

СОГЛАСОВАНО
Центральной приемной комиссией
ФГБОУВО «РГУП»
(протокол от 28 октября 2024 г. № 58)

УТВЕРЖДЕНО
Учебно-методическим советом
ФГБОУВО «РГУП»
(протокол от 29 октября 2024 г. № 2)

ПРОГРАММА
вступительного испытания
по дисциплине «Теория управления»
направление подготовки 38.04.04 Государственное
и муниципальное управление
на 2025/2026 учебный год

Содержание программы:

1. Требования к знаниям поступающих	3
2. Структура заданий и критерии оценивания	3
3. Содержание программы вступительного испытания.....	5
4. Список литературы	10
5. Образец задания	11

1. ТРЕБОВАНИЯ К ЗНАНИЯМ ПОСТУПАЮЩИХ

На вступительном испытании по дисциплине «Теория управления» в магистратуру поступающий должен показать глубокое знание предмета, умение применять на практике знание теоретических основ управления.

Поступающий **должен:**

знать:

- определения всех базовых понятий теории управления;
- системное представление о государственных структурах управления;
- тенденциях развития российской и мировой экономики;
- закономерности функционирования рыночных механизмов на микро- и макроуровнях и методах государственного управления.

уметь:

- умение выбирать наиболее рациональные пути реализации хозяйственных решений;
- формулировать, обосновывать, излагать собственную точку зрения по дискуссионным вопросам теории и практики применения теории управления;
- давать содержательно структурированный, грамотный и последовательный ответ на поставленные в билете вопросы

владеть:

- терминологией;
- навыками анализа.

2. СТРУКТУРА ЗАДАНИЯ И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ

Структура заданий

Экзаменационные работы состоят из трех частей – «А», «В» и «С».

При подготовке ответа на вариант экзаменационной работы испытуемому рекомендуется соблюдать определенную последовательность при выполнении заданий. В первую очередь решаются задания частей «А» и «В». Оставшееся время отводится на выполнение заданий части «С». Следует заметить, что, решив задания части «А» и «В» и перейдя к части «С», у абитуриента уже не будет возможности вернуться к частям «А» и «В». Представляется, что решение заданий в такой последовательности позволит качественно дифференцировать участников экзамена по уровню их подготовки.

При проверке заданий части «С» экзаменационные комиссии могут осуществить проверку текстов на объем заимствования через специальную компьютерную программу «Антиплагиат».

Вступительное испытание осуществляется путем выполнения одного из вариантов тестовых заданий, охватывающих, с различной степенью глубины и

сложности, основное содержание разделов учебной дисциплины «Теория управления».

Вид экзамена – тест, состоящий из 26 заданий в каждом варианте.

Часть «А» - задания закрытого типа, всего двадцать два теста с выбором ответа из предложенных вариантов, разбита на две подгруппы.

Первая подгруппа «А1» (А1.1 – А1.18) включает восемнадцать заданий закрытого типа с выбором одного из предлагаемых вариантов ответа.

Вторая подгруппа «А2» (А2.1 – А2.4) включает четыре задания с выбором более одного ответа.

Часть «В» (В1 – В3) включает задания системного свойства, позволяющие выявить как знания, так и творческий потенциал экзаменуемого. Задания части «В» предполагают ответы на соотношение определений и их содержания, завершение суждений, выявление показателей явлений, и т.п. Всего вторая часть вступительного испытания включает **три задания**.

Часть «С» - открытого типа, включает одно задание - составление развернутого ответа по предложенной теме.

Критерии оценивания

Часть «А». Первая подгруппа «А1» - оценивается в **2 балла** при правильном выборе. При выделении большего количества ответов, чем это указано в задании, баллы не начисляются. Оценка ответов осуществляется по разработанной матрице ответов и исключает произвольное толкование ответа абитуриента. Максимально возможное количество баллов за задания части «А» – **36 баллов**. Выбор вариантов и оценка осуществляются автоматически компьютером по заранее отработанной и утвержденной программе.

Вторая подгруппа «А2» - при всех правильных ответах в задании начисляется **2 балла** за задание; при одном правильном ответе – **1 балл**; при отсутствии правильного ответа, либо при включении в ответ всех вариантов баллы не начисляются. Максимальное количество баллов, получаемых за задания второй подгруппы части «А» – **8 баллов**. Выбор вариантов и оценка осуществляются автоматически (компьютером) по заранее отработанной и утвержденной программе.

Часть «В» - оценивается в **7 баллов** при правильном выборе. Оценка ответов осуществляется по разработанной матрице ответов и исключает произвольное толкование ответа абитуриента. Максимально возможное количество баллов за задания части «В» – **21 балл**. Выбор вариантов и оценка осуществляются автоматически компьютером по заранее отработанной и утвержденной программе.

Время выполнения заданий частей «А» и «В» – 30 минут.

Часть «С» - оценивается в **35 баллов** и требует конкретных и правильных ответов на конкретно поставленные вопросы. Проверка выполнения заданий части «С» осуществляется экзаменационной комиссией, на основе вышеперечисленных критериев. В целях повышения объективности оценок работы могут быть перепроверены председателем экзаменационной комиссии (далее – ЭК). Председателем ЭК перепроверяются все работы, набравшие

высшие баллы и оцененные как отличные. Кроме того, перепроверки подлежат все работы, которые в ходе проверки экзаменатором не получили положительную оценку. Все оценки утверждаются на заседании Приемной комиссии.

Время выполнения заданий части «С» – 60 минут.

Всего за тесты Вступительного испытания по дисциплине «Теория управления» абитуриент может получить 100 баллов.

Структура оценивания знаний абитуриентов:

100-80 баллов: поступающий должен показать всестороннее, глубокое и системное знание учебного материала, а также основных доктринальных исследований по проблематике вопроса; ответ выбран из предложенных вариантов точным, с правильным использованием терминологии;

79-60 баллов: поступающий должен показать знание учебного материала, при выборе ответов выбраны неверные из предложенных вариантов из-за незначительных ошибок в терминологии;

59-35 баллов: в выборе из предложенных вариантов ответов поступающий допустил существенные погрешности или неточности из-за слабого владения терминологическим аппаратом;

34-1 баллов: при выборе из предложенных вариантов ответов поступающего выявлены пробелы в знании учебного материала, допущен ряд грубых ошибок при ответе, отсутствие или неправильное владение терминологией.

Поступающий допускается к участию в конкурсе, если полученный на вступительном испытании итоговый балл **35 баллов и выше**.

Продолжительность вступительного испытания.

Для подготовки ответов на задания «А», «В», «С» отводится: 90 минут, форма: экзамен.

3.СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ ВСТУПИТЕЛЬНОГО ИСПЫТАНИЯ

Общая теория управления

Тема 1.Теоретические и методологические основы управления

Предмет, сущность и содержание теории управления. Объективные основы возникновения потребности в управлении. Сущность понятие управления. Субъект и объект управления. Управленческие отношения как особый вид общественных отношений.

Сущность и виды целей управления. Требования к целям управления. Комплексные целевые программы и проекты как организационная форма целеполагания.

Сущность и содержание принципов управления. Современная трактовка категории «принцип управления». Содержание специфических принципов управления: коллективность в выработке решений и персональная

ответственность за их выполнение; единство компетентности и деловитости; подбор, воспитание и расстановка кадров по их деловым и личным качествам.

Сущность и содержание ситуационного и процессного подходов к управлению. Развитие методологии теории управления на основе теорий конфликтов и хаоса. Интеграция методологических подходов в современной теории и практики управления.

Тема 2 Особенности управления организацией

Понятие организации как открытой саморазвивающейся системы. Виды организаций. Менеджмент - управление в организации.

Общие и специфические функции управления. Подготовка и принятие управленческих решений. Организация реализации управленческих решений. Стимулирование и мотивирование реализации принятых решений. Прогнозирование и планирование. Координация и регулирование. Учет и анализ хода выполнения принятых решений. Контроль за ходом выполнения принятых решений. Регулирование (оперативное управление), ходы выполнения принятых решений.

Виды менеджмента. Функциональный менеджмент. Понятие и виды моделей управления в организации. Ролевая модель. Функциональная модель. Уровневая модель. Взаимосвязь различных моделей.

Развитие менеджмента за рубежом. Типы моделей управления в организации: американская модель, европейская модель, японская модели. Маркетинговые модели. Проблемы менеджмента в условиях перехода к рыночной экономике. Развитие менеджмента на отечественных предприятиях

Тема 3. Процесс управления

Функциональное разделение управленческого труда. Управление как процесс воздействия. Управление как процесс взаимодействия.

Содержание процесса управления: методологическое, социальное, организационное, функциональное.

Этапы процессов управления. Свойства процесса управления. Типология процессов управления. Технологии управления. Понятие и распределение операций в процессе управления. Понятие и содержание процедуры управления.

Понятие организации процесса управления. Проектирование организации процесса управления. Использование современных информационных технологий при проектировании организации процесса управления.

Тема 4. Внутренняя и внешняя среда в управлении организациями

Характеристика внешней среды организации. Факторы прямого воздействия. Факторы косвенного воздействия. Внутренняя среда организации. Методы анализа внешней и внутренней среды организации среды.

Структура организации. Трудовые ресурсы организации, оборудование. Материальные запасы. Технология. Культура организации. Взаимосвязь отдельных элементов среды.

Тема 5. Организационные формы и структуры управления

Структура и формы организаций. Сущность организационной структуры. Линейная организационная структура. Функциональная организационная структура. Дивизиональная организационная структура. Матричная организационная структура. Проектная организационная структура. Звездная организационная структура. Требования, предъявляемые к организационной структуре управления. Основные концепции построения организационных структур, управления их достоинства и недостатки. Типы и виды организационных структур.

Методы построения организационных структур. Проектирование организационных структур. Эффективность организационных структур управления. Современные тенденции совершенствования организационных структур управления.

Тема 6. Коммуникации в управлении

Роль и понятие коммуникаций, их система, виды и особенности. Формальные и неформальные коммуникации. Межличностные коммуникации и преграды на пути их осуществления. Организационные коммуникации и их совершенствование. Основные элементы и этапы коммуникационного процесса. Обратная связь в коммуникационном процессе. Пути совершенствования коммуникаций и роль менеджеров в оптимизации этого процесса.

Управление конфликтами и стрессами.

Понятие и сущность «паблик рилейшенз». Работа с основными группами общественности.

Понятие «управленческая информация». Виды управленческой информации. Информационные ресурсы организации. Информационные технологии. Основные этапы развития информационных технологий. Современное состояние информационных технологий.

Информационные системы. Эволюция информационных систем. Качество и эффективность информационных систем. Рынок информационных продуктов и услуг.

Тенденции развития информационных ресурсов организации.

Тема 7. Основы кадровой политики

Понятие «кадровая политика». Виды стратегий кадровой политики в организациях. Современные направления кадровой политики в ведущих зарубежных компаниях.

Особенности кадровой политики в отечественных организациях. Основные направления совершенствования кадровой политики в организациях. Государственная кадровая политика. Особенности кадровой политики на предприятиях. Активизация человеческого фактора. Формирование организационного поведения. Гуманизация труда. Обучение персонала. Условия и факторы результативной работы менеджера. Культура и стиль.

Тема 8. Эффективность и качество управления

Понятия, сущность и содержание эффективности управления. Оценка и измерения эффективности управления. Затраты на управление. Критерий эффективности управления организацией.

Эффективное управление организациями. Задачи менеджеров по обеспечению эффективной оперативной деятельности организации. Задачи менеджеров по эффективному стратегическому развитию организацией.

Измерение результатов деятельности в государственном секторе

Модель эффективной организации. Управление нововведениями и развитием теории управления.

Понятие «качество управления». Методы определения качества управления. Модель системы качества по ИСО 9000. Международные стандарты качества управления (ERP, MRP II). Модель EFQM. Управление качеством в государственном секторе и МСУ.

Государственное управление

Тема 9. Управление в органах государственной власти

Понятие «государственная служба». Основные концепции бюрократии. Особенности государственной службы Франции, ФРГ, Великобритании, США, КНР, Австралии. Современные мировые тенденции развития государственной службы.

Эволюция отечественной государственной службы. Идеология и принципы современной реформы государственной службы в России.

Понятие «государственный аппарат». Понятие «государственный служащий». Особенности профессиональной деятельности государственных служащих. Реестр государственных служащих государственного аппарата, федеральных округов, региональных образований и МСУ. Модель профессионально- психологической подготовки государственного служащего. Требования к государственным служащим. Подготовка и повышение квалификации государственных служащих. Управление качеством в государственном секторе и МСУ.

ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ

по дисциплине «Теория управления»

1. Понятие управления, основные категории управления и их сущность (субъект, объект и цель управления).
2. Понятие теории управления. Место теории управления в системе современных знаний.
3. Объект и предмет теории управления, их характеристика. Функции теории управления.
4. Понятие управленческой деятельности и её особенности.
5. Управленческие революции, возникновение науки управления. Основные школы и подходы к управлению.
6. Общие, частные и специфические законы управления, их сущность и взаимодействие.

7. Закономерности и принципы управления. Взаимосвязь законов, закономерностей и принципов управления.
8. Понятие функции управления и её содержание. Классификация функций управления.
9. Общие функции управления, их сущность и взаимосвязь.
10. Понятие процесса управления. Свойства и содержание процесса управления, его основные этапы.
11. Понятие механизма управления. Сознательное и стихийное формирование механизма управления.
12. Средства и методы управления. Классификация методов управления.
13. Человеческие ресурсы в управлении. Компоненты человеческого потенциала и их характеристика.
14. Значение информации в управлении. Информационный ресурс управления.
15. Материальные и финансовые ресурсы и их значение в управлении.
16. Роль цели в осуществлении процесса управления. Классификация целей управления. Подходы к определению цели управления.
17. Понятие и классификация управленческих решений. Требования к управленческим решениям. Факторы, определяющие качество управленческого решения.
18. Этапы принятия и реализации управленческого решения, последовательность управленческих процедур. Контроль за реализацией управленческого решения.
19. Сущность управленческих коммуникаций и их функции. Виды коммуникаций и их характеристика.
20. Коммуникативный процесс, его элементы и этапы.
21. Барьеры в межличностных и организационных коммуникациях.
22. Понятие системы управления и её характеристика. Структура системы управления. Типология систем управления.
23. Принципы формирования и методы построения систем управления.
24. Понятие полномочий и ответственности, их виды. Необходимость распределения управленческих полномочий. Схемы распределения управленческих полномочий.
25. Централизация и децентрализация управленческих полномочий, достоинства и недостатки.
26. Необходимость власти в управлении. Типологии власти, формы её проявления. Соотношение власти и влияния. Формальная и реальная власть.
27. Способы реализации власти. Последствия неограниченной власти. Последствия безвластия, признаки неуправляемости.
28. Основные составляющие лидерства, проявление лидерства в стиле управления.
29. Стили управления и их характеристика.
30. Групповая динамика в управлении. Роль группы в управленческой деятельности.
31. Конфликты в управленческой деятельности. Возникновение, проявление и разновидности конфликтов.
32. Организационные изменения в управлении. Управление функционированием и управление развитием.

4. СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная:

1. Костина, Н. Б. Теория управления : учебник / Н. Б. Костина, Т. В. Дуран, Д. А. Калугина. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 252 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook_58e741bf9ba680.6641029. - ISBN 978-5-16-012629-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1905237> (дата обращения: 19.10.2024). – Режим доступа: по подписке.

2. Ершова, Н. А. Менеджмент : учебное пособие / Н. А. Ершова, Н. В. Сергеева. - Москва : ИОП РГУП, 2023. - 112 с. - ISBN 978-5-00209-071-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2151312> (дата обращения: 19.10.2024). – Режим доступа: по подписке.

3. Теория управления : учебник для вузов / Н. И. Астахова [и др.] ; под общей редакцией Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 375 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-6671-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535897> (дата обращения: 19.10.2024).

Дополнительная:

1. Кожевина, О. В. Терминология теории управления: словарь базовых управленческих терминов : учебное пособие / О. В. Кожевина. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 156 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1533. - ISBN 978-5-16-006863-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1911154> (дата обращения: 19.10.2024). – \
2. Ершова НА, Моисеев, А. В., Кадровая политика и кадровый аудит: современные аспекты : монография / А. В. Моисеев, Н. А. Ершова. — Москва : Русайнс, 2023. — 227 с. — ISBN 978-5-466-04415-7. — URL: <https://book.ru/book/951845> (дата обращения: 18.10.2024). — Текст : электронный.
3. Гапоненко, А. Л. Теория управления : учебник и практикум для вузов / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 371 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17206-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535890> (дата обращения: 19.10.2024).

Рекомендуемые интернет-ресурсы:

1. www.rjm.ru/ «Российский Журнал Менеджмента»
2. www.hbr-russia.ru/ Harvard Business Review Russia
3. www.cfin.ru/ «Корпоративный менеджмент»
4. www.ptpu.ru/. Международный сетевой журнал - «Проблемы теории и практики управления».

5. ОБРАЗЕЦ ЗАДАНИЯ

5.1 Часть А

: часть А1. Из предложенных вариантов выберите один ответ. (1 задание - 2 балла, всего 36 баллов)

А1:

Процесс индустриализации и создания монополий в России по сравнению с другими развитыми странами Европы начался:

- раньше
- в одно и то же время
- позже

А2:

Пик популярности идей Тейлора в России пришелся на:

- 1913 год
- 1908 год
- 1918 год

А3

Какой подход управления предприятием подходит к России?

- японская
- американская
- оба

А4:

Для какой модели управления характерна оплата труда в зависимости от стажа?

- японская
- американская

А5:

- Решения, принимаемые в условиях риска и неопределенности

- типичные
- незапрограммированные
- детерминированные
- вероятностные
- запрограммированные

А6:

- Американской модели менеджмента характерна
- зарплата устанавливается в соответствии со спросом и предложением на рынке труда
- оплата труда в зависимости от возраста и стажа работы на фирме
- широкое применение заемных средств

А7:

- Сообщения, посланные отправителем без использования устной речи как системы кодирования, например с помощью жестов, мимики, поз, взгляда, манер

- межличностные
- вербальные
- невербальные
- формальные

А8:

Сложный вопрос, задача, которая требует четкого уяснения, детального изучения, оценки и рационального решения

- управление рисками
- управленческая проблема
- управленческое решение
- :процесс принятия решений

A9:

- Метод стимулирования творческой активности, исходящий из предположения, что при обычных приемах обсуждения и решения проблем возникновению новаторских идей препятствуют контрольные механизмы сознания, которые сковывают поток этих идей под давлением привычных, стереотипных форм принятия решений

- мозговой штурм
- Дельфы
- дерево решения- исследования операций
- метод сценариев

A10:

Действия, направленные на создание команды и повышение эффективности ее работы

- менеджмент
- тимбилдинг
- :консалтинг
- бенчмаркинг
- рефрейминг

A11:

Комплексная работа по позиционированию участников, выработке общего видения и оптимизации отношений, которая проводится в действующих организациях

- тайм менеджмент
- тимбилдинг
- бенчмакинг:
- командный коучинг
- рефрейминг

A12:

Метод активного обучения, направленный на развитие знаний, умений и навыков и социальных установок

- тайм менеджмент
- тимбилдинг
- консалтинг
- тренинг
- рефрейминг

A 13:

Психологические препятствия для результативной передачи и принятия информации между партнерами по общению

- тайм менеджмент
- тимбилдинг
- коммуникативный барьер
- тренинг
- рефрейминг

A 14:

Создание, разработка замысла какой-либо деятельности, работы на определенный период, с указанием ее целей, содержания, объема, последовательности и сроков

- контроль
- организация
- координация
- планирование
- прогнозирование

A15:

Соотношение прибыли, полученной в результате использования всего управленческого потенциала организации, и затрат на управление

- экологическая эффективность системы управления
- социальная эффективность системы управления
- экономическая эффективность системы управления
- организационная эффективность системы управления

A16:

Показатель, характеризующий способность работников выпускать определенное количество продукции в единицу времени

- :уровень использования производственной мощности
- :скорость оборачиваемости оборотных средств
- +:производительность труда
- :затраты на рубль товарной продукции

A 17:

Вид системного анализа, предполагающий сначала выявление сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз, и после этого установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формирования стратегии организации

- :SWOT-анализ
- :дерево решений
- :исследования операций
- :метод сценариев

A 18:

Передача права принятия решений низовому оперативно-хозяйственному звену:

- централизация
- единство команды
- децентрализация

V2: часть A2. Из предложенных вариантов выберите более одного ответа (1 задание - 2 балла, всего 8 баллов)

A 19:

Преимуществами функциональной структуры управления являются (выберите 2 варианта):

- возможность углубленной деловой и профессиональной специализации персонала
- ясность в распределении полномочий и ответственности
- : хорошие условия для внедрения внутриорганизационного хозрасчета
- : возможность адекватного учета региональных условий бизнеса

- условий для децентрализации в структуре управления

A 20:

К централизованным коммуникативным структурам относятся

- фронтальная
- радиальная
- иерархическая
- цепочка
- круговая
- полная

A21:

К децентрализованным коммуникативным структурам относятся

- фронтальная
- радиальная
- иерархическая
- :цепочка
- круговая
- полная

A22:

К основными показателями эффективности управления относятся

- эффективность труда работников аппарата управления
- эффективность системы управления
- уровень использования производственной мощности
- скорость оборачиваемости оборотных средств

часть В. Задания системного свойства (1 задание - 7 баллов, всего - 21 балл)

A23:

Соглашение двух или нескольких лиц об установлении, изменении или прекращении гражданских прав и обязанностей называется ###.

- договор
- договором

A24:

Соответствие между видами управленческих решений и их характеристикой

L1 стратегические решения

L2 тактические решения

L3 оперативные решения

R3 связаны с необходимостью либо срочного принятия мер по достижению определенных результатов, либо обеспечения стабильности производственно-технологических процессов

R2 конкретные способы продвижения по намеченному пути развития

R1 определяют основные пути развития конкретной организации независимо от ее «размера»

A 25

Выручка от реализации продукции

2 Себестоимость

3: Прибыль от реализации продукции

4: Прибыль отчетного года

5: Налогооблагаемая прибыль

6: Чистая прибыль

V2: часть С. Выполните предложенное задание (всего до 35 баллов)

\ Кейс С. «Как изменить бизнес-модель, чтобы выжить?»

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

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

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

Предыстория

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

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

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

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

Направления бизнеса «Спорт-Экстрим»:

- Собственное производство спортивной одежды (порядка 700 оригинальных лекал).
- Розничная сеть в пределах одного города по реализации широкого ассортимента спортивного инвентаря и одежды, товаров для рыбалки, туризма и активного отдыха.
- Отдел корпоративных продаж (клиенты - розничные сети и муниципальные органы власти).
- Обособленная розничная точка по продаже вело/мототехники, запасных частей и аксессуаров.

Структура выручки компании «Спорт-Экстрим»:

Спорттовары - 65%
 Мото/велo 17%
 Производство одежды 10%
 Отдых и туризм – 5%
 Тренажеры - 3%

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

Что-то пошло не так

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

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

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

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

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

Третья реакция собственника: пора продавать бизнес, пока не стало еще хуже.

В этот момент были приглашены консультанты. Первоначальная постановка задачи звучала так: подготовка пакета документов для due diligence, обоснование стоимости компании, которая понималась собственником чисто интуитивно. Но анализ активов показал большое расхождение между ожиданиями собственника и реальной оценкой компании. Поэтому собственнику было предложено в качестве альтернативной задачи разработать программу реанимации бизнеса и возврата его на траекторию роста.

Вопросы:

- 1. Может ли такой небольшой региональный бизнес выжить и продолжить развиваться, конкурируя с крупными сетями?**
- 2. Как необходимо скорректировать бизнес-модель компании «Спорт-Экстрим» для возврата в прибыльную зону?**

3. Какие решения могут обеспечить устойчивое развитие компании на горизонте нескольких лет?

Автор-составитель:

Ершова Н.А., к.э.н., профессор кафедры экономики Российского государственного университета правосудия, доцент.

Программа разработана в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление» с присвоением лицу квалификации (степени) магистр.

Утверждена на заседании кафедры экономики ФГБОУВО «РГУП» (протокол от 15 октября 2024 года № 4).

© Ершова Н.А. 2024

© РГУП, 2024