

ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный  
технический университет»

В.Н. Родионова О.В. Рыбкина А.А. Попиков

***СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ:  
ПРАКТИКУМ***

Утверждено Редакционно-издательским советом университета  
в качестве учебного пособия

Воронеж 2015

УДК (075.8) 658.3

Родионова В.Н. Стратегический менеджмент: практикум: учеб. пособие [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые, граф. данные (618 Кб) / В.Н. Родионова, О.В. Рыбкина, А.А. Попиков. Воронеж: ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный технический университет», 2015. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Систем. требования: ПК 500 и выше ; 256 Мб ОЗУ ; Windows XP ; MS Word 2007 или более поздняя версия ; 1024x768 ; CD-ROM ; мышь. – Загл. с экрана.

В учебном пособии представлены вопросы по изучению дисциплины, методические указания по подготовке и проведению практических занятий, выполнению домашних заданий и самостоятельной работы, подготовке к коллоквиумам. Задания практикума ориентированы на основные вопросы стратегического менеджмента предприятий и организаций и предполагают использование интерактивных форм обучения в процессе получения знаний и навыков.

Издание соответствует требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлению 38.03.02 «Менеджмент», всех профилей, дисциплине «Стратегический менеджмент».

Табл.17. Ил.12. Библиогр.: 18 назв.

Рецензенты: ЗАО «Орбита» (зам. ген. директора по науке – главный конструктор, канд. техн. наук В.В. Савенков);  
канд. экон. наук, доц. Т.В. Щеголева

© Родионова В.Н., Рыбкина О.В.,  
Попиков А.А. 2015

© Оформление. ФГБОУ ВПО  
«Воронежский государственный  
технический университет», 2015

## ***ВВЕДЕНИЕ***

Дисциплина «Стратегический менеджмент» изучается студентами третьего и четвертого курса очной формы обучения в течение шестого и седьмого семестров обучения. Изучение данной дисциплины имеет особое значение, поскольку предполагает глубокую проработку вопросов, связанных с основными понятиями стратегического управления на предприятиях и в организациях, анализа и оценки внешней и внутренней среды, целеполагания, разработки и реализации стратегий на различных уровнях управления.

Практикум составлен с учетом требований к подготовке бакалавров и включают такие активные формы работы, как проблемные семинары и тематические дискуссии. Кроме того, задания и ситуации, представленные в практикуме, направлены не только на получение общих представлений о процессе разработки и реализации решений стратегического характера, но и на развитие личных профессиональных навыков и умений в области анализа внешней среды, внутреннего потенциала предприятия, оценки альтернативных стратегий, реализации стратегического управления, необходимых в будущей работе специалиста и менеджера любого уровня и сферы деятельности.

Рабочей программой дисциплины предусматриваются лекции, практические занятия, домашние задания и задания по самостоятельной работе. По результатам изучения дисциплины студенты сдают экзамен.

Целью изучения дисциплины является формирование комплекса знаний, базовых умений и практических навыков в области стратегического менеджмента, позволяющих бакалавру осуществлять профессиональную деятельность, используя научные подходы (инструментарий стратегического управления) к выработке и реализации стратегий развития предприятия (организации).

Для достижения цели ставятся задачи:

- сформировать стратегический подход к управлению развитием предприятия (организации);
- овладеть методами стратегического анализа и получить практические навыки по их применению;
- изучить правила и процедуры выработки и реализации стратегий всех уровней иерархии управления, а также овладеть практикой их использования для решения задач развития предприятия (организации) в долгосрочной перспективе.

Требования к результатам освоения дисциплины:

- способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-9);
- готов участвовать в разработке стратегии организации, используя инструментарий стратегического менеджмента (ПК-15).

В результате изучения дисциплины студент должен знать:

- основные понятия, категории и инструменты стратегического управления (ПК-9)
- методы анализа внешней среды предприятия (ПК-9);
- базовые концепции стратегического управления; (ПК-15);
- принципы и методы формирования стратегии на различных уровнях иерархии управления (ПК-15);
- подходы к управлению стратегическими изменениями (ПК-9);
- методы принятия стратегических решений (ПК-15);

уметь:

- выявлять проблемы, связанные с выбором и реализацией стратегии предприятия, и предлагать способы их решения (ПК-9);
- систематизировать и обобщать информацию о

состоянии внешней и внутренней среды предприятия, готовить соответствующие обзоры, записи, справки (ПК-9);

- разрабатывать стратегию, цели, политику предприятия (ПК-9);

- выбирать эффективный вариант стратегических изменений (ПК-15);

владеть:

- навыками стратегического выбора (ПК-9);

- методами анализа внешней и внутренней среды предприятия (ПК-9);

- методами портфельного анализа (ПК-9);

- методами анализа и контроля стратегии предприятия (ПК-15).

Содержание дисциплины включает изучение следующих разделов: основы стратегического менеджмента: введение в стратегическое управление; общая концепция стратегического управления; формирование миссии и целей предприятия; анализ внешнего окружения предприятия; анализ внутренней среды предприятия; основы формирования стратегии; разработка деловой стратегии; разработка функциональной стратегии; разработка корпоративной стратегии; выполнение и контроль стратегии; организационная структура как объект стратегических изменений; организационная культура как объект стратегических изменений.

Рабочей программой предусмотрено изучение дисциплины в течение двух семестров. В седьмом семестре студенты сдают экзамен. Балл текущей успеваемости учитывает среднюю сумму баллов, набранных в течение шестого и седьмого семестров.

**Структура баллов по дисциплине  
«Стратегический менеджмент»**

Наименование видов учебной работы студентов	Начисляемое количество баллов (долей баллов)	Максимальное количество баллов по данному виду учебной работы
<b><i>Шестой и седьмой семестры</i></b>		
1. Посещение лекций и практических занятий	1 балл – лекция, 1 балл - практическое занятие	16
2. Выполнение заданий на практических занятиях	8 практических занятий 1 балл	8
3. Выполнение самостоятельных работ	2 самостоятельные работы - 6 баллов	12
4. Коллоквиум	2 коллоквиума по 6 баллов	12
5. Выполнение контрольной работы	2 контрольные работы по 6 баллов	12
<b><i>Максимальная сумма баллов по результатам текущей успеваемости</i></b>		<b><i>60</i></b>

## ***МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ (шестой семестр)***

### ***Практическое занятие №1. Изучение отличительных характеристик стратегического управления***

Учебная цель: формирование представления о существенных признаках стратегического управления.

#### **Общие положения**

Возникновение стратегического управления как самостоятельной научной дисциплины связано с новыми условиями деятельности корпораций, прежде всего в США, сложившимися к началу 1960 г.

Факторы, обуславливающие развитие стратегического управления:

- дифференциация культурных ценностей и индивидуализм поведения потребителя;
- высокие темпы технологических изменений;
- глобализация торговых отношений;
- усложнение управленческих проблем.

Главной задачей и центральным звеном процесса стратегического управления является стратегический выбор, определяющий направление развития организации (рис.1).

Стратегическое управление рассматривается как процесс разработки, принятия и реализации стратегических решений, основанный на оценке соответствия потенциала организации возможностям и угрозам внешнего окружения.

Более глубокое понимание природы и целей стратегического управления можно получить при сравнении его с оперативным управлением по следующим параметрам:

- организационный уровень разработки и принятия решений;
- временные интервалы планирования, осуществления и контроля управленческих действий;
- количество рассматриваемых альтернатив решения;

- объем и тип необходимой управленческой информации;
- детализированность разработок;
- используемые человеческие ресурсы;
- превализирующие интересы участников процесса принятия решений;
- критерии оценки эффективности управленческих решений.

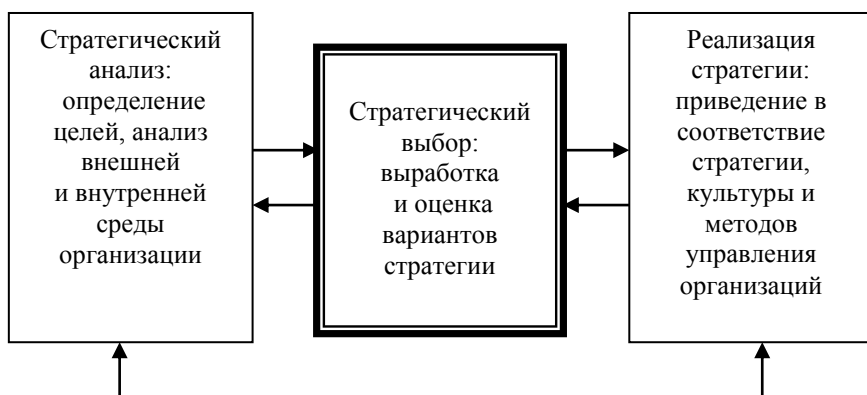


Рис. 1. Процесс стратегического управления

### Вопросы для дискуссии

1. Что такое стратегическое управление: менеджмент-наука, менеджмент-искусство или успешная бизнес-практика?

2. Можно ли считать стратегическое управление универсальным методом решения любых долгосрочных задач предприятия? Каковы сильные стороны и в чем ограниченность методов стратегического управления?

3. Какой образ действий при решении стратегических задач характерен руководителям российских предприятий? Приведите примеры стратегических решений из практики российских предприятий.

4. Известный специалист в области стратегического менеджмента И. Ансофф утверждает, что «стратегия – понятие



трудноуловимое и несколько абстрактное. Ее выработка обычно не приносит фирме никакой непосредственной пользы. Кроме того, она дорого обходится как по денежным расходам, так и по затратам времени управляющих». Почему же тогда предприятия занимаются разработкой стратегии?

*Ситуация 1. От совершенствования производства к инновациям.<sup>1</sup>*

Пятьдесят лет «Тамбовполимермаш» был основан как ведущее предприятие химического машиностроения. Уже в 1960 году здесь был выпущен первый в СССР форматор-вулканизатор. А в последующие годы завод освоил сразу несколько производственных направлений и стал выпускать оборудование для металлургической, химической, фармацевтической и пищевой промышленности. Именно широкая номенклатура, а это около 100 наименований оборудования, помогла предприятию пережить кризисные 90-е годы. Такая многопрофильность завода в сочетании с мелкосерийным производством помогла предприятию не только выжить, но и завоевать прочные позиции в новой экономической среде.

В 1992 году Тамбовский завод полимерного машиностроения был преобразован в открытое акционерное общество. Высокий уровень профессионализма сотрудников конструкторских бюро позволяет предприятию модернизировать выпускаемое оборудование и проектировать высокотехнологичное новое. Все новейшие разработки полимерного оборудования имеют системы управления на базе программируемых контроллеров. В условиях перехода к рыночной экономике заводу удалось объединить отраслевую науку и опытное производство, благодаря чему «Тамбовполимермаш» вводит в производство современные новые виды продукции.

Сегодня ОАО «Тамбовполимермаш» - это цеха -

---

<sup>1</sup> От совершенствования производства к инновациям // Российская газета. - 13 сентября 2006. - № 203 (4169). - С. 30.

механосборочные, литейный, транспортный, инструментальный, ремонтно-энергомеханический, кузнечно-прессовый и цех сварных конструкций. При «Тамбовполимермаше» создан одноименный Торговый дом, который реализует всю изготавливаемую продукцию. Расширяя рынки сбыта, предприятие участвует в различных международных и отраслевых выставках («Шины, каучуки и РТИ» в ВК «Красная Пресня», г. Москва 2005, 2006 г.г., «ПРИВЭКС» в Санкт-Петербурге, Москве в 2004, 2005 г.г. и др.), где представляет не только свою продукцию, но и расширяет деловые связи с потенциальными потребителями напрямую, изучает конкурентов.

В 2002 году Тамбовский завод полимерного машиностроения начал сотрудничество с одной из крупнейших западных фирм - «Harburg-Freudenberg Maschinenbau GmbH» (бывшая Тиссе-Крупп Эластомертехник). Была приобретена техническая документация на два типоразмера гидравлических рамных прессов и подписано соглашение на право изготавливать вулканизационные прессы и поставлять их с маркировкой «Изготовлено по лицензии «Harburg-Freudenberg Maschinenbau GmbH».

В 2006 г. предприятие выиграло тендер на поставку 15 прессов 4530 RH/1 для производства легковых покрышек и 6 прессов 6475 HP для производства грузовых покрышек на ОАО «Белшина» (г. Бобруйск, Беларусь), что наглядно свидетельствует о долгосрочном сотрудничестве и увеличении объемов поставок оборудования на ближайшие 3 года.

Свою нишу тамбовское предприятие занимает и в нефтегазодобывающей отрасли, выпуская оборудование для крупнейших нефтяных компаний Западной Сибири, Урала и стран СНГ.

В условиях конкуренции с ведущими мировыми производителями только создание продукции, максимально удовлетворяющей потребителей, позволит обеспечить

предприятию не только стабильный спрос на выпускаемое оборудование, но и вывод производства на новые этапы развития.

Руководство во главе с исполнительным директором Владимиром Кротовым поставило перед собой задачу модернизировать имеющиеся производственные мощности и создать сильную маркетинговую службу.

В ОАО «Тамбовполимермаш» реализуется комплекс мероприятий, в основе которых лежит инновационный путь развития - путь биотехнологии, выпуск комплексных технологических линий по переработке возобновляемых вторичных ресурсов (отходов) основного производства предприятий пищевой, лесоперерабатывающей, сельскохозяйственной отраслей, отходов коммунального хозяйства.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Какие из управленческих решений, принятых руководством ОАО «Тамбовполимермаш», можно отнести к стратегическим? Перечислите.

2. Можно ли говорить о том, что на предприятии реализуется новая парадигма управления: сохранение организации через ее развитие?

3. Как бы охарактеризовали стратегию развития ОАО «Тамбовполимермаш»?

### **Домашнее задание**

Изучите опыт отечественных предприятий, используя статьи в периодической литературе. Охарактеризуйте решения стратегического характера, которые позволили предприятию существенно повысить показатели эффективности в долгосрочной перспективе. Наиболее интересные материалы следует изложить в качестве доклада на практическом занятии.

## ***Практическое занятие №2. Разработка и принятие стратегических решений на предприятии***

### *Ситуация 1. Чудеса науки: история DuPont<sup>2</sup>*

Рассмотрим пример некогда семейного предприятия DuPont, из недр которого вышло множество революционных материалов, таких как кевлар (из него изготавливают бронезилеты), тефлон, целлофан, нейлон, лайкра и многие другие. Впрочем, сначала в DuPont не думали заниматься революционными открытиями в области химии - история компании начинается с простого порохового завода...

В 1771 году на свет появился Элевтер Иринея Дюпон де Немур. Мальчик оказался настоящим гением и уже в 14 лет написал научную работу, посвященную производству пороха. Семья Дюпонов никогда не бедствовала – у родителей были деньги на то, чтобы дать сыну возможность заниматься обучением в Национальной пороховой ассоциации.

Когда Элевтеру исполнилось 22 года, он несколько приостановил свои занятия химией, чтобы помочь отцу в бизнесе. А дальше во Франции возникла непростая политическая обстановка и Дюпонам пришлось покинуть страну. Естественно, они отправились в США, где и начали свой (уже) легендарный бизнес. Первая фабрика была открыта через 2 года после того, как они приехали в Америку - в 1802 году в штате Делавер появилась первая пороховая фабрика семьи Дюпон.

Интересно то, что фабрика Дюпонов располагалась недалеко от реки, что с одной стороны было хорошо, так как позволяло использовать дешевое электричество, но с другой это налагало на компанию дополнительные проблемы. Все дело в том, что частые потопы останавливали на время деятельность фабрики. И это происходило регулярно.

---

<sup>2</sup> Гладченко А. Чудеса науки: история DuPont / А.Гладченко // Материал портала BizTimes,. – 2009. – Режим доступа: World Wide Web. URL: <http://www.biztimes.ru/index.php?artid=1311>

Впрочем, на пороховой фабрике были проблемы и посерьезнее. Чего стоят только постоянные взрывы, приводившие к травмам людей. Но такова специфика бизнеса.

Нельзя сказать, что и бизнес Дюпонов шел гладко. Проблемы с партнерами и финансами были нормой. Тем не менее, это не мешало развиваться компании. А не это ли главное на начальном этапе? Уже тогда Элевтер Дюпон отметился как отличный руководитель. Он действительно заботился о своих сотрудниках, что было не очень-то и привычно для того времени (напомню, что мы говорим о периоде с 1800 по 1830-е годы). Правда, на сей счет есть и другое мнение. Все-таки, пороховой бизнес слишком опасное начинание. У Дюпона просто не было выбора, когда он решил держать в штате медперсонал. Ведь взрывы здесь были нормой. А это почти всегда влекло за собой травмы на производстве.

Важным событием для компании стало ее назначение в 1820 году официальным поставщиком пороха правительству США, что позволило компании получить огромное количество новых заказов.

Следующий важный шаг в истории детища семьи Дюпон был предпринят в 1857 году, когда компанией руководил уже Ламмот Дюпон. Он запатентовал новый вид пороха, который получил название взрывного. Данный продукт оказался очень популярным на рынке и позволил DuPont упрочить свои позиции в Америке. Теперь ни у кого не оставалось сомнений, что компания является одним из крупнейших производителей пороха в стране.

Забавно, что Ламмот Дюпон умер прямо на работе. Во время одного из взрывов на фабрике он оказался не в том месте и не в то время. Вместе с Ламмотом начала умирать и пороховая компания. Стало понятно, что будущее DuPont будет связано вовсе не с военными заказами. Впрочем, до этого пока еще было далеко. Все дело в том, что уже скоро на рынке появится динамит, и Dupont станет одним из

крупнейших производителей этого взрывного механизма. Да и Первая мировая война не позволит компании так быстро закончить с вооружением.

С 1902 года компания принадлежит нескольким владельцам – членам семьи Дюпон. Уход от единоличного правления привел к тому, что в компании начали задумываться о смене курса. В начале XX века недалеко от первой фабрики Дюпонов появляется первый исследовательский центр компании. Сегодня такие исследовательские центры являются визитной карточкой компании. Из их недр вышло огромное количество революционных материалов, без которых мы просто не можем себе представить сегодняшнюю жизнь.

В 1912 году все производство взрывчатых веществ ведется в отдельных компаниях, которые были образованы после того, как к DuPont предъявили претензии антимонопольные ведомства. Это и стало началом перехода компании в русло мирного производства. Теперь DuPont становится производителем материалов, которые будут изменять жизнь человечества. На протяжении 100 лет.

Ближе к 1920-ым годам DuPont начинает активно рекламироваться. При этом цель рекламной кампании была достаточно проста, но в то же время сложна в достижении – нужно было показать обществу, что теперь у компании появились другие приоритеты. Больше она не будет ориентироваться на нужды военных.

В 1923 году работы исследователей DuPont дали свои первые плоды. Именно в этом году компания представила миру целлофан. Пожалуй, сегодня трудно представить себе, что когда-то этой влагонепроницаемой пленки просто не было. Особенно, учитывая, как часто мы сталкиваемся с целлофановыми пакетами. Это было начало. Пройдет чуть больше 10 лет и из недр исследовательских лабораторий выйдет еще один заметный продукт – нейлон. После этого начнется настоящий бум на нейлоновые чулки.

В то время DuPont сделала очень правильный шаг в сторону науки. Компания нанимала лучших в стране химиков, предлагая им условия гораздо более привлекательные, чем могли себе позволить типичные исследовательские университеты. Кроме того, каждый научный сотрудник в DuPont обладал определенной свободой, что позволяло максимально использовать творческий потенциал.

В 1938 году DuPont порадовал мир еще одним важным материалом – тефлоном. Сегодня можно увидеть огромное количество тефлоновых сковородок. Также именно в DuPont впервые создали лайкру и кевлар. Последний является тем материалом, из которого изготавливаются бронежилеты.

Открытия DuPont выдавала регулярно. Благо этому способствовала уникальная атмосфера в компании, так привлекавшая научных работников со всего мира в эту компанию. У DuPont сложился достаточно положительный имидж в глазах общественности. Хотя это и химическая компания. Всем известно, что в компании ревностно следят за окружающей средой и стараются производить безвредную продукцию.

DuPont часто называют одним из самых экологически чистых производителей химии. Компании было не просто завоевать такой имидж. Но, вероятно, оно того стоило. Например, при привлечении сотрудников, для которых очень важна социальная ответственность в компании, или которые являются рьяными защитниками окружающей среды. Во-вторых, в глазах общества и правительства DuPont получает дополнительные привилегии.

На сегодняшний день DuPont является открытым акционерным обществом. Компания публична – ее акции торгуются на американской фондовой бирже. В штате DuPont насчитывается порядка 60 тысяч человек. Доход компании в 2008 году составил 31,836 миллиарда долларов. Слоганом компании является «The miracles of science», что означает «чудеса науки».

## Вопросы для обсуждения

1. Охарактеризуйте стратегические решения компании на каждом из этапов ее развития?
2. Укажите, какие методы были выбраны для достижения стратегических целей компании?
3. Что способствовало развитию компании на протяжении ее развития – охарактеризуйте факторы, способствующие реализации стратегических решений, и факторы сдерживающего характера?
4. Сформулируйте возможные направления развития Дюпон, исходя их современных глобальных тенденций внешней среды.

## Домашнее задание

Изучите работу И. Ансоффа «Стратегическое управление» и ознакомьтесь с приведенной ниже статьей.

Сравните задачи стратегического и оперативного управления. Как бы их охарактеризовали, как противоположные или как взаимодополняющие? Возможно ли обеспечить эффективное сосуществование обоих типов управления? Если да, то какие пути решения данной задачи вы можете предложить?

Хрестоматия. *И. Ансофф о стратегическом и оперативном управлении*<sup>3</sup>

Внутри организации имеются два основных потока (уровня) деятельности (или две подсистемы): 1) *материально обеспечивающая подсистема*, которая занята переработкой поступающих ресурсов в товары и услуги; 2) *управляющая подсистема*, задача которой состоит в руководстве и контроле за деятельностью организации.

Управляющая подсистема имеет два основных режима

---

<sup>3</sup> Ансофф И.. Стратегическое управление / И. Ансофф. - М.: Экономика, 1989. – С. 239-242.



управления: *стратегическое управление и оперативное управление.*

Деятельность по стратегическому управлению связана с постановкой целей и задач организации и с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиваться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям.

*Потенциал для достижения целей организации в будущем является одним из конечных продуктов стратегического управления.* Применительно к фирме этот потенциал состоит со стороны «входа» - из финансовых, сырьевых и людских ресурсов, информации; со стороны «выхода» - произведенной продукции и услуг, испытанных с точки зрения потенциальной прибыльности; из набора правил социального поведения, следование которым позволяет организации постоянно добиваться своих целей.

В дополнение к потенциалу, обеспечивающему будущее функционирование организации, *другим, конечным продуктом стратегического управления являются ее структура и изменения, обеспечивающие чувствительность к изменениям во внешних условиях.* В предпринимательской фирме это требует наличия управленческой способности замечать и объяснять внешние изменения, которая должна сочетаться со способностью руководить необходимыми ответными стратегическими действиями; материальной возможности разработать, испытать и внедрить новые товары и услуги.

Эти соответствующие возможности частично определяются архитектурой организации. Имеются в виду:

- 1) производственные сооружения, их мощности, возможности и технология;
- 2) мощности и возможности по обработке и передаче информации;
- 3) организационные задачи отдельных лиц и групп;

- 4) вознаграждения и взыскания за исполнение порученных обязанностей;
- 5) структура и динамика власти;
- 6) системы и процедуры;
- 7) организационная культура, нормы, ценности и модели действительности, которые лежат в основе организационного поведения.

Стратегические возможности организации частично определяются качествами ее работников, в числе которых:

- 1) отношение к изменениям;
- 2) склонность идти на риск;
- 3) умение решать проблемы, относящиеся к стратегической деятельности;
- 4) умение решать социальные проблемы, относящиеся к проведению организационных изменений;
- 5) профессиональное мастерство (например, в области конструирования и разработки продукции, опытным производстве, выяснении реакции рынка);
- 6) мотивация участия в стратегической деятельности.

В целом задача управляющего, занятого стратегическими вопросами, заключается в том, чтобы:

- а) определить и провести стратегические изменения в организации;
- б) создать организационную архитектуру, благоприятствующую стратегическому изменению;
- в) отобрать и воспитать работников (исполнителей и руководителей), способных провести стратегические изменения.

В то время как деятельность по стратегическому управлению направлена на обеспечение стратегической позиции, которая обеспечит будущую жизнеспособность организации в изменяющихся условиях, оперативное управление занимается использованием существующей стратегической позиции фирмы с целью достижения целей организации. В коммерческой фирме управляющий,

занимающийся стратегией, обеспечивает постоянный потенциал прибыльности, а управляющий текущими операциями занят превращением потенциала в реальную прибыль.

В оперативном управлении основным видом деятельности являются определение и реализация таких форм активности организации, которые в большей степени обеспечивают достижение целей.

Конечным продуктом оперативной деятельности является поставка товаров/услуг потребителям за определенное вознаграждение. В корпорации это обеспечивается такими видами деятельности, как закупки, производство, реализация и маркетинг. Управленческие задачи включают определение общих оперативных задач, мотивацию, координацию и контроль управляющих и исполнителей в рамках фирмы в процессе выполнения задач.

Как стратегическое, так и оперативное управление требуют создания и поддержания определенной организационной архитектуры, подбора и воспитания кадров с соответствующей мотивацией и подготовкой. Однако все эти моменты совершенно различны для двух типов управления.

*Стратегическая социальная архитектура* нацелена на изменения, является гибкой и не имеет жестких структур, в то время как оперативная архитектура устойчива по отношению к изменениям, нацелена на высокую эффективность.

В то время как управляющий, занятый стратегическим руководством, стремится к изменениям, склонен идти на риск, обладает навыками руководства освоением новых направлений, управляющий, занятый оперативным руководством, выступает демпфером изменений и осторожно подходит к риску, компетентен в диагностике, координации и контроле сложной деятельности. Он обосновывает, как улучшить прошлую деятельность организации, не меняя ее направленности.

Как видно из табл. 1, стратегическая культура является открытой, гибкой и изобретательной; оперативная культура склонна к контролю изменений и повышению эффективности.

Значительно различаются между собой системы управления, информация, структуры организации и власти также значительно различаются при стратегическом и оперативном управлении.

Таблица 1

Сопоставление архитектуры организаций

	Оперативная	Стратегическая
Культура	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ориентирована на производство / маркетинг; успех = агрессивная конкуренция + эффективное производство</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ориентирована на стратегию / гибкость: успех = изобретательность + предвидение / создание потребностей</li> </ul>
Управляющих	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Умение получить прибыль, достичь поставленной цели, проконтролировать</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Предприниматель, «проводник» новшеств и благожелательный лидер</li> </ul>
Система управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Долгосрочное планирование</li> <li>• Контроль сложившейся деятельности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегическое планирование / стратегическое проблемное управление</li> <li>• Стратегическое управление</li> </ul>
Информация	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тенденции спроса и прибыльности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегический контроль</li> <li>• Новые проблемы и возможности</li> </ul>
Структура	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Функциональная / дивизиональная</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• По проектам / матричная</li> <li>• Динамичная</li> </ul>
Власть	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стабильная</li> <li>• Децентрализована</li> <li>• Сосредоточена в производстве и маркетинге</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сосредоточена в: общем руководстве НИОКР новых предприятий стратегическом планировании</li> </ul>

### **Практическое занятие №3 (семинар). Развитие концепции стратегического управления**

Учебная цель: изучение эволюции и школ стратегического менеджмента.

#### **Общие положения**

Становление стратегического менеджмента как самостоятельной области исследования и управленческой практики прошло четыре этапа:

- бюджетирование и контроль;
- долгосрочное планирование;
- стратегическое планирование;
- стратегический менеджмент.

В стратегическом управлении существуют различные направления, которые, разделяя общие базисные принципы дисциплины, по-разному расставляют исследовательские акценты. Такие направления называются научными школами, в случае стратегического управления - школами стратегического менеджмента.

Таблица 2

Школы стратегического менеджмента

Название школы	Процесс формирования стратегии
1. Дизайна	осмысление
2. Планирования	формальный
3. Позиционирования	аналитический
4. Предпринимательства	предвидение
5. Когнитивная	ментальный
6. Обучения	развивающийся
7. Власти	ведение переговоров
8. Культуры	коллективный
9. Внешней среды	реактивный
10. Конфигурации	трансформации

Наиболее обстоятельный анализ школ стратегического управления представлен в работе Г. Минцберга, Б. Альстренда и Дж. Лемпела.

Авторы выделяют десять научных школ (табл. 2).

Отмеченные школы подразделяются на три группы. Первые три школы описывают, как должна формироваться стратегия. Следующие шесть школ рассматривают специфические аспекты процесса формирования стратегии. Их последователи делают акцент на исследовании реальных процессов разработки стратегии. Четыре последующих школы - акцентируют внимание на методах преодоления сопротивления среды, стратегия, по мнению сторонников, имеет предписывающий характер, связана с неопределенностью и зависит от поведения индивида.

### **Вопросы для обсуждения на семинаре**

1. Эволюция стратегического менеджмента как самостоятельной области исследования и управленческой практики.
2. Стратегический подход к управлению развитием предприятия.
3. Школы стратегического менеджмента.

### **Методические указания по подготовке к семинару**

1. К вопросу «Эволюция стратегического менеджмента как самостоятельной области исследования и управленческой практики» необходимо ознакомиться с предпосылками возникновения и этапами развития стратегического менеджмента. Охарактеризовать основные этапы становления стратегического управления: бюджетирование, долгосрочное и стратегическое планирование, стратегический менеджмент, показать их достоинства и недостатки. Выделить причины,

обуславливающие переход к тем или иным методам управления.

При подготовке к занятию следует выделить подходы развитию стратегического управления в российской науке и практике, актуальность и особенности применения методов стратегического управления в деятельности отечественных предприятий. Пользуясь источниками литературы, ресурсами сети интернет, заполните таблицу 3.

Таблица 3

Основные представители российской школы менеджмента и их вклад в развитие теории и практики стратегического менеджмента в России

Представители	Вклад в развитие теории и практики стратегического менеджмента

Ознакомьтесь с критической статьей Г. Минцберга об ограничениях стратегического планирования. Выразите свое отношение к проблемам, поднятым в этой статье.

2. К вопросу «Стратегический подход к управлению развитием предприятия» необходимо охарактеризовать особенности стратегического подхода к решению проблем организации и показать их актуальность. При подготовке данного вопроса ознакомьтесь с моделями стратегического менеджмента (модель И.Ансоффа, модели Д.Томпсона, Ф.Дэвида, Р.Линча и др.), предложенными различными учеными, обобщите их характеристики и особенности в таблице 4. Сформулируйте достоинства и ограничения различных моделей, из перечисленных в таблице 4. Какая из

них, по Вашему мнению, является универсально применимой в современных условиях.

Охарактеризуйте стратегическое управление как фактор обеспечения конкурентоспособности предприятия.

Таблица 4

Основные модели и методология стратегического менеджмента

Авторы модели и методологии	Характеристика	Особенности применения

3. К вопросу «Школы стратегического менеджмента» необходимо раскрыть содержание и отличительные признаки школ стратегического менеджмента (перечислены в таблице 1). Приведите конкретные примеры (из практики отечественных и зарубежных предприятий) использования той или иной теории. Покажите их достоинства и недостатки.

Считают, что самые преуспевающие фирмы в формировании своей стратегии используют различные, вплоть до прямо конкурирующих, теорий. Такие компании могут в одно и то же время придерживаться жесткого плана и действовать по обстоятельствам, регулировать, контролировать действия сотрудников и допускать их участие в управление, наделять их полномочиями, строить далекие планы и уделять внимание мелочам. Обоснуйте или опровергните это утверждение.



Хрестоматия Г. Минцберг о проблемах стратегического планирования<sup>4</sup>.

Одна из проблем заключается в подмене стратегического мышления стратегическим планированием. Между тем, планирование всегда имеет отношение к анализу – к разделению цели или комплекса изменений на стадии формализации этих стадий таким образом, чтобы их можно было выполнять почти автоматически, и к формулированию ожидаемых последствий или результатов каждой стадии... Стратегическое мышление, напротив, имеет отношение к синтезу. Оно сопряжено с интуицией и созидательностью. Итогом стратегического мышления является интегрированное видение будущего предприятия и не слишком точно выраженное направление движения.

Стратегическое планирование страдает от софизмов<sup>5</sup> трех видов.

Во-первых, специалисты в данной области исходят из предположения, что мир останется неизменным в течение многих месяцев, которые понадобятся им для разработки плана, а затем, пока этот план будут реализовывать, станем развиваться в строгом соответствии с ним.

Во-вторых, они исходят из предположения о том, что можно отстраниться от реальной жизни и работать с проверенными, «твердыми» данными, лично не касаясь критической, рутинной работы по осуществлению планов. В то время как новые стратегии часто возникают в результате случайных, непредсказуемых событий, а нетщательно выполненного анализа.

В-третьих, стратегическое планирование исходит из предположения о том, что выработку стратегии можно и

---

<sup>4</sup> Mintzberg H. The Fall and Rise of Strategic Planning // Harvard Business Review, 1994, January – February, p 107-111.

<sup>5</sup> Софизм (гр. sophisma) – ложное по существу умозаключение, формально кажущееся правильным.

должно формализовать от анализа к завершающему действию. При этом упускается из виду, что разработка стратегии как процесс обучения может идти и в противоположном направлении. Мы проверяем наши решения и постепенно сводим оказавшиеся эффективными эксперименты в жизненные шаблоны, которые становятся стратегиями... Формальные процедуры никогда не смогут предсказать моменты дискретности, информировать отстранившихся от дел управляющих или порождать новые стратегии.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Прочитав приведенную критическую статью, выразите ваше отношение к возможностям использования и ограничениям стратегического планирования.

2. Является ли стратегическое планирование неизбежным этапом в развитии концепции стратегического менеджмента в России?

### ***Практическое занятие №4. Формулирование миссии и целей предприятия***

Учебная цель: приобретение навыков формулирования миссии и ведения организации.

#### **Общие положения**

Миссия организации (стратегическая установка), в сущности, означает попытку ответить на вопрос, в чем состоит конечный смысл деятельности организации. Она обычно довольно широка по масштабу и зачастую выглядит как описание долгосрочных перспектив организации. Можно привести несколько причин, по которым организация должна сформулировать свою миссию:

- сосредоточить сотрудников организации на общей цели;

- сформулировать основу или стандарт для распределения ресурсов;
- создать или изменить климат или культуру организации;
- обеспечить трансформацию целей организации в рабочую структуру;
- ввести систему формального планирования в организации.

Какого-либо определенного и универсального набора правил для формулирования стратегической установки, подходящего для любой конкретной организации, не существует. Представляется полезной предложенная Ф. Дэвидом нижеприведенная структура ответа на вопрос, что должно быть отражено в стратегической установке.

1. Покупатели. Указывается, кто является покупателями организации.

2. Продукция или услуги. Описание основных видов продукции и услуг организации.

3. Рынки. Формулируется сфера конкуренции фирмы.

4. Технология. Сообщается о том, является ли технология предметом внимания организации.

5. Формулирование широких экономических задач фирмы.

6. Философия. Подтверждение основных убеждений, этических ценностей и философских приоритетов организации.

7. Самооценка. Формулирование недостатков организации и ее конкурентных преимуществ.

8. Забота об имидже. Формулирование того, как организация хотела бы выглядеть в глазах общественности.

9. Отношение к персоналу. Заявление об отношении компании к ее персоналу.

Сформулировать миссию организации возможно, используя следующий шаблон:

Миссия \_\_\_\_\_ заключается в обеспечении экономического роста и решении \_\_\_\_\_ (определённых проблем) посредством производства и реализации \_\_\_\_\_ (основные продукты, услуги), удовлетворяющих требованиям \_\_\_\_\_, что должно позволить акционерам (собственникам, работникам) получить оптимальную прибыль, а его персоналу – достойное вознаграждение.

Цели организации, часто называемые корпоративными целями, отличаются от стратегической установки тем, что они гораздо более конкретны по содержанию и часто приводятся в стоимостном выражении. К ним могут относиться желаемые уровни выручки или прибыли, темпы роста, размеры дивидендов или оценочная стоимость акций. Однако могут быть цели и не имеющие финансового эквивалента, например, степень удовлетворения персонала от работы.

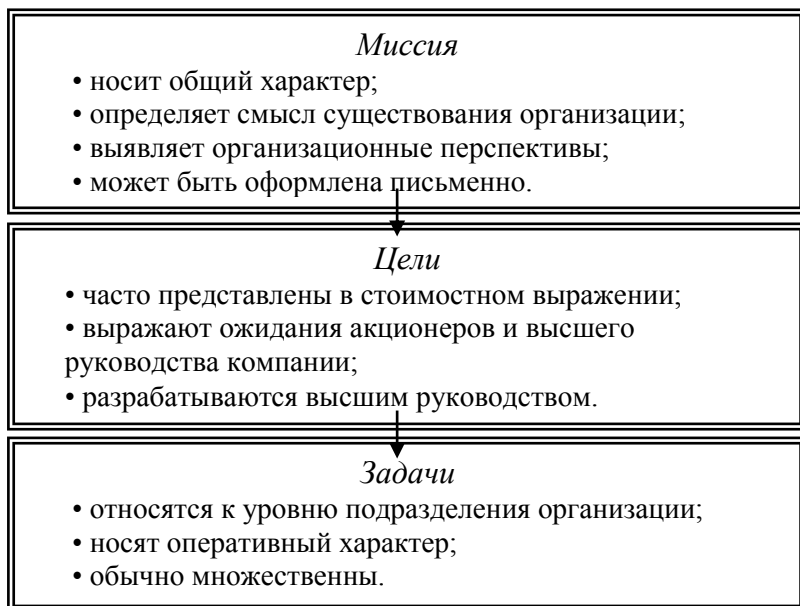


Рис. 2. Соотношение между миссией, целями и задачами организации

Разграничение между целями и задачами проходит по уровню, на котором они действуют в организации. Задачи имеют отношение и к отдельным подразделениям организации или ее филиалам. Задачи носят более краткосрочный характер, чем цели, так как они связаны с планированием текущей деятельности.

Связь между миссией, целями и задачами организации показана на рис. 2.

### **Ситуации для анализа**

#### *Ситуация 1. Стратегия развития ОАО «Газпром»<sup>6</sup>*

ОАО «Газпром» - одна из крупнейших энергетических компаний в мире. Основными направлениями ее деятельности являются геологоразведка, добыча, транспортировка, хранение, переработка и реализация углеводородов, а также производство и сбыт электрической и тепловой энергии. Миссия «Газпрома» заключается в максимально эффективном и сбалансированном газоснабжении потребителей РФ, выполнении с высокой степенью надежности долгосрочных контрактов по экспорту газа.

Стратегической целью ОАО «Газпром» является становление как лидера среди глобальных энергетических компаний посредством освоения новых рынков, диверсификации видов деятельности, обеспечения надежности поставок. Особенность «Газпрома» и одно из его преимуществ заключается в том, что он одновременно является и производителем, и поставщиком энергоресурсов, располагая мощной ресурсной базой и разветвленной газотранспортной инфраструктурой. Благодаря географическому положению России у компании есть возможность стать своеобразным энергетическим «мостом» между рынками Европы и Азии,

---

<sup>6</sup> Парахина В.Н. Стратегический менеджмент: учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – 6-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2012. – 496с. – С.452-459

поставляя собственный газ и оказывая услуги по транзиту газа другим производителям. Это предопределяет содержание стратегий компании в ее ключевых областях деятельности.

Принципы стратегии компании:

- повышение эффективности во всех звеньях производственной цепочки от добычи до сбыта природного газа, нефти и продуктов переработки;

- расширение и диверсификация деятельности (новые рынки, транспортные маршруты, продукты) за счет проектов, обеспечивающих создание продуктов с высокой добавленной стоимостью;

- соблюдение интересов акционеров ОАО «Газпром»;

- совершенствование корпоративного управления, повышение прозрачности финансово-хозяйственной деятельности;

- персональная ответственность руководителей за принятые управленческие решения.

Стратегической задачей «Газпрома» в отношении ресурсной базы является сохранение паритета между приростом запасов и добычей на период до 2010 г. и обеспечение расширенного воспроизводства запасов в дальнейшей перспективе. Геологическое изучение недр будет проводиться в районах с развитой газодобычей (Надым-Пур-Тазовский регион, Прикаспийская нефтегазоносная провинция), а также в новых газоносных районах: полуостров Ямал, шельф арктических морей, Восточная Сибирь, Дальний Восток.

Стратегия в области добычи газа и нефти: в 2015 г. объем добычи газа «Газпромом» достигнет 610 – 615 млрд куб. м, в 2020 г. – 650 – 670 млрд куб. м. Это качественно более высокий уровень, чем предусмотрено принятой всего несколько лет назад Энергетической стратегией Российской Федерации.

После 2020 г. предполагается освоение новых стратегических районов газодобычи на полуострове Ямал,

шельфе Баренцева моря, в акваториях Обской и Тазовской губ, в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке. Извлечение метана из угольных пластов призвано стать одним из основных направлений стратегии расширения ресурсной базы «Газпрома». По предварительным оценкам прогнозные годовые объемы добычи в Кузбасском бассейне – крупнейшем метаноугольном бассейне мира – могут составить до 20 млрд куб. м после 2020 г. Стратегия развития нефтяного бизнеса предусматривает рост годовой добычи нефти до 90 – 100 млн т к 2020 г. План выхода на уровень добычи 2020 г. предусматривает поэтапное вовлечение в эксплуатацию всех разведанных месторождений ОАО «Газпром нефть», расширение ресурсной базы за счет ввода в эксплуатацию нефтяных месторождений, находящихся на балансе других компаний группы «Газпром», а также приобретения новых лицензий.

Инновационная деятельность группы «Газпром» предусматривает разработку перспективных планов и программ для устойчивого развития ТЭК России, развитие сырьевой базы и создание новых технологий для эффективной добычи природного сырья.

Развитие нефтегазопереработки. ОАО «Газпром» нацелен на расширение производства продуктов газохимии, повышение извлечения ценных компонентов из газа и увеличение производства продуктов более глубокой степени переработки, а также на увеличение загрузки перерабатывающих мощностей. Планируется модернизация газоперерабатывающих мощностей, намечается создание новых производств по переработке природного газа с получением синтетического жидкого топлива, диметилового эфира и другой продукции.

Стратегия развития «Газпрома» также предусматривает расширение транспортных мощностей и диверсификацию маршрутов транспортировки газа. Приоритетными проектами в настоящее время являются строительство газопроводов

«Северные районы Тюменской области (СРТО) – Торжок», «Грязовец – Выборг», «Северный поток» и расширение Уренгойского газотранспортного узла. Кроме того, «Газпромом» реализуются проекты строительства газопроводов «Касимовское ПХГ – Воскресенск» и «Починки – Грязовец».

Следующими крупными проектами, которые планируется начать вводить в эксплуатацию после 2010 г., станут строительство системы магистральных газопроводов для транспортировки газа с месторождений полуострова Ямал и строительство газопровода «Мурманск – Волхов» для транспортировки газа Штокмановского месторождения в Северо-Западный район России, а также строительство газопровода «Южный поток», который наряду с проектом «Северный поток» обеспечит диверсификацию маршрутов поставок газа на европейский рынок. Также «Газпром» участвует в развитии ГТС в Центральной Азии.

В соответствии с Восточной программой на Дальнем Востоке России предполагается создание и развитие ГТС для обеспечения надежного газоснабжения российских потребителей, выхода на экспортные рынки стран АТР и последующего подключения к действующей ЕСГ России. Основу на первом этапе составит газопровод «Сахалин – Комсомольск-на-Амуре – Хабаровск – Владивосток», который позволит газифицировать Хабаровский и Приморский края, а также Еврейскую АО. В перспективе предполагается подключение к этой системе Чагинского НГКМ.

Стратегия в области электроэнергетики. Определены следующие стратегические цели: диверсификация рисков тарифного регулирования, оптимизация топливного баланса и достижение синергетического эффекта от совмещения газового и электроэнергетического видов бизнеса. Основное внимание планируется уделять увеличению доли угольной генерации нового поколения и повышению КПД в газовой генерации, что позволит обеспечить эффективное



использование газа при растущих энергетических потребностях российской экономики.

Группа «Газпром» изучает возможности инвестирования в европейские электроэнергетические активы. Расширяется сотрудничество с энергоснабжающими компаниями, обладающими клиентской базой и комплексом технологий, которые помогут увеличить присутствие Группы на международном рынке электроэнергии.

Стратегия «глобального присутствия». «Газпром» стремится участвовать в проектах по разведке, добыче, транспортировке и сбыте углеводородов в третьих странах в рамках стратегии «глобального присутствия» компании на мировом рынке нефти и газа, используя при этом как участие в конкурсах и аукционах, так и операции обмена активами. Среди стран, в которых «Газпром» реализует стратегию «глобального присутствия» Ливия, Узбекистан, Киргизия, Казахстан, Туркменистан, Индия, Вьетнам, Венесуэла, Иран, Нигерия.

Региональная политика. Газовая промышленность России традиционно формировалась как централизованная система. Ее основу составляют базовые элементы Единой системы газоснабжения (ЕСГ), предприятия «Газпрома», расположенные в большинстве субъектов РФ. С рождением ОАО «Газпром» в условиях эпохи перехода к рыночным отношениям резко возросла роль компании в жизни российских регионов. В настоящее время хозяйство «Газпрома» - это крупный производственный комплекс, включающий десятки тысяч километров распределительных газопроводов, всю необходимую инфраструктуру. Через ЕСГ и газопроводы-отводы природным газом обеспечиваются 645 городов, более 13 тыс. поселков и сельских населенных пунктов, 10 тыс. коммунально-бытовых и 1150 промышленных предприятий, две с половиной тысячи котельных.

Региональная политика ОАО «Газпром» является инструментом, позволяющим добиваться создания

экономических, организационных и правовых условий, обеспечивающих нормальное функционирование системы газоснабжения на основе взаимовыгодного сотрудничества компании с многочисленными российскими территориями.

### **Вопросы к ситуации:**

1) Опишите миссию компании: в широком или узком смысле она сформулирована, какие компоненты присутствуют и какие отсутствуют в ее формулировке? Скорректируйте миссию ОАО «Газпром» с учетом эталонной формулировки.

2) Охарактеризуйте и изобразите схематично (укрупненно) организационную структуру управления ОАО «Газпром». К какому типу и виду относится организационная структура управления компанией, и по какому признаку сгруппированы подразделения. В чем преимущества и недостатки существующей оргструктуры управления?

3) Постройте дерево целей компании, начиная с формулирования видения и заканчивая операционными целями. Обратите внимание на формулировку стратегической цели всего предприятия, стратегических целей бизнес единиц. Функциональные цели следует объединять по функциональным признакам: маркетинг, инновации, инвестиции и финансовая политика, кадры, производство (добыча и переработка), снабжение, сбыт и т.д. Охарактеризуйте ряд задач краткосрочного характера.

### **Домашнее задание**

Ознакомьтесь со статьей «Французский Гамбит» (Петрова Ю. Французский гамбит / Ю. Петрова // Секрет фирмы, №3 (328). – 2013. – С.18-25). Сформулируйте миссию компании «Автоваз». Определите видение и сферу бизнеса компании. Постройте иерархию целей компании. Каковы, на Ваш взгляд, перспективные направления развития компании «Автоваз»?

## ***Практическое занятие №5. Анализ внешней среды предприятия***

Учебная цель: изучение методов и приобретение навыков анализа внешней среды предприятия.

### ***Методика PEST-анализа***

Рассмотрите деятельность конкретного российского предприятия (можно использовать материалы газет и журналов) и определите основные стратегические факторы макросреды предприятия.

#### **Общие положения.**

PEST-анализ состоит в выявлении и оценке влияния факторов макросреды на результаты текущей и будущей деятельности предприятия. Выделяют четыре группы факторов, наиболее существенных для стратегии предприятия:

- политико-правовые,
- экономические,
- социокультурные,
- технологические.

Методика реализуется поэтапно:

1. Разрабатывается перечень внешних стратегических факторов, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия на функционирование предприятия.

2. Оценивается значимость (вероятность осуществления) каждого события для данного предприятия путем присвоения ему определенного веса от единицы (важнейшее) до нуля (незначительное). Сумма весов должна быть равна единице, что обеспечивается нормированием.

3. Дается оценка степени влияния каждого фактора-события на стратегию предприятия по 5-балльной шкале: «пять» - сильное воздействие, серьезная опасность; «единица» - отсутствие воздействия, угрозы.

4. Определяются взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия, и подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данного предприятия.

Суммарная оценка указывает на степень готовности предприятия реагировать на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды.

Пример проведения анализа внешней среды представлен в табл. 5.

Таблица 5

Результаты анализа внешних факторов предприятия (условный пример)

Группа факторов	Вес фактора (от 0 до 1)	Оценка степени влияния фактора	Взвешенная оценка
<i>1. Политические факторы</i>			
1.1			*
1.2			*
1.3			*
Итого			
<i>2. Экономические факторы</i>			
2.1			*
2.2			*
2.3			*
Итого			
<i>3. Социокультурные факторы</i>			
3.1			*
3.2			*
3.3			*
Итого			
<i>4. Технологические факторы</i>			
4.1			*
4.2			*
4.3			*
Итого			
ИТОГО			*

В данном случае взвешенная оценка по группам факторов показывает, какая группа внешних факторов оказывает наибольшее влияние на деятельность предприятия.

### *Ситуация 1. Возвращение супермена<sup>7</sup>*

Год назад казалось, что для российского производителя суперкомпьютеров «Т-Платформы» все кончено. Компания, быстро набиравшая вес на мировом рынке, в марте 2013 года угодила в США в черный список экспортеров, действия которых наносят ущерб американской национальной безопасности. Санкции оказались жесткими: фактически полное эмбарго на покупку технологий и комплектующих.

О том, что холдинг «Т-Платформа» попал в «черный список», который составляет подведомственное Министерству торговли США Бюро промышленности и безопасности, глава компании В.Опанасенко узнал 8 марта 2013 года. Это стало для него неожиданностью, никаких формальных и неформальных поводов для этого не было. Включение в «черный список» автоматически означало для компании запрет на все торговые операции с американскими компаниями и закупку их продукции, в т.ч. товары, технологии и патенты. Российская компания, входящая в десятку крупнейших производителей суперкомпьютеров в мире, в одночасье оказалась отрезана от элементной базы: главными поставщиками микроэлектронных компонентов «Т-Платформ» являются американские по «прописке» компании – Intel, AMD, NVIDIA. Впрочем, территорией США эмбарго не ограничивалось. Компании также запрещалось экспортировать товары и технологии, произведенные в любой стране мира, если доля американских комплектующих или патентов в них превышает 25%.

За пару лет до инцидента с американским экспортным законодательством «Т-Платформы» начали бурно осваивать

---

<sup>7</sup> См.: Югринова Н. Возвращение супермена / Н. Югринова // Воронежский бизнес журнал, №2 (84), 2014 – С.20

международный рынок, заключив несколько контрактов в Европе и Азии. Суперкомпьютеры компании решали самые разные задачи – от предсказания погоды до моделирования работы человеческого мозга. «Т-Платформы» демонстрировали не только инновационный потенциал, но и готовность вести разработки «под ключ» - совместно с заказчиком с самых ранних стадий проекта.

Выход на мировые рынки был стратегически важной задачей для компании. В России компания имела фактически монопольное положение, контролируя, по оценкам аналитиков IDC, более половины от совокупной мощности всех установленных на локальном рынке высокопроизводительных систем. Один из самых мощных суперкомпьютеров мира – «Ломоносов» с мощностью на пике в 1,7 петафлопс – установлен в МГУ. Мощнейшие вычислительные системы размером с большой зал и весом больше тонны сегодня решают задачи нефтеразведки, проводят гидро- и аэродинамические расчеты, моделируют автомобильные краш-тесты, создают новые соединения для фармацевтики. Стоимость каждой такой системы стартует от нескольких сотен тысяч долларов до бесконечности.

На начало 2000-х отрасль суперкомпьютеров в России отсутствовала как класс, однако все предпосылки к ее появлению имелись. Росла потребность в сверхмощных вычислениях, страна брала курс на высокие технологии, темпы роста ВВП ставили новые рекорды. Уже в 2003 году компания дебютировала с первым большим заказом: совместно с другими исполнителями она приняла участие в российско-белорусской программе «СКИФ». Заказы госсектора – главным образом научных и образовательных учреждений – питали разработчиков еще много лет. Более того, в конце 2011 года блокпакет компании «Т-Платформы» выкупил Внешэкономбанк. Инвестиции ВЭБа решено было направить в том числе и на привлечение зарубежных клиентов.

Тем временем спрос сместился в сторону реальной экономики. Мощнейшие вычислительные системы размером с большой зал и весом больше тонны стали размещать у себя лаборатории промышленных корпораций.

Одна из основных проблем суперкомпьютеров – поиск энергосберегающих технологий. Тот же «Ломоносов» требует 4 – 5 МВт электричества, что сравнимо в энергопотреблении небольшого города. Другая проблема связана с масштабируемостью системы: при увеличении суперкомпьютеров в размерах их вычислительная мощность возрастает нелинейно. Потратив вдвое больше денег, заказчик не сможет увеличить быстродействие в те же два раза. Решать эти проблемы можно только за счет капиталоемких разработок. Однако государственного софинансирования отечественных разработок в области суперкомпьютерных технологий фактически нет.

Неудивительно, что, как только у новоиспеченного международного игрока попытались отнять право на профессию, компания «Т-Платформы» приняла решение бороться за справедливость и подала апелляцию. Конечно, всегда существуют «обходные пути», позволяющие закупить компоненты и технологии через подставные фирмы – хотя бы для того, чтобы продолжать исследования и разработки. Однако руководство компании стали действовать исключительно законными и честными методами. За тем, чтобы запрет на экспорт выполнялся, ревностно следят специальные подкомитеты Министерства торговли. Более того, в США существует автоматизированная система экспортного учета ИТ-систем, через которую проходят все сделки по наукоемким технологиям и материалам, поэтому вероятность закупить «вагон микросхем» и остаться незамеченным минимальна.

Привлечение дипломатов российского МИДа и влияние акционеров компании позволили добиться исключения из «черного списка». Угроза полной потери бизнеса, связанная с

вынужденным «простоем» компании, была действительно очень близка. Однако, взвесив все риски, компания принялась действовать как хирург – быстро, точно и хладнокровно. Холдинг сократили на треть, уволив около сотни сотрудников, но оставив на местах всех ключевых специалистов. Провели финансовую реструктуризацию, что дало долгосрочные результаты: компания научилась более четко и аккуратно управлять своими активами. Стали искать заказы, не связанные с американскими технологиями и продукцией – например, инжиниринг вычислительных центров, разработка технологий питания и охлаждения серверов.

Директор «Т-Платформы» не отрицает существования лобби западных ИТ-компаний, мешающих российскому бизнесу заявить о себе на мировом рынке. Сейчас в компании планируется пересмотреть стратегию, и главной целью необходимых преобразований станет создание более устойчивого бизнеса, менее зависимого как от партнеров, так и от конкурентов. Зарубежные контракты по-прежнему манят компанию, впрочем акценты сместились при этом с Америки и Азии на Европу.

### Задание и вопросы к ситуации

1. Оцените влияние факторов внешней среды, используя методику проведения PEST-анализа.
2. Охарактеризуйте стратегические решения компании, связанные с действием наиболее приоритетных факторов среды. Все ли решения были на Ваш взгляд верными?
3. Разработайте перспективные направления развития компании «Т-Платформы».



## ***Практическое занятие №6. Анализ внешней среды предприятия***

Учебная цель: изучение методов и приобретение навыков анализа внешней среды предприятия.

### ***Отраслевой анализ: модель пяти сил конкуренции.***

#### **Общие положения.**

Первый шаг анализа состоит в том, чтобы дать общее описание положения дел в отрасли и определить доминирующие в ней конкурентные силы. Для этого можно использовать модель «пяти сил» М. Портера. Следующие вопросы помогут решить задачу идентификации отрасли.

- Каковы продукты или услуги фирмы? Каковы каналы распределения? Каков размер отрасли (как по числу действующих в ней предприятий, так и в отношении денежной оценки)? Насколько быстро идет ее рост? Является ли продукт отрасли сильно дифференцированным? Высоки ли барьеры выхода из отрасли? Какова относительная величина постоянных издержек в отрасли? (Ответы на эти вопросы позволят выявить силы, определяющие уровень конкуренции в отрасли и степень угроз со стороны конкурентов).

- Кто является главным конкурентом/ами? Какая часть рынка занята этим главным конкурентом/ами? (Ответы на эти вопросы помогут определить, является отрасль консолидированной или фрагментированной).

- Кто является наиболее значимыми потребителями данной отрасли? Обладают ли потребители силой? Что является источником силы потребителей?

- Кто является наиболее значимыми поставщиками данной отрасли? Обладают ли поставщики силой? Что является источником силы поставщиков?

- Существуют ли значительные барьеры для входа в отрасль? Каковы они? Достаточно ли эффективно они защищают действующие в отрасли организации от

дополнительного конкурентного давления, тем самым увеличивая их прибыль?

- Существуют ли удовлетворительные субституты для товаров (услуг) отрасли? Воздействуют ли они на динамику цен в отрасли?

- Каковы наиболее характерные стратегии для конкурирующих в отрасли фирм?

- Каковы размеры отрасли в глобальном масштабе? Имеются ли достаточно привлекательные причины для вовлечения фирмы в международный бизнес?

- Является ли отрасль регулируемой? Как регулирующие воздействия влияют на внутриотраслевую конкуренцию?

Анализ внешней среды включает в себя анализ внешних стейкхолдеров (группы поддержки, влияния) и определение действующих сил внешней среды. Он также позволяет идентифицировать состав и силу конкурентов, поставщиков и потребителей, степень влияния ключевых стейкхолдеров на отрасль.

К наиболее важным воздействиям внешней среды на отрасль можно отнести действующие социальные факторы, силы уровня глобальной экономики, политические факторы и технологические инновации. При этом надо иметь в виду, что факторы необходимо учитывать только и той мере, в которой они воздействуют на отрасль, а не в той, например, как их оценивают политики или СМИ.

Методика структурного анализа позволяет компании разрабатывать эффективную стратегию, которая, в свою очередь, позволит ей занять прочную позицию при столкновении лицом к лицу с различными конкурентными силами. На рис. 3 схематично представлена модель пяти сил конкуренции.

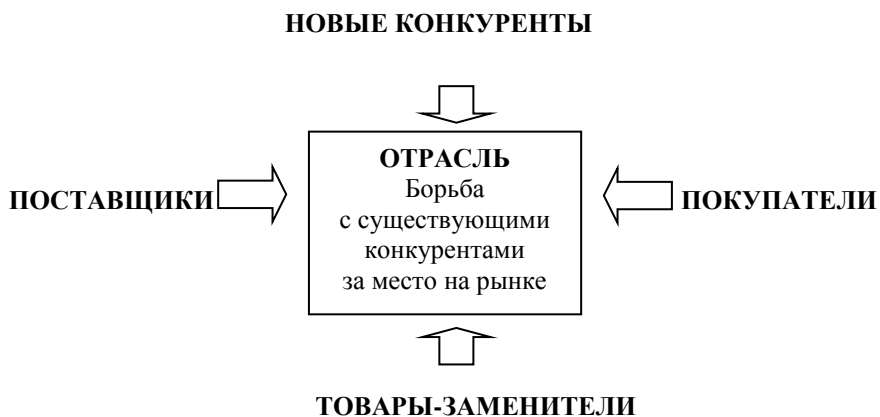


Рис. 3. Модель пяти сил конкуренции М. Портера

### Ситуация для анализа

#### *Ситуация 1. Colortek<sup>8</sup>*

Компания Colortek работает на рынке совместимых расходных материалов для офисной техники с 2003 года и продвигает продукцию под собственным брендом. Это картриджи для лазерных и струйных принтеров, копиров и многофункциональных устройств, комплектующие к ним, комплекты для заправки, тонеры и чернила, термопленка для факсов, СНПЧ (системы непрерывной подачи чернил). Colortek предлагает также материалы для профессиональной техники (термотрансферных принтеров и плоттеров), используемой, например, фирмами по наружной рекламе или торговыми организациями.

Головной офис компании, а также собственное производство расположены в Санкт-Петербурге. В 2008 году было открыто представительство в Москве. В Colortek

<sup>8</sup> См.: Материалы кейс-портала. - Режим доступа: World Wide Web. URL: <http://caseportal.ucoz.ru/index/colortek/0-82>

работают более 150 человек. На собственном производстве компания собирает картриджи, а комплектующие к ним и другие виды продукции заказывает за рубежом. Ежемесячная выручка — примерно 50 млн руб. Генеральный директор Colortek В. Козлов называет свою компанию одним из крупнейших российских производителей.

Как правило, совместимые расходные материалы стоят примерно на 50% дешевле, чем та же продукция, предлагаемая самими производителями офисной техники. В кризис многие предприятия и частные лица не могли отказаться от использования оргтехники, но стали экономить на расходных материалах. Соответственно, объемы продаж совместимых картриджей, тонеров и чернил для повторной заправки, а также СНПЧ стали ощутимо расти. Повысилась и привлекательность этого рынка. «Барьеры входа в наш бизнес низкий. Постоянно появляются новые игроки, готовые закупать расходные материалы в Юго-Восточной Азии и потом перепродавать их с минимальной маржой», — рассказывает Козлов.

Следовать стратегии низких цен руководители Colortek не хотят, полагая, что марка завоевала свои позиции (долю Colortek на рынке совместимых расходных материалов Владимир Козлов оценивает в 8% в денежном выражении) благодаря стабильному качеству продукции. Выдерживать качество, демпингуя, по мнению гендиректора, невозможно. «Но ценовой фактор на нашем рынке значим, особенно для новых заказчиков. На более низкие цены «ведутся» даже постоянные клиенты. Правда, потом все-таки возвращаются к нам», — говорит Владимир.

Возможно, борьба с конкурентами, предлагающими более низкие цены, требует целенаправленных усилий по продвижению торговой марки, повышению ее известности и увеличению лояльности к ней. Colortek использует методы ценовой стимуляции потребителей, но ищет и иные способы убедить клиентов в преимуществах своей продукции. Сейчас

компания тратит на рекламу в интернете и в отраслевых печатных изданиях около 150 тыс. руб. в месяц, но планирует существенно увеличить затраты на продвижение.

Битва за совместимость.

Львиную долю прибыли производители принтеров, копиров и факсов получают не от реализации техники, а от продажи расходных материалов. «Поэтому они призывают покупателей использовать только оригинальные материалы, «пугая» порчей техники. Продавцы совместимых «расходников» стараются убедить потребителей в обратном, публикуя, например, результаты тестов, которые показывают высокое качество своей продукции»,— рассказывает гендиректор Colortek.

Убеждать удастся. По данным исследовательского агентства «Бизнес-информ», в 2010 году количество проданных в России совместимых картриджей для лазерных принтеров (наиболее востребованная на рынке продукция, которая приносит Colortek около 60% всей выручки) не намного меньше, чем количество проданных оригинальных картриджей (7,2 млн против 9,8 млн единиц). Количество же купленных заправок для оригинальных и совместимых картриджей составило 28,3 млн штук. Картридж для лазерного принтера в Colortek в среднем стоит 1,5 тыс. руб.— примерно в два раза меньше, чем оригинальный «расходник».

По оценкам Козлова, в России рынок совместимых расходных материалов растет на 10–12% в год, объемы продаж Colortek — на 20%. Но число игроков постоянно увеличивается. «Многие компании, занимающиеся продажей и обслуживанием компьютерной техники, не отказываются подзаработать и на расходных материалах. Сейчас более 300 компаний реализует картриджи по name, и именно они задают тон в ценовых войнах»,— рассказывает Козлов.

Игроков, продающих брендованную продукцию, по его мнению, на рынке около 50, причем лишь немногие из них имеют собственное производство. «Выпускаемая нами

продукция проходит многоступенчатый контроль качества, который начинается проверкой комплектующих и заканчивается тестированием готовых изделий. Это требует затрат. Мелкие компании занимаются чистой перепродажей и могут работать с маржой в 5%, чего мы себе позволить не можем», — говорит Козлов.

Таким образом, Colortek и другим производителям брендируемых совместимых расходных материалов удастся успешно отбирать клиентов у компаний, выпускающих офисную технику. С другой стороны, обилие демпингующих мелких игроков делает их бизнес менее прибыльным.

Тактические силы.

Colortek продает свои товары через розничные сети офисной и бытовой техники и работает с крупными интернет-магазинами. Но доля розничных продаж на рынке расходных материалов, по словам Козлова, невелика — не более 20%. Основные продажи компании обеспечивают более 600 дилеров со всей России «Это оптовые покупатели, занимающиеся продажей компьютеров и оргтехники, сервисные центры, а также крупные корпоративные клиенты. Любая компания, работающая на IT-рынке или имеющая серьезный IT-отдел, может стать нашим дилером», — объясняет Козлов. Работать напрямую компания готова только с юридическими лицами в Санкт-Петербурге при условии покупки на сумму не менее 15 тыс. руб., а остальным покупателям предлагает обращаться к дилерам. Часть выручки Colortek приносят заказы от государственных организаций.

«Мы предоставляем своим дилерам рекламную поддержку. Публикуем информацию о них на нашем сайте, представляем фотографии и презентации, каталоги, буклеты и сувенирную продукцию, обеспечиваем их фирменными стойками», — говорит маркетолог компании Л. Шелгунова.

Активным привлечением новых дилеров занимается отдел продаж, который состоит из 13 человек. Девять человек работают в головном офисе в Санкт-Петербурге, еще четыре

— в московском представительстве компании, все менеджеры отдела имеют ежемесячный план по продажам.

Colortek рекламирует свою продукцию в интернете, используя для этого баннеры на тематических сайтах, контекстную рекламу, размещая пресс-релизы на крупных тематических порталах. По словам Шелгуновой, такая тактика дает неплохую отдачу. Компания проводит акции, предлагая товары со скидками, разработала специальное предложение для новых клиентов. Они могут взять набор продукции «на пробу» по ценам на 5% ниже, чем крупный дилер при закупке партии товара на сумму \$10 тыс. «Но ценовое стимулирование всего лишь один из методов воздействия на потребителя. Нам бы хотелось привлекать покупателей не самым дешевым предложением, а качественной продукцией по разумной цене»,— говорит Козлов.

Гендиректор Colortek считает, что увеличить объем продаж можно на 40% в год. При этом не так уж важно, вырастут они за счет роста объемов продукции, закупаемой дилерами, или за счет увеличения числа самих дилеров. Но для этого надо повысить интерес и доверие клиентов к бренду.

Свои изделия компания продает в фирменной упаковке, а торговая марка Colortek, по словам Козлова, известна на рынке — это показывают, например, опросы посетителей выставок, в которых участвует производитель. Но сознательно продвижением бренда компания никогда особенно не занималась. «На нашем рынке потребители больше ориентируются на цену, а не на бренд. Хотя, возможно, дело как раз в том, что мы пока не занимаемся его продвижением. Сейчас некоторые крупные игроки делают шаги в этом направлении, проводят масштабные рекламные акции в интернете, используют наружную рекламу в метрополитене, проводят семинары, популяризирующие свой бренд»,— говорит Козлов.

Широта и глубина.

Большой ассортимент расходных материалов, по мнению В. Козлова, является одним из преимуществ компании. «Такого количества позиций, наверное, больше нет ни у кого. Это удобно дилерам: они могут в одном месте купить практически все необходимое»,— уверен гендиректор.

На втором месте по объемам продаж после картриджей для лазерных принтеров у Colortek идут тонеры и чернила — 15%, 10% продаж приходится на риббоны (красящие ленты для термотрансферной печати), 7% — на картриджи для струйных принтеров. Доля комплектующих, термопленки, фотобумаги, этикеток составляет 2–3%.

«Стараемся предлагать не только самый широкий, но и самый глубокий ассортимент: у нас представлена продукция, совместимая с техникой всех основных производителей. Быстро налаживаем выпуск картриджей и всего необходимого к любой новой завоевавшей популярность модели»,— говорит Козлов.

Компания заинтересована в активном поиске и открытии новых направлений. В этом году в ассортимент была добавлена новая группа — самоклеющиеся этикетки для термотрансферных принтеров. «Неудовлетворенные потребности своей аудитории мы пытаемся выяснить с помощью опросов,— рассказывает Л.Шелгунова.— Но, как показывает практика, потребители редко называют какие-то новые виды расходных материалов. Информацию мы получаем тогда, когда сами предлагаем позиции и просим ответить, интересны ли они». Таким образом, например, в компании выяснили, что дилеры готовы покупать этикетки, батарейки, «болванки» для дисков. «Этикетки мы уже продаем и видим хорошую отдачу от этого вида продукции. По батарейкам и «болванкам» вопрос пока остается открытым. Цена на товар должна быть конкурентна, а наша прибыль — составлять не менее 10%. Сейчас ищем возможности выполнить эту задачу, ведем переговоры»,— говорит Козлов.



Гендиректор предполагает, что какие-то потребности в «расходниках» они пока не учли. Компания также ищет способы лучше понять потребности рынка и сформировать оптимальную ассортиментную матрицу.

Основная же задача, которая стоит сейчас перед компанией,— убедить клиентов в том, что бренд производителя на рынке совместимых материалов гарантирует им стабильное качество продукции. На продвижение компания готова потратить 5–7% общего оборота, рассчитывая увеличить объем продаж на 40%.

### **Вопросы и задания к ситуации**

1. Проведите PEST-анализ факторов влияния на деятельность компании. Сформулируйте вывод о том, какие группы факторов имеют наибольшее влияние на компанию, и в соответствии с ними приведите примеры стратегических решений, реализация которых позволила бы повысить эффективность деятельности рассматриваемой компании;

2. Охарактеризуйте положение дел в отрасли, используя модель пяти сил конкуренции. Укажите, какие силы при этом следует учитывать в первую очередь и обоснуйте почему.

3. Предложите пути развития компании с учетом результатов проведенного Вами анализа и заявленных стратегических целей.

### ***Практическое занятие №7. Анализ внутренней среды предприятия***

Учебная цель: Приобретение навыков исследования стратегического потенциала предприятия и определения его конкурентных преимуществ.

#### **Общие положения**

Важнейшая цель внутреннего анализа – выявление соответствия между структурой организации и реализуемой

ею стратегией, между которыми существует определенная связь. А. Чандлер (1962), например, обнаружил, что изменение в стратегии позднее приведет к определенному изменению структуры, и выделил несколько важных предположений:

- Организации с ограниченными рынками сбыта продукции и простыми операциями имеют тенденцию к формированию линейно-функциональной структуры и в вопросах стратегии централизованы.

- По мере развития организации появляется тенденция к децентрализации ее структурных подразделений.

- По мере того как организации становятся более дифференцированными в вопросах стратегии, они становятся более свободными в выборе своих структур, используют менее жесткий контроль и более ценят информированность и творчество.

Средствами решения таких задач является создание матричных и сетевых структур.

Основными методами исследования внутренней среды компании в стратегическом менеджменте выступают: «цепочка ценностей» М.Портера и SWOT-анализ.

### ***Практическое упражнение 1. Анализ «цепочки ценностей» предприятия***

#### **Методические указания по проведению анализа «цепочки ценностей» компании.**

Для обеспечения успеха на рынке компания должна предлагать потребителю продукт, имеющий для него ценность. В этом случае ценность понимается как совокупность получаемых потребителем выгод и понесенных им расходов, или часто говорят о лучшем (или худшем) соотношении «цена - качество». Чем выше ценность продукта или услуги для потребителя и чем в большей степени потребитель считает цену приемлемой, тем вероятнее, что

компания будет действовать успешно в долгосрочной перспективе.

М. Портер предложил схему, которая полезна при анализе ресурсов в стратегическом плане. Эта схема получила название «цепочка создания ценности» (рис. 4).

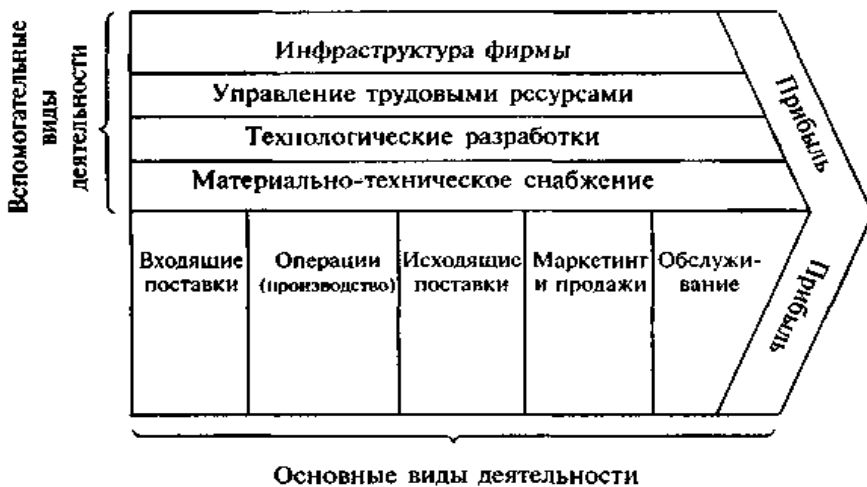


Рис. 4. Структура цепочки создания ценности

Основной идеей Портера является то, что степень оценки продуктов или услуг покупателями (пользователями) определяется тем, как выполняются действия, необходимые для разработки, производства, выведения на рынок, поставки и поддержки данного продукта или услуги. Эта деятельность должна тщательно анализироваться, если ставится задача достичь понимания стратегических возможностей организации. В своей модели Портер разграничивает основную и вспомогательную деятельность компании.

*Ситуация 1. Стратегическое управление крупным промышленным предприятием ЗАО МОФ «Парижская Коммуна» (Россия)<sup>9</sup>*

Стратегическое управление предполагает нетрадиционный характер мышления лиц, принимающих стратегические решения. В противном случае высока вероятность ограниченного взгляда на проблемы. Стратегический анализ в отношении ЗАО Московская обувная фабрика «Парижская Коммуна», проведенный консалтинговой компанией «Бизнес консалтинг групп», показал, что выжить в условиях экономического шторма и наладить механизм дальнейшего развития крупного отечественного предприятия, производящего товары народного потребления, возможно только при реализации стратегии постоянного совершенствования основного производства и диверсификации деятельности, создании холдинговой формы управления и повышении эффективности всех подразделений объединения.

В 90-е годы XX в. перед промышленными предприятиями, особенно узко специализированными, наиболее остро встала проблема выживания в конкурентной борьбе с иностранными фирмами, поставляющими продукцию на российский рынок. В этой обстановке промышленные предприятия стали искать нетрадиционные пути развития. Например, фабрика «Парижская Коммуна» установила тесные контакты с итальянскими фирмами. Это касалось вопросов совместного изготовления продукции, создания совместных предприятий и в конечном итоге заключения лицензионного контракта на производство детской обуви с ведущей итальянской фирмой IGI Calzature e Technologie, что дало возможность предложить российским покупателям

---

<sup>9</sup> См.: Парахина В.Н. Стратегический менеджмент: учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – 6-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2012. – 496с. – С.470 - 475

продукцию, которая реализуется на западных рынках, т.е. является конкурентоспособной в международном масштабе.

Такой процесс потребовал много времени, колоссальных затрат, связанных с технической подготовкой производственных мощностей и развитием инфраструктуры, и, самое главное, изменения менталитета коллектива. Необходимо было осознать, что перспектива предприятия определяется не только ассортиментной политикой, но и всей инфраструктурой.

На примере ЗАО МОФ «Парижская Коммуна» можно проанализировать деятельность предприятия в форме холдинга. Сегодня предприятие представляет собой самофинансирующийся промышленно-торговый комплекс, включающий шесть направлений деятельности:

- производство обуви;
- коммерческую деятельность в виде оптовой и фирменной розничной торговли обувью;
- управление имущественным комплексом;
- управление долгосрочными финансовыми вложениями;
- управление инженерным обеспечением;
- управление социально-бытовой инфраструктурой.

Анализ работы этих блоков за прошедшие годы подтвердил, что такая система позволяет учесть региональные условия хозяйствования, технические возможности предприятия, наличие собственной фирменной торговли, крупного имущественного комплекса и социальной инфраструктуры, а самое главное, готова непредсказуемым действиям государства.

Производственный (основной) комплекс, включающий ряд предприятий, расположенных в Центральном федеральном округе РФ, представляет собой технологически отлаженный механизм, способный мобильно перестраиваться на производство продукции, которая именно сегодня нужна потребителям. Кроме того, предприятия активно работают по кооперации я рядом российских, белорусских, турецких,

китайских фирм, производящих экономически наиболее выгодный в данный момент ассортимент. Обувь продается под маркой предприятия, которое несет полную ответственность за нее перед покупателями.

ЗАО МОФ «Парижская коммуна» создало два совместных предприятия с итальянскими и немецкими фирмами. Российско-немецкое СП КШЗ в г.Калуге – одно из немногих машиностроительных предприятий, успешно работающее, производящее технологическое обувное оборудование, затяжные комплекты, которые экспортируются в страны Южной Америки, Ближнего Востока и Юго-Восточной Азии, хотя предназначались сначала только для реализации в России.

В конечном счете в производственном комплексе удалось найти рациональное сочетание инжиниринга, высокопроизводительного потенциала фабрики и свободных мощностей, привлечь к работе свободные рабочие кадры на иногородних предприятиях, а также на контрактной основе высококвалифицированный персонал иностранных фирм.

Вторым по значению комплексом является оптовая и фирменная розничная торговля. Сюда входят фирменные магазины и секции в Москве, а также других крупных городах России. Создавая свою товаропроводящую сеть предприятие в первую очередь преследует две цели: получение информации по всем аспектам реализации для выявления конъюнктуры спроса и проведения собственной ценовой политики. Информация особенно важна в условиях действия лицензионного контракта и сезонного накопления товара. Существенный момент работы этого блока состоит в предложении услуг по сбыту обувной продукции другим российским предприятиям, что позволяет расширять ассортимент в своих торговых точках, зарабатывая на этом.

Первостепенное значение в качестве источников поступления денег имеют комплекс управления имуществом и комплекс управления долгосрочными финансовыми

вложениями. На предприятиях, входящих в компанию, проводится реконструкция части старых производственных корпусов, диверсифицируется их использование, что позволяет пополнять оборотные средства для основного производства. Важной задачей является привлечение инвестиций в производство.

Успешно действует комплекс управления социальной инфраструктурой. В собственности компании находятся Дом культуры, три действующих детских сада, детский загородный оздоровительный лагерь на 1300 человек, медсанчасть, столовая и т.д. Создано дочернее предприятие «ПК – Соцкультсервис» со 100%-ным капиталом фабрики «Парижская Коммуна», которому отдан в управление весь социальный комплекс. При этом «ПК-Соцкультсервис» наделено правом коммерциализации, в результате чего эта сфера деятельности стала самокупаемой.

На фабрике «Парижская Коммуна» удалось не только сохранить, но и дополнительно создать ряд инженерных служб, которые сформированы в комплекс инженерного обеспечения. Сегодня это САПР, вычислительный центр, технологическая лаборатория, аттестованные в Росстандарте, таможенный склад временного хранения, производство резаков, колодок, стелек. Услуги этого блока предоставляются не только предприятиям объединения, но и предлагаются на платной основе другим предприятиям.

В результате проведенных преобразований ЗАО МОФ «Парижская Коммуна» обладает высокоэффективным производством, постоянно развивающимся инжинирингом и маркетингом, что позволяет гибко и оперативно реагировать на изменения рынка. Анализируя деятельность компании, можно также сделать вывод, что создание холдингов на базе крупных предприятий является одним из важнейших путей развития отечественного производства.

## ***Задание и вопросы к ситуации***

1) Охарактеризуйте цепочку ценностей для ЗАО МОФ «Парижская Коммуна», выделив основные виды деятельности, вспомогательные виды деятельности и ключевые конкурентные преимущества в каждой из сфер.

2) Используя метод «мозгового штурма», разработайте перечень возможных стратегических альтернатив развития (как постоянного совершенствования, так и обновления, инноваций).

### ***Практическое занятие №8. Анализ внутренней среды предприятия***

Учебная цель: Приобретение навыков исследования стратегического потенциала предприятия и определения его конкурентных преимуществ.

#### ***Практическое упражнение 2. SWOT-анализ потенциала предприятия***

*Ситуация 2. Волшебный горшок, или как помочь маленькому заводу?*<sup>10</sup>

Керамический комбинат в городе Глазов, административном центре Удмуртии, был основан в 1920-х годах XX века. Компания изготавливала керамическую посуду, тару, бытовые изделия. Во многом тот же профиль унаследовало предприятие ООО «Керамика-Глазов», владельцами которого сейчас являются три человека, в том числе генеральный директор Сергей Агафонов.

Производственные площади комбината составляют 2,6 тыс. кв. м. Здесь работает около 100 человек, выручка компании — 2–2,5 млн руб. в месяц. «Таких небольших

---

<sup>10</sup> Екатерина Сирина, по материалам бизнес-сообщества. - Режим доступа: World Wide Web. URL: <http://www.e-xecutive.ru>



керамических комбинатов в России немало, многие были основаны при советской власти. Треть из них уже закрылась, старое оборудование не позволяет конкурировать с крупными российскими заводами, имеющими современное производство, а также производителями из Китая. Себестоимость продукции у них ниже, а, следовательно, ниже и цена», — рассказывает Агафонилов.

«Керамика-Глазов» держится за счет устоявшейся клиентской базы и низкой стоимости рабочей силы: в небольшом городе с населением 100 тыс. человек 15 тыс. руб. в месяц считается неплохой зарплатой. В течение десяти лет предприятие приносило акционерам стабильную, хоть и небольшую прибыль. Но продажи основного ассортимента (посуда, вазы, кашпо) падают на 1–2% в месяц уже в течение двух лет. Несколько месяцев назад Агафонилов взял на себя руководство предприятием, надеясь вывести его из кризиса и найти новые перспективные ниши.

Товары для дома

Ассортимент «Керамика-Глазов» состоит примерно из 500 позиций. Это керамическая посуда, горшочки для жаркого, формы для заливного, супницы и бочонки для меда, вазы и кашпо, ландшафтные фигуры для сада. Кроме того, компания выпускает тематические сувениры к праздникам, фигурки зверей и персонажей популярных мультфильмов, амфоры, панно, декоративные подставки, всегда актуальные колокольчики и теремки, свадебные фигурки, лапти и валенки.

Разработкой дизайна всех изделий занимается художественный отдел из трех человек. Комбинат использует местную и привозную глину, несколько поставщиков из разных регионов привозят необходимые ингредиенты (шамот, жидкое стекло, флюс, нефелин, глазурь). Производственные мощности полностью загружены, завод выпускает 15–20 тыс. изделий в месяц.

Постоянными покупателями керамики являются несколько крупных торговых сетей, остальная продукция

уходит в небольшие магазины, напрямую или через оптовые фирмы. Ассортимент расходуется по всей европейской части России. Сотрудничает «Керамика-Глазов» и с несколькими ликеро-водочными предприятиями, обеспечивая их сувенирными бутылками под бальзамы. Компания реализует около 20 тыс. подобных бутылок в год.

Оптовая стоимость кашпо и ваз составляет от 60 до 700 руб. за штуку, горшочков и другой посуды — 50–150 руб., сувениров — от 40 до 400 руб. Ландшафтные керамические фигуры продаются по цене от 200 до 850 руб.

Примерно 50% продукции изготавливается с помощью литья и с использованием гипсовых форм, 35% — штамповкой. Более дорогие изделия — предметы, изготавливаемые вручную, — отлить промышленным способом невозможно. Это некоторые вазы и кашпо, а также ряд сувениров. Всего в ассортименте предприятия они составляют около 15%.

Рентабельность основной продукции, выпускаемой с помощью штамповки и литья, невысока. «Некоторые позиции не приносят нам прибыли, но они востребованы, а клиентам удобно закупать в одном месте весь товар», — поясняет предприниматель.

Средняя рентабельность производства составляет 10–15%, правда, у «Керамика-Глазов» есть и более рентабельные позиции, например, сувениры, выпуск которых предприниматели наладили в 2011 году. «Сувенирное направление оказалось очень перспективным, производство некоторых изделий позволяет получить прибыль до 100%. Некоторое время заказчики привыкали к новому ассортименту, но потом он «пошел». Мы планируем расширять это направление, делать гербы городов, сувениры к памятным датам, осваивать туристическую и дачную тематику», — говорит гендиректор. Маленькие фигурки не только рентабельны, но и позволяют оптимизировать производственный процесс. Например, для обжига их можно

ставить в печь внутри более крупного изделия, тем самым экономится электричество.

Помимо запуска в производство сувениров, предприниматели сумели сократить количество брака и боя, достигнув среднеотраслевых показателей. Но выжить только за счет этих мер, по мнению Агафоникова, вряд ли получится.

Керамическая ниша. Большие затраты на производство — основной бич старых комбинатов. Гончарный цех завода был построен в 1978 году, тогда же было приобретено основное оборудование. «Для обжига мы используем старые печи, которые работают на электричестве. Современные печи работают на газе: он дешевле на 30%. Но такая печь стоит около 2,5 млн руб., маленькие предприятия не имеют таких ресурсов», — говорит Агафоников.

Без модернизации оборудования, по его мнению, заводу не обойтись — это первоочередная задача. Сейчас компания собирается взять кредит в размере 15 млн руб. в «Сбербанке» под 6% годовых и сроком на пять лет, заложив основные средства (здания и оборудование), стоимость которых оценивается в 25 млн руб. Денег хватит на переоборудование литейного цеха и покупку новых литейных машин. «Это позволит сделать конкурентоспособной основную продукцию и остановить падение продаж. У нас лояльная клиентура, если мы сможем продавать товар по ценам, которые предлагают крупные заводы, покупать будут у нас», — уверен Агафоников.

Модернизация, по мнению предпринимателя, поможет заводу продержаться на плаву год или два. Но, чтобы предприятие могло развиваться и конкурировать с крупными поставщиками, этого недостаточно. «Конкуренты ведь тоже не стоят на месте. Крупные предприятия вкладывают в оборудование и технологии до 1 млн евро и постоянно совершенствуют производственный процесс», — говорит он. К тому же себестоимость продукции зависит от объемов выпуска, а у «Керамика-Глазов» объемы несопоставимы с крупными российскими или китайскими заводами.

Агафонилов уверен, что небольшому предприятию необходимо найти свою, пусть даже узкую, нишу и попытаться стать в ней лидером.

НИОКР для комбината. Производители керамики, по словам Агафонилова, сейчас переживают не лучшие времена. В Европе, например, многие предприятия закрываются, не выдержав конкуренции с Китаем, а продажи керамики в целом падают. В то же время в США и России они растут. «Высокохудожественная керамическая посуда всегда будет востребована. Керамические ножи — очень удобная вещь. Кроме того, сейчас появляются новые технологии, которые позволяют выпускать изделия, покрытые светящейся глазурью», — говорит предприниматель.

Со стороны промышленности растет спрос на композитные материалы с использованием керамики. Из таких материалов делают, например, сопла для горелок и форсунки для газовых плит, лопатки для турбин. Металлокерамика активно используется в стоматологии и других отраслях.

Главное в производстве новых видов изделий из керамики — печи. Но оборудование комбината «Керамика-Глазов» имеет ограничения. «Температура наших печей — 1000–1100 °С. Мы можем выпускать только изделия из глиняной массы. Для фарфора, фаянса, металлокерамики требуются печи с другими температурными режимами. Мы можем проводить обжиг керамической плитки, но для массового ее выпуска нужна дорогая автоматическая линия штамповки. Кроме того, нужно разработать технологический процесс и состав керамической массы», — поясняет Агафонилов.

В принципе завод может взять кредит, закупить любое сырье и поставить любое дополнительное оборудование. «У нас не самая затратная отрасль, стоимость внедрения новой перспективной технологии не должна превысить \$500 тыс.», — говорит Агафонилов.

Однако отдела R&D (research and development) или НИОКР на небольшом комбинате никогда не было. «Мы просто не можем себе позволить содержать такой отдел. Разработками занимаются лаборатории при крупных заводах, например, на градообразующем предприятии Глазова — Чепецком механическом заводе. Там изучают, в частности, технологии изготовления металлокерамики», — говорит гендиректор. Правда, сотрудничать с государственными предприятиями, по опыту Агафоникова, очень сложно. Проще найти отдельных изобретателей или партнеров в лице частных предприятий, научных учреждений. «Мы можем купить патент на технологию или договориться о ее внедрении на условиях последующих выплат с продаж», — говорит топ-менеджер.

Но сначала надо изучить рынок, выявить перспективные продукты, направления, найти партнеров, оценить стоимость внедрения. Сейчас в «Керамика-Глазов» анализом рынка занимается небольшой коммерческий отдел, в котором работают четыре менеджера и руководитель. Основная его функция — продажи, кроме того, сотрудники отслеживают деятельность конкурентов и получают обратную связь от клиентов, выясняют, какую новую продукцию хотели бы видеть заказчики. «Но получить полезную информацию от клиентов практически не удастся. Наш ассортимент их устраивает, разве что просят что-то улучшить. Искать интересные решения стоит в других, смежных сегментах, например, на рынке b2b», — говорит предприниматель.

Агафоников думает о том, чтобы возложить поиски новых направлений на сотрудников коммерческого отдела, выделив на это часть их рабочего времени и увеличив зарплату, но не уверен, что этот путь правильный. Другой вариант — найти специалиста, возможно, готового работать дистанционно, поскольку в Глазове подходящих специалистов может не быть.

Иная задача, связанная с развитием, — расширение художественного производства. Выпуск изделий с интересным

и оригинальным дизайном также мог бы стать для компании особым позиционированием. Однако штатные художники заняты текущими задачами, а дизайнеров, которые могли бы заняться поиском новых идей, у комбината нет. Выход Агафоников видит в поиске партнеров среди художественных и дизайнерских студий, но пока не совсем понимает, как это сделать.

Полученный кредит акционеры собираются потратить на новые литьевые машины, но также готовы в течение года ежемесячно тратить до 100 тыс. руб. на развитие. Пока они обдумывают первые шаги в поиске новых ниш, но в дальнейшем возникнут и другие вопросы. Например, как оценить коммерческие риски при внедрении новых продуктов. «Закладываться на неудачу», как это, скажем, делают фармацевтические компании при разработке лекарств, небогатое предприятие не может.

### **Вопросы и задания к ситуации**

1. Охарактеризуйте компоненты внутренней среды рассматриваемой организации: цели – структуру – технологию – персонал. Как изменения одного из компонентов влияет на остальные компоненты?

2. Проведите SWOT-анализ сильных и слабых сторон компании «Керамика Глазов» в сопоставлении с возможностями и угрозами внешней среды.

3. Сформулируйте возможные стратегические решения для ООО «Керамика Глазов» в случаях, если: а) компания планирует расширять свою деятельность; б) компания стремится удержать позиции, не допустив ухудшения показателей эффективности; в) компании целесообразно уйти с рынка.

## Методические указания по проведению SWOT-анализа

Составьте список сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, оцените их значимость, используя следующий порядок действий:

1) строится матрица SWOT – анализа (табл. 6), в которой по горизонтали будут учитываться угрозы и возможности, а по вертикали – сильные и слабые стороны.

Таблица 6

Матрица SWOT – анализа

		Сильные стороны:			Слабые стороны:		
		№1	№2	№n	№1	№2	№n
Возможно сти:	№1	x	x	x	x	x	x
	№2	x	x	x	x	x	x
	№n	x	x	x	x	x	x
Угрозы:	№1	x	x	x	x	x	x
	№2	x	x	x	x	x	x
	№n	x	x	x	x	x	x

2) путём сопоставления каждой строки с каждым столбцом выставляется оценка влияния от 1 до 5, где 1 – малое влияние; 5 – значительное влияние (воздействие);

3) просчитывается сумма по каждой строке и столбцу. Какая строка набрала наибольшее количество баллов, та и является наиболее значимой. Таким образом, выявляется наиболее сильная / слабая сторона, а также наиболее значимая возможность или угроза;

4) следующим шагом является формулирование проблемного поля. Определяются возможные пути решения выявленных проблем, то есть установленной слабой стороны, с учётом имеющейся возможности и угрозы, учитывая при этом сильную сторону деятельности предприятия.

В процессе анализа необходимо определить:

- Конкурентные активы. Использование преимуществ компании (сильных сторон) для освоения рыночных возможностей (S-O)
- Конкурентные пассивы. Преодоление недостатков компании (слабых сторон) для нивелирования угроз (W-T)
- Узкие места. Преодоление недостатков компании (слабых сторон) для освоения возможностей (W-O)
- Безопасность и защита. Использование преимуществ компании (сильных сторон) для нивелирования угроз (S-T)

Из полученных стратегических альтернатив необходимо выбрать те, которые будут обладать наибольшей силой, весом.

- Приоритеты угроз. Сопоставление угроз с преимуществами и рыночными возможностями.
- Приоритеты развития. Немедленное улучшение слабых мест. Сопоставление недостатков с преимуществами и рыночными возможностями.

5) после определения критических факторов и ключевых факторов успеха на основе анализа формируются основные цели, разрабатываются стратегии и рассчитываются финансовые показатели.

### Домашнее задание

Проведите SWOT-анализ предприятия, выступающего объектом Вашего исследования в выпускной квалификационной работе, по представленной методике. Сформулируйте основные выводы по результатам анализа.



## ***МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ (седьмой семестр)***

### ***Практическое занятие №1. Выбор корпоративной, деловой (конкурентной) и функциональных стратегий компании***

Учебная цель: Приобретение навыков декомпозиции дерева стратегических решений и формирование функциональных стратегий предприятия.

#### **Общие положения**

В зависимости от условий выработки стратегических решений различают три вида стратегий: корпоративную, деловую (конкурентную) и функциональную.

Функциональные стратегии разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой. Это стратегия маркетинга, финансовая, производственная и т.п. Целью функциональной стратегии является распределение ресурсов отдела, поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии.

Так, стратегия отдела маркетинга может концентрироваться на разработке путей увеличения объема продаж. Финансовая стратегия предприятия может быть ориентирована на ускорение оборота денежных средств, снижение дебиторской задолженности.

Для достижения успеха стратегии всех уровней должны быть согласованы и тесно взаимодействовать друг с другом.

#### ***Ситуация 1. История бренда Crocs<sup>11</sup>***

Crocs (Крокс) – американская обувная компания, известная благодаря сабо из полимерного материала Крослайт

---

<sup>11</sup> История брендов. - Режим доступа: World Wide Web. URL: <http://wiki.wildberries.ru>

(Croslite). Crocs – относительно молодая компания. Ее история началась в 2002 году, когда три друга из Колорадо – Скотт Симанс (Scott Seamans), Линдон «Дьюк» Хэнсон (Lyndon “Duke” Hanson) и Джордж Бодекер мл. (George Boedecker, Jr) – решили вместе разработать новый вид обуви для парусного спорта и яхтинга. Их целью было создание максимально удобной обуви, которая не скользила бы на мокром полу.

Над дизайном друзья особо не думали. Главным, по их мнению, был материал. Подходящую основу они искали долго, пересматривая множество вариантов. В конце концов, друзья нашли небольшую канадскую компанию Creations Foam, которая производила мягкий материал на основе вспененной смолы. Из нее они и сделали первую модель своих сабо, которую назвали «Beach». В том же году они отправились во Флориду на лодочную выставку Fort Lauderdale Boat Show, захватив с собой сделанные ими 200 пар новой обуви. На выставке их сабо произвели такой фурор, что все 200 пар были распроданы буквально за несколько часов.

Впечатленные успехом, друзья решили основать целую компанию. Они назвали ее Crocs – словом, производным от «крокодил», потому что внешне их знаменитые сабо были похожи на голову этого животного. Компания быстро развивалась, а ее продукция стала пользоваться популярностью не только среди яхтсменов, но и среди далеких от спорта людей. Уже в 2004 году основатели Crocs смогли купить ту самую канадскую компанию Creations Foam, которая ранее поставляла им материал для производства обуви. Этот материал был назван Крослайт (Croslite) и стал главной особенностью кроссов.

Многие принимают Крослайт за обычную резину, однако это не так. Крослайт – натуральный материал, сделанный на основе вспененной смолы. Он легче и прочнее, чем резина, а, главное, под действием температуры принимает форму стопы, что исключает возможность натереть мозоль и позволяет носить кроссы на голую ногу. Также Крослайт

обладает антибактериальными свойствами, которые не дают появляться неприятному запаху. Благодаря ортопедическим свойствам, эта обувь рекомендуется тем, кто целый день проводит на ногах, а также страдающим от болезней суставов. В некоторых клиниках США и Канады кроксы даже входят в униформу врачей.

В 2005 году компания стала завоевывать Европу, открыв огромный склад в Нидерландах.

В 2008 году Crocs вышла и на Российский рынок. Первым открылся магазин в Москве в ТРЦ «МЕГА Белая Дача». Компания активно развивается, на настоящий момент в Москве открыто 20 фирменных магазинов. Обувь Crocs продается по всей стране, в более чем 100 городах России, в том числе в Санкт Петербурге, Екатеринбургe, Новосибирске и т.д.

Сейчас, помимо знаменитых сабо, Crocs производит кеды, балетки, сапоги и другие виды обуви: всего 5 миллионов пар в год. Также, помимо обуви, выпускаются солнцезащитные очки, часы и чемоданы. Тем, кто уж слишком недоволен дизайном кроксов, производители предлагают так называемые Джиббитц (Jibbitz) - небольшие фигурки в виде цветочков, бабочек и зверюшек, которые можно прикрепить к кроксам по своему вкусу и усмотрению. Особенной популярностью такие украшения пользуются у детей.

### ***Задание и вопросы к ситуации***

1) Охарактеризуйте стратегии, которые применила компания на различных этапах развития. Обоснуйте свои выводы.

2) Как Вы считаете, какую конкурентную стратегию по классификации М.Портера выбрала компания в настоящее время (укажите вид)?

3) Сформируйте перечень факторов прямого и косвенного воздействия, предопределивших успех компании на рынке и выбор той или иной стратегии.

### *Ситуация 2. История бренда Kinder Surprise<sup>12</sup>*

Появление «Киндер-Сюрприза» неразрывно связано с историей развития крупной итальянской компании по производству шоколадных изделий — Ферреро. Эта фирма, конечно же, не всегда была таким гигантом, коим она является теперь (а ее годовой оборот составляет более 6 миллиардов евро). Ее история уходит корнями в 40-е года прошлого столетия — во времена Второй Мировой Войны. Основателем первой торговой лавки в итальянском городе Турин был Пьетро Ферреро. Этот человек отличался веселым нравом, находчивостью и неугасимым оптимизмом. Именно он заложил основы дальнейшего развития своей фирмы, которая подарила миру такие вкусные изобретения, как конфеты «Рафаэлло», драже «Гик-Так», шоколадную пасту «Нутелла» и конечно же, оригинальное яйцо с игрушкой внутри — «Киндер-Сюрприз».

Необходимо отметить, что Пьетро начал этот бизнес не самостоятельно — небольшая булочная перешла ему по наследству от отца еще в 1930 году. Однако по причине задорного и порывистого нрава, Пьетро тянуло к более интересной и разнообразной деятельности, и вскоре обычная булочная превратилась в кондитерский магазин. Здесь то и раскрылись все грани таланта Ферреро как кондитера — он экспериментировал с продуктами, и в этом ему помогала верная жена Пьера.

Однако с началом Второй Мировой, семейная пара вынуждена была переехать на север Италии, в город Альба, где в 1942 году они вновь открыли кондитерскую и продолжили экспериментировать с рецептами сладких блюд.

---

<sup>12</sup> История бренда Киндер Сюрприз. - Режим доступа: World Wide Web. URL: // <http://selfire.com>

На новом месте их ждал оглушительный успех, их шоколадные изделия пользовались невероятной популярностью в родной Италии, а со временем и во всем мире. В 1946 году в Альбе начинает работать первая фабрика «Ферреро». А еще через 10 лет компания выходит за пределы Италии и становится международной фирмой, открыв первое иностранное представительство в Германии.

Но вернемся к рассказу о появлении «Киндер-Сюрприза», знаменитого детского развлечения — вкусного, полезного и веселого. Сама идея «игрушки в яйце» не нова. Известно, что еще до войны в СССР продавались так называемые «шоколадные бомбы», в которые вкладывались деревянные матрешки, кувшинчики, сердечки и другие приятные мелочи для детской радости. К тому же и в самой Италии существует старинная традиция: к Пасхе родители пекут детям пирожные в виде яичка, куда вкладывают какой-нибудь небольшой сюрприз: игрушку или монетку. Именно эту традицию взял за основу Микеле Ферреро — 24-летний сын Пьетро и продолжатель семейного бизнеса. Микеле с детства не любил молоко, и всегда отказывался от употребления данного полезного напитка. В связи с этим ему пришла в голову замечательная мысль: выпустить серию детских кондитерских изделий с повышенным содержанием молока: до 42%. Так появилась серия «Киндер».

Разумеется, изготовление яиц с сюрпризом тоже решено было делать из шоколада «Киндер» — их начали производить в 1974 году из двухслойного шоколада — молочного и белого. Начинку, пластмассовую желтую капсулу, сделали по форме натурального яичного желтка. На это новое изобретение семья Ферреро получила патент. А вот идея создания разнообразных игрушек, способных поместиться в небольшом пластмассовом яйце, принадлежит индустриальному дизайнеру, швейцарцу, Генри Роту. Именно он стоит за многими игрушками из «Киндер-Сюрприза», особенно ранними. Когда шоколадные яйца «Киндер-

Сюрприз» впервые появились на прилавках, за ними выстроилась гигантская очередь. Первая партия была продана всего за час. Это было началом мании, охватившей весь мир. Не только дети, но и взрослые бросились коллекционировать содержимое «Киндер-Сюрприза».

Успеху Микеле Ферреро пытаются подражать многие. В том числе и российские бизнесмены. Так, в 1999 году в российских магазинах появились шоколадные яйца под марками «Петрушка», «Подружка» и «Чудики».

Для стран с жарким климатом яйца с игрушками внутри выпускаются Ferrero в менее «плавком» варианте под названием Kinder Joy. Вся линейка продукции «Ferrero» для детей идет под названием «Kinder». Именно по этой причине слово «kinder» (киндер) является неотъемлемой частью названия шоколадного яйца. А вот вторая часть названия, слово «surprise» переводится на его аналог, в зависимости от той страны, где оно продается. Коробки для киндеров бывают на 3, 6, 12 и 24 яйца. За год в продажу поступает больше 100 различных киндер-игрушек. Среди них пластмассовые, металлические и даже деревянные «сюрпризы».

Свое представительство в России компания «Ferrero» открыла в 1995 году. Коммерческая сеть компании «Ferrero» в настоящий момент охватывает 93 города России.

### ***Задание и вопросы к ситуации***

1) Охарактеризуйте общую, конкурентную и международную (корпоративную) стратегии, которые применила компания Ferrero. Обоснуйте свои выводы.

2) Сформулируйте видение и миссию компании на рынке.

3) Сформируйте перечень факторов прямого и косвенного воздействия, предопределивших успех компании на рынке и выбор той или иной стратегии.

### *Ситуация 3. История бренда Medison<sup>13</sup>*

История компании Medison началась в 1985 г., когда впервые в Республике Корея был разработан аппарат для ультразвукового исследования, SA-3000 был представлен на ежегодной специализированной выставке в Сеуле. В то время уже существовали компании производители ультразвукового оборудования, известные всему миру. Чтобы утвердиться на рынке, необходимо было не только высокое качество продукции, но и оригинальный подход в ее создании, а главное - хорошо сформулированная, ясная цель, отличающаяся от главных задач конкурентов.

Medison была первой южно-корейской компанией, получившей в 1994 году общеевропейский сертификат качества ISO 9001. Качество было достигнуто благодаря использованию высокого научного и производственного потенциала Южной Кореи. Всем хорошо известны такие компании, как Samsung, Daewoo Electronics, GoldStar (LG) и др. Используя современные технологии, корейские компании вышли на мировой рынок практически во всех областях производства электронной аппаратуры, автомобилей, товаров народного потребления. Пользуясь хорошо отлаженной производственной базой и услугами высококвалифицированных специалистов, Medison в 1988 году создал портативную модель ультразвукового сканера SA-88, который позволил фирме практически сразу выйти на мировой рынок. В том же году фирма завоевала 70% рынка диагностических систем в Корее и начала продвижение своей продукции в страны Азии, Среднего Востока, Европы и Америки.

Что же отличает компанию Medison от других фирм, производящих подобную аппаратуру? Цель компании состояла в создании такой аппаратуры, которая была бы доступна для медицинских учреждений любого ранга и

---

<sup>13</sup> История бренда. - Режим доступа: World Wide Web. URL: // [http:// medison.ru](http://medison.ru)

частнопрактикующих врачей. При простоте использования и невысокой цене аппаратура должна осуществлять те же функции, что и элитные машины. И Medison этого добилась. За короткое время был создан мобильный УЗИ сканер SA-1500 и универсальная ультразвуковая система SA-4800, позволяющие выполнять все виды ультразвуковой диагностики. Это позволило компании завоевать пятую часть мирового рынка диагностических ультразвуковых систем. Самый массовый в мире УЗИ аппарат - SA-1500 был очень популярен и в России.

1998 г. Medison заняла лидирующие позиции как производитель УЗ-оборудования с трехмерным изображением. В этом же году впервые в мире Медисон разработала УЗ-аппараты с трехмерным изображением в реальном времени и заключила договор экспортной поставки оборудования собственной разработки на 100 млн долларов с компанией "ATL" (позднее приобретена компанией "Philips").

Несмотря на кризисный для компании 2002 г., продажу подразделения Kretztechnik, вынужденную утечку технологий, компания Medison продолжила научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, как и экспорт своей продукции более чем в 100 странах мира. Открыв свои филиалы в основных регионах, компания создала бизнес-структуру в Европе, Америке и Азии. В результате Medison, стала одной из немногих компаний, занимающихся глобальным управлением, оперируя с бизнес-подразделениями 10 международных филиалов.

По оценке рынка высокотехнологического медицинского оборудования американской медицинской международной консалтинговой компанией Frost & Sullivan - каждый пятый сканер, используемый в медицинских учреждениях всего мира, изготовлен компанией Medison.



### ***Задание и вопросы к ситуации***

1) Охарактеризуйте общую и функциональные стратегии, которые применила компания на различных этапах развития. Обоснуйте свои выводы.

2) Как Вы считаете, насколько общая стратегия и стратегия НИОКР компании взаимосвязаны?

3) Сформулируйте видение и миссию компании на рынке.

### ***Практическое занятие №2. Анализ и формирование продуктовой стратегии предприятия с использованием матрицы БКГ.***

Учебная цель: изучение процедуры формирования стратегии с использованием матрицы «доля рынка – темпы роста» Бостонской консультативной группы (БКГ)

#### ***Ситуация 1. Фотоаппараты для России и зарубежья.***

Предприятие специализируется на выпуске фотоаппаратов, кинокамер и высокоточных оптических приборов. В последние годы им освоен выпуск видеокамер. Продукция предприятия имеет потребителей в России, ближнем зарубежье, развивающихся странах, а также в странах Западной Европы.

Основными потребителями оптических приборов являются медицина и сельское хозяйство, оборонная промышленность. Объем реализации продукции в денежных единицах (ДЕ) за последние четыре года, и доля рынка предприятия и сильнейшего конкурента по каждому виду продукции представлены в табл. 7.

Таблица 7

## Характеристика портфеля предложений предприятия

Виды продукции	Объем реализации по годам, тыс. ДЕ				Доля рынка, 2012 г., %	
	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	предприятия	конкурента
Фотоаппараты	2400	2900	2700	2200	34	17
Фотоаппараты для развивающихся стран	510	550	590	649	33	21
Фотоаппараты для Западной Европы			90	130	5	7
Кинокамеры для России и ближнего зарубежья	1650	1700	1850	2405	11	9
Кинокамеры для развивающихся стран	200	240	280	448	15	10
Видеокамеры для России и ближнего зарубежья	200	240	280	560	5	10
Оптические приборы для армии и флота	900	600	580	348	40	18
Оптические приборы для медицинских организаций	1000	1000	980	686	16	16
Оптические приборы для предприятий оборонной промышленности	1600	1200	900	400	2	4

**Задание к ситуации.**

Используя матрицу БКГ (Бостонской консультационной группы США), сформировать продуктовую стратегию предприятия.

## Методические указания к построению матрицы БКГ

В качестве критериев при построении двухмерной матрицы БКГ рассматриваются относительная доля товара на рынке и темпы роста хозяйственной деятельности. Доля продукции в общем портфеле, является индикатором, отражающим распределение ресурсов предприятия на выпуск продукции – и на графике данный показатель отражает диаметр круга, обозначающего тот или иной вид продукции предприятия.

Исходные данные для построения обеих матриц целесообразно представить в табл.8.

Таблица 8

Исходные данные для построения матриц

Показатель	№ продукции							
	1	2	3	4	5	6	7	...
Темпы роста рынка, % (ось Y)								
Относительная доля рынка (ось X)								
Доля продукции в общем объеме выпуска предприятия, %								

Формирование продуктовой стратегии предприятия осуществляется в следующей последовательности:

1. Производится оценка изменений рыночной ситуации по годам, вычисляются темпы роста и прироста объемов реализации на рынке, осуществляется качественный прогноз экономических, социальных, политических, технологических условий. Экстраполируются прежние тенденции спроса и роста рентабельности.

2. Рассчитывается относительная доля, занимаемая

предприятием на рынке (ОДР), по каждому виду продукции. Относительная доля рынка определяется отношением доли предприятия на рынке к доле ведущей конкурирующей фирмы. Доли рынка предприятия или сильнейшего конкурента находятся как отношение объема реализации к емкости рынка данной продукции.

Например, ОДР для продукта № 1 =  $34 : 17 = 2$ . Это означает, что объем реализации предприятием продукта №1 превышает реализацию аналогичного продукта сильнейшей конкурирующей фирмой в 2 раза.

3. Построение матрицы БКГ по двухмерной оси.

На основе анализа матриц необходимо сформировать продуктовую стратегию предприятия. Она формируется по отдельным видам продукции и может содержать следующие стратегические решения:

- убрать из продуктового портфеля предприятия;
- увеличить объем реализации, изменяя структуру продуктового портфеля;
- изменить относительную долю на рынке;
- увеличить инвестирование;
- ввести жесткий контроль за инвестициями и перераспределить денежные средства между отдельными видами продукции и т.п.

При формировании продуктовой стратегии можно пользоваться следующим набором решений и принципов формирования продуктового портфеля:

- «звезды» оберегать и укреплять;
- по возможности избавляться от «собак», если нет веских причин для того, чтобы их сохранять;
- для «дойных коров» необходимы жесткий контроль капиталовложений и передача избытка денежной выручки под контроль менеджеров высшего уровня;
- «дикие кошки» подлежат специальному изучению, чтобы установить, не смогут ли они при известных капиталовложениях превратиться в «звезды»;

- комбинация продуктов «кошки», «звезды» и «дойные коровы» приводит к наилучшим результатам функционирования – умеренной рентабельности, хорошей ликвидности и долгосрочному росту сбыта и прибыли;
- комбинация «кошки» и «звезды» ведет к неустойчивой рентабельности и плохой ликвидности;
- комбинация «дойные коровы» и «собаки» ведет к падению продаж и рентабельности.

### ***Практическое занятие №3. Анализ и формирование продуктовой стратегии предприятия с использованием матрицы БКГ.***

Учебная цель: изучение процедуры формирования стратегии с использованием матрицы «доля рынка – темпы роста» Бостонской консультативной группы (БКГ)

#### *Ситуация 1.*

На рис.5 представлена матрица БКГ компании «Уралмашина». Исходя из матрицы – дайте представление о продуктовом портфеле предприятия и предложите стратегические решения по его оптимизации (по каждому продукту).

Задание выполняется в микрогруппах по (3-4 человека), результаты обсуждаются на практическом занятии. Следует обратить внимание на стратегии и конкретные действия, направленные на оптимизацию продуктового портфеля (в частности, что делать с продукцией, относящейся к категории «собак», убирать из портфеля которую грозит предприятию сокращением производственных мощностей и персонала).

По каждой категории товара разработайте конкурентную стратегию и разукрупните ее до конкретных задач, связанных с реализацией стратегии.

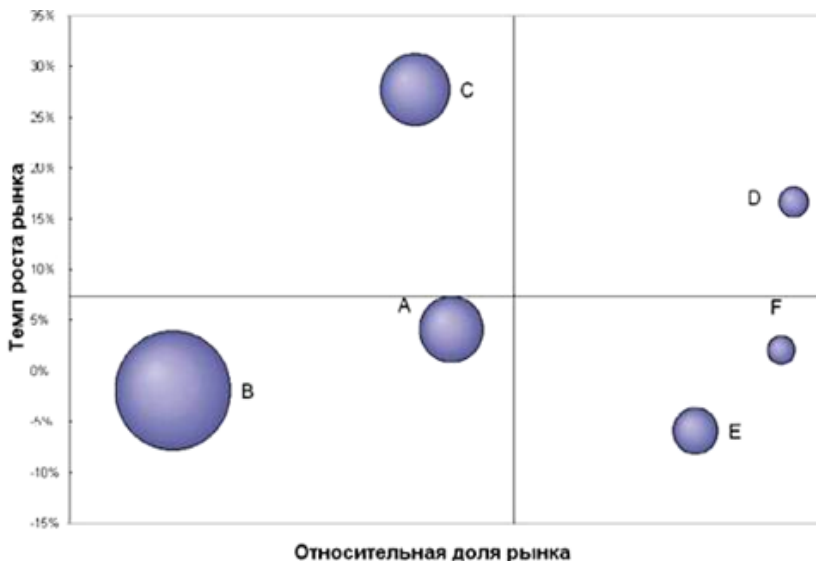


Рис.5. Матрица БКГ компании «Уралмашина»

### Ситуация 2.

Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы.

Группе компаний «XXX» (ГК), работающей на рынке медиа, потребовались услуги по стратегическому консультированию. На выходе им была нужна стратегия, которая помогла бы быстро повзрослеть и выполнить желания собственника – увеличить прибыльность бизнеса и долю рынка, а также общий доход. В Группу входит семь компаний. Внутри каждой из них есть бизнес-проекты – направления бизнеса, которые существуют от полугода до 10 лет. Компании работают на рынке медиа для отрасли телекоммуникаций. В число проектов входят:

- издательство профессиональной периодики;
- издательство книг (проекты – серии книг);
- компания, продающая рекламу в периодике;

- проекты и направления деятельности рекламного агентства, которое работало как с клиентами этой отрасли, так и с клиентами из других отраслей в соотношении 50\50;
- проекты и направления деятельности PR-агентства;
- проекты компании, продающей IT решения, а также результаты маркетинговых исследований и базы данных;
- кадровое агентство, аутсорсинг и аутстаффинг персонала.

Рассмотрите матрицу БКГ Группы Компаний (рис.6) и сформулируйте ответы на следующие вопросы:

- 1) Как вы думаете, какая в ГК «XXX» финансовая ситуация?
- 2) Что бы вы порекомендовали такой ГК в области управления продуктовой линейкой?
- 3) Какую стратегию Вы бы предложили для товаров-«знаков вопроса»? И обоснуйте почему.

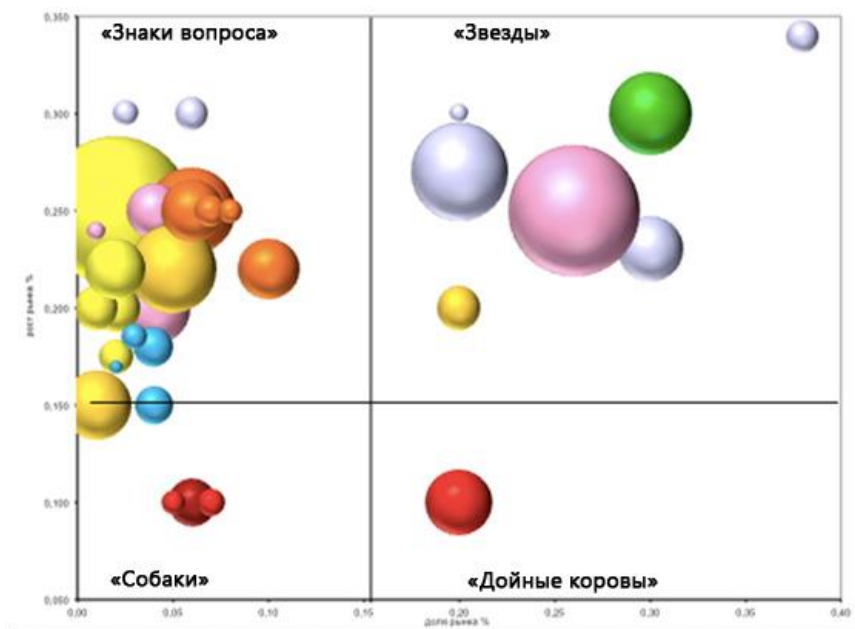


Рис.6. Матрица БКГ Группы Компаний «XXX»

## ***Практическое занятие №4. Анализ и формирование продуктовой стратегии предприятия с использованием матрицы McKinsey***

Учебная цель: изучение процедуры формирования стратегии с использованием матрицы «конкурентоспособность – привлекательность отрасли» General Electric/McKinsey.

### **Общие положения.**

Для разработки продуктовой стратегии предприятия и оптимизации продуктового портфеля в теории и на практике применяют различные инструменты, одним из важнейших является матрица McKinsey/GE. В отличие от матрицы BCG горизонтальная ось — это интегральная многофакторная оценка конкурентного статуса конкретного бизнеса, а вертикальная ось — интегральное многофакторное измерение привлекательности рынка по данному конкретному бизнесу (например, рис.7).

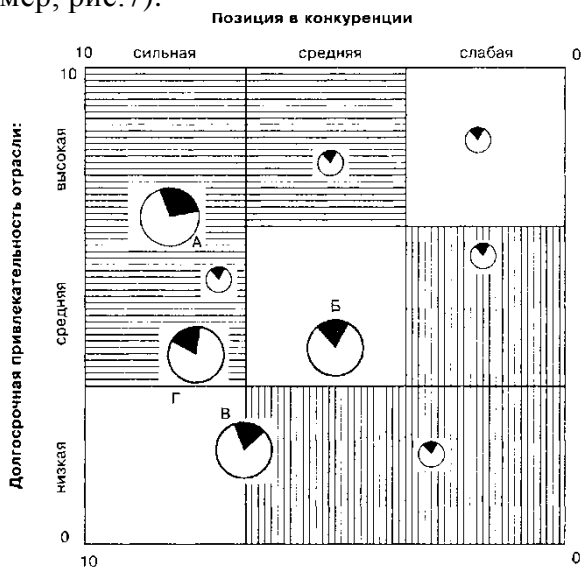


Рис. 7. Матрица компании General Electric/McKinsey (пример)



Оценка привлекательности отрасли и позиции компании в конкуренции осуществляется экспертным путем интегрирования взвешенных частных показателей.

Таблица 9

Показатели (параметры) для оценки координат бизнесов при их позиционировании по модели GE/McKinsey

<b>Оценка конкурентного статуса (ось X)</b>	<b>Оценка привлекательности рынка (ось Y)</b>
1. Относительная доля	1. Размер рынка и темпы роста
2. Разброс по прибыли относительно основных	2. Особенности конкуренции
3. Способность конкурировать по ценам и	3. Прибыльность рынка (ретроспектива и перспектива)
4. Технологические	4. Требования к технологиям и
5. Маркетинговые	5. Барьеры входа и выхода
6. Уровень менеджмента	6. Сезонность
7. Знание потребителя и	7. Цикличность
8. Гибкость	8. Воздействия внешней среды (в том числе политических, социальных, правовых и других факторов)

Исходные данные для построения обеих матриц целесообразно представить в табл. 10.

Таблица 10

Исходные данные для построения матрицы McKinsey/GE

Показатель	№ продукции							
	1	2	3	4	5	6	7	...
Привлекательность рынка, баллы								

Продолжение табл. 10

Оценка конкурентного статуса, баллы								
Доля продукции в общем объеме выпуска предприятия, %								

**Задание 1.**

Промышленное предприятие ООО «Мистраль» радиоэлектронной отрасли специализируется на выпуске модулей, блоков и систем электропитания. Данные по продукции представлены в таблице 11.

Таблица 11

Объем выручки по каждому виду продукции ООО «Мистраль»

Наименование продукции	Выручка, тыс.р.	Удельный вес, %
1. Модули электропитания серии МДМ60 и аналоги	6844,4	27,3
2. Модули электропитания серии МДМ120 и аналоги	10528	42
3. Преобразователи серии К-А	150,5	0,68
4. Преобразователи серии МАА	460,6	1,84
5. Модули защиты и фильтрации серии МРМ и МРР	230,9	0,92
6. AC/DC блоки электропитания	1260	5
7. Ультратонкие модули MRB	520,3	2,1

Продолжение табл. 11

8. Преобразователи серии MR	2060	8,2
9. Источники бесперебойного питания ИБП	1845	7,4
10. Преобразователи линии ТК и ТКJ	190,5	0,76
11. Преобразователи линии Н-А	954	3,8
Итого	25044,2	100

Кроме того, известно, что большая часть продукции предприятия находится в стадии зрелости. А это означает, что происходит период замедления темпа сбыта в связи с тем, что товар уже добился восприятия большинством потенциальных заказчиков. Прибыль от реализации товара становится стабильной. Для предприятия модули серии МДМ60, являясь универсальным товаром, становятся «дойной коровой» (согласно матрице БКГ) и приносят высокий стабильный доход. Но на этапе зрелости продукт имеет все шансы без поддержки довольно быстро утратить конкурентные преимущества и вступить в стадию упадка. Модули серии МДМ120 находятся в стадии роста, которая характеризуется быстрым восприятием товара рынком и быстрым ростом прибыли. Однако следует обратить внимание на то, как близок данный товар к этапу зрелости, что связано с тем, что рынок электроники быстро развивается и жизненный цикл каждого из товаров весьма короткий. На данный момент ООО «Мистраль» получает доходы от реализации данного товара, интерес к продукту повышен, он характеризуется как один из самых перспективных продуктов (товар «звезда»), т.к. на его основе создано много модификаций также пользующихся популярностью у потребителей.

Пользуясь исходными данными, а также критериями оценки, приведенными в таблице 9, оцените показатели привлекательности рынка в баллах, конкурентную позицию и долю продукции в общем портфеле (таблица 10). По данным таблицы 11 постройте матрицу McKinsey/GE для ООО «Мистраль». Сформулируйте соответствующие выводы и рекомендации по оптимизации продуктовой стратегии предприятия.

***Практическое занятие №5. Анализ и формирование продуктовой стратегии предприятия с использованием матрицы McKinsey***

Учебная цель: изучение процедуры формирования стратегии с использованием матрицы «конкурентоспособность – привлекательность отрасли» General Electric/McKinsey.

**Задание 1.**

Постройте матрицу McKinsey/GE для компании, используя данные по продуктовому портфелю и характеристики рынка, представленные в таблице 12. По результатам, отраженным в матрице, дайте рекомендации компании относительно направлений инвестирования, оптимизации продуктового портфеля и маркетинговой стратегии.

Таблица 12

Характеристика рынка и продуктового портфеля компании

Показатель	Продукты компании		
	А	В	С
1.1 Относительная доля рынка	Низкая	Средняя	Средняя
1.2 Способность конкурировать по ценам и качеству	Средняя	Средняя	Низкая

Продолжение табл. 12

1.3 Технологические преимущества	Низкие	Высокие	Средние
1.4 Маркетинговые преимущества	Низкие	Средние	Средние
1.5 Знание потребителей и рынка	Низкое	Средние	Низкое
2.1 Размер рынка и темпы	Высокий	Средние	Средние
2.2 Конкуренция	Высокая	Высокая	Низкая
2.3 Прибыльность рынка	Средняя	Средняя	Средняя
2.4 Требования к технологиям	Высокие	Низкие	Низкие
2.5 Барьеры входа-выхода	Высокие	Средние	Средние
3 Доля продукции в общем портфеле предприятия	20%	30%	50%

### Задание 2.

На рис.8 представлена матрица McKinsey/GE компании, производящей продукцию сельского хозяйства (СХП).

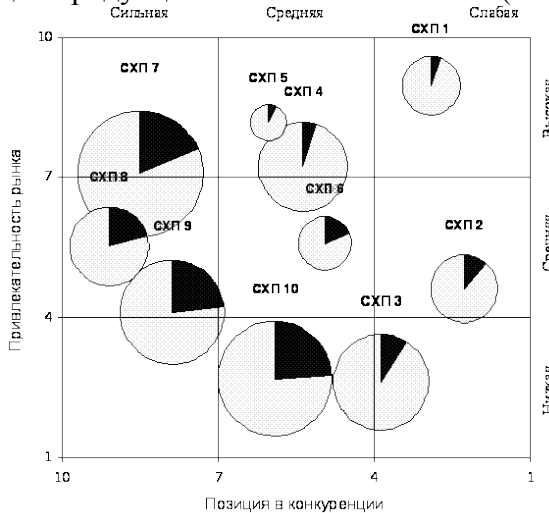


Рис.8. Матрица McKinsey компании, производящей сельскохозяйственную продукцию

Проанализируйте матрицу и сформулируйте рекомендации компании относительно направлений инвестирования по каждому виду продукции, оптимизации продуктового портфеля и маркетинговой стратегии.

### **Домашнее задание**

Пользуясь дополнительной литературой по курсу, ресурсами сети Интернет, подготовьте обзор других инструментов анализа продуктового портфеля предприятия. Результаты обзора представьте в виде таблицы 13.

Таблица 13

Матрицы оценки конкурентной позиции предприятия

Наименование матрицы	Характеристика
1.	
...	
N	

### ***Практическое занятие №6. Применение системы сбалансированных показателей как инструмента реализации и контроля стратегии предприятия***

Учебная цель: изучение этапов и инструментов реализации и контроля стратегии на различных уровнях управления.

#### *Ситуация 1. Полеты наяву<sup>14</sup>*

Татарстанская авиакомпания «Ак Барс аэро» летает из 15 городов России, в числе которых Бугульма и Казань, Нижневартовск и Нижнекамск, Пенза, Челябинск, Йошкар-Ола, Калининград, Новосибирск. Она осуществляет внутренние перелеты между населенными пунктами, шесть

---

<sup>14</sup> Екатерина Сирина, по материалам бизнес-сообщества. - Режим доступа: World Wide Web. URL: <http://www.e-xecutive.ru>

городов связывает авиасообщением с Москвой, четыре — с Санкт-Петербургом, а также совершает два регулярных международных рейса (Казань—Мюнхен и Нижнекамск—Баку). В общей сложности перевозчик осуществляет больше 100 регулярных и около 20 чартерных рейсов в неделю по России и за рубеж.

Авиапредприятию принадлежит аэропорт Бугульма, кроме того, есть еще базовые аэропорты: Казань, Калининград, Бегишево (Нижнекамск) и московское Домодедово, здесь у компании есть возможности для длительной стоянки самолетов.

«Ак Барс аэро» занимает 26-е место среди 70 российских перевозчиков по объемам пассажиропотока внутри страны. В 2011 году компания перевезла более четверти миллиона пассажиров, что на 30% выше показателей предыдущего года. И стала обладателем транспортной премии «Золотая колесница» в номинации «Лучший российский региональный перевозчик».

В составе авиапредприятия работает 630 человек, выручка за 2011 год составила 3 млрд руб. Однако доходность на регулярных рейсах на небольшие расстояния ниже, чем на дальних перелетах. «На дальнемагистральных маршрутах чистая прибыль авиакомпаний достигает 5%, на коротких рейсах часто «уходит в ноль»,— поясняет руководитель службы продаж ОАО «Ак Барс аэро» Артур Насрутдинов.

В то же время наличие у авиакомпании регулярного рейса в тот или иной аэропорт позволяет предлагать конкурентные цены на свои чартеры, ведь переброска самолета из базового аэропорта потребует лишних затрат. «Около 70% чартерных рейсов планируется, по крайней мере, за полгода — так их стоимость получается дешевле. Зная заранее дату вылета, мы можем продумать логистику, чтобы самолет, выполнив регулярный рейс, сразу из этого же аэропорта вылетел в чартерный. Сокращение времени пребывания самолета на земле — основной способ увеличения

доходности авиабизнеса, ведь в воздухе самолет приносит прибыль, а не земле убытки», — поясняет Насрутдинов. За счет выгодных чартерных рейсов можно покрывать порой убыточные регулярные рейсы.

Перевозчик хотел бы и дальше развивать региональную маршрутную сеть и ищет способы увеличить частоту, загрузку и доходность своих рейсов, а также количество чартеров не только за рубеж, но и по России.

Бугульминское авиапредприятие, объединяющее авиакомпанию и аэропорт, было создано в 50-х годах прошлого века для удовлетворения нужд нефтяников, заказы на вахтенную перевозку помогли выжить и после распада СССР. История авиакомпании — счастливое исключение из правил, многие игроки оказались убыточными и прекратили свою деятельность. «Сегодня мы являемся единственной региональной авиакомпанией на все Поволжье», — поясняет Насрутдинов.

В 2005 году авиапредприятие вошло в состав «Холдинговой компании «Ак Барс» и получило инвестиционную поддержку, в частности кредиты на покупку 15 канадских самолетов Bombardier CRJ-200. Возраст машин не превышает восьми лет, часть из них уже получена, остальные придут в этом году. Значительные средства «Ак Барс аэро» вложило и в реконструкцию аэропорта Бугульмы. Сегодня «Ак Барс аэро» эксплуатирует 32 единицы техники: семь Bombardier CRJ-200, три Як-40 и четыре Challenger, один четырехместный Diamond DA42, а также вертолеты Robinson, Bell 407 и МИ-8.

На большинстве регулярных рейсов «Ак Барс аэро» — единственный перевозчик. Например, на маршрутах Казань—Челябинск—Новосибирск, Казань—Мюнхен, Нижнекамск—Баку и Нижнекамск—Санкт-Петербург, на всех маршрутах из Бугульмы и Пензы. Конкуренция есть в основном на «московских» рейсах.



Регулярные рейсы авиакомпания открывает в те города, где существует хороший поток пассажиров, летающих с деловыми целями, поддержка от местных властей в виде субсидий в низкий сезон и возможность найти заказы на чартеры. «Убыточные рейсы закрываем, например, недавно пришлось закрыть рейс Санкт-Петербург—Магнитогорск. Рядом с Магнитогорском есть популярный горнолыжный курорт, но интерес к нему со стороны турбизнеса и питерцев не оправдал наших ожиданий», — говорит Насрутдинов.

На действующих регулярных маршрутах компании удается добиться загрузки 75–80%, что является хорошим показателем. Стоимость билета (на сайте авиакомпании на ближайшие даты) Бугульма—Москва—Бугульма — 9450 руб., Пенза—Москва—Пенза — 7450 руб. Лететь в одну сторону в обоих случаях около часа. Перелет Казань—Санкт-Петербург—Казань обойдется примерно в 10 тыс. руб. «На ряде направлений у нас могут быть самые низкие цены, на других выше, чем у конкурентов, поскольку себестоимость кресла в самолете меньшей вместимости всегда больше», — поясняет Насрутдинов.

Есть промоакции: скажем, купив за 1 тыс. руб. специальный купон, пассажир получает возможность вылететь в одном из направлений (например, в Москву) в даты, которые определит авиакомпания. То есть когда на нужном направлении появились свободные места, операторы авиакомпании звонят этому клиенту. Если же человеку три раза позвонили с предложением вылететь, но его не устроили даты, стоимость купона возвращается.

На период зимних каникул «Ак Барс аэро» предлагает спецтариф «Студенческий». Также авиакомпания регулярно делает сезонные спецпредложения.

Неплохо развивается и чартерная программа — она приносит 55–60% общей прибыли авиакомпании. «CRJ-200 идеально подходит для обслуживания спортивных команд, делегаций бизнесменов, небольших туристических групп до 50

человек. Сейчас мы работаем с 12 российскими спортивными клубами — футбольными, хоккейными, волейбольными. Сотрудничаем с туроператорами, отправляющими группы на горнолыжные курорты Австрии и Италии. У нас немало корпоративных клиентов — это крупнейшие предприятия России», — рассказывает руководитель службы продаж. «Ак Барс аэро» обслуживает и первых лиц Татарстана, а также крупных бизнесменов. «Наши экипажи, бортпроводники прошли специальную подготовку и умеют работать на самом высоком уровне. Но тот же персонал обслуживает чартерные рейсы компании, уровень сервиса мы считаем своим преимуществом», — говорит Насрутдинов.

Один из возможных способов увеличить загрузку регулярных рейсов — сотрудничество с туристическими компаниями, которые продают турпакеты по России с авиаперелетом. У «Ак Барс аэро» уже есть удачный опыт работы с туроператорами на международных чартерных рейсах.

«Мы могли бы продавать билеты туркомпаниям, которые реализуют программы из Казани в Москву, Санкт-Петербург, Калининград или, наоборот, в Казань для москвичей и питерцев. Индивидуальных туристов можно перевозить регулярными рейсами компании, а для больших групп компания готова организовать чартеры», — говорит Насрутдинов.

Правда, ситуация с внутренним туризмом в России оставляет желать лучшего, поэтому авиакомпания решила обратиться за поддержкой в Министерство по делам молодежи, спорту и туризму Татарстана, комитеты по туризму Казани, Санкт-Петербурга, Калининградской области, Набережных Челнов. «Нам обещали рекламную поддержку, организацию обучающих мероприятий для туротрасли», — рассказывает руководитель службы продаж.

Компания также связалась с ведущими казанскими туроператорами, организующими поездки в Санкт-Петербург

(это самое популярное внутреннее туристическое направление у жителей столицы Татарстана). «Мне объяснили, что стоимость перелета Казань—Санкт-Петербург должна быть немного ниже, чем стоимость ж/д билета в купейном вагоне — сейчас около 2 тыс. руб. в одну сторону»,— рассказывает Насрутдинов.

В октябре прошлого года авиакомпания подписала соглашение с четырьмя туроператорами. Стоимость недельного туристического пакета для взрослого с перелетом и проживанием в хорошем отеле с видом на Неву составляет от 17 тыс. до 20 тыс. руб. Стоимость трехдневной поездки школьника в составе группы — от 6 тыс. руб. «Это даже немного дешевле, чем туры на поезде»,— говорит руководитель службы продаж. Однако продажи авиатуров почему-то не пошли, в то время как поездки по железной дороге у туроператоров расходятся хорошо.

#### *Замкнутый круг*

Туроператоры объясняют, что люди боятся летать российскими авиакомпаниями. «Директора школ Казани и Бугульмы, с которыми я разговаривал, тоже объясняют, что родители опасаются отправлять детей «по воздуху»,— рассказывает Насрутдинов.

«Такая проблема действительно есть. Мы отправляем на самолетах группы в детские лагеря Восточной Европы, но знаем, что многие родители с трудом соглашаются на перелет. Отдых в Краснодарском крае стоит дороже, чем за границей, условия хуже, но многие хотят, чтобы дети ехали именно туда, поскольку добраться можно на поезде»,— подтверждает заместитель гендиректора туристической компании «Солвекстрэвэл» Л.Сысойкина. «Российские граждане выбирают тур с перелетом, лишь когда нет удобной альтернативы. Школьников же отправляют на самолете действительно неохотно»,— говорит Л.Федорова, генеральный директор «Виадук тур».

Есть и еще одна проблема, о которой упоминает пресс-секретарь Российского союза туриндустрии И.Тюрина. Авиасообщение есть далеко не с каждым населенным пунктом, и люди вынуждены ехать в ближайший город, где есть аэропорт. Это неудобно, к тому же значительно повышает стоимость поездки. «Ак Барс аэро» учитывает эту проблему. В частности, предлагает бесплатный трансфер для жителей населенных пунктов, расположенных в радиусе до 200 км от аэропортов Бугульма, Казань и ряда других (у авиакомпании есть договоры с местными транспортными компаниями). Благодаря этому авиакомпания в последнее время сумела увеличить загрузку регулярных рейсов примерно на 20%.

Кроме того, «Ак Барс аэро» вкладывает значительные средства в обеспечение безопасности полетов. Со времени основания Бугульминского авиапредприятия, у авиакомпании не было ни одной катастрофы. «Хорошим критерием оценки риска является Международный сертификат эксплуатационной безопасности авиакомпаний (IOSA), который по результатам серьезнейшего и регулярного аудита выдает Международная ассоциация воздушного транспорта (IATA). В течение последних трех лет у перевозчиков, имеющих IOSA, не зафиксировано ни одного случая аварии со смертельным исходом. Это более 250 ведущих мировых авиакомпаний, в том числе Lufthansa, Emirates, Swiss»,— рассказывает Насрутдинов. Сейчас IOSA получили уже 13 российских авиакомпаний, «Ак Барс аэро» должен получить сертификат в этом году.

«Ак Барс аэро» уже инициировал в Татарстане круглые столы для представителей туристической отрасли, журналистов, спортивных команд. «Мы рассказывали о том, как авиакомпания осуществляет техническое обслуживание и эксплуатацию самолетов, как готовит пилотов. Показываем свои технические центры и школы специалистам, привлекаем к работе психологов»,— рассказывает Насрутдинов. Инициировать подобные мероприятия в компании планируют

и дальше. Однако нужно найти подход и к обычным пассажирам.

### **Задание**

1. Как авиакомпании увеличить загрузку своих региональных рейсов?

2. Как наладить взаимовыгодное сотрудничество с туроператорами?

3. Как эффективно взаимодействовать со школами и другими детскими организациями?

4. Как убедить обычных граждан в том, что летать самолетами авиакомпании безопасно?

А. Разработайте карту ССП.

Б. Выделите ключевые показатели по направлениям карты ССП.

### **Методические указания по разработке карты ССП**

1. Согласно ССП стратегия выражена в проекциях, которые необходимы для создания карты реализации проекта. Существует четыре уровня проекций:

1) Финансы (Financial)

2) Заказчики (Customers)

3) Бизнес – задачи (Internal Processes)

4) Обучение и развитие (Employee learning and growth).

2. В карте стратегии должны быть представлены:

Цель (objective) – предполагаемый результат действия;

Критерий (measure) – параметр, которые будет применяться для измерения прогресса на пути к достижению цели;

Целевые значения (targets) – конкретные показатели значимости целей;

Инициативы (initiative) - программы мер (мероприятия) которые будут направлены на достижение цели;

Пример выделения наиболее значимых целей по перспективам представлен на рис. 9.

Следующим важным этапом является создание карты стратегии (Strategy map), показывающей нам наглядную связь между целями. Для определения взаимосвязи между целями рекомендуется установить наилучшую на их взгляд зависимость. В результате обсуждения, стратегия развития департамента получает иллюстрированное воплощение (рис.10).

### Цели

<i>Перспективы</i>	<i>Цель</i>	<i>Критерии</i>	<i>Описание цели</i>	<i>Целевые значения</i>	<i>Инициативы</i>
<i>perspective</i>	<i>objective</i>	<i>measure</i>	<i>objective description</i>	<i>target</i>	<i>initiative</i>
<b>Финансы</b>	Увеличить прибыль	Рост чистой маржи	Комплекс мер по увеличению рентабельности компании	3% ежеквартально	Создание плана-графика реализации цели
<b>Заказчики</b>	Расширить клиентскую базу	Рост числа клиентов	Комплекс мер по привлечению новых заказчиков	5% ежемесячно	Распространение коммерческих предложений
<b>Бизнес-процессы</b>	Увеличить объем производства продукции	Рост объемов производства в натуральном выражении	Организация производства новой продукции и создание условий роста объемов уже производимой продукции	3% ежеквартально	Сокращение времени производственного цикла; Подготовка производства и освоение новой продукции
<b>Обучение и развитие</b>	Разработать систему обучения и наставничества	Результаты аттестации	Повышение качества обучения работников на местах	33 балла	Создание учебного центра; формирование обучающих бригад

Рис. 9. Пример составления стратегической карты по направлениям (перспективам)



Рис.10. Пример определения взаимосвязей между целями

### 3. Создать ключевые показатели эффективности (KPIs).

После описания карты стратегии необходимо каждой стратегической цели присвоить KPIs. KPI (Key Performance Indicator) – это инструмент измерения поставленной цели (ключевой показатель эффективности КПЭ). Основополагающее KPIs – это их «прозрачность». Каждый разработчик ССП должен понимать способы их расчета. Напротив каждого показателя необходимо описать

обоснование выбора, т.е. формулу или метод расчета. Ниже в таблице 14 приведены наиболее интересные из них.

Таблица 14

Примеры определения ключевых показателей эффективности

Перспективы (Perspective)	Цель (Objective)	Ключевые показатели эффективности (KPIs)	
Финансы	F4	Расчет индекса прибыльности (PI - Profitability index)	$\frac{NPV}{investments}$ <p>PI = <math>\frac{NPV}{investments}</math> где</p> $Investments = \sum_{t=1}^{Pb} CF_t$ <p>Pb (Payback period) - период окупаемости                      NPV (NET Present value) чистый приведенный доход</p> $NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}$
	F 3	Расчет показателя фондоотдачи за определенный период (ПФ)	$\frac{ВП}{C_{cp}}$ <p>ПФ = <math>\frac{ВП}{C_{cp}}</math> где</p> <p>ВП – показатель производительности труда                      C<sub>cp</sub> - показатель фондовооруженности</p>
Заказчики	F 28	Показатель прироста производительности труда за определенный период (%) ( $\Delta\Phi_\varepsilon$ )	$\Delta\Phi_\varepsilon = \varepsilon_\phi - \Delta\Pi_t$ <p>где</p> <p><math>\varepsilon_\phi</math> - прирост среднегодового кол-ва фондов на одного работающего  <math>\Delta\Pi_t</math> - прирост производительности труда (%)</p>



Бизнес - процесс	IP 23	Расчет показателя текучести кадров (ТП)	$\frac{\sum_{k=1}^N a_k}{ЧС}$ где $a_k$ - число уволившихся работников ЧС - среднесписочная численность персонала по месяцам
Обучение и развитие	E 41	Расчет эффективности результатов аттестации (РА)	$РА = \frac{\sum_{k=1}^N kp}{ЧС}$ где $kp$ – кол-во сотрудников набравших свыше 40 баллов по результатам аттестации

Показатели могут быть в абсолютном или относительном выражении. Не стоит забывать, там, где речь идет о результате процесса (к примеру, увеличение прибыли), нас интересуют данные на «выходе». В том случае, если мы заинтересованы в эффективности процесса (разработать систему наставничества и премирования) – мы рассматриваем соотношение между «входом» и «выходом».

#### 4. Описать целевые значения

Целевые значения (targets) – это показатели значимости целей ключевых показателей эффективности.

Обычно SBC разрабатывается на долгосрочный период (3-5лет). При расчете мы указываем целевое значение, к которому мы стремимся, минимальное и максимальное, а так же периодичность расчета.

Следующим шагом является определение значимости целей.

Вес (weight) - сущность, отражающая значимость целей в конкретной модели BSC и принимающая значения от 1 до 10. Степень значимости «веса» в порядке возрастания от 1 до 10.

На начальном этапе описания концепции мы не можем определить «вес» для каждой цели, поэтому используем матрицу. В столбцах необходимо указать цели, в строках – определение целей. Рассмотрим несколько из них в таблице 15.

Таблица 15

Оценка сроков, бюджетов и ресурсов в ССП (пример)

Цели	Сроков	Бюджета	Ресурсов	Итог:
	до 6 месяцев	до 200 000\$	до 1/5 штата	
	от 6 до 1,5года	от 200 000 до 600 000\$	от 1/5 до 3/5 штата	
	свыше 1,5 лет	свыше 600 000\$	свыше 3/5 штата	
Увеличить прибыль	3	1	3	7
Увеличить "качество" рекрутмента	1	1	1	3
Увеличить оперативность закрытия вакансий	1	1	2	4
Разработать систему обучения и наставничества	3	3	1	7

Отчет по практическому занятию должен содержать:

1. Ответы на вопросы к ситуации

2. Разработанные к ситуации карту ССП, взаимосвязи между целевыми показателями ССП, карты расчета ключевых показателей эффективности (KPI) и взвешенные значения достижения целей.

### ***Практическое занятие №7. Стратегические изменения в компании***

Учебная цель: определить важность стратегических изменений в компании.

#### *Ситуация 1. Возрождение Nissan.<sup>15</sup>*

В марте 1999 г. Карлос Гон принял телефонный звонок от Луи Швейцера, главного менеджера Renault, который предложил поехать в Токио, чтобы возглавить компанию Nissan, которая нуждалась в срочной реорганизации. Nissan и Renault только что подписали соглашение о создании стратегического альянса, по которому Renault обязалась взять на себя 5,4 миллиарда долларов долга Nissan. Взамен она получила 36,6 % акций японской компании. Успех альянса зависел от того, удастся ли превратить Nissan в прибыльный и растущий бизнес. Именно для этого и позвал Карлоса Гона Луи Швейцер. Его предложение было вполне закономерным: незадолго до того Гон принял участие в выводе из кризиса Renault после неудачной попытки слияния с Volvo.

Вот уже восемь лет компания Nissan пыталась добиться прибыльности. Разница между ценой автомобиля и затратами на его производство была чрезвычайно мала. Продажа каждого автомобиля в США из-за слабости брэнда приносила компании в среднем \$1000 убытков. В Nissan на закупки уходило на 15 - 25% больше средств, чем в Renault. Кроме того, существовала проблема избыточных производственных

---

<sup>15</sup> В корпоративных переворотах приходится также считаться с индивидуальностью компании и чувством собственного достоинства ее служащих // Искусство управления 2002. №2 (114) С. 58-69.

мощностей: одни только заводы в Японии могли произвести в год на миллион машин больше, чем компания способна была продать. Долг Nissan, даже после создания альянса, составлял более чем 11 млрд. долларов. Выход был только один: либо перестраивать бизнес, либо Nissan перестает существовать.

Ситуация была еще и на редкость деликатной. В корпоративных переворотах успех зависит не только от фундаментальных изменений в организации и операциях компании. Приходится также считаться с индивидуальностью компании и чувством собственного достоинства ее служащих. Эти две цели - осуществить изменения и сохранить индивидуальность могут легко войти в противоречие. В случае с Nissan это было особенно верно. Гон не японец и никогда до прихода в Nissan не работал в японской компании. Менеджеры и служащие Nissan в начале отнеслись к Карлосу скептически. Он знал, что попытка навязать перемены сверху вызовет негативную реакцию и подрвет моральный дух и производительность. Но сидеть сложа руки тоже нельзя.

На сегодняшний день компания возрождается. Nissan укрепила свои позиции, и вновь получает прибыль. Как это удалось? По словам Карлоса Гона: «Мы руководствовались двумя принципами. Во-первых, я решил не навязывать свой план реанимации. Вместо этого я объединил менеджеров в межфункциональные команды, которые сами продумывали и осуществляли необходимые изменения. Во-вторых, Renault ни разу не посягнула на культурные особенности Nissan. Мы оставили за компанией право развивать новую корпоративную культуру на основе лучших составляющих национальной японской культуры».

#### *Прощание с традициями*

Использование привычных методик ведения бизнеса наносило компании огромный ущерб. Nissan не мог не вкладывать средства на разработку новых моделей. Причина этому очевидна: чтобы сэкономить деньги. Однако ситуация

была не безвыходной. На самом деле Nissan владела достаточным капиталом, но он был заморожен в ценных бумагах и недвижимости. Особой проблемой выступало так называемое «кейрецу» - партнерство. Система кейрецу одна из самых устойчивых моделей японского бизнеса. Согласно этой системе, фирмы-производители владеют акциями своих партнеров. Считается, что такая схема способствует надежному и доверительному сотрудничеству. На тот момент Nissan владела ценными бумагами сотен различных компании на сумму свыше 4 млрд. долларов, но зачастую доля Nissan была слишком мала, чтобы иметь право голоса в совете директоров. Какой смысл держать такую огромную сумму денег, когда у компании не хватало средств на развитие своей собственной продукции?

Вот почему вскоре после приезда Гона начали постепенно разрушать систему кейрецу. Несмотря на всеобщие опасения, распродажа кейрецу-акций никак не повлияла на наши отношения с поставщиками.

Однако проблемы Nissan не ограничивались финансовыми. Тяжелее всего было изменить то, что сложилось под влиянием культурных традиций. В Nissan должности распределялись согласно возрасту и выслуге лет. Чем дольше служащие находились в компании, тем больше власти и денег они получали. В результате работа очень часто выполнялась посредственно, что подрывало конкурентоспособность Nissan. «Мы решили искоренить правило предпочтения по старшинству. Нас интересовало только то, как человек исполнял свою работу. Мы также изменили систему выплаты премиальных и стали награждать отличившихся сотрудников. Теперь те, кто выполняет свою работу лучше других, могут рассчитывать на премию размером более трети своего годового дохода, а в качестве особой награды служащие получают право на покупку акций компании», – говорит Гон.

Еще одной глубоко укоренившейся культурной проблемой стала неспособность служащих брать на себя ответственность. В компании процветала культура взаимных упреков. Проблема возникла из-за того, что круг обязанностей менеджеров не был строго определен. «Я пересмотрел обязанности остальных менеджеров Nissan. Теперь все они наделены линейными обязанностями, и каждый имеет четкое представление о том, какова его роль в Nissan. И если что-нибудь случается, кто-то обязательно берет на себя ответственность за решение проблемы», – сказал Карлос.

#### *Межфункциональные команды*

Были проведены очень серьезные изменения. Мало того, что новые методы были непривычны для компании, они еще и противоречили некоторым нормам поведения, принятым у японцев. Гон решил создать несколько межфункциональных команд, которые сами проводили бы реорганизацию, ведь в случае навязывания перемен сверху случилась бы неудача. Карлос Гон уже использовал МФК для проведения реорганизации и обнаружил, что они позволяют держать линейных менеджеров в курсе происходящего за пределами их отделения или региона. В МФК менеджерам легче находить новые решения и идти наперекор традициям. За первый месяц пребывания в Nissan Карлоса Гона было создано девять команд. Для каждой команды была определена зона ответственности: одна команда отвечала за разработки, другая за структуру организации, третья – за сложность продукта и т.д. Таким образом, все сферы деятельности компании оказались распределенными между командами.

Был задан быстрый темп работы. За три месяца они должны были проанализировать операции компании, дать свои рекомендации относительно того, как вывести Nissan из кризиса, и предоставить отчет о перспективах роста. Для слушания докладов был создан комитет из девяти менеджеров высшего звена. И несмотря на то, что команды не

были уполномочены принимать решения – это право сохранялось за комитетом и за Гоном, – у них был доступ к любым оперативным данным. Никакая информация не держалась в секрете.

МФК состояли приблизительно из 10 человек, которые были выбраны из менеджеров среднего звена, т.е. служащих с линейными обязанностями. Число участников ограничивалось для ускорения работы команд. Но, с другой стороны, десяти человек в МФК будет недостаточно для глубокой проработки стоящих перед ней вопросов. Для решения этой проблемы были созданы подкоманды, которые состояли также не более чем из 10 участников и фокусировались на более узких задачах.

Каждая команда работала под руководством двух лидеров, выбранных из комитета. Они создавали условия для успешного выполнения работы командой и устраняли все преграды, возникающие внутри организации. Почему два лидера, а не один? При наличии двух столь влиятельных голосов команда уже не направляла все свои силы на что-то одно. Необходимо было сделать так, чтобы работа команд не свелась к взаимным обвинениям. Исходя из этого, лидеры МФК не принимали активного участия в дискуссиях и редко посещали собрания. Один из десяти участников команды выступал в роли «нилота», который должен был проводить обсуждения. Нилоты назначались исполнительным комитетом, и вместе с лидерами формировали команды. Обычно в роли пилотов оказывались менеджеры, которые долго прослужили в компании и напрямую сталкивались с операционными проблемами Nissan.

В результате трехмесячной работы команд получился подробный «План реанимации Nissan», который включал в себя все основные изменения бизнес-методик. В плане также предписывались такие жесткие меры реанимации, как закрытие нескольких заводов Nissan в Японии и сокращение штата в главном офисе.

МФК остались основным элементом структуры менеджмента Nissan. На сегодняшний день перед МФК стоят две задачи. Во-первых, они следят за осуществлением плана реанимации. Во-вторых, они ищут новые пути улучшения эффективности компании. Они помогают Nissan поддерживать хорошую форму.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Охарактеризуйте программу «реанимации» и сформулируйте принципы, положенные в основу организационных изменений Nissan.
2. Покажите важность перемены в реализации стратегических решений.
3. Определите основные условия успешной реализации стратегических изменений в компании.
4. Какую стратегию управления изменениями использовало руководство Nissan?
5. Охарактеризуйте компоненты организационной культуры компании, изменение которых приводит к стратегически важным результатам деятельности.

### ***Практическое занятие №8. Совершенствование структуры предприятия в соответствии со стратегией развития (деловая игра)***

Учебная цель: сформировать представление о стратегически важных структурных изменениях на предприятии в соответствии с целями и задачами развития.

#### *Ситуация 1<sup>16</sup>.*

Малое предприятие «Строитель» выделилось из крупного строительного треста в период приватизации. Его

---

<sup>16</sup> См: Парахина В.Н. Стратегический менеджмент: учебник / В.Н.Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – 6-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2012. – 496 с. – (Для бакалавров). – С.483 - 485



возглавил один из начальников СМУ, известный своей деловой хваткой, ответственностью, жестокостью в управлении подчиненными, хорошо знающий строительное дело и своих поставщиков стройматериалов. Предприятие развивалось достаточно быстро и заняло большую долю рынка ИЖС, получив устойчивый имидж быстро и качественно работающего предприятия, сдающего объекты «с нуля» «под ключ». В последние два года условия работы изменились. Появились многочисленные конкуренты.

Многие клиенты, имеющие средства, отказываются от услуг «Строителя», особенно при проведении столярных работ и при отделке, предпочитая евростиль, который требует более высокой квалификации исполнителей, иного подхода к дизайну, подбору материалов.

Предприятие может вести относительно недорогое и качественное строительство для менее обеспеченных слоев населения, но оно потеряло свою платежеспособность, нуждается в кредитах под низкий процент, чтобы закончить строительство, даже если и имеет средства для его начала и «возведения стен».

Задание.

1. Сформулируйте, с какими стратегическими проблемами столкнулось предприятие.

2. Какой стратегический подход желательно применить в сложившейся ситуации?

3. Сформулируйте стратегию (пути достижения цели) предприятия, если основной его целью на ближайшие два года является восстановление потерянного рынка ИЖС в городе и его расширение.

4. Определите комплекс новых управленческих задач в соответствии с принятой стратегией.

5. Проанализируйте структуру предприятия, приведенную ниже на рисунке. Какой это тип и вид

структуры? Соответствует ли он новой стратегии предприятия? Какой тип структуры более рационален с точки зрения сформулированной вами стратегии?



Рис.11. Структура управления фирмой «Строитель»

6. Определите, какие блоки управленческой структуры должны существовать, чтобы реализовать необходимые старые и новые (сформулированные Вами в п.2) управленческие задачи?

7. Определите пути совершенствования имеющейся структуры (другие преобразования, не касающиеся структуры, выделите в качестве задач конкретного подразделения в структуре).

8. Заполните аналитическую таблицу 16 и нарисуйте схему предлагаемой вами структуры.

Таблица 16

Аналитическая таблица по совершенствованию  
структуры управления фирмой «Строитель»

Перечень подразделений		Функции подразделений		Примечание
Управленческих	Производственных	Старые	Новые	
<b>Действующая структура</b>				
Директор		Руководство предприятием, договора с клиентами и поставщиками, контроль за ходом работ		
Бухгалтер-экономист		Работа с банком, бухгалтер, планирование, анализ		
Заместитель директора		Руководство ходом работ		
Инженер по снабжению		Контроль и организация своевременных поставок стройматериалов		
Бригадир бригады №1		Организация, контроль, мотивация работы бригады №1		
	Бригада №1	Выполняет «О» цикл, возведение стен из кирпича и кровельные работы		
Бригадир бригады №2		Организация, контроль, мотивация работы бригады №2		

Продолжение табл. 16

	Бригада №2	Выполняет столярные и сантехнические работы		
Бригадир бригады №3		Организация, контроль, мотивация работы бригады №3		
	Бригада №3	Выполняет электрические и отделочные работы		
<b>Предлагаемая структура</b>				

На практическом занятии №9 предлагается провести презентацию результатов совершенствования структуры и стратегии компании «Строитель», обсудить в группах потенциальную эффективность изменений.

**ЗАДАНИЯ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ  
САМОСТОЯТЕЛЬНЫХ РАБОТ ПО КУРСУ  
«Стратегический менеджмент»**

***Шестой семестр***

***Самостоятельная работа 1. Разработка дерева целей  
предприятия***

**Задание.** Используя данные об организациях, полученные при исследовании источников литературы, журналов, ресурсов сети интернет, а также собранные в ходе практики на предприятии, выполните следующие задания:

1) Найдите примеры формулировки миссии различных промышленных предприятий (не менее 10);

2) Проведите их критический анализ (широкая или узкая формулировка, насколько отражены компоненты миссии, какие из приведенных миссий нуждаются в уточнении, корректировке и почему);

3) По результатам критического анализа сформулируйте более полный на ваш взгляд вариант миссии предприятия/предприятий;

4) Опишите миссию, стратегические и функциональные цели предприятия, на котором проводились ваши исследования и данные по которому были собраны в ходе практики. Задание следует выполнить в виде иерархически построенного дерева целей. Критерием оценки задания выступает правильность формулировки целей, подробная детализация и значительное количество уровней иерархии, но не менее 4;

5) Сформулируйте вывод по самостоятельной работе.

***Содержание отчета:***

- титульный лист
- лист с замечаниями руководителя

- примеры формулирования миссий предприятий и их критический анализ;
- краткая характеристика исследуемого предприятия;
- построение иерархии миссии и целей, задач (рисунок и пояснения).
- обобщение и выводы.

Обратите внимание, что адекватные ссылки на источники литературы и ресурсы сети интернет обязательны! В случае их отсутствия преподаватель вправе снизить оценочный балл в пределах 1.

### ***Самостоятельная работа 2. SWOT – анализ***

**Задание.** На примере конкретной ситуации провести анализ в рамках матрицы «сильные - слабые стороны фирмы и опасности – возможности для фирмы на рынке».

В качестве объекта анализа выступает конкретная ситуация, характеризующая особенности функционирования предприятия в конкурентной среде.

Используя матрицу SWOT, необходимо заполнить ее квадранты и дать обоснование проведенному анализу.

#### ***Содержание отчета***

Отчет оформляется на листах формата А4 и предусматривает следующее обязательное содержание

- титульный лист;
- лист замечания руководителя;
- краткая характеристика ситуации (предприятия) с указанием источника информации;
- форма анализа внешних стратегических факторов с указанием веса, оценки, комментариев по каждому из них;
- матрица SWOT – анализ;
- рекомендации по использованию сильных сторон и возможностей;

- устранению слабых сторон и возможностей; устранению слабых сторон и угроз.

### *Седьмой семестр*

#### *Самостоятельная работа №1. Выбор продуктовой стратегии предприятия*

**Задание.** Предприятие специализируется на выпуске трех видов товаров, которые продаются на четырех сегментах рынка. Таким образом, в силу разницы условий на сегментах, нынешний и потенциально будущий портфель предприятия содержит 9 элементов.

1. Используя ретроспективные данные, постройте матрицу БКГ для определения продуктовой стратегии предприятия. Внимание: если имеются исходные данные, собранные в ходе практики студента, по предприятию, которое является объектом исследования в дипломной работе, данное задание целесообразно выполнить по имеющимся данным.

2. Охарактеризуйте общее положение компании на рынке. Обоснуйте выбор продуктовой стратегии компании (подробно по отдельным продуктам и портфелю в целом, следует также указать конкретные стратегические решения, направленные на укрепление рыночных позиций компании).

3. Все расчеты проиллюстрировать графически. Отчет оформить в соответствии с требованиями к самостоятельным работам.

Таблица 17

## Характеристика портфеля предложений предприятия

Элементы портфеля	Объемы реализации по периодам, тыс. д.е.				Доля рынка в текущем периоде, %	
	1	2	3	4	П/п	Конкурента
1	2890	2900	3900	3500	24	26
2	510	450	590	789	33	32
3	110	85	90	100	50	7
4	650	800	850	1405	11	26
5	200	240	150	448	5	10
6	154	145	160	200	45	55
7	900	600	580	348	28	8
8	1000	900	580	486	16	10
9	1600	1800	1710	2400	10	14

***Самостоятельная работа №2. Разработка системы сбалансированных показателей предприятия***

Задание: постройте карту системы сбалансированных показателей для предприятия, являющегося объектом исследования в Вашей дипломной работе. При подготовке задания используйте методические рекомендации по выполнению практического занятия №6 и дерево целей Вашего предприятия, разработанное при выполнении самостоятельной работы №1 (шестого семестра). Рекомендуется также включить в карту системы сбалансированных показателей задачи, решение которых планируется в третьей главе дипломной работы.



# **ВОПРОСЫ К КОЛЛОКВИУМАМ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

## **Шестой семестр**

### **Коллоквиум 1**

#### Раздел 1. Введение в стратегическое управление

1. Характеристика функций стратегического управления.
2. Характеристика каждого из видов стратегического управления.
3. Предпосылки стратегического управления.
4. Эволюция подходов в управлении развитием предприятия.
5. Школы стратегического управления.
6. Сущность стратегического управления.
7. Характеристика взаимосвязи, стиля организационного поведения и вида управления.
8. Отличительные особенности и этапы стратегического планирования.
9. Отличительные признаки стратегического управления в сравнении с оперативным.
10. Объекты стратегического управления.
11. Функции стратегического управления.
12. Сравнительная характеристика стратегического планирования и стратегического управления.
13. Принципы стратегического управления.
14. Характеристика процесса стратегического управления.

### **Коллоквиум 2**

#### Раздел 2. Стратегический анализ

1. Понятие «сфера бизнеса», взаимосвязь понятий миссия и сфера бизнеса. Проблемы определения сферы бизнеса.
2. Цели, содержание SWOT-анализа. Порядок его проведения.

3. Понятие «миссия предприятия». Основные компоненты миссии. Подходы к формированию миссии. Умение привести пример.

4. Характеристика метода построения иерархии целей в стратегическом управлении.

5. Отличительные черты стратегических решений. Примеры стратегических решений из практики российских предприятий.

6. Понятие и существующие подходы к определению конкурентных преимуществ предприятия.

7. Характеристика ключевых факторов успеха в конкурентной борьбе. Умение привести пример для конкретных отраслей.

8. Взаимосвязь стратегических факторов успеха и стратегического потенциала предприятия.

9. Умение сформулировать целевые установки по различным сферам бизнеса.

10. Определение стратегических ресурсов предприятия. Сильные и слабые стороны предприятия.

11. Характеристика концепции ключевых компетенций и конкурентоспособности предприятий.

12. Цель и порядок проведения стратегического анализа.

13. Характеристика PEST-анализа. Порядок его проведения.

14. Концепция движущих сил конкуренции.

15. Порядок проведения стратегического анализа с помощью цепочки ценностей.

16. Цель и порядок построения цепочки ценностей.

17. Характеристика уровней и факторов внешней среды организации.

18. Методика проведения анализа внешней среды предприятия.

19. Актуальность, характеристика и примеры применения концепции барьеров входа и выхода из отрасли.

20. Характеристика модели пяти сил конкуренции.

## Творческое задание – ситуация «Возрождение Вимм-Биль-Дана»<sup>17</sup>

Компания “Вимм-билль-данны” (ВБД) стала первым российским производителем соков (в современном понимании), а впоследствии лидером рынка молока. ВБД – первое и единственное российское предприятие потребительского сектора, разместившее акции на Нью-Йоркской фондовой бирже (NYSE). Но до недавнего времени ВБД приходилось с трудом преодолевать проблемы, которые позволили конкурентам опередить его.

ВБД объединяет 36 предприятий в России и странах СНГ, выпускающих соки, молочные продукты, минеральную воду и детское питание. Основателям компании Гавриилу Юшваеву, Давиду Якобашвили, Сергею Пластинину, Михаилу Дубинину, Александру Орлову, Михаилу Вишнякову и Виктору Евдокимову принадлежит 48,39% ее акций. Еще 18,9% акций котируется в Российской торговой системе (РТС), более 32% акций обращается на NYSE.

Французской Groupe Danone в ноябре 2006 г. принадлежало 12,9% ВБД. Консолидированная выручка Danone, крупнейшего в мире производителя кисломолочных продуктов и печенья, в 2006 г. составила 14,073 млрд евро (\$18,53 млрд), чистая прибыль – 1,353 млрд евро (\$1,78 млрд). В России Danone владеет также кондитерской фабрикой “Большевик” и заводами по выпуску кисломолочных продуктов в Чехове и Тольятти.

Французский гигант Danone обратил внимание на активно развивающуюся российскую компанию еще несколько лет назад. В конце 2004 г. купил небольшой пакет ВБД и начал вести переговоры о его покупке. Цена акций ВБД взлетела на слухах о возможной сделке по продаже компании, но

---

<sup>17</sup> Сборник задач для вузов по материалам газеты “Ведомости” и журнала SmartMoney // Теория и практика бизнеса, №2, февраль 2008, С.49-51

переговоры зашли в тупик, сделка не состоялась, и акции начали падать. ВБД решил выходить из ситуации, продавая непрофильные активы и скупая новые. Одновременно совладельцы компании выстраивали бизнес в других областях.

Тем временем на рынке появился другой сильный игрок – “Лебедянский”, начавший активно осваивать соковый рынок. ВБД начал терять долю рынка в соках – конкуренты росли быстрее. Кризисным для ВБД стал 2003 год тогда ВБД впервые зафиксировал сокращение продаж в соковом сегменте на 0,6%. С того момента компания начала терять долю рынка, а через пару лет откатилась с первого на третье место, уступив “Лебедянскому” и “Мултону”.

2004 год выдался непростым для пивоваров. Рост рынка замедлился, государство пыталось отвлечь население от пива, ограничивая рекламу, большинство независимых предприятий уже было поглощено крупными холдингами. Владельцы ВБД решили продать часть своих пивных активов, оценивающихся в сотни миллионов долларов, пивоваренным компаниям, активно скупавшим менее крупных конкурентов. Осенью того года группа

ЦЕПКО, подконтрольная владельцам ВБД, продала Heineken несколько пивоварен.

Одновременно, чтобы справиться с ростом цен на сырье для производства молочной продукции, ВБД решил купить несколько молочных

ферм. В августе 2004 г. ВБД начал переговоры о покупке молокозаводов в Пермской области, чтобы усилить позиции на быстро растущем уральском рынке. В 2004 г. выручка компании впервые в ее истории перевалила за \$1 млрд (достигла \$1,189 млрд), увеличившись на 26,7% по сравнению с 2003 г. Чистая прибыль выросла на 8,5% до \$23 млн, а показатель EBITDA – на 21,3% до \$96,9 млн. Но рентабельность бизнеса ВБД продолжала снижаться: EBITDA в процентах от выручки в 2004 г. составила 8,1%, тогда как в 2003 г. – 8,5%.

Доля компании на российском соковом рынке в денежном выражении снизилась с 35% в августе 2003 г. до 28,3% в августе 2004 г. При этом ВБД оставался абсолютным лидером в высокоценовом сегменте (44,7%), но в низкоценовом занимал лишь четвертое место (13,1%). В декабре 2004 г. акции ВБД достигли исторического минимума – \$11,9. В феврале 2002 г. в момент размещения на NYSE их стоимость составляла \$19,5.

ВБД развивался. Еще в 2003 г. он приобрел фабрику по производству твердых сыров в г. Рубцовске (Алтайский край) и заявил о планах построить еще одну сыроварню в России. Он также стал первым среди молочных компаний, решивших производить йогурт на заводе “Сибирское молоко” в Новосибирске.

Но у компании росли штат и издержки, а рентабельность снижалась. Продажи молока по-прежнему росли, но прибыль падала. На соковом рынке ВБД уже уступил первое место “Лебедянскому”. Даже самые оптимистичные аналитики утратили веру, что ВБД когда-нибудь вернет лидерство. К 2005 г. крупнейшие акционеры – основатели ВБД, в том числе прежний председатель правления Пластинин, председатель совета директоров Якобашвили и Юшваев, осознали, что надо что-то менять.

В апреле 2006 г. компания опубликовала обнадеживающие финансовые результаты по итогам прошлого года (выручка выросла на 17,7% до \$1,4 млрд, чистая прибыль – на 31,7% до \$30,3 млн). Тогда же было объявлено о судьбоносном для компании назначении на пост ее руководителя Тони Майера. В это же время стало известно, что к ВБД проявляют интерес крупные финансовые организации. Крупные пакеты компании купили международные инвестфонды. Morgan Stanley приобрел 4,36% уставного капитала компании в виде ADR. Еще одним крупнейшим инвестором компании стал фонд Julius Baer Investment Management, который увеличил свою долю в ВБД

на 1,25 до 5,3%. Пакеты свыше 1% капитала ВБД собрали Genesis Investment Management (3,22%), Hansberger Global Investors (1,51%) и Lazard Asset Management (1,49%), а также Credit Suisse Asset Management, купивший 1,35% акций.

Весной 2005 г. ВБД вышел из состава акционеров новосибирского молочного завода “Альбумин”. Лианозовский молочный комбинат продал принадлежавшие ему 40,64% акций завода другим акционерам завода. ВБД был акционером “Альбумина” с 1998 г., но все эти годы его представители ни разу не входили в совет директоров. После неудавшейся попытки получить контроль над заводом ВБД купил в Новосибирске завод “Сибирское молоко”.

Во второй половине года ВБД, который до этого с трудом сдерживал падение прибыли и рентабельности, удалось обуздать расходы и продемонстрировать стремление к улучшению финансовых показателей. Тогда прибыль еще оставалась смехотворно низкой по отношению к \$1,5-миллиардному обороту компании: операционная рентабельность выросла с 4,4% в 2004 г. до 6,3% по итогам 2005 г. К примеру, показатель EBITDA margin у сокового конкурента, “Лебедянского”, составлял по итогам девяти месяцев 2005 г. 24%. ВБД по итогам года удалось увеличить продажи соков в денежном выражении лишь на 0,7%. По данным агентства “Бизнес аналитика”, доля рынка ВБД в середине 2005 г. составила 20,7%.

Летом 2005 г. акционеры ВБД договорились о продаже завода “Пивоиндустрия Приморья” входящей в “Альфа-групп” инвесткомпания “Альфа-эко”. По мнению экспертов, это был удачный ход – завод находился не в самом лучшем техническом состоянии и ВБД не пришлось переплачивать. За год до этого владельцы ВБД продали голландской пивоварне Heineken заводы “Шихан” и “Волга”. Эксперты оценили сумму обеих сделок в общей сложности в \$120–140 млн.

В апреле 2006 г., который акции ВБД начинали на отметке \$25 за штуку, на пост руководителя компании пришел

Тони Майер, который до этого 30 лет работал на топ-позициях Coca-Cola по всему миру. Положение компании стало улучшаться, в I квартале 2006 г. наметилась позитивная динамика. Майер усилил команду топ-менеджеров легионерами: директором по маркетингу и инновациям ВБД стал экс-глава Coca-Cola в России австралиец Грант Уинтертон, с поста главы “Coca-Cola Украина” был приглашен в компанию румын Сильвио Попович, который возглавил подразделение “напитки”, руководителем “детского питания” стал канадец Гэри Собел, экс-глава Dirol в России.

Майер поставил задачу удвоить оборот к 2010г. (что-то вроде плана российского правительства удвоить ВВП) за счет более эффективных продаж, продуманной и последовательной рекламной политики и выпуска на рынок инновационных продуктов.

Финансовые показатели II, III и IV кварталов 2006 г. вызвали восторг аналитиков: Майеру удалось сократить издержки, повысить рентабельность и вернуть веру инвесторов. Майер закрыл неперспективные направления, такие, как производство воды “Заповедник Валдай”, продал молочный завод в Новокуйбышевске. При этом ВБД продолжал активно участвовать в сделках по слияниям и поглощениям: приобрел крупного независимого столичного производителя молока “Очаковский молзавод” и крупное сибирское предприятие “Манрос”. Капитализация компании всего лишь за год выросла более чем в три раза и достигла рекордных \$4 млрд.

В ноябре 2006 г. Майер убедил акционеров увеличить ликвидность акций на российских площадках – они продали на фондовом рынке 10% уставного капитала. Free float (акции в свободном обращении) компании выросло до 18,9%.

Майер оптимизировал структуру компании. До его прихода бизнес ВБД был распределен примерно между 90 юридическими лицами. Майер консолидировал молочные активы на базе ОАО “Вимм-билль-данн” (ранее – ОАО

“Лианозовский молочный завод”). Аналогичным образом он намерен поступить с соковым направлением. Такая реформа уже позволила снизить эффективную ставку налога на прибыль. В результате в I квартале 2007 г. средняя ставка налогообложения по компании снизилась до 28,7% (в I квартале 2006г. была 34,8%).

В начале 2007 г. ВБД заявил о планах строительства в Ленинградской области животноводческого комплекса стоимостью около \$10 млн, который, по мнению экспертов, позволит снизить себестоимость сырья для петербургского завода компании на 15–30%.

#### Вопросы к ситуации (выбор из нескольких):

1. Охарактеризуйте миссию и цели компании после реструктуризации. Постройте дерево целей компании.

2. Сформируйте перечень решений стратегического характера, предопределивших успех компании на рынке.

3. Постройте модель пяти сил конкуренции для компании. Оцените влияние той или иной силы. Предположите, какие из них будут решающими в конкурентной борьбе на рынке. Свой ответ аргументируйте.

4. Охарактеризуйте конкурентные преимущества компании, определив ключевые факторы успеха относительно конкурентов (укажите каких).

5. Применив методику PEST-анализа, оцените влияние факторов внешней среды компании. Какие стратегические решения позволят превратить их в возможности развития?

6. Постройте «цепочку ценностей» для компании. Какие из процессов имеют конкурентные преимущества и какие из них имеют недостатки с точки зрения стратегического развития? Укажите возможные стратегические решения компании в целях дальнейшего успешного развития.

7. Проведите SWOT-анализ положения компании. Сделайте аргументированный вывод о направлениях развития компании.



8. В чем вы видите причины успеха компании на начальном этапе деятельности и почему она столкнулась со столь серьезными проблемами?

## *Седьмой семестр*

### **Коллоквиум 1**

#### Раздел 3. Формирование стратегии

1. Понятие стратегии. Существующие подходы к определению стратегии. Ключевые элементы стратегии.

2. Сущность достоинства и недостатки деловой стратегии снижения издержек. Преимущества относительно пяти сил конкуренции.

3. Сущность достоинства и недостатки деловой стратегии фокусирования. Преимущества относительно пяти сил конкуренции.

4. Сущность достоинства и недостатки деловой стратегии дифференциации, виды дифференциации. Преимущества относительно пяти сил конкуренции.

5. Соотношение понятий стратегия, политика и тактика. Умение привести пример, указывающий на взаимосвязь этих понятий.

6. Характеристика траекторий развития в динамичном корпоративном портфеле (матрицы БКГ, МакКинси).

7. Характеристика основных (базовых) стратегий развития бизнеса.

8. Уровни стратегий в организации и их характеристика.

9. Понятие и виды стратегии диверсификации. Преимущества и недостатки.

10. Умение выбрать стратегию диверсификации для фирмы в конкретных условиях.

11. Характеристика Бостонской матрицы. Порядок ее построения, достоинства и недостатки.

12. Методы формирования стратегических альтернатив.

13. Выбор и оценка стратегии предприятия.

14. Характеристика процесса выбора стратегии.
15. Функциональные стратегии – уровень, виды.
16. Сущность производственной стратегии, ее модификации, задачи.
17. Виды инновационных стратегий компании.
18. Содержание стратегии организации производства (программы).
19. Маркетинговые стратегии: составляющие, критерии выбора, примеры применения.

## **Коллоквиум 2**

### Раздел 3 и 4. Реализация и контроль стратегии

1. Уровни стратегий в организации и их характеристика.
2. Понятие и виды стратегии диверсификации. Преимущества и недостатки.
3. Умение выбрать стратегию диверсификации для фирмы в конкретных условиях.
4. Стратегия несвязанной диверсификации: виды, характеристика, примеры
5. Стратегия связанной диверсификации: виды, характеристика, примеры
6. Международные стратегии: координация и конфигурация
7. Франчайзинг как вариант международной стратегии: характеристика, понятия «франшизы» и «роялти», примеры
8. Антикризисные стратегии предприятия
9. Система сбалансированных показателей как инструмент реализации стратегии
10. Методика построения ССП, достоинства, недостатки, задачи
11. Содержание и типы стратегических изменений.
12. Основные стадии выполнения стратегий.
13. Характеристика процесса стратегического контроля.

## Творческое задание – ситуация «Торговая сеть после слияния»<sup>18</sup>

Мягко стелет, жестко спать – эта поговорка наиболее точно отражает управленческий стиль гендиректора X5 Retail Group Льва Хасиса. Он не скупится на бонусы менеджерам, постоянно придумывает новые формы поощрения и развлечения для рядовых сотрудников. При этом дисциплина в компании почти что армейская – лишиться места можно за самую пустяковую провинность. Отчасти, пожалуй, это продиктовано необходимостью: наследство, доставшееся Хасису в результате объединения “Перекрестка” и “Пятерочки”, подарком не назовешь.

Летом 2006 г. будущие акционеры X5 Retail Group вряд ли догадывались обо всех проблемах, которые доставит объединенной компании сеть “Пятерочка”. И каков пресловутый синергетический эффект слияния? За 2006г. чистая прибыль X5 составила \$103 млн – Хасис уверяет, что по отдельности сети заработали бы на \$20 млн меньше. Но так это или нет, проверить невозможно. Выручка объединенной компании выросла до \$3,55 млрд в прошлом году против \$2,37 млрд, заработанных в сумме двумя сетями в 2005 г. Слов нет, почти 50% (на 34% выросли две сети в 2005 г.) за год – это прекрасно, но некоторые конкуренты росли быстрее: рост выручки “Магнита”, к примеру, превысил 54%. А вот что действительно досадно, так это то, что рост средней прибыли с одного магазина сети “Пятерочка” отставал от роста средней выручки. В 2005г. каждый магазин этой сети принес около \$487000 EBITDA, а в прошлом – \$539 000. Средняя выручка одной “Пятерочки” выросла с \$3,9 млн до \$4,4 млн в год. Это можно было бы объяснить большим числом открытых в 2006 г. магазинов, которые не успели выйти на “проектную мощность”. Дело в другом: часть старых “Пятерочек” теряла своих покупателей.

---

<sup>18</sup> Сборник задач для вузов по материалам газеты “Ведомости” и журнала SmartMoney // Теория и практика бизнеса, №2, февраль 2008, С.52-54

### *“Пятерочка” на троечку*

По словам Хасиса, в Санкт-Петербурге старые “Пятерочки” на протяжении последних лет демонстрировали отрицательный like for like. Этот показатель означает, что магазины, работающие больше одного года, теряли покупателей, в них падала или не росла сумма среднего чека. Влияние питерских “Пятерочек” сказалось на общем числе посещаемости всей сети. Согласно отчету Deutsche UFG, по итогам 2005 г. показатель снижения трафика в “Пятерочках” составил 3,7%. Активно растущие “Карусель”, “Лента”, “О’кей”, Metro Cash & Carry, “Ашан” могли нанести серьезный удар по устаревающим “Пятерочкам”. “Доля современных форматов в Петербурге – самая высокая в стране, на уровне Польши. Москва на фоне Северной столицы даже не знает конкуренции. Причем доля гипермаркетов там огромная (22%, по данным Nielsen) и многие находятся в городской черте”, – описывает ситуацию Лев Хасис.

В 2006 г. X5 взялась за устранение проблемы комплексно. Прежний слоган “Пятерочки” – “Гарантия качества и низкой цены” – заменили на более эмоциональное: “Самые близкие низкие цены”. С начала 2007 г. серьезно выросла рекламная активность: на наружку и телевизионную рекламу тратится около 1% оборота. На первый взгляд эффективность объединенной рекламной кампании (на одной половине рекламных щитов X5 изображены товары и цены, на другой – логотипы “Перекрестка” и “Пятерочки”) вызывает сомнение.

Несмотря на полную схожесть рекламных кампаний двух сетей, у “Перекрестка” и “Пятерочки” разные принципы ценообразования. Для “Пятерочки”, как дискаунтера, выбран более простой EDLP (every day low prices): низкие цены на все и ограниченное промопредложение. Для формата супермаркета, в котором работает “Перекресток”, используется так называемый принцип high low. Суть его в

следующем. Известно, что потребители в состоянии запомнить цены на 100 наименований и могут их сравнивать. Ритейлеры эту группу товаров называют KVI (know valued items). Для российских ритейлеров индикатором низкой цены является “Ашан”. В “Перекрестках” на 1000 KVI цены установлены как в “Ашане” или чуть ниже. Остальные товары, естественно, дороже. Сейчас показатель like for like для питерских “Пятерочек” стал положительным: за I квартал этого года товарооборот старых магазинов увеличился на 8%. У “Перекрестков” он вырос на целых 17%. В Москве рост like for like продаж “Пятерочек” и “Перекрестков” за тот же период составил 16%.

Хотя магазины объединенной сети и стали прибыльнее, но единая система закупок, способная обеспечить синергетический эффект, пока полностью не сформирована. И дело не в недостатках самой системы. Ассортимент “Перекрестка” насчитывает 25 000 позиций, у “Пятерочки” их всего 5000. Пересечение ассортимента наблюдается примерно по 4000 единиц. Иными словами, объединенная система закупок – это примерно то же самое, что одна сеть “Перекрестка”. Выкручивать руки поставщикам не стало проще. С большинством мелких поставщиков сети работают по отдельности, закупки для “Перекрестка” и “Пятерочки” – это не связанные процессы. Бонусы и отсрочки платежей тоже разные. “А на вопрос, когда же можно встать в “Пятерочку”, менеджеры “Перекрестка” отсылают к коллегам из дискаунтера, – говорит директор по продажам компании Velle Евгений Дивенко. – Словом, на поставщиках появление X5 никак не сказалось”.

Иногда не везет, впрочем, и “крупняку”. “Вимм-билль-данн” все еще сотрудничает с двумя сетями, хотя уже давно выражает желание начать работать с единой закупочной структурой.

*Нелюбимые партнеры*

Но главная головная боль Хасиса – разношерстные франчайзи “Пятерочки”. Новые партнеры практически не появляются. Состав франчайзи Х5 неоднороден: наряду с успешными он включает и проблемных. Показатели магазинов региональных партнеров далеки от тех, что демонстрируют собственные “Пятерочки”. Годовая выручка одной собственной “Пятерочки” колеблется в районе \$4,5 млн в год. Для франчайзинговых заработать за год \$1,5 млн – почти подвиг. А стоимость франшизы выросла с \$1 млн до \$1,5 млн. Партнер из Барнаула, владелец макаронной фабрики “Алтан” Валерий Покорняк разуверился в эффективности розничного бизнеса и переуступил франшизу новосибирской компании “Новые торговые системы”. Недавно от Х5 сбежал и партнер “Верона”, построивший сеть из 21 магазина в Ярославле и Иванове. Крупнейший франчайзи Х5 волгоградский “Тамерлан” помимо Волгограда развивает “Пятерочку” в Самарской области и Ростове (“Агроторг-Ростов”).

В начале 2007 г. Х5 предложила выкупить самарские магазины, но ей было отказано. “Они заявили, что еще недостаточно выросли, – улыбается Хасис, – и мы решили не торопить их, а параллельно начать самостоятельное развитие “Пятерочек” в этом регионе”. С апреля Х5 начала самостоятельно открывать “Пятерочки” в Самарской области. Отозвана лицензия у краснодарского партнера Х5 – компании “Фаворит”, владевшей 37 магазинами. “Фаворит” не соблюдал условия франчайзингового договора и не платил роялти. Всего по стране около 540 франчайзинговых “Пятерочек”.

#### *Командир и его команда*

“IT, логистика и персонал”, – выделяет ключевые для компании функции Хасис, особо подчеркивая важность последней. В Х5 уже прошли все кадровые и бюрократические перетряски. Удивительно, но штаб-квартира у такой махины, как Х5, совсем небольшая: примерно на 1000 человек. На парковке машин совсем немного. Обстановка внутри крайне аскетичная – забота о сокращении издержек налицо. Хасис

прогнозирует, что через четыре года штат его компании увеличится с нынешних 35 000 в несколько раз. Хасис целыми днями изобретает новые системы мотивации и продвижения сотрудников. Простая мысль “будешь хорошо работать – начнешь много зарабатывать” иллюстрируется на примере топ-менеджмента. Многие из топов компании поднялись по карьерной лестнице с самых низов – к примеру, от продавца отдела “фрукты-овощи” до операционного директора одной из сетей. По итогам прошлого года на выплату премий топ-менеджменту было потрачено \$58,9 млн – более половины чистой прибыли компании после этих выплат. На годовщину создания X5 были награждены турпутевками и бытовой техникой коллективы шести лучших магазинов.

Вопросы к ситуации (выбор одного или нескольких при ответе)

1. Определите достоинства и недостатки стратегии франчайзинга на примере компании. Как Вы считаете, была ли стратегия франчайзинга эффективной и почему?

2. Какие формы (виды) слияний и поглощений (диверсификации) вам известны? Каковы, на ваш взгляд, цели и мотивы объединения компаний?

3. Каковы обстоятельства описанной в кейсе сделки по объединению двух крупнейших ритейлеров (участники, суммы контрактов, доли бизнеса)?

4. Оцените эффективность и эффект от объединения двух розничных сетей – “Перекрестка” и “Пятерочки” (провести расчеты). Был ли при этом достигнут синергетический эффект? При необходимости используйте информацию из других источников, включая интернет-сайты.

5. Проведите анализ положительных и отрицательных результатов сделки по объединению торговой сети X5 Retail Group. Дайте свои рекомендации по мотивам и процедурам слияния компаний.

## ТЕСТЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

Крупная промышленная компания снизила издержки за счет стандартизации продукции и массового производства изделий. У поставщиков удалось получить фирме значительную скидку на приобретение материала и комплектующих. Текущее положение позволяет добиться снижения риска:

1. Входа новых конкурентов
2. Появления заменяющих продуктов
3. Давления со стороны покупателей
4. Давления со стороны поставщиков

2. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

Доля рынка исследуемой компании составляет 34%, ближайшего конкурента 15%. Объем реализации продукции за последние десять лет изменялся незначительно. Определите продуктовую стратегию для исследуемого продукта:

1. Сокращать объемы производства продукции и постепенно убирать из продуктового портфеля предприятия;
2. Поддержание прибыльности продукта и инвестиции в другие подразделения
3. Развитие товара и до уровня «звезды»
4. Осуществление инвестиций в рост звезды

3. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

На основе матрицы Бостонской консалтинговой группы (рис.14) определите стратегию развития продукта.

1. Убрать из продуктового портфеля предприятия или «сбор урожая»
2. Жесткий контроль капиталовложений и инвестиции в другие подразделения и продукцию
3. Осуществление инвестиций в рост «звезды»
4. Развитие товара-«проблемы» до уровня «звезды»



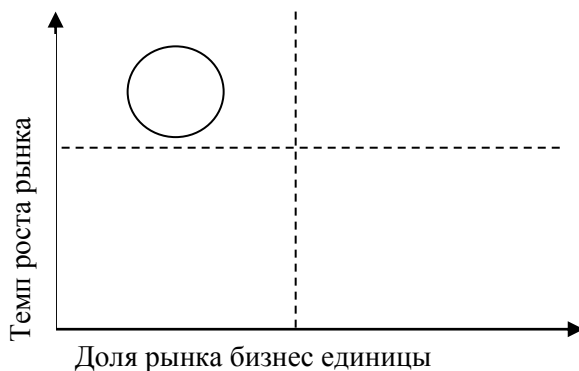


Рис.12 – матрица БКГ компании

4. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

Анализ рынка позволил определить, что для предприятия привлекательность отрасли находится на высоком уровне. Дополнительные маркетинговые исследования установили, что конкурентоспособность выше среднего уровня. На основе стратегических указаний по позициям модели GE/McKinsey, определите стратегическое направление развития продукта:

1. Инвестировать, чтобы удерживать занятую позицию и следовать за развитием рынка
2. Инвестировать в целях улучшения занимаемой позиции в сторону повышения конкурентоспособности
3. Инвестировать, чтобы восстановить утерянную позицию
4. Деинвестировать и уйти с рынка

5. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

Компании необходимо добиться нескольких целей: завоевать 3% рынка в последующие два года; снизить количество рекламаций на 15% за два года; снизить потери рабочего времени на 12%; повысить производительность труда на 20%. Необходимо определить иерархию взаимосвязанных целей (выявить главную цель и цель первого уровня)

1. Главная - завоевать 3% рынка в последующие два года; 1й уровень - снизить количество рекламаций на 15% за два года

2. Главная - завоевать 3% рынка в последующие два года; 1й уровень - повысить производительность труда на 20%

3. Главная - снизить количество рекламаций на 15% за два года; 1й уровень - повысить производительность труда на 20%

4. Главная - снизить количество рекламаций на 15% за два года; 1й уровень - снизить потери рабочего времени на 12%

6. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

Анализ жизненного цикла продукции позволил определить текущий этап - выход на рынок. Необходимо определить стратегию развития продукта.

1. Развитие товара и завоевание большей доли рынка

2. Осуществление инвестиций в развитие продукта и укрепление существующего положения на рынке

3. Поддержание прибыльности и инвестирование в другие проекты

4. «Сбор урожая» и ликвидация продукта

7. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

Компания обладает компетентностью в научных исследованиях. Имеет положительный опыт внедрения инноваций в производственный процесс. Для достижения конкурентного преимущества в отрасли необходимо развивать:

1. Факторы, связанные с технологией

2. Факторы, связанные с распределением

3. Факторы, связанные с маркетингом

4. Факторы, связанные с организацией

8. Инструкция: Выберите правильный ответ.

В 90-е годы компьютерный бизнес был одним из самых привлекательных и перспективных. В связи с этим

предприниматель N в Ивановской области построил завод по сборке персональных компьютеров. Однако через 6 месяцев после открытия завода правительство ввело в действие постановление, резко увеличивающее таможенные пошлины на импорт комплектующих для персональных компьютеров. В результате чего предприятие стало убыточным. Какой фактор внешней среды не учел предприниматель при принятии стратегического решения?

Выберите один правильный ответ:

- а) экономический сегмент внешней среды;
- б) политический сегмент внешней среды;
- в) правовой сегмент внешней среды;
- г) технологический сегмент внешней среды.

9. Инструкция. Выберите правильный ответ.

В марте 1993г. был открыт первый филиал коммерческого банка "Российский кредит". К июлю 1994г. сеть филиалов банка возросла до 31. Основная часть филиалов располагалась в Москве. Однако банк также имел филиалы в других регионах России, а именно в Подмосковье, Воронеже, Орле, Братске, Новосибирске, Сургуте и Магадане. Какую стратегию выбрало руководство банка?

Выберите один правильный ответ:

- а) стратегию концентрированного роста;
- б) стратегию интегрированного роста;
- в) стратегию диверсифицированного роста;
- г) стратегию сокращения.

10. Инструкция. Выберите один правильный ответ.

Одна из ключевых экономических характеристик отрасли – барьеры входа и выхода, которые:

1. защищают позиции и прибыли существующих фирм
2. снижают средний уровень прибыльности отрасли
3. снижают эффективность вложения инвестиций в технологию и оборудование
4. увеличивают размер и объем рынка

11. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

Цель – увеличить объем выпуска продукции А за два года. В данной формулировке цели не учитывается принцип:

1. Объективность
2. Измеримость
3. Сопоставимость
4. Непротиворечивость

12. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

Проведение конкурентного анализа на основе модели 5 сил конкуренции М.Портера предполагает исследование соперничества среди конкурирующих продавцов, конкуренции заменяющих продуктов, силы давления со стороны поставщиков и потребителей, а также:

1. угрозы появления новых конкурентов
2. факторов привлекательности отрасли
3. специфических отраслевых проблем
4. основных экономических характеристик отраслевого окружения

13. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

Собственная уникальная технология и лучшие производственные мощности. При проведении SWOT анализа данный фактор необходимо отнести к категории:

1. Потенциальные внутренние сильные стороны
2. Потенциальные внутренние слабые стороны
3. Потенциальные благоприятные возможности
4. Потенциальные внешние угрозы

14. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

Компания за счет эффективной организации хозяйственной деятельности и эффекта масштаба производства смогла добиться низкой стоимости продукции. В этих условиях целесообразно использовать следующую стратегию для достижения конкурентных преимуществ:

1. Минимизация издержек
2. Дифференциации
3. Фокусирования

4. Инноваций

15. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

При проведении PEST-анализа для оценки влияния факторов макроокружения законодательство об охране окружающей среды стоит отнести к следующей группе:

1. Политические (правовые) факторы
2. Экономические факторы
3. Социокультурные факторы
4. Технологические факторы

16. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

При проведении PEST-анализа для оценки влияния факторов макроокружения процентные ставки и уровень инфляции стоит отнести к следующей группе:

1. Политические (правовые) факторы
2. Экономические факторы
3. Социокультурные факторы
4. Технологические факторы

17. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

При проведении PEST-анализа для оценки влияния факторов макроокружения развитие системы ценностей общества стоит отнести к следующей группе:

1. Политические (правовые) факторы
2. Экономические факторы
3. Социокультурные факторы
4. Технологические факторы

18. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

Для анализа внутренней среды предприятия необходимо использовать следующий метод:

1. Анализ эффективности на основе «цепочки создания ценности» М.Портера
2. Реинжиниринг бизнес-процессов
3. Анализ стратегических альтернатив
4. Матрица БКГ

19. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

Предприятие планирует развивать компанию на основе на основе установления контроля и объединения с поставщиками. В данном случае целесообразно использовать стратегию:

1. Интегрированного роста
2. Диверсифицированного роста
3. Концентрированного роста
4. Комбинированного роста

20. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

Исследуемая отрасль находится на этапе спада. В этой ситуации целесообразно использовать следующую стратегию:

1. «Сбор урожая» (управляемое сокращение инвестиций с целью максимизации потоков доходов)
2. Развитие сбытовой сети
3. «Снятие сливок» (установление на новинку в начале высоких цен, а потом их снижение по мере насыщения рынка)
4. Разработки и предложения на рынок новых видов товаров (инновационная стратегия)

21. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

Для формирования конкурентной стратегии необходимо определить влияние на спрос различных переменных (качество продукции, функциональные особенности товара, дополнительный сервис и т.п.). В данном случае целесообразно использовать:

1. Причинно-следственные методы (регрессионные математические методы, методы нейронных сетей, причинно-следственные диаграммы и т.д.)
2. Экстрополяционные методы
3. Метод сильных и слабых сигналов
4. Субъективные методы

22. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

Для исследования макроокружения компании целесообразно использовать:

1. PEST-анализ
2. Анализ на основе модели 5 сил конкуренции

М.Портера

3. Матрицу Бостонской консалтинговой группы (БКГ)
4. Матрицу GE/McKinsey

23. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

Для комплексного анализа внутренней и внешней среды, а также для оценки стратегической ситуации для конкретной организации целесообразно использовать:

1. SWOT-анализ
2. Реинжиниринг бизнес-процессов
3. Анализ стратегических альтернатив
4. Матрица GE/McKinsey

24. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

Изготовление товаров с высокой себестоимостью, а также падающая репутация у потребителей приводит:

1. К ослаблению конкурентной позиции фирмы
2. К снижению темпов роста рынка
3. К необходимости проведения ПЕСТ-анализа
4. К диверсификации производственной деятельности

25. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

Citybank утверждает: «Мы помогаем людям эффективно управлять своими деньгами». Чем является данное утверждение?

- а) миссией Citybank, при разработке которой был использован широкий подход;
- б) миссией Citybank, при разработке которой был использован узкий подход;
- в) видение Citybank ;
- г) лозунг Citybank.

26. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

Ожидания какой группы заинтересованных сторон компании характеризуют следующие показатели: дивиденды, рост капитала, надежность инвестиций:

1. Акционеры

2. Менеджмент фирмы
3. Потребители
4. Сотрудники

27. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

Для оценки качества постановки целей можно использовать SMART-принцип, который включает критерии: конкретность, измеримость, согласованность, достижимость и

1. определенность во времени
2. объективность
3. иерархичность
4. универсальность

28. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

При проведении СВОТ-анализа исследование текущей кадровой и уровня квалификации персонала на предприятии позволяет определить:

1. сильные/слабые стороны
2. возможности/угрозы
3. поле СИБ
4. поле СИУ

29. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

Недостатком портфельного анализа является:

1. сложность получения полной и надежной информации, которая может отсутствовать в явном виде
2. акцент на качественные стороны анализа
3. простота представления результатов
4. наглядное отражение стратегических проблем

30. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

Стратегия управления персоналом относится:

1. к функциональным стратегиям
2. к базовым стратегиям
3. к корпоративным стратегиям
4. к отраслевым стратегиям



## ***ЗАКЛЮЧЕНИЕ***

В условиях нарастания кризисных явлений в экономике страны многие отечественные предприятия промышленности вынуждены разрабатывать альтернативные варианты стратегий для повышения эффективности деятельности, реализации интересов импортозамещения и модернизации. На молодых специалистов и бакалавров из числа выпускников ВУЗов в практической деятельности возлагается значительное число работ по разработке, подготовке управленческих решений в том числе стратегического характера. Поэтому возникает необходимость обобщения в учебных материалах современного опыта принятия решений стратегического характера, их подготовки и реализации, а также методов разработки стратегий различных уровней управления.

Учебное пособие «Стратегическое управление: практикум» сформировано с учетом современных тенденций развития теории и практики менеджмента, содержит большое количество ситуаций и примеров деятельности российских и зарубежных предприятий, компаний. Владение методами портфельного, ситуационного анализа, методами прогнозирования внешней среды позволяет студентам оценивать потенциал предприятия в противопоставлении угрозам и возможностям внешнего окружения.

## ***ОГЛАВЛЕНИЕ***

Введение	3
Методические указания по проведению практических занятий	7
Задания для выполнения самостоятельных работ по курсу «Стратегический менеджмент»	109
Вопросы к коллоквиумам по дисциплине	113
Тесты и задания для самоконтроля	128
Заключение	137

Учебное издание

Родионова Валентина Николаевна  
Рыбкина Ольга Владимировна  
Попиков Александр Александрович

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ:  
ПРАКТИКУМ

В авторской редакции  
Подписано к изданию 11.09.2015  
Объем данных 618 Кб

ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный технический  
университет»  
394026 Воронеж, Московский просп., 14