

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования

«Воронежский государственный технический университет»

Кафедра управления

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

*к выполнению практических работ  
для студентов направления 38.03.02 «Менеджмент»  
всех форм обучения*



Воронеж 2023

УДК 338.2(07)  
ББК 65.050я73

***Составитель***

канд. экон. наук, доцент Т. А. Некрасова

**Стратегический менеджмент:** методические указания к выполнению практических работ для студентов направления 38.03.02 «Менеджмент» всех форм обучения / ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет»; сост. Т. А. Некрасова. Воронеж: Изд-во ВГТУ, 2023. 41 с.

Основной целью методических указаний является выработка навыков практической работы на основе структуризации изучаемого материала по обобщенным разделам и темам курса «Стратегический менеджмент».

Предназначены для студентов, обучающихся по направлению 38.03.02 «Менеджмент» всех форм обучения.

Методические указания подготовлены в электронном виде и содержатся в файле МУ ПР СМ МЕН 2023.pdf.

Ил. 4. Табл. 8.

УДК 338.2(07)  
ББК 65.050я73

***Рецензент*** – О. Н. Бекирова, канд. экон. наук, доцент кафедры управления ВГТУ

*Издается по решению редакционно-издательского совета  
Воронежского государственного технического университета*

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Введение.....                                                                         | 4  |
| Раздел № 1. Сущность и содержание стратегического менеджмента.....                    | 5  |
| Практические задания в рамках изучения соответствующего<br>раздела.....               | 5  |
| Раздел № 2. Миссия, видение и стратегические цели организации.....                    | 7  |
| Практические задания в рамках изучения соответствующего<br>раздела.....               | 7  |
| Раздел № 3. Стратегический анализ внешней и внутренней среды.....                     | 8  |
| Практические задания в рамках изучения соответствующего<br>раздела.....               | 9  |
| Раздел № 4. Стратегии организации, их сущность и классификация.....                   | 16 |
| Практические задания в рамках изучения соответствующего<br>раздела.....               | 16 |
| Раздел № 5. Формирование стратегических альтернатив.....                              | 18 |
| Практические задания в рамках изучения соответствующего<br>раздела.....               | 18 |
| Раздел № 6. Разработка портфельной стратегии организации.....                         | 23 |
| Практические задания в рамках изучения соответствующего<br>раздела.....               | 23 |
| Раздел № 7. Разработка стратегии повышения конкурентоспособности...                   | 31 |
| Практические задания в рамках изучения соответствующего<br>раздела и организации..... | 31 |
| Раздел № 8. Ключевые функциональные стратегии организации.....                        | 33 |
| Практические задания в рамках изучения соответствующего<br>раздела и организации..... | 33 |
| Раздел № 9. Управление реализацией стратегии.....                                     | 36 |
| Практические задания в рамках изучения соответствующего<br>раздела и организации..... | 36 |
| Список рекомендуемой литературы.....                                                  | 40 |

## ВВЕДЕНИЕ

Цели изучения дисциплины «Стратегический менеджмент»: овладение профессиональными компетенциями, связанными с решением комплекса задач стратегического управления; овладении основными приемами и методами стратегического менеджмента и формирование навыков их использования при разработке и реализации управленческих решений в соответствии с квалификационными требованиями.

Изучение данного курса позволит обучающимся овладеть теоретическими положениями и методологией стратегического управления на современных предприятиях с учетом передового отечественного и зарубежного опыта.

Задачами дисциплины «Стратегический менеджмент» являются:

- приобретение теоретических знаний о сущности стратегического менеджмента, его функциях и структуре;
- изучение методологии стратегического менеджмента, применение которой позволяет предприятиям вести эффективную деятельность в условиях быстроизменяющейся внешней среды;
- получение практических навыков анализа внешней и внутренней среды предприятия;
- овладение приемами и методами выработки и реализации стратегии предприятия;
- приобретение навыков составления стратегических планов организации;
- изучение приемов и методов преодоления сопротивления стратегическим изменениям.

Результатом освоения дисциплины является освоение компетенций согласно учебному плану соответствующей специальности. Тематика приведенных в данных методических указаниях Разделов дисциплины «Стратегический менеджмент» - это обобщенная основа, в рамках курса видоизменяющаяся в некоторых позициях согласно специальности и направления подготовки обучающихся, имеющая, однако общую суть. Практические задания в рамках изучения соответствующего раздела могут корректироваться в зависимости от специальности и направления подготовки обучающихся, дополняться и сокращаться по линейке согласования преподаватель-студент.

Основными разделами изучаемой дисциплины «Стратегический менеджмент» являются:

Раздел № 1. Сущность и содержание стратегического менеджмента.

Раздел № 2. Миссия, видение и стратегические цели организации.

Раздел № 3. Стратегический анализ внешней и внутренней среды.

Раздел № 4. Стратегии организации, их сущность и классификация.

Раздел № 5. Формирование стратегических альтернатив.

Раздел № 6. Разработка портфельной стратегии организации.

Раздел № 7. Разработка стратегии повышения конкурентоспособности организации.

Раздел № 8. Ключевые функциональные стратегии организации.

Раздел № 9. Управление реализацией стратегии.

## **РАЗДЕЛ № 1. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

При изучении данной темы предполагается изложение следующих вопросов. Объективные факторы, обусловившие возникновение стратегического управления. Исторические этапы формирования стратегического менеджмента. Сущность стратегического управления. Отличия стратегического менеджмента от преимущественно оперативного управления на уровне производства. Стратегический маркетинг. Взаимосвязь стратегического менеджмента и стратегического маркетинга. Стратегические проблемы развития производства и структура промышленности. Возрастание роли стратегического управления в современных условиях. Общая схема стратегического управления и содержание его отдельных этапов.

### **Практические задания в рамках изучения соответствующего раздела**

**Задание 1.** Конкретная ситуация для рассмотрения и анализа.  
«Аквариус» меняет стратегию

Пионер российского компьютерного производства (правильнее говорить о компьютерной сборке) фирма «Аквариус Системс Информ» в апреле 1995 г. объявила о том, что она практически выходит из этого бизнеса и концентрируется на продаже в России зарубежных компьютеров. В связи с тем, что намечался выход на российский рынок таких известных производителей компьютеров, как фирмы «Фудзицу» и «Диджитал», «Аквариус» надеялась добиться успеха в сбытовом бизнесе. Компьютерное производство было решено законсервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки для возврата в «производственный» бизнес

Сборкой персональных компьютеров фирма «Аквариус» занялась в 1990 г. Тогда это было революционным начинанием. И не столько потому, что фирма «Аквариус», имевшая в то время статус СП, решила заняться производством, а не импортом компьютерной техники, как это делало подавляющее большинство советских компьютерных фирм, но и в первую очередь потому, что предприятие открыло свой завод по сборке компьютеров в г. Шуе Ивановской области. В те августовские дни 1990 г. было очень много восторженных отзывов и лестных высказываний по поводу начинания фирмы «Аквариус». Прогнозы были исключительно оптимистичными.

Мощности завода в Шуе позволяли производить 10 тыс. компьютеров в месяц. В условиях социалистической экономики важно было вписаться в систему плановых поставок. Фирме «Аквариус» удалось заключить выгодный договор с СоюзЭВМкомплект, осуществлявшим поставки персональных компьютеров в рамках всего Советского Союза. В соответствии с договором

СоюзЭВМкомплект должен был закупить у «Аквариуса» 35 тыс. персональных компьютеров. Далее эта цифра автоматически увеличивалась до 75 тыс. К весне 1991 г. завод вышел на производство 6 тыс. персональных компьютеров в месяц. Однако обвалившийся рубль и введение повышенных таможенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным заключенный в рублях контракт с СоюзЭВМкомплект. Фирма «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплату штрафов. После этого ей пришлось искать покупателей на рынке. Это заставило ее сократить производство до 1 тыс. компьютеров в месяц. Далее ситуация еще более усложнилась. В результате производство упало до 200—300 компьютеров в месяц, а число работников на заводе сократилось втрое: со 150 до 50 человек. Для того чтобы завод работал безубыточно, необходимо было производить 1,5 тыс. компьютеров в месяц. Сбыт такого количества фирме был не под силу. Была сделана попытка начать производство кассовых аппаратов. Но эта попытка не дала желаемого результата. В условиях сокращения производства руководство фирмы пыталось сохранить кадры. Однако все-таки вынуждено было пойти на увольнение работников. В 1995 г. на заводе остались только квалифицированные сборщики, которые выполняют функции охранников и в случае появления заказов на компьютеры осуществляют их сборку,

Трудности 1992 г. «Аквариусу» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также сферу торговли и строительства, фирма добилась того, что ее годовой оборот в 1993 г. составил примерно 100 млн. долл. При этом на долю компьютерного направления пришлось только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20%) и меньше доли оборота, приходящейся на инвестиционные проекты (32% всего оборота).

Диверсификация деятельности привела к изменению организационной структуры. Вместо совместного предприятия «Аквариус» возникла группа из десяти практически самостоятельных фирм, действующих в отдельных сферах бизнеса, таких, как строительство, компьютерный бизнес и др. Во главе группы стоит холдинговая компания, которая владеет контрольным пакетом акций.

### **Вопросы к конкретной ситуации**

1. Насколько управление в фирме «Аквариус» на разных этапах ее существования может рассматриваться как стратегическое?
2. Каким образом фирма «Аквариус» добилась установления баланса с внешним окружением?
3. В какой мере «желания» фирмы были перечеркнуты изменениями во внешней среде?

Ответы на вопросы представьте в виде таблицы следующего вида:

Таблица 1

| Временной период (годы) | Ответы на вопросы |        |        |
|-------------------------|-------------------|--------|--------|
|                         | первый            | второй | третий |
| 1.                      |                   |        |        |
| 2.                      |                   |        |        |
| 3.                      |                   |        |        |

## РАЗДЕЛ № 2. МИССИЯ, ВИДЕНИЕ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ

Данный раздел включает в себя следующие моменты. Принятие миссии организации. Факторы, учитываемые при разработке миссии. Видение будущего организации. Управление на основе видения. Стратегические цели организации и их виды. Этапы формирования стратегических целей. «Дерево целей» организации. Требования, которым должны удовлетворять цели организации. Подходы к выработке и корректировке стратегических целей развития организации. Проблемы развития производства и структура промышленности.

### Практические задания в рамках изучения соответствующего раздела

**Задание 2.1.** В рекомендациях консультантов по управлению предлагается следующий подход к формулировке миссии предприятия:

*Миссия \_\_\_\_\_ (наименование организации) заключается в обеспечении экономического роста и решении \_\_\_\_\_ (формулировка конкретных социальных и/или экономических проблем) посредством реализации \_\_\_\_\_ (наименование основных продуктов), удовлетворяющих требованиям \_\_\_\_\_ (стандарты, качество, конкурентоспособность). Это должно позволить акционерам и/или партнерам \_\_\_\_\_ (наименование организации) получить оптимальную прибыль, а ее персоналу - достойное и справедливое вознаграждение.*

Из приведенных ниже миссий выберите те, которые, на ваш взгляд, не отвечают требованиям к их формулировке. Обоснуйте свой выбор.

1. Содействие становлению и развитию малого бизнеса в России путем предоставления широкого спектра банковских услуг, высокого качества обслуживания клиентов и эффективного развития с учетом интересов акционеров, клиентов и сотрудников.

2. Миссия заключается в производстве и реализации широкого ассортимента хлебобулочных изделий и получении прибыли.
3. Наша деятельность направлена на сохранение и развитие научно-технического потенциала отрасли, поддержание высокого уровня разработок, создание новых рабочих мест и культуры производства, сохраняющей и защищающей окружающую среду.
4. Мы создаем комфорт и заботимся об условиях вашего труда, создавая и реализуя офисное оборудование, и стремимся к 2008 году выйти на мировой рынок.
5. Производство и реализация изделий из драгоценных металлов и камней, доступных широкому кругу потребителей с различным достатком.
6. Производить конкурентоспособные и высококачественные военные и гражданские самолеты, позволяющие удовлетворять современные потребности глобального рынка и запросы отечественного госзаказа.
7. Наша миссия заключается в содействии развитию отечественной легкой промышленности посредством производства качественной одежды по доступным ценам. Мы стремимся занять лидирующие позиции в отрасли, ежегодно увеличивая рыночную долю на 5%.
8. Мы хотим стать избранной всемирной авиакомпанией.
9. Наша миссия - развитие через превосходство в обслуживании.

**Задание 2.2.** Разработать «дерево» стратегических целей промышленного предприятия, производящего сложную бытовую технику, которое стремится стать лидеров в своей отрасли деятельности и увеличить за 5 лет свою долю рынка на 50 %.

### **РАЗДЕЛ № 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ**

Данный раздел включает в себя следующие моменты. Цели и задачи анализа внешней среды. Существенные факторы внешней среды. Общее макроразрушение и непосредственное (операционное) окружение организации. Анализ макроразрушения. Анализ непосредственного окружения. Оценка силы конкурентной позиции организации. Основные показатели, характеризующие отрасль. Конкурентные силы, действующие в отрасли. Методы анализа внешней среды: PEST – анализ, матрицы позиционирования возможностей и угроз, составление профиля среды. Ситуационный анализ. Анализ внутренней среды организации. Определение ключевых компетенций организаций. Стратегический потенциал организации. Методы изучения внутренней среды: анализ «цепочек стоимости» М.Портера, SNW-анализ.



## **Практические задания в рамках изучения соответствующего раздела**

**Задание 3.1.** Проанализируйте внешнюю и внутреннюю среду предприятия, выявите возможности и угрозы для реализации стратегических планов предприятия, которые создает внешняя среда, установите сильные и слабые стороны предприятия.

### **Ситуация для анализа «Стратегия проведения конверсии»**

Предприятие, входившее в состав военно-промышленного комплекса Советского Союза, в рамках конверсии решило расширить ассортимент выпускаемой продукции за счет освоения производства и выхода на рынок с новым изделием – бытовым фильтром для очистки воды. Выбор изделия обусловлен имеющимся на предприятии научно-производственным опытом в сфере очистки жидкостей. На предприятии имеются незагруженные мощности, оснащенные универсальным оборудованием, а также есть возможность использовать пустующие площади для развертывания производства фильтров. В составе персонала предприятия имеются высококвалифицированные инженерные кадры, рабочие завода являются высококлассными специалистами. Коллектив предприятия сплоченный, дисциплинированный. Продукция предприятия всегда отличалась высоким качеством, что создало предприятию положительный имидж в глазах потребителей. На предприятии нет как такового отдела маркетинга, все вопросы, связанные с заказчиками, решает отдел сбыта. Для выполнения стратегического проекта на предприятии нет достаточного количества финансовых ресурсов, но руководство завода надеется получить льготный государственный кредит на его осуществление.

### **Методические рекомендации по проведению анализа внешней и внутренней среды организации**

Для того, чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, необходимо иметь углубленное представление как о внешней, так и о внутренней среде организации, тенденциях, потенциале и проблемах их развития.

#### **Анализ внешней среды организации**

Целью анализа внешней среды является выявление возможностей и угроз, которые организация должна учитывать при определении своих целей и стратегии их достижения.

*Возможности* – это положительные тенденции и явления внешней среды, формирующие условия для успешного развития организации. Это,

например, рост доходов населения и предприятий, ослабление позиции конкурентов, снижение или, наоборот, повышение таможенных барьеров, государственная поддержка и т.п.

*Угрозы* – это отрицательные тенденции и явления, препятствующие успешному развитию организации. Это, например, снижение покупательной способности населения и предприятий, усиление конкуренции на рынке, неблагоприятные демографические изменения, ужесточение государственного регулирования и т.д.

Для определения возможностей и угроз конкретной организации необходимо определить значимые для ее развития факторы внешней среды. Считается, что в этой связи полезно рассмотреть четыре узловых направления, анализ которых получил название **PEST-анализ** (Р – политика и право, Е – экономика, S – общество, Т - технология).

Примерами *политико-правовых* факторов являются: уровень стабильности правительства; уровень государственной поддержки отрасли; характер международных отношений государства; промышленная, инвестиционная, внешнеэкономическая и т.п. политика государства; антимонопольное законодательство и т.п.

В качестве *экономических* факторов могут быть выделены: стабильность экономики; уровень инфляции; уровень конкуренции в отрасли; динамика занятости и безработицы; инвестиционная активность; насыщенность рынка сбыта, уровень цен на основные ресурсы; уровень доходов населения и предприятий и т.п.

В рамках *социокультурного* направления (S-общество) могут быть рассмотрены такие факторы, как: вкусы и предпочтения населения; уровень его образования; половозрастная структура населения; отношение людей к работе и отдыху; традиции и обычаи и т.п.

Примерами *технологических* факторов являются: значимые тенденции в области научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР); уровень дифференциации продукции в отрасли; вероятность появления товаров-заменителей; изменение требований к качеству продукции; требований к экологической безопасности и т.п.

При определении факторов внешнего окружения конкретной организации следует учитывать ее специфику, определяемую, например, отраслевой принадлежностью, размерами и т.п., и выбирать для последующего изучения те факторы, влияние которых на деятельность организации может быть определено. Например, для предприятия, занимающегося пошивом детской одежды, значимыми направлениями анализа будут динамика численности населения, изменения ее половозрастной структуры, в то время как для предприятия тяжелой промышленности их изучением можно пренебречь.

Выявленные с учетом вышесказанного факторы внешней среды исследуемой организации следует отразить в таблице 2.

Анализ внешнего окружения рекомендуется заканчивать составлением списка возможностей и угроз с учетом степени их значимости для организации. Для этого используют метод позиционирования путем составления **матрицы возможностей и матрицы угроз**, что предполагает выполнение следующих действий:

Во-первых, необходимо выявить (по возможности, аргументировано) тенденции развития внешней среды предприятия по каждому из указанных в матрице PEST-анализа факторов и определить, что они будут формировать для него – угрозу *или* возможность.

Таблица 2

### PEST-анализ

|                                     |                                   |
|-------------------------------------|-----------------------------------|
| <u>Р: Политико-правовые факторы</u> | <u>Е: Экономические факторы</u>   |
| 1.                                  | 1.                                |
| 2.                                  | 2.                                |
| 3.                                  | 3.                                |
| .                                   | .                                 |
| .                                   | .                                 |
| <u>С: Социокультурные факторы</u>   | <u>Т: Технологические факторы</u> |
| 1.                                  | 1.                                |
| 2.                                  | 2.                                |
| 3.                                  | 3.                                |

Во-вторых, необходимо уточнить формулировки по каждому из факторов внешней среды, отразив выявленную тенденцию ее изменения, например: «уровень инфляции» - «рост уровня инфляции» или, конкретизируя, «сокращение спроса в связи с ростом цен»; «уровень доходов населения» - «рост уровня доходов населения» или «увеличение спроса в связи ростом уровня доходов населения»; «промышленная политика государства» - «государственная поддержка промышленных предприятий»; «внешнеэкономическая политика государства» - «расширение внешнеэкономических связей», «вступление РФ в ВТО» или «появление новых зарубежных рынков сбыта», «рост конкуренции со стороны зарубежных поставщиков» и т.п. Таким образом, может быть сформирован список возможностей и угроз предприятия.

В-третьих, каждая возможность предприятия должна быть оценена по двум параметрам – степень ее влияния на предприятие (сильное, умеренное, малое) и вероятность ее использования (высокая, средняя, низкая) – и занесена в соответствующее поле матрицы возможностей (позиционирована) (табл. 3).

Итогом позиционирования возможностей должен стать вывод об их значении для предприятия, для чего следует учитывать следующее:

- ✓ возможности, попадающие на поля «+», имеют большое значение для организации, и их надо обязательно использовать;
- ✓ возможности, попавшие на поля «-», следует использовать, если у организации имеется достаточно ресурсов;
- ✓ возможности, попадающие на поля «х», практически не заслуживают внимания организации.

Таблица 3

Матрица возможностей

| Вероятность использования возможности организацией | Степень влияния возможности на организацию |                   |               |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------|---------------|
|                                                    | Сильное влияние                            | Умеренное Влияние | Малое влияние |
| Высокая вероятность                                | ПОЛЕ «+»                                   | ПОЛЕ «+»          | ПОЛЕ «-»      |
| Средняя вероятность                                | ПОЛЕ «+»                                   | ПОЛЕ «-»          | ПОЛЕ «х»      |
| Низкая Вероятность                                 | ПОЛЕ «-»                                   | ПОЛЕ «х»          | ПОЛЕ «х»      |

Похожая матрица составляется для позиционирования угроз (табл. 4). Для этого они также оцениваются по двум параметрам: возможные последствия для организации, к которым может привести реализация угрозы (разрушение, критическое состояние, тяжелое состояние, «легкие ушибы»), вероятность реализации угрозы (высокая, средняя, низкая).

Таблица 4

Матрица угроз

| Вероятность реализации угрозы | Последствия реализации угрозы для организации |                       |                   |                |
|-------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------|-------------------|----------------|
|                               | Разрушение                                    | Критическое состояние | Тяжелое состояние | «Легкие ушибы» |
| Высокая вероятность           | ПОЛЕ «+»                                      | ПОЛЕ «+»              | ПОЛЕ «-»          | ПОЛЕ «х»       |
| Средняя вероятность           | ПОЛЕ «+»                                      | ПОЛЕ «-»              | ПОЛЕ «х»          | ПОЛЕ «✓»       |
| Низкая вероятность            | ПОЛЕ «-»                                      | ПОЛЕ «х»              | ПОЛЕ «✓»          | ПОЛЕ «✓»       |

Итогом позиционирования угроз также должен стать вывод об их значении для организации, для чего следует учитывать следующее:

- ✓ угрозы, которые попадают на поля «+», представляют очень большую опасность для организации и требуют немедленного и обязательного устранения;
- ✓ угрозы, попавшие на поля «-», также должны находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранены в первостепенном порядке;
- ✓ угрозы, находящихся на полях «х», требуют внимательного и ответственного подхода к их устранению;
- ✓ угрозы, попавшие на поля «√», также не должны выпадать из поля зрения руководства организации. В этом случае должно осуществляться внимательное отслеживание их развития, хотя при этом не ставится задача их первостепенного устранения.

### **Анализ внутренней среды организации**

Целью анализа внутренней среды является выявление ее сильных и слабых сторон.

*Сильные стороны* – это то, в чем организация преуспела, или какая-то особенность, придающая ей дополнительные возможности. Сила может заключаться в навыках, значительном опыте, ценных организационных ресурсах или конкурентных возможностях, достижениях, которые дают фирме преимущества на рынке (например, более качественный товар, прогрессивная технология, известность товарной марки). Сила также может являться результатом альянса или образования совместного предприятия с партнером, имеющим опыт или потенциальные возможности для усиления конкурентоспособности компании.

*Слабые стороны* – это отсутствие чего-то важного для функционирования компании, то, что ей не удастся (в сравнении с другими), или нечто, ставящее ее в неблагоприятные условия. Слабость может заключаться в низкой квалификации сотрудников, недостатке патентов, низком технологическом уровне, невыгодном географическом положении и т.д. Слабая сторона в зависимости от того, насколько она важна в конкурентной борьбе, может сделать компанию уязвимой.

Итогом анализа внутренней среды исследуемой организации должен стать список ее сильных и слабых сторон. Для этого рекомендуется провести управленческое обследование организации в рамках ее основных функциональных срезов (подсистем): маркетинг, производство, персонал, финансы, организация и общее управление.

Например, сильными сторонами в маркетинговой подсистеме могут стать: наличие развитой сбытовой сети, широкой ассортимент выпускаемой продукции; слабыми – отсутствие маркетинговых исследований рынка, негибкая ценовая политика и т.п. В качестве сильных сторон производства могут быть выделены: массовый тип производства, наличие свободных производственных мощностей (это позволит предприятию гибко реагировать на изменения спроса); слабым – значительный уровень брака, устаревшее обо-

рудование. Сильными сторонами финансовой сферы являются: высокая оборачиваемость оборотных средств, финансовая устойчивость; слабыми – значительная дебиторская и кредиторская задолженность и т.п. Кадровая подсистема может характеризоваться такими сильными сторонами, как высокая квалификация работников, значительный опыт, и такими слабыми сторонами, как высокая текучесть кадров, старение персонала и т.д. И наконец, в качестве сильных сторон общего управления могут быть выделены: положительный имидж организации, развитие системы стратегического менеджмента и т.п.; в качестве слабой – невысокий уровень квалификации управленческого персонала.

Результаты проведенного таким образом анализа внутренней среды исследуемой организации следует отразить в табл. 5.

Таблица 5

Сильные и слабые стороны организации

| Сильные стороны                       | Слабые стороны |
|---------------------------------------|----------------|
| <u>Маркетинг</u>                      |                |
| 1.                                    | 1.             |
| 2.                                    | 2.             |
| .                                     | .              |
| .                                     | .              |
| .                                     | .              |
| <u>Производство</u>                   |                |
| 1.                                    | 1.             |
| 2.                                    | 2.             |
| .                                     | .              |
| .                                     | .              |
| .                                     | .              |
| <u>Финансы</u>                        |                |
| 1.                                    | 1.             |
| 2.                                    | 2.             |
| .                                     | .              |
| .                                     | .              |
| .                                     | .              |
| <u>Персонал</u>                       |                |
| 1.                                    | 1.             |
| 2.                                    | 2.             |
| .                                     | .              |
| .                                     | .              |
| .                                     | .              |
| <u>Организация и общее управление</u> |                |
| 1.                                    | 1.             |
| 2.                                    | 2.             |
| .                                     | .              |
| .                                     | .              |
| .                                     | .              |

**Задание 3.2.** На основании полученной в задании 3.1 информации предложите стратегию поведения фирмы при реализации проекта по выходу на рынок с изделием «Бытовой фильтр для очистки воды». Для выбора стратегии составьте и проанализируйте матрицу SWOT – анализа.

### Методика SWOT-анализа

SWOT-анализ (S (strength) - сила, W (weakness) - слабость, O (opportunities) - возможности, T (threats) угрозы) – является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды и определить стратегию развития фирмы. SWOT-анализ предполагает определение и установление цепочек связей между возможностями, угрозами, сильными и слабыми сторонами организации, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования ее стратегии.

Для проведения SWOT-анализа составляется таблица, в которой, исходя из результатов анализа внешней и внутренней среды организации, перечисляются возможности, угрозы, сильные и слабые стороны, а затем определяются вероятные результаты их взаимного действия (табл. 6). Заполняя матрицу SWOT-анализа, следует ограничиться наиболее значимыми возможностями и угрозами и теми сильными и слабыми сторонами организации, которые имеют наибольшую взаимосвязь с факторами ее внешней среды (по 3-5 позиций).

Как можно увидеть, на пересечении блоков образуются четыре поля. На каждом из них выбираются парные комбинации, которые должны быть учтены при разработке стратегии:

Поле СИБ (силы и возможности): стратегия предполагает использование сильных сторон организации для получения максимальной отдачи от возможностей, предоставляемых внешней средой. Например, возможность внешней среды.

Таблица 6

Матрица SWOT-анализа

|                                          |                                      |                                 |
|------------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|
|                                          | Возможности:<br>1.<br>2.<br>3.<br>.. | Угрозы:<br>1.<br>2.<br>3.<br>.. |
| Сильные стороны:<br>1.<br>2.<br>3.<br>.. | Поле “СИБ”                           | Поле “СИУ”                      |
| Слабые стороны:<br>1.<br>2.<br>3.<br>..  | Поле “СЛВ”                           | Поле “СЛУ”                      |

«Рост спроса на выпускаемую продукцию» и сильная сторона «Наличие свободных производственных мощностей» могут составить пару «Расширение производства и сбыта за счет более полной загрузки имеющихся производственных мощностей».

Поле СИУ (силы и угрозы): стратегия предполагает использование сильных сторон организации для предотвращения угроз. Например, угроза внешней среды «Рост конкуренции в отрасли» и сильная сторона «Низкие издержки производства» могут составить пару «Снижение конкурентного давления благодаря снижению цены на выпускаемую продукцию».

Поле СЛВ (слабости и возможности): стратегия предполагает определение того, как, используя возможности внешней среды, устранить слабые стороны организации. Например, возможность внешней среды «Снижение ставки рефинансирования ЦБ РФ» и слабая сторона «Недостаток оборотных средств» могут составить пару «Пополнение оборотных средств за счет привлечения более дешевых кредитных ресурсов».

Поле СЛУ (слабости и угрозы): стратегия определяет, как, устранив свои слабые стороны, организация может защититься от угроз внешней среды. Например, угроза внешней среды «Усиление экономической нестабильности в стране» и слабая сторона «Отсутствие системы стратегического менеджмента» могут составить пару «Внедрение эффективного стратегического менеджмента позволит своевременно отреагировать на изменения в экономической сфере».

## **РАЗДЕЛ № 4. СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ, ИХ СУЩНОСТЬ И КЛАССИФИКАЦИЯ**

Данный раздел включает в себя следующие моменты. Сущность понятия «стратегия предприятия». Различия между стратегией и политикой организации. Стратегическая пирамида организации: корпоративная стратегия, деловая стратегия, функциональная стратегия, операционная стратегия. Элементы стратегий различных уровней. Базовые (эталонные) стратегии развития бизнеса. Классификация стратегий роста организации. Типовые стратегии, их целевые назначения и ситуации применения.

### **Практические задания в рамках изучения соответствующего раздела**

**Задание 4.1.** Проанализируйте ситуацию «СУРГУТСКИЙ ГАЗОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИЙ»<sup>1</sup> и ответьте на предложенные вопросы.

Вечером 30 декабря 1994 г. генеральный директор Сургутского газоперерабатывающего завода Александр Рязанов после поздравления трудового

---

<sup>1</sup> Ситуация предложена А. Зобовым (Государственный университет управления)



коллектива с наступающим Новым годом никак не мог забыть тишины, которая сопутствовала его поздравлению. Никто из присутствующих на собрании не шутил, как обычно, не чувствовалось ожидание праздника.

Александр Рязанов понимал, что тому были веские причины. В 1995 г. завод входил с крайне серьезными проблемами.

Построенный 10 лет назад и оборудованный на основе поставок технологических линий японской компании «Джапан стил уоркс», Сургутский газоперерабатывающий первую половину периода своей деятельности был передовым в отрасли. Основной продукт — сухой отбензиненный газ — имел надежного потребителя — крупнейшую в мире, работающую на попутном газе Сургутскую ГРЭС. В продукции завода нуждались многочисленные нефтехимические предприятия, в том числе из Уфы. Нижнекамска. Перми, а также из Белоруссии, Украины.

Период легкой жизни закончился в начале 90-х гг., и причины оказались чисто технологического характера.

Старение ханты-мансийских месторождений, на которые традиционно был ориентирован завод, вынудило нефтяников применять сложные химические способы увеличения отдачи пласта. Получаемый заводом попутный газ стал поступать с сероводородом, что увеличило стоимость его переработки и, главное, резко усилило коррозию основного технологического оборудования. «При таких темпах износа, — думал Александр Рязанов, — через 5—6 лет нужно полностью заменять основные фонды завода. А это как минимум — 100 млн. ам. дол.».

К технологическим добавились финансовые проблемы.

Бичом завода в 1994 г. стали неплатежи. Практически все финансовые операции вылились в бартер и при загрузке завода на уровне 70-75% от производственной мощности, не стало «живых» денег платить зарплату и налоги. А нужно для этого, ни много ни мало, — 5-7 млрд. руб. ежемесячно.

В отсутствии нормальных финансовых взаимоотношений с покупателями продукции завода трудно было винить самих этих покупателей, ту же Сургутскую ГРЭС. Она сама была в трудном положении и не получала денег за реализуемую электроэнергию от своих клиентов.

Рост железнодорожных тарифов ударил по второй основной номенклатурной позиции завода — по производству и продаже сжиженного газа. Доставка их, например, в Уфу по железной дороге более чем в 2,5 раза увеличивала исходную цену продукции завода. А что говорить о возможных продажах в Белоруссию или на Украину! Удорожание транспортировки сжиженного газа практически закрыло европейский рынок для Сургутского завода.

Еще раз проанализировав сложное положение своего завода, Александр Рязанов пришел к выводу: «Нужно менять стратегию развития! Положение можно исправить и, самое главное, я догадываюсь как!»

Вечером 30 декабря 1996 г. он шел по коридору административного здания завода в приподнятом настроении. Поздравление с Новым годом тру-

дового коллектива показало, что люди вышли из безысходного состояния двухлетней давности. Ровный шум в зале, шутливые выкрики и реплики с мест, конкретные вопросы к нему как к директору стали лучшим признаком рабочего настроения людей.

### **Вопросы к ситуации**

1. Какой была корпоративная стратегия завода до 1995 года?
2. Какие текущие и перспективные задачи необходимо было решить заводу, чтобы выйти из кризиса?
3. Какую новую стратегию, на ваш взгляд, выбрал А.Рязанов?

## **РАЗДЕЛ № 5. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ**

Данный раздел включает в себя следующие моменты. Основные шаги процесса формирования стратегии организации. Уяснение текущей стратегии. Ситуационный анализ, его цели и этапы. Оценка существующей стратегии. Определение стратегических подходов и проблем организации. Планирование и оценка стратегических альтернатив. Методы формирования стратегических альтернатив: разработка сценариев; «мозговой штурм», матрица Томпсона и Стрикленда «рост рынка/конкурентная позиция»; SWOT-анализ. Ключевые факторы выбора стратегии. Оценка уровня риска.

### **Практические задания в рамках изучения соответствующего раздела**

**Задание 5.1.** Проанализируйте ситуацию «Молочные реки: стартовые условия как у всех» и ответьте на предлагаемые вопросы.

Лианозовский молочный комбинат был построен в 1987 г. для обеспечения Москвы молочными продуктами и планировался как планово-убыточное предприятие, которое должно было явиться одним из крупнейших в мире в своей отрасли. При проектной мощности в 2 тыс. т. молочной продукции в сутки максимальная величина выпуска в годы застоя составляла только 1100 т. Качество продукции не выдерживало никакой критики: люди не успевали принести молоко домой, а оно уже скисало. Уровень качества продукции предопределялся уровнем техники и технологии, которыми комбинат был изначально оснащен. Ассортимент продукции состоял лишь из двух видов молока (стерилизованное в бутылках и стерилизованное в пакетах), сметаны, творога и кефира. Торговля велась при помощи металлических контейнеров, емкостью в 150 кг молочной продукции в одной партии. Чтобы довести производство до проектной мощности, увеличили численность работающих до 1900 человек. Уровень заработной платы на комбинате был самым низким по сравнению с мясо-молочными предприятиями Москвы и со-

ставлял 60-70 руб. в месяц, что порождало систему «несунов». На балансе комбината находились объекты социальной сферы: детский садик и школа.

В 1992 г. коллектив комбината пошел на приватизацию убыточного предприятия по второму варианту приватизации; 51% — коллективу; 29% — поставщикам сырья; 20% — Правительству Москвы. На момент приватизации на комбинате было средств на заработную плату только на 1,5 месяца и практически полностью отсутствовали оборотные средства.

### **Вопросы**

1. Проведите SWOT анализ ситуации на комбинате и определите кардинальные проблемы, сильные стороны, потенциальные возможности и угрозы.
2. Определите стратегическую позицию комбината на стартовом этапе по SPACE методу и дайте характеристику потенциальным стратегическим и критическим факторам дальнейшего развития комбината.
3. Какие цели вы бы поставили и какую бизнес концепцию вы бы сформировали для комбината исходя из его стартового положения?
4. Какую стратегию вы бы разработали, если бы были на месте генерального директора?
5. Какие оперативные действия вы предприняли бы для стабилизации ситуации на комбинате?
6. Какие стратегические действия вы бы спланировали для стабилизации и дальнейшего развития комбината?

### **Методика SPACE-анализа**

SPACE-анализ (SPACE (пространство) – Strategic Position and Action Evaluation (оценка стратегического положения и действия) является одним из инструментов диагностики положения фирмы в рыночном пространстве и определения стратегических альтернатив его развития. В основе методики лежит анализ положения фирмы и условий ее функционирования по четырем параметрам:

1. Конкурентные преимущества фирмы
2. Финансовое положение фирмы
3. Привлекательность отрасли
4. Стабильность экономической среды.

Результатом анализа должна стать экспертная оценка каждого из указанных параметров, определяющих стратегическую позицию фирмы, по 6-ти балльной шкале (табл. 7) и их графическая интерпретация (рис. 1).

Таблица 7

Значения параметров, определяющих стратегическую позицию фирмы

| Параметры, определяющие стратегическую позицию фирмы | Шкала балльных оценок |   |   |   |   |   |   |   |              |
|------------------------------------------------------|-----------------------|---|---|---|---|---|---|---|--------------|
| Конкурентные преимущества                            | малые                 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | значительные |
| Финансовое положение                                 | плохое                | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | хорошее      |
| Привлекательность отрасли                            | низкая                | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | высокая      |
| Стабильность экономической среды                     | низкая                | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | высокая      |

По каждой оси системы координат следует отложить значения параметров (баллы). При этом, чтобы получить соответствующую графическую интерпретацию, необходимо скорректировать оценки стабильности среды и конкурентных преимуществ, путем вычитания из них 6 баллов. Например, если стабильность среды была оценена в 5 баллов, то это будет отражено как (-1) по оси «СС».

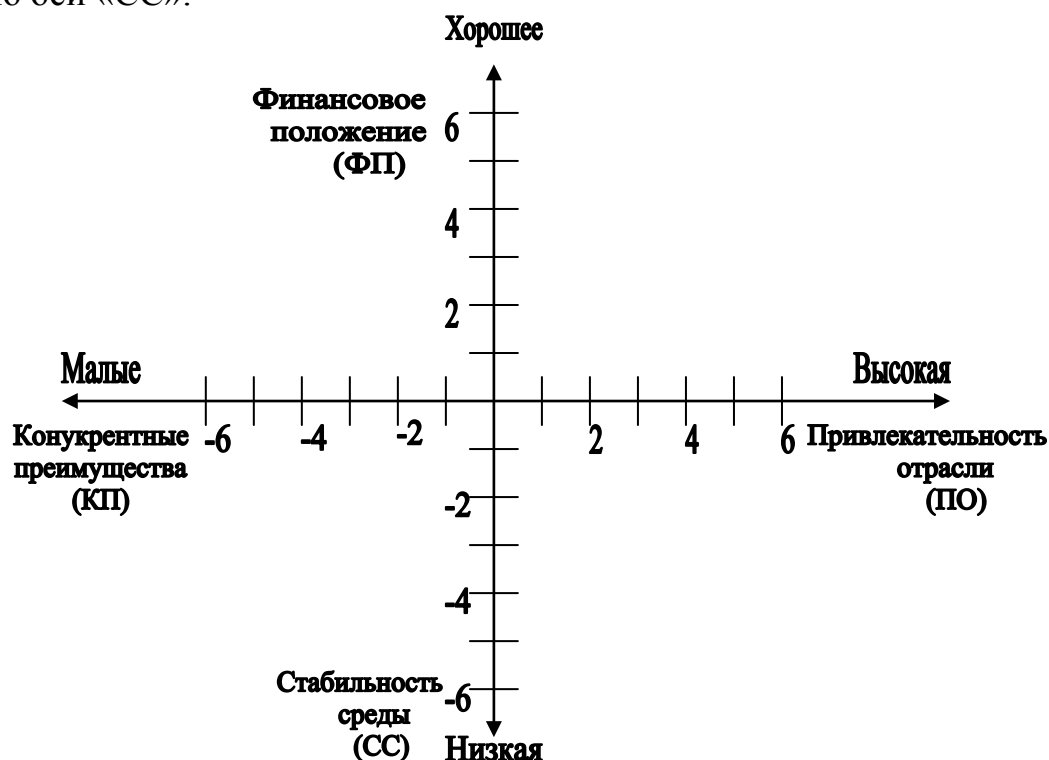
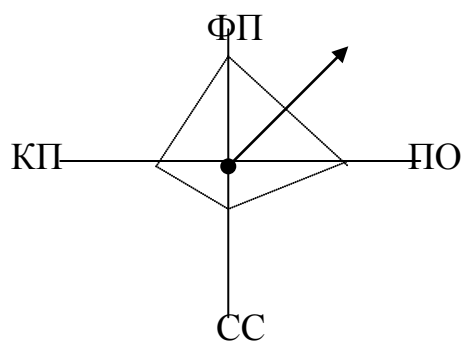


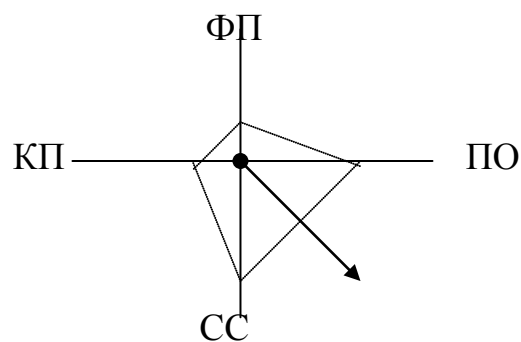
Рис. 1. Система координат для определения стратегической позиции фирмы

Последовательно соединив все точки, отмеченные на системе координат, получим один из графиков, представленных на рисунке 2 и соответствующий

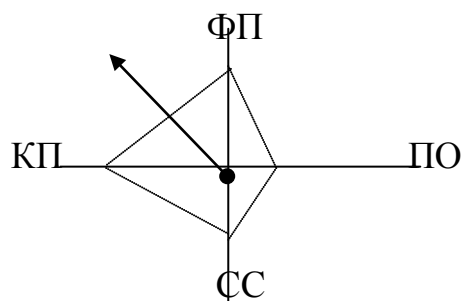
ющих определенной стратегической позиции фирмы. При этом, как можно увидеть, стрелка соответствует самому большому (по площади) из полученных треугольников.



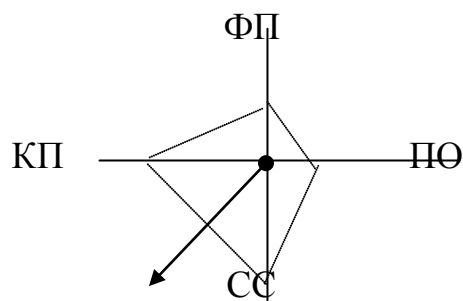
А) Агрессивная позиция



Б) Конкурентная позиция



В) Консервативная позиция



Г) Оборонительная позиция

Рис. 2. Стратегические позиции организации

А. *Агрессивная позиция* характерна для привлекательных отраслей в стабильном окружении. Анализируемая организация имеет несомненное конкурентное преимущество и может сохранить его использованием имеющегося финансового потенциала.

*Критический фактор* – способность противостоять появлению новых конкурентов.

*Рекомендуемые стратегии:*

- ✓ поиск кандидатов на поглощение в собственной и смежной отраслях;
- ✓ увеличение доли рынка;
- ✓ концентрация ресурсов на продуктах, обеспечивающих наибольшее преимущество над конкурентами.

*Поведение фирмы* – это поведение разведчика, предполагающее стремление исследовать как можно больше альтернатив, нежесткий, децентрализованный контроль, не всегда полное использование ресурсов.

Б. *Конкурентная позиция* характерна для привлекательных отраслей в сравнительно нестабильном окружении.

*Критический фактор* – способность сохранить и упрочить финансовое положение фирмы.

*Рекомендуемые стратегии:*

- ✓ аккумулятивное пополнение дополнительных финансовых ресурсов для усиления рыночного потенциала;
- ✓ укрепление службы реализации (продаж);
- ✓ расширение и/или корректировка ассортимента выпускаемой продукции;
- ✓ инвестирование в повышение производительности;
- ✓ сокращение издержек;
- ✓ мероприятия по защите и сохранению конкурентного преимущества на сокращающемся рынке;
- ✓ слияние с компанией, обладающей значительными ресурсами денежных средств.

*Поведение фирмы* – это линия глубокого реагирования. Как следствие, эта позиция оказывается стратегически неустойчивой и часто приводит к краху.

В. *Консервативная позиция* характерна для стабильных, медленно растущих рынков.

*Критический фактор* – конкурентоспособность продукта.

*Рекомендуемые стратегии:*

- ✓ сокращение ассортимента;
- ✓ сокращение издержек;
- ✓ концентрация на управлении потоком платежей;
- ✓ дополнительная защита конкурентоспособных продуктов;
- ✓ разработка новых продуктов;
- ✓ попытка проникновения на более привлекательные рынки.

*Поведение фирмы* – это поведение аналитика. Политика фирмы основана на тщательном анализе имеющихся на рынке возможностей и осторожном их использовании.

Г. *Защитная позиция* характерна для малопривлекательных отраслей, в которых компаниям не хватает как конкурентоспособных продуктов, так и финансовых ресурсов.

*Критический фактор* – конкурентоспособность фирмы в целом.

*Рекомендуемые стратегии:*

- ✓ уход с рынка;
- ✓ прекращение выпуска малоприбыльных продуктов;
- ✓ агрессивное сокращение издержек;
- ✓ сокращение излишних производственных мощностей;
- ✓ воздержание от инвестиций или минимизация их.

*Поведение фирмы* – это поведение защитника: стремление выделить узкую область своих интересов и защищать ее. Отсюда – концентрация ресурсов, централизация управления.

## РАЗДЕЛ № 6. РАЗРАБОТКА ПОРТФЕЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Данный раздел включает в себя следующие моменты. Портфельная стратегия организации как основная стратегия диверсифицированной компании. Цели анализа портфеля продукции. Этапы процесса анализа портфеля продукции. Стратегическая сегментация и выделение стратегических зон хозяйствования. Модели корпоративного стратегического планирования: матрица «возможностей по товарам /рынкам»; модель БКГ «темпы роста/доля рынка»; матрица «стратегическое положение/ привлекательность рынка» компании Мак-Кинси.

### Практические задания в рамках изучения соответствующего раздела

**Задание 6.1.** Портфель видов деятельности изготовителя электронной аппаратуры производственного назначения включает пять стратегических бизнес-единиц (СЕБ). Данные о продажах этих СЕБ и их конкурентов приведены табл. 8.

Таблица 8

| СЕБ | Продажи, млн. шт. | Число конкурентов | Продажи трех главных конкурентов, млн. шт. | Темпы роста рынка, % |
|-----|-------------------|-------------------|--------------------------------------------|----------------------|
| А   | 1,0               | 7                 | 1,4/1,4/1,0                                | 15                   |
| В   | 3,2               | 18                | 3,2/3,2/2,0                                | 20                   |
| С   | 3,8               | 12                | 3,8/3,0/2,5                                | 7                    |
| Д   | 6,5               | 5                 | 6,5/1,6/1,4                                | 4                    |
| Е   | 0,7               | 9                 | 3,0/2,5/2,0                                | 4                    |

Проанализируйте портфель предприятия методом БКГ (матрица Бостонской консалтинговой группы) и дайте свой диагноз его состояния. Что можно порекомендовать по результатам вашего анализа? Какую стратегию нужно выбрать для каждой СЕБ?

**Задание 6.2.** Проанализируйте предложенную конкретную ситуацию и ответьте на вопросы, приведенные в конце описания ситуации «Натальинское речное пароходство»

Натальинское речное пароходство - одна из крупнейших в России судоходных речных компаний. Базируясь в бассейне реки Наталья, оно обслуживает территорию в 2 млн. квадратных километров, а протяженность судоходных путей достигает 10 тыс. км. Для многих нефтяных и газовых месторождений, удаленных поселков при рудниках и леспромхозах Натальинское

речное пароходство является единственным средством доставки и вывозки крупнотоннажных грузов.

Натальинское речное пароходство развивалось с конца 1950-х гг. как единая интегрированная транспортно-производственная система. В состав пароходства входит почти 200 самоходных судов грузоподъемностью до 3000 тонн. Кроме того, в состав флота входят как небольшие суда для действий по малым рекам, так и суда типа «река - море». Баржевый флот к концу 1980-х гг. достиг общей грузоподъемности в 500 тыс. тонн. В состав пароходства в то время входили несколько судоремонтных предприятий, десятки ремонтных судов и собственная судовой верфь. Кроме того, на балансе Натальинского речного пароходства находились десятки пристаней со своими складами, разбросанными по всему бассейну, и несколько крупных речных портов в основных городах края.

В 1992 году ситуация претерпела драматические изменения. Прежде всего Натальинское речное пароходство, как монополист на рынке речных перевозок, попало под контроль местного отделения Государственного антимонопольного комитета. Представители ГКАП периодически устанавливали максимальный уровень цен на основные виды транспортных услуг, и закономерно уровень цен стал заметно отставать от цен на топливо, материалы и т.п.

Во-вторых, упал спрос на речные перевозки. Важнейшим клиентом Натальинского речного пароходства был Сестринский металлургический комбинат. Сестринский комбинат обеспечивает работой и средствами к существованию более 60 тысяч семей г. Сестринска, и неудивительно, что пароходство обслуживало все виды запросов комбината и города - от завоза топлива до поставок овощей и фруктов. Падение цен на цветные металлы снизило спрос Сестринского комбината на важнейшие типы перевозок. С другой стороны, продукты и товары для населения г. Сестринска стали поставляться из Скандинавии и из Китая, по воздуху или с использованием Северного морского пути.

В-третьих, приватизация Натальинского пароходства сильно сказалась на его конкурентной позиции. При приватизации произошел частичный распад пароходства, большинство портов и судоремонтных предприятий либо полностью отделились от пароходства, либо перешли на положение дочерних компаний. Компании-дочки действуют практически независимо от материнской компании и, более того, зачастую конкурируют с ней за наиболее выгодные контракты.

В-четвертых, с 1992 года наблюдается появление частных судоходных компаний. Как правило, подобные компании крайне малы, состоят из одного-двух буксиров и десятка барж. Тем не менее, именно благодаря своей оперативной маневренности им удается отвлекать на себя часть спроса.

В-пятых, никуда не делась сезонность транспортных операций. Навигационный период в бассейне реки Наталья крайне короток и колеблется от 7 месяцев на юге до 4 месяцев на севере. В речном флоте, в отличие от мор-



ских перевозок, экипажи судов малочисленны, но стабильны. В результате пароходство должно поддерживать техническое состояние судов и платить зарплату экипажам в течение 6-8 месяцев сезонного простоя.

Однако шестым и наиболее тяжелым обстоятельством стал кризис неплатежей. Основные потребители предлагают пароходствам все что угодно, кроме «живых денег» - уголь, лес, руду, текстиль, продукты питания и т.п. Местные власти также расплачиваются за услуги векселями, казначейскими обязательствами и налоговыми освобождениями. В результате, чтобы получить «живые деньги», пароходство организует многоступенчатые бартерные цепочки. Так, например, оно обменивает налоговые освобождения на лес, затем меняет лес на уголь, затем уголь меняет на продукты питания и, наконец, продает продукты на оптовых рынках. Помимо высоких реализационных расходов подобные схемы крайне замедляют оборачиваемость средств.

Как результат всех неблагоприятных факторов, объем перевозок резко снизился. В 1996 году было перевезено лишь 5 млн. тонн грузов - около 1/6 от уровня 1989 года.

Натальинское речное пароходство оперирует одновременно на нескольких сегментах рынка. В то время как в 1995 году соотношение прибыль/затраты в среднем по пароходству составило 6,8%, четыре типа перевозок были достаточно выгодны. Это:

- 1) перевозки сухих грузов (соотношение прибыль/затраты 27,2%);
- 2) нефтеперевозки (соотношение прибыль/затраты 24,1%);
- 3) перевалка грузов и комплексные транспортные услуги (контейнерные перевозки, поставки «от двери до двери» по рекам с последующей доставкой автотранспортом) также были выгодны (соотношение прибыль/затраты 16,7%);
- 4) заграничный фрахт (работа в других бассейнах) был крайне выгоден (соотношение прибыль/затраты было 14,20%).

Перечисленные четыре вида операций принесли в 1996 году 93% всех доходов. В то же время существуют предельно убыточные виды деятельности. Так, сплав леса в 1995 году принес 220 тыс. долларов убытка, так что соотношение убыток/затраты составило 89,3%. Пассажирские перевозки и вспомогательные работы (ремонт и т.д.) также крайне невыгодны (соотношение убыток/затраты 59,9% и 46,9% соответственно).

Натальинское речное пароходство практически не в состоянии прекратить невыгодные операции. Так, например, «пассажирские перевозки» имеют «политическое значение», а находясь под контролем местных антимонопольных органов, пароходство вынуждено поддерживать приличные отношения с областным руководством.

Речное судоходство, как капиталоемкая отрасль, обладает ограниченной гибкостью по изменению объема операций. Так, для того чтобы увеличить перевозку нефтяных грузов, требуется переоборудовать существующие танкеры в танкеры «река - море», строить установки по паровой очистке тан-

керов и т.п. В то же время невыгодность многих типов перевозок объясняется их неоптимальным объемом. Так, пароходство продолжает сплав леса, надеясь на рост вывозки леса на экспорт и увеличение спроса. Вспомогательные операции представляют из себя потенциал диверсификации производства (пиловка леса, металлообработка, шитье и т.д.).

### **Структура компании и система управления**

Натальинское речное пароходство - весьма специфическая компания, находящаяся под влиянием «капитанской культуры». Все руководители пароходства в прошлом были капитанами. В капитанской среде существует негласная, но четкая иерархия капитанов - сначала идут офицеры Военно-морского флота, затем моряки «летучей рыбы» - капитаны океанских линий, затем - прочие морские капитаны и, наконец, собственно речники. В обычной жизни руководители пароходства демонстрируют крепкую спайку и дух товарищества, но под этим, как и в других компаниях, бушует соперничество за власть и ресурсы.

Что же касается линейных менеджеров - капитанов самоходных судов, руководителей подразделений и цехов на берегу, то на их долю остается немного власти и ресурсов. Подразделения компании действуют в рамках строго установленных бюджетов, с минимальными возможностями корректировок, и практически лишены средств на дополнительное поощрение персонала, развитие собственных подразделений и т.п. Как компенсация такого положения выступает власть над подчиненными - матросами, техниками и рабочими. Руководители среднего звена сами определяют критерии найма и увольнения, внутренний распорядок в подразделениях, схемы поощрений и особенно взысканий.

Что касается структуры управления, Натальинское речное пароходство до недавнего времени строилось по четкому функциональному принципу. В пароходстве было 5 вице-президентов, отвечающих за отдельные стороны деятельности. Один из вице-президентов контролировал департамент операций, коммерческий департамент и претензионную службу. Другой вице-президент контролировал финансовый, планово-экономический и маркетинговый отделы, службу обработки информации и отдел заработной платы. Третий вице-президент (главный инженер) отвечал за все технические службы. Четвертый вице-президент возглавил отдел кадров и отдел социальной политики. Наконец пятый вице-президент руководил контрольно-ревизионным управлением - отделом, обеспечивающим генерального директора и Совет директоров информацией о деятельности компании.

Добиться координации в подобной структуре было весьма непросто. Генеральный директор не полагался на внутреннюю переписку и заставлял руководителей *много* времени проводить вместе на совещаниях. В среднем каждому вице-президенту приходится участвовать в трех совещаниях в неделю, занимающих всего до 10 - 12 часов. Как правило, крупных вопросов на

подобное число совещаний не хватает, и обсуждение часто ведется *по* мелким, частным вопросам, не требующим присутствия всех функциональных руководителей.

### **Перспективы компании, по мнению ее руководителей**

В недрах компании рождается идея новой стратегии деятельности, и поэтому руководители смотрят в *будущее* со сдержанным оптимизмом. Вот что говорит главный инженер Дмитрий Михайлович Хоботов:

«Надо, наконец, четко выделить три сферы деятельности пароходства: перевозки, производство, торговлю и обеспечить квалифицированное руководство каждой из сфер деятельности. Только тогда удастся внедрить многие нововведения, которые задуманы уже давно, но не удаются из-за бесконечных согласований и противоборства различных вице-президентов за контроль над источниками живых денег. Кроме того, нам не нужен такой большой флот - мы никогда не поднимемся до уровня 1989 года. Надо, прежде всего, уменьшить оперативное ядро флота и, соответственно, уменьшить расходы на ремонт и консервацию судов. Это сразу снизит издержки перевозок».

Продолжает вице-президент по экономике и финансам Виктор Степанович Мостовой:

«Эффект от сокращения операционного ядра флота и снижения издержек перевозок можно реализовать лишь оперативно используя любую возможность получения «живых денег». Надо шире сдавать суда в аренду на короткие сроки и, главное, позволить на местах гибче устанавливать цену на перевозки. Лучше взять меньше, но взять живые деньги за сплав и насыпные грузы, чем возиться с бартером».

«Бартер уникальная «школа капитализма», - вмешивается вице-президент по коммерческим вопросам Александр Петрович Аристов, - занимаясь бартером, мы накопили громадный опыт торговых операций во всех отраслях и практически на всех видах рынков. Этот опыт надо использовать, развивать собственный торговый дом и активнее проникать в сферу оптовой и розничной торговли. Если мы еще организуем четкую систему перевозок «от двери до двери», заинтересуем «дочек» в совместной работе по перевозке и доставке - нас никто не обойдет. Ведь у нас, кроме прочего, практически готова уникальная сеть торговых и заготовительных точек, охватывающая громадные территории - наши пристани и склады. Начальники пристаней активно работают лишь пять-семь месяцев в году - пусть они остальное время налаживают торговые точки, да и ищут заказы на следующую навигацию. Правда, их надо стимулировать, а это упирается в систему оплаты труда».

«Все это прекрасно - торговля, ценообразование, - продолжает генеральный директор пароходства Иван Артемьевич Задирако, - но нельзя замыкаться на этом. Во-первых, у нас есть прекрасные производственные мощности, уникальные помещения, много оборудования - все это надо использовать для производства любых товаров: от трусов до мебели. И, второе, даже мне,

инженеру, видна громадная сфера деятельности - туризм. Здесь кругом уникальная природа. Идеальные места для рыбалки, охоты, да и просто можно забраться в глухомань и забыть о городах. Вон на Западе пишут об эко-туризме - давайте развивать этот бизнес. Пассажирские теплоходы - это неплохие гостиницы, в области есть хороший аэропорт. Надо усиливать это дело».

### **Вопросы к ситуации**

1. Оцените положение Натальинского речного пароходства и позицию компании на отдельных сегментах рынка с помощью кубической модели бизнесов.
2. Как следует построить общекорпоративное управление (оператор, дирижер и т.д.)?
3. Какую систему мер по управлению основными бизнесами вы могли бы предложить?
4. С кем и какие типы стратегических альянсов следует установить Натальинскому пароходству?

### ***Методические рекомендации по выполнению задания***

*Корпорация - объединение различных бизнесов под общим финансовым контролем.* Различие в бизнесах состоит в том, что они ведутся на различных рынках. Таким образом, в данном контексте объединение крупных угольных шахт, поставляющих уголь на электростанции, не является корпорацией, а небольшой заводик, производящий фрезерные станки и в придачу к ним велосипедные запчасти - корпорация.

*Независимо от субъективных целей владельцев корпорации необходимы задачами каждой корпорации выступают:*

1. Построение портфеля бизнесов, включаемых в состав корпорации. .
2. Создание необходимых условий для успешного развития отобранных бизнесов.
3. Поддержание контроля за результативностью деятельности каждого бизнеса и эффективностью корпорации в целом.

#### *Общие принципы построения портфеля бизнесов корпорации*

Основные факторы включения бизнеса в состав корпорации или сохранения бизнеса под контролем корпорации:

- привлекательность сегмента рынка;
- уровень совпадения с корневыми компетенциями ( *корневые компетенции* – знания, умения и связи фирмы, позволяющие ей добиваться стратегического преимущества на одном или нескольких рынках. Корневые компетенции имеют три основные характеристики: они должны иметь возможность создавать особую ценность для потребителя; их сложно воспроизвести фирмам-конкурентам; они могут быть применены к действиям фирмы на конкретных рынках);

- уровень конкурентоспособности бизнеса в текущем режиме **и** на перспективу, делающий обоснованным применение стратегий роста или стратегий стабильности.

Выделенные три условия не являются теоретической моделью, а находят применение в практике построения портфеля бизнесов ведущих мировых корпораций.

Одной из простых моделей построения портфеля бизнесов является так называемая «кубическая модель бизнесов». В данной модели учтены все три параметра для отбора бизнеса – привлекательность рынка, конкурентоспособность бизнеса, степень связи с коневыми компетенциями корпорации.

Если в корпорации имеется большое количество бизнесов, то логичнее представить все подобные бизнесы по плоскостям (см. условный пример, рассмотренный на рис. 3).

Помимо рассмотренных выше факторов возможны ситуации, когда в портфель корпорации включаются бизнесы относительно далекие от корневых компетенций. Основным условием включения подобных бизнесов в состав корпорации является надежда на получение синергии. Примеры внутрикорпоративной синергии при объединении бизнесов:

*Инвестиционная* (концентрация и перераспределение инвестиций)

*Финансовая* (получение кредитов, снижение издержек при страховании)

*Рыночная* (видение рынка с "птичьего полета")

*Производственная* (поставки друг другу, кооперация)

*Инновационная* (совместные НИОКР, распространение инноваций)

*"Политическая"* (поддержка во внешней среде)

*Синергия "конгломерата"* (гашение рисков)

*Кадровая синергия* (эффект "мастера на все руки", неформальный "мозговой центр", ротация талантов)

*Культурная синергия* (общие традиции, имидж, корпоративный дух и т.п.)

*Инвестиционная и финансовая синергия* достаточно очевидна – в рамках единой корпорации бизнес может получить финансовые ресурсы, которые для него могут быть недоступны на внешнем финансовом рынке. С другой стороны, возможен и другой вариант -перераспределение прибыли из крайне рентабельных, но малоперспективных бизнесов («дойные коровы») в сферы деятельности, имеющие высокие потенциальные перспективы роста и развития.

*Синергия конгломерата* заключается в объединении в одной корпорации бизнесов, имеющих различные этапы развития или различную динамику рыночной конъюнктуры. Таким образом, ставится задача снизить общую цикличность развития корпорации. Особое значение в последнее время имеет объединение в составе корпорации отраслей, находящихся на разных стадиях своего развития (рождение, рост, зрелость). Опыт конца 2000 г., когда резко упали котировки акции телекоммуникационных и интернетовских компаний

(так называемая «новая экономика»), подтвердил необходимость сочетания технологически юных и зрелых бизнесов для устойчивого развития корпорации.

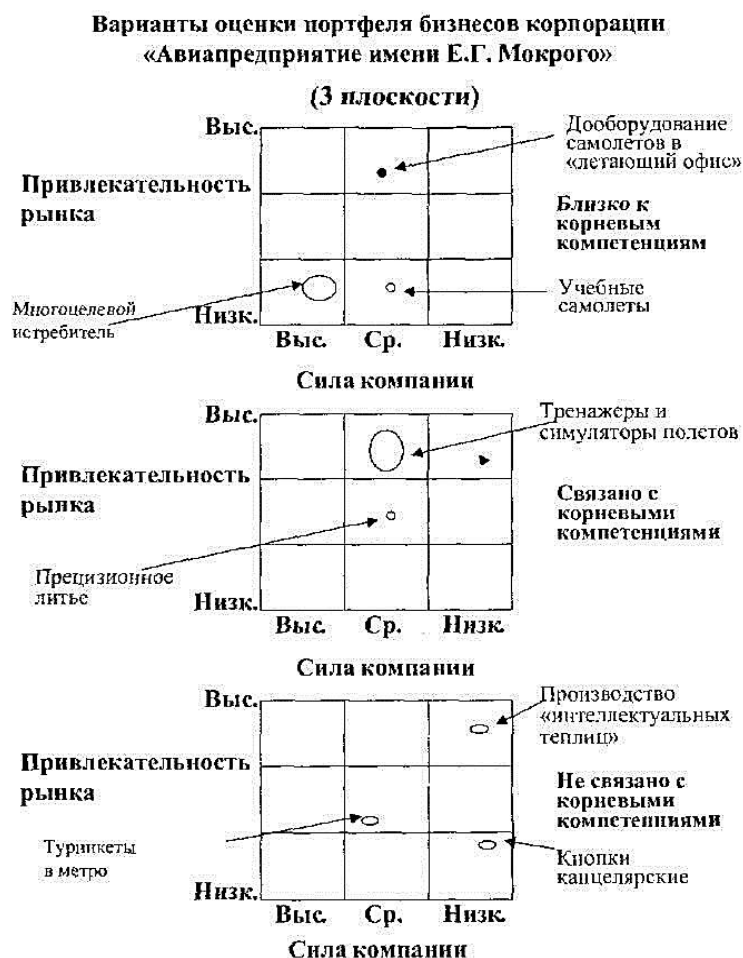


Рис. 3. Варианты оценки системы бизнесов

*Рыночная синергия* заключается в возможностях полного охвата всей технологической цепочки по созданию товара (услуги).

Это может приводить к объединению в одной корпорации связанных, но разнородных бизнесов, например, добыча угля, производство стали, судостроение и т.д.

Развитие рыночной синергии обычно приводит к появлению *производственной синергии* - снижению общих издержек корпорации от организации взаимных поставок. Ситуация, когда бизнесы корпорации почти полностью «завязаны» друг на друга в рамках единой технологической цепочки, называется *вертикальная интеграция*. Таким образом, удастся повысить загрузку мощностей нескольких бизнесов корпорации. В то же время считается, что ситуация, когда какой-либо бизнес реализует 100% своей продукции другому бизнесу в составе корпорации, провоцирует отставание корпорации. Когда имеются гарантии сбыта внутри корпорации, то уменьшается внимание ру-

ководства бизнеса как к качеству, так и к снижению издержек, и в результате увеличиваются издержки производства во всей корпорации.

В ходе производственной и рыночной интеграции создается возможность *инновационной синергии*, заключающейся в концентрации ресурсов на разработке и освоении ключевых, «прорывных» технологий, дающих эффект в нескольких бизнесах; переносе технологий от бизнеса к бизнесу. Инновационная синергия повышает технологические компетенции всей корпорации и способствует достижению низших издержек и лучшему качеству продукции (услуг) в корпоративных бизнесах.

*Политическая синергия* не требует особого толкования. Концентрация ресурсов в корпорации усиливает ее лоббистские возможности и создает возможности укрепления «ключевых отношений» для создания благоприятной политической и рыночной среды для каждого из бизнесов.

*Кадровая и культурная синергии* также тесно связаны как между собой, так и с политической синергией. Объединение в корпорации специалистов различных отраслей может привести к нетривиальным стратегическим решениям и к возникновению эффекта «мастер на все руки».

## **РАЗДЕЛ № 7. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

Данный раздел включает в себя следующие моменты. Достижение устойчивой конкурентоспособности – стратегическая цель организации. Анализ факторов конкурентного преимущества по М. Портеру. Базовые стратегии достижения конкурентных преимуществ: виды, характеристика, условия применения и риски. Сохранение конкурентных преимуществ организации на основе реализации наступательных и оборонительных стратегий.

### **Практические задания в рамках изучения соответствующего раздела**

**Задание 7.1.** Проанализируйте ситуацию «Молочные реки – путь к стабилизации» и ответьте на предложенные вопросы.

#### *Ситуация «Путь к стабилизации»*

Владимир Тамбов, генеральный директор Лианозовского молочного комбината, так описывает первые шаги по стабилизации ситуации на комбинате: «Первое, что сделали, конечно, наполовину сократили персонал. Другого выхода просто не было, Ну, был там у нас какой-то садик, я от него сразу избавился, вовремя. Школа еще какая-то была на балансе. Скинули это сразу. Городу передали».

Далее генеральный директор предпринял очистку производственных фондов. «Выбросили все неэффективное оборудование по розливу в молоч-

ные бутылки, сдали в металлолом. Все равно его никто не мог купить — ни у кого не было денег, а потом оно ведь очень специфичное, мало кому нужно. Облегчили технологический процесс. Все, что нам мешало, мы выбросили и ушли, вырвались от этих пресловутых металлических контейнеров. Энергоемкость уменьшилась, водопотребление уменьшилось. Затраты механически упали в несколько раз».

Конечно, предпринятые действия не решили кардинальных проблем, но это дало возможность снять с ног пудовые гири. «Если бы мы этого не сделали, все предприятие надо было бы просто останавливать. Самые большие оптимисты в то время прогнозировали, что наш комбинат сможет про существовать полгода максимум», — вспоминает Владимир Тамбов.

Лианозовскому молочному комбинату была оказана поддержка административными и кредитными учреждениями Москвы. Комбинат взял небольшой кредит в Агропромбанке на закупку новой упаковки, вмещающей 12 л. молока и 9 кг творога. Московское правительство предоставило молочной отрасли существенную помощь: освободило комбинат от налогов в городской бюджет и поддержало его сырьем. В сельском хозяйстве тогда тоже пошел упадок, надои резко снизились и московские власти договорились и получали по линии гуманитарной помощи дешевое сухое молоко. Это позволило комбинату держать достаточно низкие цены на молоко по сравнению с другими продуктами, что помогло широким массам населения пережить шоковую терапию по крайней мере с молоком и кефиром.

Продолжает генеральный директор Владимир Тамбов: «Итак, мы чуть-чуть стабилизировались, разобрались немножко в своем хозяйстве и легко увидели, что надо делать. Мы ведь неоднократно ездили на Запад и хорошо представляли, что там есть по нашей части. Мы поняли, что изобретать велосипед не стоит, люди уже придумали до нас, как делать качественно и хорошо. Понятно, что надо поставить какое-то оборудование, поднять качество продукции и увеличить ассортимент — мы это все знали, но денег-то не было». Однако комбинат их нашел. В 1993 г. комбинат перешел на обслуживание из Агропромбанка в Московский Сбербанк. Последний пошел на большой риск и выделил комбинату валютный кредит в 7 млн. ам. дол. на хороших финансовых условиях. Основные денежные вливания были сделаны в самые эффективные производства: стерилизацию молока, производство творога, йогуртов, а также в автоматизированную укладку всей продукции. Все это сопровождалось сокращением численности работающих при увеличении объемов выпуска продукции. Так, в 1991 г. комбинат производил 200 тыс. т. молочной продукции, в 1992 г. — 59 тыс. т. (наихудший показатель в истории комбината), в 1995 г. — около 180 тыс. т. Таким образом, выпуск продукции стал близок к доперестроечным объемам производства, но с совершенно другим качеством и ассортиментом. Если раньше говорили о 5-6 наименованиях, то в 1995 г. — около 60 наименований.



### **Вопросы**

1. Насколько ваша стратегия вывода комбината из кризиса совпала с реальными действиями генерального директора Владимира Тамбова? В чем совпадают ваши действия? Есть ли различия в целевых установках и в подходах к решению проблемы? Во всем ли вы согласны с действиями генерального директора?
2. Какие оперативные и стратегические решения были предприняты генеральным директором по реализации сильных сторон и возможностей комбината и по устранению слабых сторон и потенциальных угроз на этапе стабилизации производства? Удалось ли вам при проведении SWOT-анализа на первом этапе полностью учесть все позитивные и негативные факторы? Если нет, то какие? Насколько они значимы для комбината?
3. Определите стратегическую позицию комбината на этапе стабилизации по SPACE-методу и дайте характеристику потенциальным стратегиям и критическим факторам дальнейшего развития комбината. Какими наиболее значимыми конкурентными преимуществами обладает комбинат?
4. Идентифицируйте корпоративную и хозяйственную стратегию комбината на этапе стабилизации производства, дайте характерные черты и план действий по их реализации.
5. Каковы, на ваш взгляд, могут быть цели, бизнес-концепция, корпоративная стратегия, стратегия хозяйственных единиц и функциональные стратегии на последующем этапе развития комбината?

## **РАЗДЕЛ № 8. КЛЮЧЕВЫЕ ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ**

Данный раздел включает в себя следующие моменты. Основные функциональные области организации. Функциональные стратегии и их взаимосвязь со стратегиями высших уровней. Стратегия и техническая политика организации. Производственная стратегия. Стратегия маркетинга. Финансовая стратегия. Стратегия внешнеэкономической деятельности. Социальная политика организации и стратегия управления персоналом.

### **Практические задания в рамках изучения соответствующего раздела**

**Задание 8.1.** Комбинат «Северсталь» — одно из крупнейших в России предприятий черной металлургии. Среди комбинатов с полным металлургическим циклом и производственными мощностями более 1 млн. т в год он занимает второе место после Магнитогорского.

Среднемесячная заработная плата значительно выше среднеотраслевой. «Северсталь» участвует в АО «Карельский окатыш» (бывший Костомукшский горно-обогатительный комбинат) — ему принадлежит 31% акций комбината. С одной стороны, такое вложение кажется невыгодным: Костомукш-

ский комбинат испытывает большие финансовые затруднения. С другой – г. Костомукша является основной сырьевой, базой череповецких металлургов, и владение крупным пакетом акций позволяет «Северстали» влиять на стоимость закупаемого сырья. Кроме того, «Северсталь» имеет долевое участие в 19 акционерных обществах.

Основная продукция предприятия – сталь, чугун, прокат, гнутые профили, стальное литье, продукты коксохимического производства и товары народного потребления (эмалированная посуда, миксеры, кофемолки, стиральные машины, сельскохозяйственная продукция).

Основной объем стали производится на мартеновских установках, что обуславливает недостаточно высокое качество продукции. АО «Северсталь» планирует переоборудовать мартеновские установки в двухванные прямоточные агрегаты с более низким удельным расходом топлива и огнеупоров. Сооружаются также установки непрерывной разливки стали, что позволит комбинату получить до 5,8 млн. т годной литой заготовки в год.

Энергозатраты на 1 т готового проката на 20–30% превышают аналогичный показатель металлургических предприятий Японии и Германии. Структура затрат на производство продукции российской черной металлургии, в отличие от развитых стран, характеризуется низкой долей заработной платы (она в 2,5 раза ниже, чем в Японии и Германии, в 3 раза ниже, чем в США). Транспортные расходы, наоборот, занимают все больший удельный вес.

Себестоимость производства стали комбинату удается поддерживать пока на приемлемом уровне за счет наибольшего в отрасли удельного расхода металлолома на 1 т стали. Металлургический комплекс России работает в условиях сокращения потребления на внутреннем рынке черных металлов. Объем поставок металлопродукции в страны СНГ уменьшился вдвое. Безусловно, экспорт в ближайшее время останется основной статьей доходов металлургических предприятий, но по мере выхода страны из кризиса недогруженные мощности металлургических комбинатов будут задействованы в целях удовлетворения внутренних потребностей. Структура спроса претерпела определенные изменения.

Наибольшим спросом стала пользоваться листовая, в том числе оцинкованная сталь. Одна из вероятных причин – значительная эффективность экспорта именно этого вида продукции. Уменьшился спрос на некоторые высококачественные виды проката и инструментальную сталь в связи с сокращением заказов оборонной и авиакосмической промышленности. В последний год наблюдался устойчивый спрос на все виды строительного металла, причем в большей мере на мелкие партии товара.

Сбыт готовой продукции осуществляется двумя способами: через посреднические торговые организации и путем установления прямых связей с потребителями. Комбинату более выгодны прямые связи, обеспечивающие более быстрый сбыт и нередко предоплату поставок. Торговцы же, наоборот,

предпочитают работать с комбинатами через посреднические фирмы, стремясь обеспечить стабильность поставок и более низкие цены (посредникам предусматриваются скидки до 10-15%).

С учетом технической оснащенности лидером в отрасли выступает Новолипецкий комбинат, не использующий в производстве мартеновские установки. Наибольшее количество мартеновских печей имеет Магнитогорский комбинат. По техническому развитию АО «Северсталь» находится на среднеотраслевом уровне, однако по объемам производства лидирует среди других металлургических предприятий, уступая в производстве кокса только Магнитогорскому и Липецкому комбинатам.

Магнитогорский комбинат, несмотря на свои размеры, теряет лидирующее положение в отрасли. На первое место выходит АО «Северсталь». Его реальными конкурентами могут стать лишь Нижнетагильский и Новолипецкий комбинаты, быстро наращивающие объемы реализации и повышающие качество продукции. В то же время, если сравнить финансовое состояние компании с Нижнетагильским и Новолипецким комбинатами, то оно более предпочтительно. Если в результате проводимой модернизации производства удастся понизить себестоимость продукции, сохранив при этом объемы продаж, то предприятие можно будет с уверенностью назвать «флагман отрасли».

Примечание. Основу металлургической промышленности составляют горно-рудная и угольная отрасли, которые явно недостаточно инвестируются. Металлургические комбинаты испытывают дефицит коксующихся углей. Предприятия угольной промышленности предпочитают продавать хорошо спекающиеся марки угля иностранным предприятиям, совместным предприятиям, коммерсантам за «живые» деньги.

Из-за изменения структуры спроса (свертывание заказов оборонной и авиакосмической промышленности) снизилось качество стали и сократилось производство высококачественного проката.

Технический уровень производства в отрасли тоже оставляет желать лучшего. Удельный вес электростали в общем ее производстве по России составляет 56%, тогда как в развитых странах — 95-100%. Напряженное финансовое состояние металлургических комбинатов и недостаток оборотных средств привели к увеличению просроченной задолженности поставщикам сырья и энергии.

Черная металлургия отличается высокой капиталоемкостью и длительными сроками окупаемости проектов. Хронический дефицит капиталовложений сдерживает реализацию программы реконструкции и модернизации отрасли. В рамках Федеральной программы технического перевооружения и развития металлургии в России предусматривалось привлечь в металлургию 24 млрд руб. и 10,6 млрд долл. В 2004 г. расчетная потребность отрасли в капитальных вложениях составляла 9,6 млрд руб. Валютные кредиты предприятий в основном будут оплачиваться за счет выручки от внешнеторговой де-

тельности. Данная программа предусматривала и значительное повышение качества продукции.

### **Вопросы**

1. Определите цели Комбината «Северсталь».
2. Проанализируйте факторы внешней и внутренней среды, оказавшие влияние на развитие комбината.
3. Проведите анализ стратегических альтернатив развития деятельности Комбината «Северсталь».
4. Выберите стратегии и тактики перспективного развития предприятия по основным видам деятельности.

## **РАЗДЕЛ № 9. УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ СТРАТЕГИИ**

Данный раздел включает в себя следующие моменты. Проектирование системы управления, ориентированной на выполнение разработанной стратегии. Стратегический план и порядок его разработки. Взаимосвязь стратегического и тактического планирования. Сбалансированная система показателей и ее использование в управлении реализацией стратегии. Стратегия и организационная структура. Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией. Стратегические преимущества и недостатки различных организационных структур управления. Концепция стратегических хозяйственных подразделений и ее использование в целях управления реализацией стратегии. Организационная культура как область стратегических изменений. Создание соответствия между стратегией и культурой. Создание поддерживающих стратегию политики и процедур. Стратегические изменения в организации, проблемы и трудности на пути их осуществления. Сопротивление изменениям. Этапы процесса изменений. Управление на основе максимальных контактов с персоналом. Создание климата и культуры, поддерживающих стратегию.

### **Практические задания в рамках изучения соответствующего раздела**

**Задание 9.1.** Вернитесь к ситуации, изложенной в задании 6.2. Проанализируйте организационную структуру компании и разработайте предложения по ее изменению в соответствии со стратегией развития, которую вы рекомендовали фирме. При выполнении задания воспользуйтесь положениями, приведенными ниже.

## **Способы воздействия корпорации на бизнес**

Корпорация обычно имеет разнообразные способы воздействия на входящие в нее бизнесы. Основные инструменты воздействия:

*Стратегический контроль* - помощь в поиске новых моделей ведения бизнеса, поддержка в выходе на новые рынки и в выявлении и развитии конкурентных преимуществ, организация привлечения стратегических партнеров.

*Финансовый контроль* - одобрение годового бюджета бизнеса, контроль его исполнения и контроль за расходованием средств на реализацию проектов. Проведение периодических финансовых проверок с целью улучшения системы финансового и управленческого учета и контроля за эффективностью использования выделяемых (привлекаемых) средств.

*Инвестиционный контроль* - анализ и разработка проектов, целевое финансирование особо перспективных проектов, управление совместными проектами с другими бизнесами или с иными корпорациями.

*Операционный контроль* - одобрение значительных сделок, в том числе рассмотрение и утверждение проектов взаимных поставок между бизнесами корпорации. Содействие в организации маркетинговой и сбытовой деятельности.

*Кадровая политика* - подбор руководителей высшего звена. Помощь в обучении руководителей и специалистов.

*Политическая помощь* - помощь во взаимодействии с органами власти и другими элементами внешней среды.

*Информационная поддержка* - обеспечение доступа к информационным ресурсам корпорации.

Отметим, что кадровая политика, политическая помощь и информационная поддержка - неперенные атрибуты любой корпоративной системы управления. В то же время разные корпорации по-разному пользуются первыми 4 видами инструментов. На рис. 4 приведены четыре варианта построения корпорации в зависимости от типа воздействия штаб-квартиры и видов внутрикорпоративной синергии.

Приведенная схема рассчитана на примерно единый механизм управления всеми бизнесами. В то же время во многих корпорациях, особенно в крупных российских корпорациях, включаются бизнесы, имеющие разные размеры, разные уровни результативности, разные этапы жизненного цикла. *Бизнесы различного стратегического типа требуют различных подходов к управлению.*

Проблема сочетания в одной корпорации различных направлений бизнеса, требующих различных подходов, привела к созданию новой модели современной корпорации.

Согласно данной модели основными факторами, определяющими вариант типа управленческого воздействия, являются:

1. Темпы изменения ситуации в бизнесе:
  - а) технологической ситуации;
  - б) рыночной ситуации;
  - в) политической ситуации (форм и методов государственного регулирования).
2. Уровень менеджмента:
  - а) степень слаженности работы управленческой команды;
  - б) эффективность организации и внутреннего построения системы управления бизнеса.
3. Финансовая самодостаточность направления бизнеса по текущим операциям.
4. Доступность для бизнеса внешних финансовых средств для развития.
5. Степень лояльности руководителей бизнеса к штаб-квартире и Совету директоров корпорации.

*Чем выше уровень данных пяти факторов, тем ниже должна быть степень вмешательства высшего руководства корпорации в текущую деятельность бизнеса. В то же время в специфических условиях российского бизнеса необходимо учитывать и иные факторы, действующие в противоположном направлении. К ним можно отнести:*

6. Степень участия корпорации в акционерном капитале предприятий бизнеса.
7. Уровень необходимой поддержки в области безопасности, отношений с государственными органами и формирования позитивного общественного имиджа со стороны корпорации для нормального функционирования бизнеса.
8. Интерес членов Совета директоров к техническим вопросам функционирования бизнеса (увлеченность бизнесом данного направления).

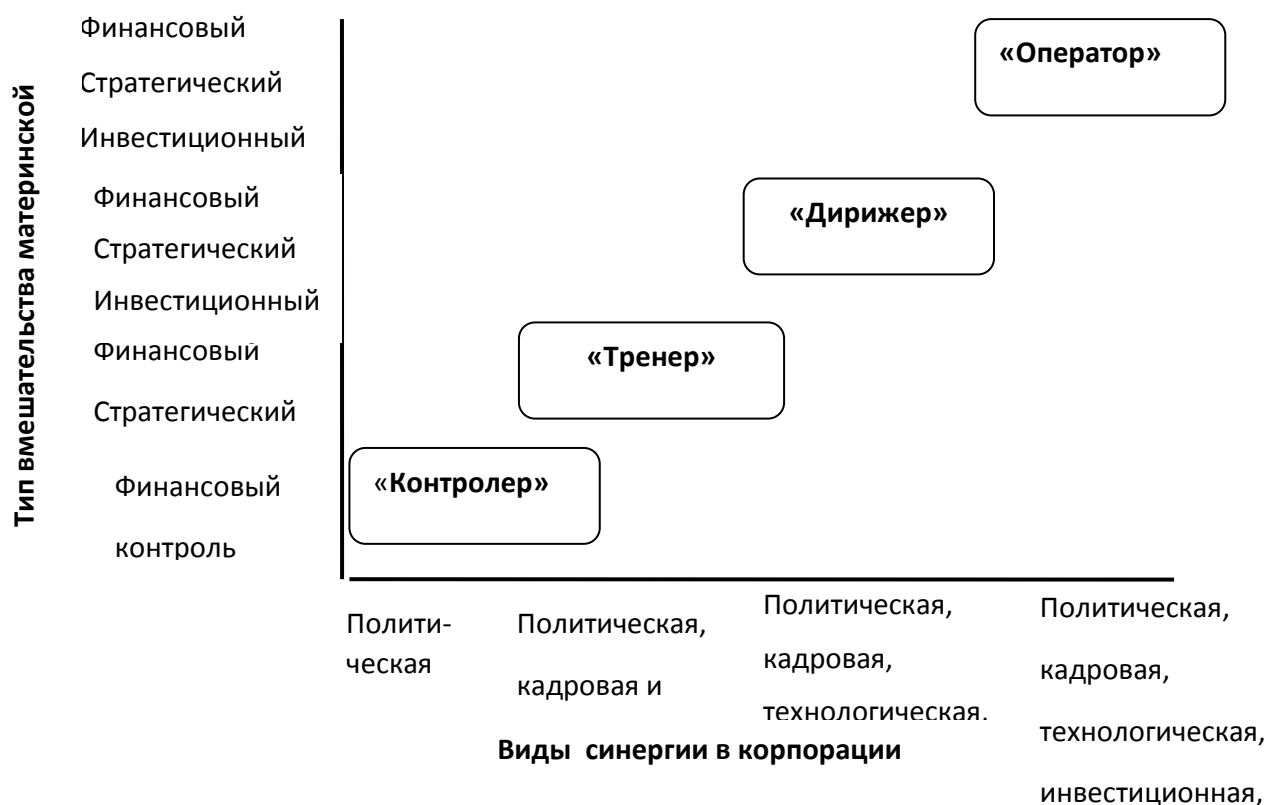


Рис. 4. Варианты построения корпорации в зависимости от типа воздействия штаб-квартиры и видов внутрикорпоративной синергии

Чем выше уровень показателей 6-8, тем выше оказывается уровень вмешательства руководства корпорации в деятельность бизнеса.

В результате различного сочетания данных факторов в российских корпорациях можно различить пять возможных типов управления по отношению к различным контролируемым фирмам: автономный; поддерживающий; венчурный; ликвидационный; портфельный.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: ИНФРА. – М., 2005. – 288 с.
2. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент: учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – М.: КРОНУС: 2006. 496 с.
3. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин. – М.: Эксмо, 2010. – 432 с.
4. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учебник / Ю.А. Маленков. – М.: Проспект, 2008. – 244 с.
5. Стратегический менеджмент: учебник / под ред. А.П. Петрова. – СПб.: Питер, 2006. – 496 с.
6. Стратегический менеджмент. Основы стратегического управления / М.А. Чернышев и др. – Ростов н/Д: Феникс, 2009. – 506 с.
7. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: учебник для вузов: пер. с англ. / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
8. Шилков В.И. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / В.И. Шилков. – М.: ФОРУМ, 2009. – 304 с.



# **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

*к выполнению практических работ  
для студентов направления 38.03.02 «Менеджмент»  
всех форм обучения*

**Составитель**  
**Некрасова Татьяна Александровна**

Издается в авторской редакции

Подписано к изданию 25.04.2023.  
Уч.-изд. л. 2,1.

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический  
университет»  
394006 Воронеж, ул. 20-летия Октября, 84