуйте ассортимент предприятия. Сделайте выводы о его широте и глубине. 3. Опишите, каким образом в предприятии организовано управление ассортиментом. Какие достоинства и недостатки Вы можете выделить? 4. Оцените эффективность ассортимента экспертным методом. 5. Какие способы решения проблем использовало руководство предприятия? Достигли ли они своей цели и почему? 6. Какие рекомендации Вы бы предложили предприятию?															
ПК-1.3	Обрабатывает, формирует, хранит данные	Практические задания для подготовки к зачету 1. Ситуация 1. Проведите анализ изменения числа хозяйствующих субъектов торговли в г. Челябинске и Челябинской области за 2016-2019 гг. Заполните таблицу. Постройте диаграммы показателей. Таблица 1 - Число хозяйствующих субъектов торговли в г. г. Челябинске и Челябинской области в 2016-2019 гг <table><tr><th rowspan="2">Субъект торговли</th><th colspan="3">Число субъектов, ед.</th></tr><tr><th>2016 г.</th><th>2017 г.</th><th>2018 г.</th></tr><tr><td>Организации розничной торговли</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Организации оптовой</td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	Субъект торговли	Число субъектов, ед.			2016 г.	2017 г.	2018 г.	Организации розничной торговли				Организации оптовой			
Субъект торговли	Число субъектов, ед.																
	2016 г.	2017 г.	2018 г.														
Организации розничной торговли																	
Организации оптовой																	

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства				
		торговли, в том числе				
		Оптовая торговля пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями				

б) Порядок проведения промежуточной аттестации, показатели и критерии оценивания:

Промежуточная аттестация по дисциплине «Региональная стратегия торговли» включает устный опрос, контрольную работу, позволяющее оценить уровень усвоения обучающимися знаний, практические работы, выявляющие степень сформированности умений и владений, проводится в форме зачета.

Методические рекомендации для подготовки к зачету:

Подготовка к зачету заключается в изучении и тщательной проработке обучающимся учебного материала дисциплины с учетом учебников, учебных пособий, лекционных и практических занятий, сгруппированном в виде контрольных вопросов.

Обучающийся дает ответы на вопросы после предварительной подготовки. Обучающемуся предоставляется право давать ответы на вопросы без подготовки по его желанию.

Преподаватель имеет право задавать дополнительные вопросы, если обучающийся недостаточно полно осветил тематику вопроса, если затруднительно однозначно оценить ответ, если обучающийся не может ответить на вопрос.

Критерии оценки:

- **«зачтено»** - выставляется при условии, если обучающийся показывает хорошие знания учебного материала по теме, знает сущность дисциплины. При этом обучающийся логично и последовательно излагает материал темы, раскрывает смысл вопроса, дает удовлетворительные ответы на дополнительные вопросы. Дополнительным условием получения оценки могут стать хорошие успехи при выполнении самостоятельной и контрольной работы, систематическая активная работа на практических занятиях.

- **«не зачтено»** - выставляется при условии, если обучающийся владеет отрывочными знаниями о сущности дисциплины, дает неполные ответы на вопросы из основной литературы, рекомендованной к курсу, не может ответить на дополнительные вопросы, предложенные преподавателем.

Методические указания по выполнению практических работ

ПРАКТИЧЕСКОЕ РАБОТА 1

Общий подход к выработке различных стратегий организации

Вопросы для обсуждения

- 1 Стратегические зоны хозяйствования и стратегические хозяйственные центры.
- 2 Системный подход как основа разработки стратегии.
- 3 Системный анализ и целевое управление.
- 4 Теория информации и ее роль в стратегическом управлении.

Цель работы заключается в формировании способности разрабатывать системы стратегического, текущего и оперативного контроля).

Теоретическая часть

Перед выполнением задания необходимо ознакомиться с тем, как достигаются цели организации, решаются стоящие перед ней задачи и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы.

Основными элементами стратегии являются:

- система целей, включающая миссию, а также общеорганизационные и специфические цели;
- политика, содержанием которой является совокупность конкретных правил организационных действий, направленных на достижение поставленных целей;
- планы, т.е. система конкретных действий по реализации принятой политики, направленной на решение задачи распределения ресурсов.

Усвоив эти теоретические положения, можно приступать к изучению видов стратегий организации. Для лучшего понимания проблемы рассмотрим схему трех уровней стратегических решений (рис. 1).

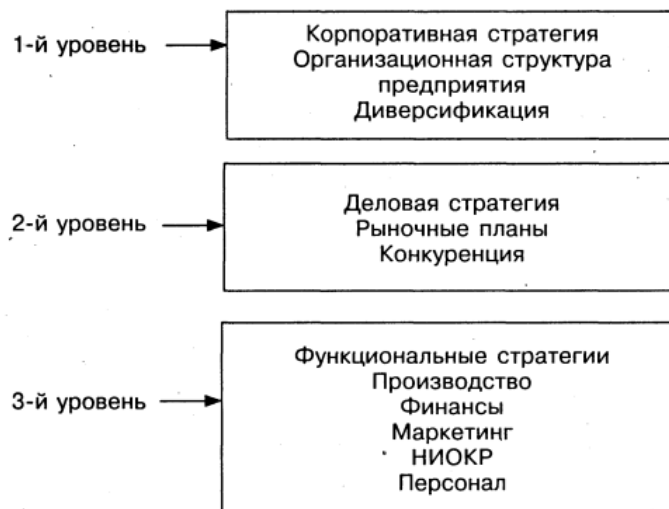


Рисунок 1 – Уровни стратегических решений

На первом уровне принимается корпоративная стратегия, которую называют также портфельной. Главной особенностью корпоративной (портфельной) стратегии является то, что она характеризует общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности; показывает, как управлять различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг.

На уровне корпоративной стратегии принимаются наиболее сложные решения об организационной структуре предприятия и диверсификации производства.

На втором уровне разрабатывается деловая стратегия, или бизнесстратегия.

Все конкурентные стратегии разрабатываются на основе трех базовых стратегий:

- лидерство в издержках;
- дифференциация продукции;
- фокусирование (концентрация).

Стратегия лидерства в издержках направлена на достижение конкретных преимуществ за счет низких затрат на отдельные элементы товара или услуг.

Стратегия дифференциации ставит целью создать для организации возможность предлагать на рынке товары или услуги с лучшими характеристиками, чем у конкурентов.

Стратегия фокусирования, или узкой специализации, предполагает выбор ограниченной по масштабам хозяйственной деятельности с резко очерченным кругом потребителей. Она основана на выборе узкой области конкуренции внутри отрасли (рыночной ниши).

Целью функциональной стратегии является распределение ресурсов отдела (службы), поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии. Так, типичная стратегия отдела маркетинга может концентрироваться на

разработке путей увеличения объема продаж продукции предприятия по сравнению с предыдущим годом.

Примерами функциональных стратегий в сфере НИОКР могут быть технологическое лидерство или следование за лидером. Финансовая стратегия организации может быть ориентирована на ускорение оборота денежных средств, снижение уровня дебиторской задолженности.

При важности всех функциональных стратегий особое внимание следует уделить стратегии управления персоналом, которая является ключевой функциональной стратегией.

Практические задания

Задание 1. К Вам, как к консультанту, обратился руководитель

крупного торгового центра с вопросом, нужна ли для его организации корпоративная стратегия, если уже разработана деловая стратегия? Что бы вы ему ответили?

Задание 2. При разработке стратегии развития организации некоторые управленцы считают самым надежным критерием успешности деятельности организации прибыль или коэффициенты, ее характеризующие; норму рентабельности, доход в расчете на акцию, норму возврата инвестиций и т.д.

Поэтому никакие другие критерии для оценки успешной деятельности организации не нужны.

Согласны ли Вы с такой точкой зрения? С помощью каких критериев Вы или руководство организации, на которой Вы проходили практику, оцениваете сегодня успешность ее деятельности? Способствует ли выбранная система критериев выработке эффективной стратегии развития организации?

Вопросы к практическому занятию

1. Что понимается под стратегией организации?
2. Назовите основные элементы стратегии и раскройте их содержание.
3. Чем отличается корпоративная стратегия от других стратегий организации?
4. Охарактеризуйте основные стратегии бизнеса.
5. Назовите базовые стратегии конкуренции.
6. В чем проявляются преимущества и недостатки стратегии дифференциации?
7. Охарактеризуйте стратегию фокусирования, стратегию диверсификации.
8. Каковы место и роль маркетинговой стратегии в стратегическом менеджменте?

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 2

Методология и организация стратегического планирования

Цель занятия заключается в формировании у обучающихся способности разрабатывать системы стратегического, текущего и оперативного контроля.

Теоретическая часть

Понятие «стратегическое планирование» в литературных источниках зачастую не имеет четкого определения. Известно, что стратегическое планирование зародилось и получило наибольшее развитие в военной области и означало «искусство генерала» находить правильные пути к достижению победы. Ныне оно уже не является монополией военных, став достоянием других сфер деятельности. Возрастание значения стратегического планирования в экономике обусловило повышенное внимание многих экономистов к исследованию его сущности и роли.

В настоящее время, в период перехода к рынку, большинство предприятий начинают осознавать значение стратегического планирования и пытаются использовать его методы в своей деятельности. Тем не менее стратегическое планирование не нашло еще достаточно полного применения на предприятиях. Одна из причин, что методы стратегического планирования, используемые в зарубежной практике, не адаптированы к отечественному рынку, и, как следствие, результаты их применения оказываются не всегда удовлетворительными.

Другая причина заключается в несогласованности используемых методов и средств планирования, что, в свою очередь, объясняется недостаточно полным пониманием значения существующих взаимосвязей средств и методов стратегического планирования. Многие практики, сосредоточивая внимание на отдельных популярных методах и средствах, упускают из виду стратегическое планирование как единое целое.

Основная цель стратегического планирования заключается в моделировании будущей успешной деятельности предприятия.

Управление стратегического планирования рассматривается как процесс определения целей организации и их изменений, ресурсов, необходимых для их достижения, и политики, направленной на приобретение и использование этих ресурсов.

Подчеркивая значимость стратегического планирования, можно отметить, что стратегическому планированию присущи степень неопределенности, временная ориентация процесса планирования и определенный горизонт планирования.

Степень неопределенности обусловлена как рыночными условиями, так и настоящим историческим моментом, для которого характерны нестабильность политики и

экономики, несовершенство инфраструктуры рынка и законодательных актов, касающихся производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Временная ориентация учитывает в процессе планирования его отношение к прошлому, настоящему и будущему. В зависимости от такой ориентации планирования выделяют 4 типа планирования:

- реактивное;
- инактивное;
- преактивное;
- интерактивное.

Многие экономисты проводят грань между долгосрочным и стратегическим планированием. Это правильно, т. к. стратегическое планирование имеет целью выработку направлений движения (стратегий) предприятия, а понятие «долгосрочное» указывает лишь на горизонт планирования.

С точки зрения горизонта планирования или периода времени, стратегическое планирование может быть:

- долгосрочное;
- среднесрочное;
- краткосрочное.

В стратегическом планировании деятельности предприятия используются самые разнообразные методы и модели.

Различают следующие методы стратегического планирования:

- расчетно-аналитические;
- графоаналитические;
- экономико-математические;
- эвристические.

К методам и моделям стратегического планирования можно отнести также методы и модели стратегического анализа.

Широко применяется метод разрыва, главной задачей которого является определения несоответствия или разрыва между целями предприятия и его возможностями.

Анализ динамики издержек и кривая опыта – одна из классических моделей стратегии разработана в 1926 году. Она связывает определение стратегии с достижением преимущества в издержках.

В соответствии с кривой опыта основными направлениями стратегии фирмы должно стать завоевание наибольшей доли рынка, поскольку именно у крупнейшего из конкурентов появляются возможности достижения самых низких единичных издержек и, следовательно, самых высоких прибылей.

В основе анализа динамики рынка данного продукта лежит известная модель жизненного цикла товара, которая является аналогией жизненного цикла биологического существа. Модель жизненного цикла товара (ЖЦТ) служит ориентиром для выбора соответствующей стратегии. Цель модели жизненного цикла – правильно определить стратегию бизнеса для каждого этапа жизнедеятельности товара на рынке

Практические задания

Задание 1. Два предприятия (А и Б) выпускают одну и ту же продукцию, реализуют ее на одном и том же рынке и имеют одинаковую величину прибыли от продаж. При этом предприятие А не использует стратегическое планирование, а предприятие Б – использует. Какое из этих предприятий функционирует более эффективно? Почему? Какое из них более эффективно в долгосрочной перспективе?

Задание 2. Напишите эссе на тему «Может ли предприятие работать эффективно, не используя механизмы стратегического планирования?»

Задание 3. Из приведенной ниже последовательности выбрать ту, которая характерна для процесса стратегического планирования.

- а) формирование стратегических альтернатив – постановка цели – стратегический анализ – обоснование и выбор варианта развития – реализация выбранного варианта;
- б) постановка цели – стратегический анализ – формирование стратегических альтернатив – обоснование и выбор варианта развития – реализация выбранного варианта;
- в) стратегический анализ – постановка цели – формирование стратегических альтернатив – обоснование и выбор варианта развития – реализация выбранного варианта.

Задание 4. Из числа приведенных ниже управленческих решений выделите стратегические. При каких условиях все перечисленные решения будут стратегическими?

- а) решение собственников предприятия о смене руководства;
- б) решение руководства предприятия расширить ассортимент выпускаемой продукции;
- в) решение руководства предприятия расширить номенклатуру выпускаемой продукции;
- г) решение Правительства РФ досрочно погасить внешний долг;
- д) решение Банка России снизить ставку рефинансирования на 1 п.п.

Задание 5. Затраты на разработку стратегического плана предприятия составили 200 тыс. руб. При этом в результате реализации плана предполагается получение чистой прибыли в размере 150 тыс. руб.

Целесообразно ли реализовывать план с такими параметрами? Какой из принципов стратегического планирования нарушен?

Вопросы к практическому занятию

1. Какова история зарождения, проблематика, основная цель стратегического планирования? Как вы считаете, почему стратегическое планирование не нашло достаточного применения на предприятиях?
2. Какими обстоятельствами характеризуется стратегическое планирование и в чем преимущество его применения? Дать определение понятия «стратегическое планирование».
3. Что свойственно стратегическому планированию? Что обуславливает уровень рисков? Что учитывает временная ориентация? Охарактеризуйте реактивное и инактивное планирование, укажите их достоинства и недостатки.
4. Охарактеризуйте преактивное и интерактивное планирование, отмечая плюсы и минусы.
5. Расскажите о стратегическом планировании с точки зрения горизонта планирования. Являются ли разработки долго-, средне-, краткосрочных стратегических планов обязательными?

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 3

Анализ внешней и внутренней среды организации

Цель занятия заключается в формировании у обучающихся способности разрабатывать системы стратегического, текущего и оперативного контроля.

Теоретическая часть

Процесс анализа организационной среды начинается с определения основных элементов внутреннего и внешнего пространства организации.

После того, как эти элементы определены, организация должна выделить те из них, которые являются для нее наиболее важными, их называют «критическими точками».

Анализ среды организации – это процесс определения критически важных элементов внешней и внутренней среды, которые могут оказать влияние на способности организации в достижении своих целей.

Цели деятельности организации, в свою очередь, определяют специфику критических точек организационной среды. Если общим направлением деятельности выбрано развитие, организация должна хорошо знать положение дел в отрасли, куда она собирается внедриться с новыми товарами, своих будущих конкурентов и покупателей, динамику технологических изменений и пр. Если же организация стремится к выживанию за счет отказа от выпуска неконкурентоспособных товаров, ей следует лучше ознакомиться с юридическими аспектами проблемы, формами регулирования отношений с «трудом» – наемными работниками и т. п.

Чтобы организация могла результативно изучать состояние внешней среды, должна быть создана специальная система ее отслеживания (мониторинг). Данная система должна осуществлять как проведение специальных наблюдений, связанных с какими-то особыми событиями, так и проведение регулярных (обычно 1 раз в год) наблюдений за состоянием важных для организации внешних факторов.

Наиболее распространенными способами наблюдения являются:

- анализ материалов, опубликованных в книгах, журналах и др. информационных источниках;
- участие в конференциях;
- анализ опыта работы организации;
- изучение мнения сотрудников организации;
- проведение собраний, совещаний «мозговых штурмов», различных конкурсов и т. д.

Отслеживание информации осуществляется в рамках трех главных

типов систем получения информации.

1. Иррегулярные системы. Распространены в исследованиях особых ситуаций.
2. Регулярные (периодические) системы. Для них характерен периодический, чаще всего ежегодный обзор событий.
3. Системы непрерывного обзора. Постоянно исследуют значимые элементы среды организации.

Задача стратегического планирования – обеспечить такое взаимодействие с внешней средой, которое позволяло бы поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для нормального функционирования и развития. Поэтому для формирования и реализации эффективной стратегии организации высшее руководство должно иметь углубленное представление о внешней среде и тенденциях ее развития. При этом внешняя среда исследуется, в первую очередь для того, чтобы выявить возможности и угрозы, которые необходимо учитывать при постановке своих целей и их достижения. Источники информации могут иметь разнообразный характер.

Многие организации для получения редкой и достоверной информации стремятся найти некие особенные источники, часто нелегальные. Однако нужно иметь в виду, что около 90% нужной соответствующей (релевантной) информации можно извлечь из легальных источников.

Сбором нужной информации обычно занимается служба планирования.

В то же время этот процесс координируется и контролируется высшим менеджментом. Высший менеджмент самостоятельно занимается сбором информации, т. к. обладает возможностью вхождения в различные информационные каналы.

Знание среды имеет очень большое значение. Важно, чтобы каждое предприятие не только представляло свое окружение, но и могло реагировать на меняющуюся обстановку.

Любая организация имеет собственную внешнюю среду, охватывающую большое количество различных факторов, воздействующих на его работу. Успех предприятия обеспечивается тем, насколько удачно оно приспосабливается к внешнему окружению, оказывающему влияние на внутреннюю среду организации. Жизнеспособность и успешная деятельность организации определяется его способностью обратить внимание на «внешний мир», новые тенденции развития, опасности и новые возможности.

Стратегическое планирование рассматривает внешнее окружение как совокупность двух сред: макроокружения и непосредственного окружения.

Кроме того, исследуется внутренняя среда.

Макроокружение создает общие условия существования организации.

Тем не менее, степень влияния макроокружения на различные организации неодинакова, что обусловлено следующими обстоятельствами:

- во-первых, специфика бизнеса, в котором действует организации;
- во-вторых, внутренним потенциалом организации.

Угрозы и возможности, с которыми сталкиваются хозяйствующие субъекты, можно сгруппировать в 6 областей.

Экономические факторы. Исследование экономической компоненты внешней среды позволяет понять, как формируются и распределяются ресурсы.

Политические факторы. Должны изучаться в первую очередь, чтобы высшее руководство организации имело ясное представление о политических намерениях органов государственной власти и конкретных средствах и методах для осуществления этой политики.

Рыночные факторы. В анализ рыночной среды входят многочисленные факторы, которые могут оказать непосредственное воздействие на организацию: демографические факторы; жизненные циклы изделий и самих хозяйствующих субъектов; уровень конкуренции; уровень динамики доходов и т. д.

Технологические факторы. Анализ этой сферы внешней среды позволяет своевременно выявить возможности, которые открывает для производства развитие науки и техники.

Международные факторы. Известно, что значительная часть организаций действует на международном рынке, что вызывает необходимость отслеживать специфическую область внешней среды – сферу международного сотрудничества.

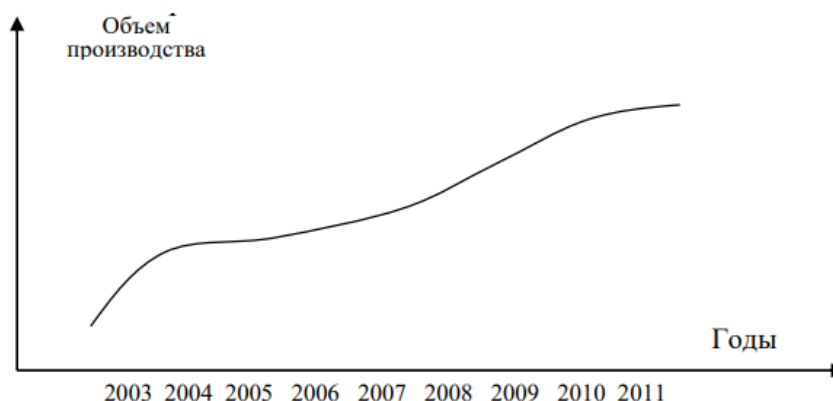
Социальные факторы. Направлены на то, чтобы уяснить влияние на бизнес следующих социальных явлений и процессов: отношение людей к работе и качеству жизни; существующие в обществе обычаи и традиции; разделяемые людьми ценности; менталитет общества; уровень образования; мобильность людей к перемене жизни и т. д.

Практические задания

Задание 1. Из представленного ниже перечня выделите цели, которые характерны для стратегического планирования: повышение конкурентоспособности предприятия; получение прибыли; бесперебойное функционирование предприятия. Обоснуйте свой выбор.

Задание 2. Потребность макроэкономического планирования в рыночном хозяйстве обусловлена, помимо прочих, таким обстоятельством, как неспособность механизма свободного рынка обеспечить макроэкономическую устойчивость национальной экономики, преодолеть циклические колебания производства. Насколько обосновано данное высказывание? Каким образом планирование может способствовать поддержанию устойчивости национальной экономики?

Задание 3. Исходя из представленного графика развития объекта планирования определите момент времени, когда произойдет изменение тенденций в развитии объекта



- а) в 2012 году в сторону повышения
- б) в 2012 году в сторону понижения
- с) в 2013 году в сторону повышения
- д) в 2013 году в сторону понижения
- е) момент времени и направление изменений определить невозможно

Вопросы к практическому занятию

1. С чего начинается процесс анализа организационной среды? Как влияют размеры организации на установление круга значимых факторов

2. Что определяют цели деятельности организации? Перечислите способы определения информации о критических точках среды. Какие способы наблюдения состояния внешней среды являются самыми распространенными? Охарактеризуйте главные типы систем получения информации.

3. Какова главная задача стратегического планирования? Какие службы координируют сбор нужной информации? Какие факторы влияют на внешнюю и внутреннюю среду при разработке стратегии? Есть ли необходимость в период переходного периода планировать и моделировать свою деятельность с учетом внешней и внутренней среды?

4. Какое влияние оказывает макроокружение на условия существования организации и каковы последствия его действия? Подробно охарактеризуйте экономические, политические и рыночные факторы влияния на хозяйствующие субъект.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 4

Стратегический анализ внешней среды организации

Цель занятия заключается в формировании у обучающихся способности анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации,

Теоретическая часть

В ходе выполнения практического задания студенты должны уяснить, что анализ внешней среды представляет собой процесс, который позволяет организации:

во-первых, своевременно выявлять угрозы внешнего окружения и заранее формировать благоприятные возможности для своего существования;

во-вторых, иметь необходимую информацию для корректировки своей стратегии и политики.

При исследовании проблем анализа макросреды важно обратить внимание на следующее:

1. Все основные ее факторы – политико-правовой, экономический, социальный, технологический – сильно влияют друг на друга. Изменение одного из них приводит к изменению других. Поэтому их изучение и анализ должны вестись не по отдельности, а системно, с уяснением того, как их изменения скажутся на всей среде макроокружения.

2. Степень воздействия отдельных факторов на различные организации различна. Она зависит, в частности, от размера организации, ее отраслевой принадлежности, территориального расположения и т.п. Каждая организация должна определить для себя, какие факторы оказывают на ее деятельность наибольшее влияние, и составить список потенциальных для себя угроз.

Классификация факторов внешней среды различна. Придерживаясь принятой в менеджменте классификации на факторы прямого и косвенного воздействия, представляется целесообразным рассмотреть окружающую среду предприятия в двух аспектах: общая среда (среда косвенного воздействия) и заданная (среда прямого воздействия).

Общая среда (среда косвенного воздействия) включает экономические, политические, правовые и другие факторы, а также научно-техническое состояние экономики страны в целом.

Изучая политико-правовой фактор, необходимо прежде всего сконцентрироваться на выяснении того, какие программы пытаются провести в жизнь различные партийные структуры, какие группы лоббирования существуют в органах государственной власти, как правительство относится к разным отраслям экономики и регионам страны, какие

изменения в законодательстве и правовом регулировании возможны в результате принятия новых законов и новых норм, регулирующих экономическую жизнь.

При изучении экономического фактора важно обращать внимание на такие критерии, как: общий уровень экономического развития; добываемые природные ресурсы; климат; тип конкурентных отношений; структура населения; уровень образованности рабочей силы и величина заработной платы.

Изучение социальной составляющей макроокружения направлено на то, чтобы уяснить влияние на бизнес таких социальных явлений и процессов, как: отношение людей к работе и качеству жизни; существующие в обществе обычаи и верования; разделяемые людьми ценности; демографическая структура общества, рост населения, уровень образования, мобильность людей и т. п. Особенность социального фактора состоит в том, что он влияет не только на другие составляющие макроокружения, но и на внутреннюю среду организации.

При анализе технологического фактора следует иметь в виду, что прогресс науки и техники несет в себе огромные возможности и не меньше угрозы для фирм.

Анализ непосредственного окружения предусматривает исследование компонентов внешней среды, с которыми фирма непосредственно контактирует в процессе хозяйственной деятельности. Важным в этом контакте является то, что фирма может оказать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия, предотвращать появление угроз и создавать некоторые преимущества. Непосредственное окружение включает: покупателей продукции и услуг фирмы; поставщиков; конкурентов и рынок рабочей силы.

Необходимо проводить анализ каждой компоненты микросреды.

Анализ покупателей. Изучение клиентов позволяет организации лучше уяснить то, какие виды продукции в наибольшей мере будут приниматься клиентами, на какой объем продаж может рассчитывать, в какой мере клиенты привержены услугам именно данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает предприятие в будущем и др.

Анализ поставщиков направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различным сырьем, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т. п., от которых зависит эффективность работы организации, себестоимость и качество ее продукции.

Изучение конкурентов, т. е. тех, с кем организации приходится бороться за покупателя и за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, занимает особое и очень важное место в стратегическом

управлении. Такое изучение направлено на выявление слабых и сильных сторон конкурентов, и на базе этого уже надо построить свою стратегию конкурентной борьбы.

Анализ рынка рабочей силы направлен на то, чтобы выявить его потенциальные возможности в обеспечении организации кадрами, необходимыми для решения ею своих задач.

Внешняя среда организации оказывает непосредственное влияние на внутреннюю среду, которая охватывает всю производственно-хозяйственную деятельность предприятия.

Проводимый в стратегическом планировании анализ направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к фирме, сильных и слабых сторон, которыми обладает организация. Именно для решения этой задачи и разработаны определенные приемы анализа среды, которые применяются в стратегическом планировании.

Применяемый для анализа среды метод SWOT (аббревиатура от первых букв английских слов: STRENGTH (сила), WEAK (слабость), OPPORTUNITY (возможности), THREAT (угрозы) является довольно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Метод SWOT дает возможность установить связи между сильными и слабыми сторонами, которые присущи организации, внешними угрозами и возможностями. Методология предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, угроз и возможностей, а затем связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для определения стратегии организации.

Практические задания

Задание 1. Выделите сильные и слабые стороны деятельности торгового предприятия, а также возможности и угрозы предприятия, на котором Вы проходили практику. Заполните следующую таблицу 2:

Таблица 2 – Матрица SWOT – анализ

		Внешняя среда					
		Возможности			Угрозы		
		1		n	1		n
Внутренняя среда	Сильные стороны 1. п.						
	Слабые стороны 1. п.						

Задание 2. В предложенном условном примере (таблица 3) определите взвешенную суммарную оценку состояния внешней среды и реакцию на нее организации.

Таблица 3 – Оценка внешней среды организации

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
<i>Возможности</i>			
Благоприятная демографическая ситуация	0,05	4	
Развитие розничной сети	0,10	2	
Государственная поддержка малого бизнеса	0,20	5	
Экономическая стабилизация	0,15	1	
<i>Угрозы</i>			
Усиление государственного регулирования	0,15	4	
Конкуренция на внутреннем рынке	0,10	4	
Новые технологии	0,15	2	
Снижение активности потребителей	0,10	2	
Суммарная оценка	1,0		

Задание 3. Известно, что экономические возможности покупателей определяются способностью навязывать продавцам условия сделки. Перечислите четыре основные ситуации, когда влияние покупателей имеет высокую степень