

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный  
технический университет»

С.П. Хрусталева

Практикум

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Утверждено Редакционно-издательским советом  
университета в качестве учебного пособия

Воронеж 2015

УДК 338.2 (075.8)

Родионова В.Н. Стратегический менеджмент: практикум. – Электрон. текстовые, граф. данные (903 Кб)/ В.Н. Родионова, С.П. Курбатова.- Изд. 2-е, перераб. и доп. - 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 излагаются научные основы, концепция и основные задачи стратегического менеджмента, рассматриваются вопросы анализа внешней среды и внутренних возможностей предприятия, подходы к разработке стратегических альтернатив, проблемы реализации стратегических решений.

Издание соответствует требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлению 38.03.02 «Менеджмент», профили «Менеджмент организации», «Логистика и управление цепями поставок», «Производственный менеджмент», «Финансовый менеджмент», «Информационный менеджмент», дисциплине «Стратегический менеджмент».

Табл. 13. Ил. 29. Библиогр.: 41 назв.

Рецензенты: кафедра экономики и управления организациями ВГУ (д-р экон. наук, проф. Ю.И. Трещевский); д-р экон. наук, проф. И.Л. Борисенко  
© Оформление. ФГБОУ ВПО

***«Воронежский государственный технический университет», 2015***

## ***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;
- превалидирующие интересы участников процесса принятия решений;
- критерии оценки эффективности управленческих решений.

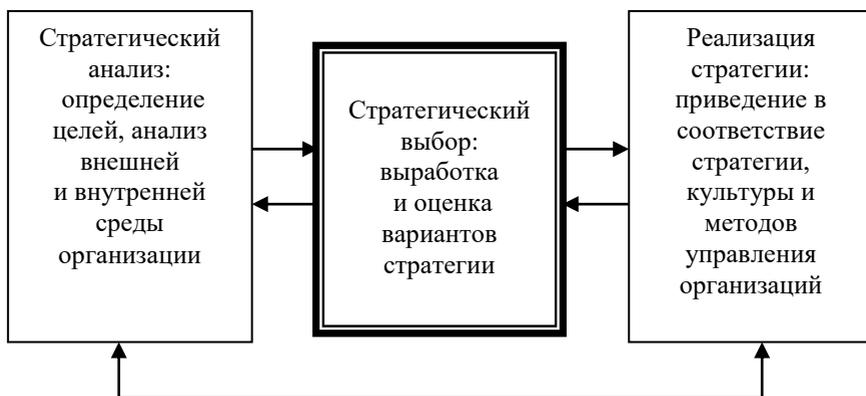


Рис. 1. Процесс стратегического управления

*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 про-

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

изводством 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 - 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»?

## **Практическое занятие №2. 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.

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.

### **Ситуации для анализа**

#### *Ситуация 1. Стратегия развития ОАО «Газпром»*

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, 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 метанугольном 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 Чаяндинского 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.

### ***Практическое занятие №3. 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>2</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>2</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 финансирования 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 №4. Анализ внутренней среды предприятия***

### ***SWOT-анализ потенциала предприятия***

*Ситуация. Волшебный горшок, или как помочь маленькому заводу?*<sup>3</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 Агафонилов.

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 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

---

<sup>3</sup> Екатерина Сирина, по материалам бизнес-сообщества. - Режим доступа: World Wide Web. URL: <http://www.e-xecutive.ru>

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 Агафонилов.

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 Агафонилова, 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.

Агафонилов 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 Агафонилов 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.

**Практическое занятие №5. 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.

### 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.

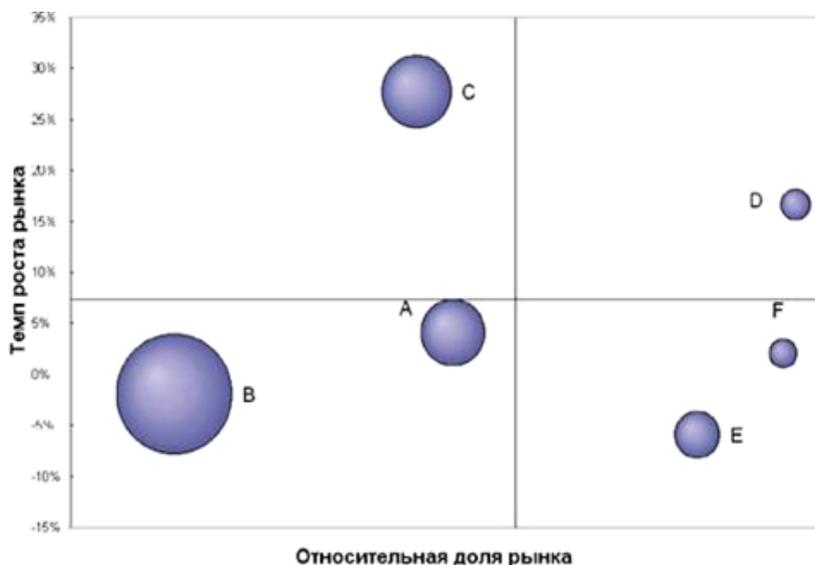


Рис.5. Матрица БКГ компании «Уралмашина»

### 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.

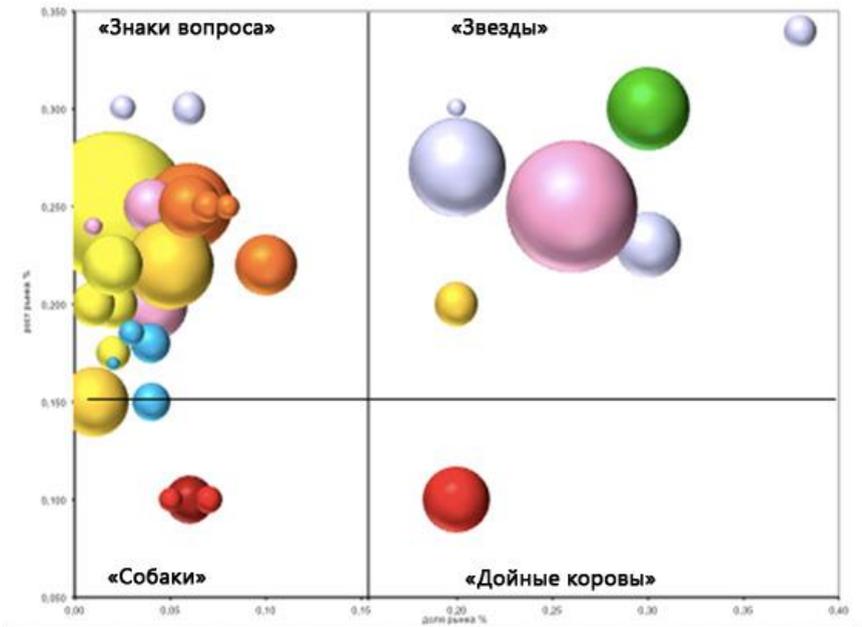


Рис.6. Матрица БКГ Группы Компаний «XXX»

## 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).

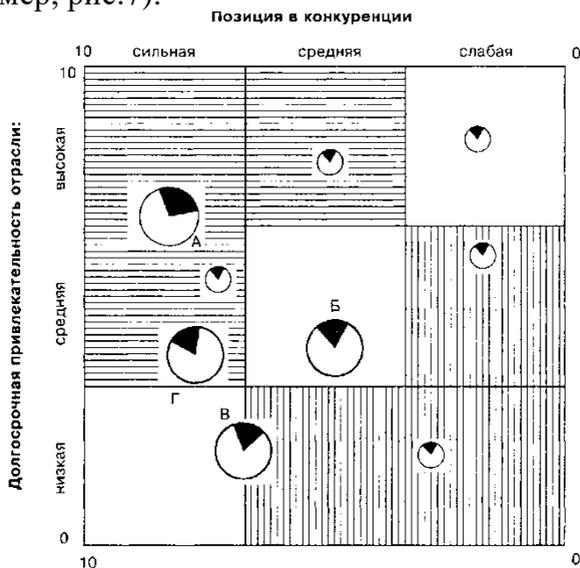


Рис. 7. Матрица компании General Electric/McKinsey (пример)

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.

### 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).

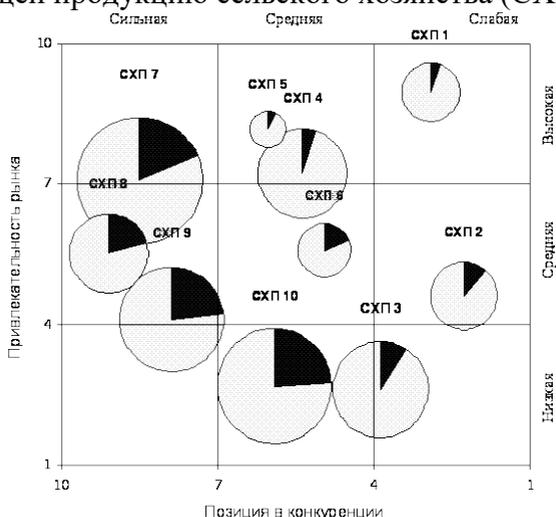


Рис.8. Матрица McKinsey компании, производящей сельскохозяйственную продукцию

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

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

### *Ситуация 1. Полеты наяву<sup>4</sup>*

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

---

<sup>4</sup> Екатерина Сирина, по материалам бизнес-сообщества. - Режим доступа: World Wide Web. URL: <http://www.e-xecutive.ru>

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 направленные 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 discription</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 произво	Рост объемов производства в	Организация производства новой продукции и	3% ежеквартально	Сокращение времени производственного цикла;

	дства продукц ии	натурал ьном выраже нии	создание условий роста объемов уже производимой продукции		Подготовка производства и освоение новой продукции
<b>Обучение и развитие</b>	Разрабо тать систему обучени я и наставн ичества	Результ аты аттеста ции	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)	$PI = \frac{NPV}{investments}$ <p>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)	$ПФ = \frac{ВП}{C_{cp}}$ <p>где                      ВП – показатель производительности труда                      C<sub>cp</sub> - показатель фондовооруженности</p>
Заказчики	F 28	Показатель прироста	$\Delta\Phi_{\epsilon} = \Delta\Phi_t - \Delta\Pi_t$ <p>где</p>

		производительности труда за определенный период (%) ( $\Delta\Phi_s$ )	$\Delta\phi$ - прирост среднегодового кол-ва фондов на одного работающего $\Delta\Pi_t$ - прирост производительности труда (%)
--	--	---	---

Продолжение табл. 14

Бизнес - процесс	IP 23	Расчет показателя текучести кадров (ТП)	$ТП = \frac{\sum_{k=1}^N a_k}{\text{ЧС}}$ где $a_k$ - число уволившихся работников ЧС - среднесписочная численность персонала по месяцам
Обучение и развитие	E 41	Расчет эффективности результатов аттестации (РА)	$РА = \frac{\sum_{k=1}^N kp}{\text{ЧС}}$ 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	1	1	2	4

закрытия вакансий				
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.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф. - М.: Экономика, 1989.
2. Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание [Текст] / И. Ансофф; под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2009. – 344 с.
3. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия [Текст] / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 2005. – 416 с.
4. Арутюнова, Д.В. Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. пособие / Д.В. Арутюнова. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. - 122 с. - [http://www.aup.ru/books/m205/13\\_5.htm](http://www.aup.ru/books/m205/13_5.htm)
5. Библиотека менеджмента. Методологические основы стратегического менеджмента [Электронный ресурс]. – <http://www.management.aanet.ru/strateg/2.php>
6. Бойет, Д. Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления [Текст] / Джозеф Бойет, Джимми Бойет. – 3-е изд. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009.
7. Виханский, О.С. Стратегическое управление [Текст] / О.С. Виханский. – М.: Экономист, 2006. – 296 с.
8. Гершун, А. Технологии сбалансированного управления [Текст] / А. Гершун, М. Горский. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес, 2005.
9. Гурков, И.Б. Стратегия и структура корпорации [Текст] / Гурков И.Б.. - М.: Дело, 2006.
10. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика [Текст]: учеб. пособие/ А.Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
11. Карлоф, Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы [Текст] / Б. Карлоф. — М.: Экономика, 1991.
12. Катъкало, В. С. Эволюция теории стратегического менеджмента [Текст] / В. С. Катъкало. – СПб.: Издательство СПбГУ, 2006.

13. Кинг, У. Стратегическое планирование и хозяйственная деятельность [Текст] / У. Кинг, Д. Клиланд. — М.: Наука, 1984.

14. Клейнер, Г. Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность [Текст] / Г. Б. Клейнер, В. Л. Тамбовцев, Р. М. Качалов. — М.: Экономика, 1997.

15. Коверни, М. Стратегический разрыв: технология воплощения корпоративной стратегии в жизнь [Текст] / М. Коверни, Д. Гэнстер, Б. Харлен, Д. Кинг. — М.: Альпина Бизнес Бук, 2004.

16. Комаров, Е.И. Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. пособие / Е.И. Комаров. — М.: РИОР: ИНФРА-М, 2010. — 233 с.

17. Коно, Т. Стратегия и структура японских предприятий [Текст] / Т. Коно. — М.: Прогресс, 1987.

18. Ламбен, Ж-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива [Текст] / Ж-Ж. Ламбен. СПб.: Наука, 1996. - 586 с.