

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

ГЛАВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ, НАУКИ И КАДРОВ

Учреждение образования
«БЕЛОРУССКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ»

О. Н. Короленко

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Практикум

*Рекомендовано учебно-методическим объединением
по образованию в области сельского хозяйства
в качестве учебно-методического пособия
для студентов учреждений высшего образования,
обучающихся по специальности
1-74 01 01 Экономика и организация производства
в отраслях агропромышленного комплекса*

Горки
БГСХА
2018

УДК 005(075.5)
ББК 65.290-2я7
К68

*Рекомендовано методической комиссией
экономического факультета 30.05.2018 (протокол № 9)
и Научно-методическим советом БГСХА
28.06.2018 (протокол № 10)*

Автор:
кандидат экономических наук, доцент *О. Н. Короленко*

Рецензенты:
кандидат экономических наук, доцент *Н. И. Соловцов*;
кандидат экономических наук *Е. И. Платоненко*

Короленко, О. Н.
К68 Стратегический менеджмент. Практикум : учебно-методическое пособие / О. Н. Короленко. – Горки : БГСХА, 2018. – 168 с.
ISBN 978-985-467-858-0.

Подготовлено в соответствии с учебной программой по дисциплине «Стратегический менеджмент». В практикуме изложены основные задания, касающиеся организации стратегического менеджмента в Республике Беларусь с учетом действующих нормативных правовых документов и актов законодательства Республики Беларусь.

Для студентов учреждений высшего образования, обучающихся по специальности 1-74 01 01 Экономика и организация производства в отраслях агропромышленного комплекса.

**УДК 005(075.5)
ББК 65.290-2я7**

ISBN 978-985-467-858-0

© УО «Белорусская государственная
сельскохозяйственная академия», 2018

ВВЕДЕНИЕ

Стратегический менеджмент во все времена в значительной мере определял успешность решения стоящих перед обществом задач, эффективность и темпы развития экономики, уровень жизни населения.

В период активных социально-экономических преобразований стратегический менеджмент играет особую роль, превращаясь в реальный фактор развития бизнеса в разных сферах экономической деятельности.

Усиление конкуренции и повышение требований к качеству продукции и сервиса в нашей стране свидетельствуют о том, что только эффективный практический стратегический менеджмент способен обеспечить сохранение и устойчивое развитие организаций, адаптацию их к постоянно меняющейся рыночной среде.

Все это предъявляет особые требования к подготовке современных профессиональных управляющих – менеджеров.

Важнейшее значение при обучении современных менеджеров для всех отраслей экономики имеет оптимальное сочетание их теоретической и практической подготовки.

Материалы данного практикума нацелены на важнейшую составляющую процесса обучения – практическую подготовку специалистов высшей квалификации. Он ориентирован на формирование у студентов правильного и системного мышления, отражает достижения современной теории и практики управления.

Целью практикума является ознакомление студентов с практическими основами менеджмента и формирование у них важнейших навыков управленческой деятельности.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф; под ред. Л. И. Евенко; пер. с англ. – Москва: Экономика, 1989. – 284 с.
2. Райтс, А. Бизнес-прогнозирование / А. Райтс, Д. Уичерн, Дж. Ханк. – Москва: Вильямс, 2014. – 656 с.
3. Управление персоналом: учеб. пособие / Н. П. Беляцкий [и др.]. – Минск: Экоперспектива, 2000. – 320 с.
4. Гейзлер, П. С. Управление проектами: практич. пособие / П. С. Гейзлер, О. В. Завьялова. – Минск: Мисанта, 2015. – 288 с.
5. Гусаков, Б. И. Экономическая эффективность инвестиций собственника / Б. И. Гусаков. – Москва-Минск: Финансы, учет, аудит, 2014. – 215 с.

6. Моррел, Дж. Как делать прогнозы в бизнесе. Руководство для предпринимателей / Дж. Моррелл. – Москва: НИРРО, 2014. – 262 с.
7. Хасси, Д. Стратегия и планирование / Д. Хасси. – Москва: Питер, Серия: Теория и практика менеджмента, 2001. – 384 с.
8. Евдокимова, Т. Г. Инновационный менеджмент / Т. Г. Евдокимова, Г. А. Маховикова, Н. Ф. Ефимова. – СПб., 2015. – 224 с.
9. Ильин, А. И. Планирование на предприятии: учеб. пособие: в 2-х ч. / А. И. Ильин. – Минск, 1998. – Ч. 1: Стратегическое планирование. – 295 с.
10. Карлофф, Б. Деловая стратегия / Б. Карлофф; пер. с англ. – Москва: Экономика, 1991. – 239 с.
11. Кинг, У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / У. Кинг, Д. Клиланд. – Москва, 1982. – 400 с.
12. Минцберг, Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Д. Лэмпел. – СПб.: Питер, 2000. – 336 с.
13. Малкольм, С. Бюджеты и прогнозы в электронных таблицах / С. Малкольм. – Москва: Баланс Бизнес Букс, 2004. – Серия: Мудрые решения. – 264 с.
14. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: курс лекций / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – Москва: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2001. – 287 с.
15. Попов, С. А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. / С. А. Попов. – Москва: ИНФРА-М, 2015. – 304 с.
16. Портер, М. Стратегический менеджмент / М. Портер. – Москва, 2014.
17. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикланд. – Москва, 1998. – 154 с.
18. Фляйшер, К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. Фляйшер. – Москва: Бином, 2005. – 544 с.

Занятие 1. ВНЕШНЯЯ И ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие организации как системы управления.
2. Современная организация и ее поведение на рынке.
3. Анализ внешней и внутренней среды организации.
4. Чем обусловлено возникновение методологии стратегического управления развитием организации?

Задание 1. Внешняя среда организации

Каждая организация – предприятие, фирма, инвестиционная компания существует не сама по себе. Она неразрывно связана с другими организациями, с людьми, которые не входят в ее состав. Каждая организация функционирует в соответствии с принятыми в стране законами и нормативно-правовыми актами и не может не зависеть от по-

литической обстановки в стране, от ситуации, сложившейся на рынках сбыта (продукции, которую она производит, работ, которые она выполняет, или услуг, которые она оказывает), а также от многих других факторов.

Все то, что находится вне организации и оказывает влияние на ее деятельность, называется внешней средой организации.

Для обычного предприятия, которое производит продукцию и реализует ее на рынке сбыта, можно назвать такие составляющие внешней для него среды, как:

- социально-политическая ситуация;
- нормативно-правовая база;
- особенности стадии экономического развития страны;
- состояние рынка сбыта производимой продукции;
- уровень жизни населения;
- покупательная способность рубля;
- общий уровень предпринимательской активности в области деятельности предприятия;
- уровень инвестиционной активности и т. д.

Почему на деятельность предприятия оказывает влияние социально-политическая ситуация? Да потому, что от нее зависит обстановка в регионе, где расположено предприятие (ориентация населения на производительный труд), обстановка на рынках сбыта, где реализуется продукция предприятия (сбыт), обстановка в регионах, поставляющих на предприятие сырье, материалы, комплектующие (поставки) и т. д.

Почему на деятельность предприятия оказывает влияние социально-демографическая ситуация в регионе? Да потому, что от нее зависят укомплектованность предприятия работниками различных профессий, возрастных категорий и т. д., необходимых предприятию (организация производственного процесса), престижность той или иной профессии в регионе (кадровая политика), уровень заработной платы, достаточный для привлечения работников на предприятие (себестоимость продукции).

В качестве упражнения каждый может самостоятельно определить, как и почему на деятельность предприятия оказывают влияние остальные из перечисленных выше составляющих внешней среды. Результаты этой работы могут быть представлены в виде таблицы, в графе 1 которой указывается составляющая внешней среды, в графе 2 – на какие факторы влияет данная составляющая, а в графе 3 – какое направление деятельности предприятия от нее зависит.

Управленческая ситуация 1.

После перехода страны к рыночной экономике руководство завода, производящего полупроводниковые материалы для электронных схем, столкнулось с необходимостью решения принципиально новых проблем. Промышленный спад в переходный период привел к резкому снижению объемов производства отечественной электронной продукции и как следствие к падению спроса на основную продукцию, производимую заводом. Перед руководством завода встала задача выработки новой стратегии развития предприятия, соответствующей новым экономическим реалиям.

***Проблема 1.** Оцените ситуацию, сложившуюся на заводе полупроводниковых материалов при переходе к рыночным формам экономики. Как изменение условий функционирования предприятия повлияло на его хозяйственную деятельность? Какую стратегию развития предприятия, с вашей точки зрения, следовало бы принять руководству завода в изменившейся внешней среде?*

Развитие управленческой ситуации 1.

Действительно, из-за резко изменившихся условий ведения хозяйственной деятельности и падения промышленного производства в отрасли, выступающей в качестве потребителя полупроводниковых материалов, производимых заводом, руководство предприятия должно! было определить стратегию развития предприятия, которая могла бы обеспечить его выживание и успешное функционирование. Одной из основных стала проблема реализации производимой заводом продукции.

Для выработки стратегии, адекватной новым экономическим условиям и законам ведения хозяйственной деятельности, руководством была специально приглашена группа консультантов, которая наряду с аналитической работой провела анкетирование высшего управленческого состава завода, включая его генерального директора.

В результате проделанной работы было определено, что наиболее предпочтительным вариантом перспективного развития завода является сохранение основной производственной направленности – выпуск полупроводниковых материалов для электронной промышленности.

В основе выбора этой стратегии лежали следующие соображения. Во-первых, ожидание смены периода падения объемов производства отечественной электронной промышленности их ростом. А во-вторых, признание целесообразности ориентации производства на зарубежные рынки сбыта.

Специально проведенный анализ показал, что несмотря на то что мировые рынки сбыта затоварены аналогичной продукцией, к успеху может привести:

- переориентация завода на производство особо чистых материалов,
- придание продукции, выпускаемой заводом, товарного вида, соответствующего мировым стандартам,
- выпуск новых видов продукции, в частности солнечных кремниевых батарей.

Однако в рассмотренном нами примере изменения внешней среды коснулись не только социально-политической ситуации, нормативно-правовой базы или специфических особенностей стадии экономического развития страны, но и такой составляющей внешней для предприятия среды, как состояние рынка сбыта производимой заводом продукции.

При этом основные проблемы, вызвавшие необходимость изменения стратегического курса многих предприятий страны, касались в первую очередь необходимости либо переориентации предприятий на новые рынки сбыта, либо приспособления к резко изменившемуся состоянию традиционных рынков сбыта производимой продукции. Не последнюю роль в этом играл и повысившийся общий уровень предпринимательской активности в области деятельности предприятия, что было связано с поставленной руководством завода задачей выхода на внешние рынки сбыта.

Управленческая ситуация 2.

Завод полупроводниковых материалов, о котором шла речь в управленческой ситуации 1, столкнулся с основными трудностями в своей деятельности именно вследствие изменений, происшедших на тех рынках сбыта, где традиционно реализовывалась продукция завода. Полупроводниковых материалов для электронных схем на отечественных рынках сбыта требовалось все меньше и меньше. Сокращение объемов реализации продукции, производимой заводом, привело к необходимости изменения, а точнее, формирования новой маркетинговой стратегии предприятия.

***Проблема 2.** Какое, с вашей точки зрения, влияние оказало изменение потребительского спроса на продукцию, производимую заводом полупроводниковых материалов, на экономическую деятельность предприятия? Что могло бы послужить основой маркетинговой по-*

литики завода, ориентированной на новые реалии потребительского рынка?

Развитие управленческой ситуации 2.

Влияние, которое вызвало резкое изменение ситуации на рынках сбыта продукции, производимой заводом полупроводниковых материалов, стало определяющим для функционирования предприятия. Потребовалось не только существенное повышение качества производимой продукции вследствие резкого обострения конкурентной борьбы на внутренних рынках сбыта и выхода на внешние рынки, но и использование новых технологических процессов с целью придания выпускаемой продукции новых функциональных возможностей. Необходимо было также расширить ассортимент выпускаемой продукции. В частности, на повестку дня встал вопрос об открытии новых для завода производств цветных корундов, алмазов, переносных источников электроэнергии и т. д.

И повышение качества производимой заводом продукции, расширение ее ассортимента стали составной частью новой маркетинговой политики предприятия. Более серьезное внимание стало уделяться такому ранее казавшемуся несущественным вопросу, как упаковка полупроводниковых материалов. Была взята на вооружение сбытовая тактика продажи малых партий полупроводниковых материалов.

Впервые на предприятии была поставлена задача организации собственной маркетинговой службы, которая должна была заниматься такими вопросами, как проведение активной рекламы продукции завода, организация контактов с потенциальными потребителями выпускаемой продукции, создание «имиджа» завода как одного из производителей полупроводниковых материалов, отличающихся высоким качеством за счет использования специальных технологий химической очистки, и т. д.

Такие составляющие внешней среды предприятия, как эффективность финансово-банковской системы, уровень инвестиционной активности в стране и регионе, особенности стадии экономического развития страны и состояние рынка сбыта производимой предприятием продукции, требуют существенной реорганизации финансово-экономической деятельности предприятия.

Достаточно часто происходят изменения в требованиях к бухгалтерской отчетности, изменяются ставки налогообложения. Более активно используются информационные технологии при обработке бухгалтерских документов. Все это предъявляет новые требования к бух-

галтерским службам предприятия и к управленцам, которым доверено право формировать и реализовывать финансовую стратегию и тактику предприятия.

Стремление привлечь инвестиции, без которых практически невозможна реконструкция современного предприятия и установка новых технологических линий и оборудования (без чего не может быть кардинально решена проблема повышения качества выпускаемой предприятием продукции), предъявляет к финансовым и другим функциональным службам предприятия дополнительные требования.

В частности, все активнее входит в практику управления предприятием разработка бизнес-планов его перспективного развития, проектов, которые предприятие предполагает реализовать. Все чаще в практике управления современным предприятием используются прогрессивные формы организации работы.

Управленческая ситуация 3.

В связи с возросшими требованиями к качеству поставляемой продукции, более жесткими условиями поставки и требованиями техники безопасности руководство крупного угольного разреза разработало программу перспективного развития предприятия, в которой наряду с другими мероприятиями предусматривалась замена устаревшего оборудования. В связи с разработанной программой было принято решение о закупке крупной партии нового оборудования, для чего угольному разрезу требовался кредит в размере 3 млн долларов. Такой суммы «свободных» денег у предприятия не было.

***Проблема 3.** Правильным ли было решение, принятое руководством угольного разреза, закупить крупную партию нового оборудования? Что, с вашей точки зрения, следовало бы предпринять руководству для того, чтобы закупка нового оборудования стала возможной?*

Развитие управленческой ситуации 3.

Без замены старого, давно отработавшего свой амортизационный срок и морально устаревшего оборудования устоять в резко ужесточившейся конкурентной борьбе и обеспечить устойчивый сбыт продукции для угольного разреза было практически нереально. Поэтому решение руководства угольного разреза о закупке крупной партии нового оборудования в сложившейся ситуации было единственно верным.

Привлечение достаточно крупного для угольного разреза кредита в размере 3 млн долларов оказалось достаточно сложной задачей. Руко-

водство угольного разреза обратилось за помощью в получении кредита к крупной консалтинговой фирме. Чтобы убедить потенциальных инвесторов в целесообразности вложения средств в переоборудование угольного разреза, потребовалась профессиональная разработка бизнес-плана, в котором наглядно было показано, что инвестиции являются экономически оправданными.

Согласно специально произведенным расчетам срок окупаемости вкладываемых в переоборудование угольного разреза средств не превысил года, внутренняя норма окупаемости оказалась достаточно высокой. Наибольшую проблему вызвал анализ рисков, связанных с реализацией проекта и в первую очередь со стоимостью поставок потребителям угля, который предполагалось дополнительно добыть с помощью нового оборудования. Однако Минтранс РФ дал необходимые гарантии того, что стоимость перевозок не превысит расчетной. Это окончательно убедило инвесторов в целесообразности выделения валютного кредита угольному разрезу; процентная ставка кредита, выделенного угольному разрезу сроком на 5 лет, составила 12 % годовых.

Угольный разрез, получив на указанных выше условиях 3 млн долларов, сумел произвести запланированное обновление оборудования. Его продукция стала конкурентоспособной как на внутренних, так и на внешних рынках сбыта за счет повышения качества и снижения себестоимости; повысилась также безопасность производства.

Задание 2. Факторы внутренней и внешней среды

Заполните пустые строки.

Перечень внешних опасностей и возможностей включает результаты анализа следующих групп факторов:

1) экономических (фаза развития экономики, изменение доходов населения, ...);

2).....;

3).....;

4).....;

5).....;

6).....;

7) социального поведения.

Перечень внутренних сильных и слабых сторон включает результаты изучения следующих аспектов организации:

1).....;

- 2).....;
- 3).....;
- 4).....;
- 5) культура и образ корпорации.

Задание 3. Внутренняя и внешняя среда организации

Дополните перечень переменных внутренней и внешней среды организации (табл. 1).

Таблица 1. Внутренняя и внешняя среда организации

Внутренняя среда: • цели; • задачи; • организационная структура; • технологии; • ресурсы; •.....; •.....	Внешняя среда: <i>А. Переменные прямого воздействия:</i> • поставщики; • конкуренты; •.....; •..... <i>Б. Переменные косвенного воздействия:</i> • политика; • демография; •.....; •.....
---	--

Задание 4. Анализ ситуации

В городе N автомобильный завод выпускает легковые автомобили марки «Нева» с объемом двигателя 2000 см³. Одновременно завод выпускает прицепы для легковых автомобилей, которые составляют 10 % от общего объема производства.

В связи с тем, что на автомобильном рынке страны появилось большое количество импортных автомобилей аналогичного класса с более высокими потребительскими характеристиками, спрос на автомобиль «Нева» снизился на 50 % и продолжает падать. Завод потерял свое монопольное положение на внутреннем рынке автомобилей. Происходит затоваривание складов готовой продукцией.

Руководство предприятия приняло решение провести исследования с целью выработки стратегии и тактики выхода из создавшегося положения. Была организована служба маркетинга, подчиненная вице-президенту по сбыту и маркетингу.

В результате маркетинговых исследований определены следующие позиции:

1. Для дальнейшего выпуска автомобиля марки «Нева» и обеспечения стабильного рынка сбыта необходимо повысить конкурентоспособность продукции и снизить цену на изделие.

Эти задачи могут быть выполнены:

а) снижением себестоимости производства (и как следствие – снижением цены реализации) за счет применения более дешевых материалов, стандартизации и унификации узлов и деталей;

б) реализацией актуального конкурентного преимущества – пониженным расходом топлива в процессе эксплуатации за счет модернизации конструкции двигателя и замены тормозной системы.

По предварительным оценкам, данные мероприятия могут быть осуществлены за 1,5–2 года при дополнительных инвестициях в размере 20 млрд рублей.

После проведения этих мероприятий объем загрузки производства при стабильном спросе может составить 50 % от общей мощности завода.

2. В последнее время в связи с интенсивным дачным строительством увеличился спрос на внутреннем рынке на грузовые автомобили с объемом двигателя до 2000 см³ и грузоподъемностью 1,5 т. Спрос на внешнем рынке на автомобили этого класса также повышается.

Создание грузового автомобиля на базе выпускаемого в настоящее время автомобиля «Искра» может быть осуществлено за 0,5–1 год (завод уже имеет опытные образцы) и требует инвестиций в размере 35 млрд рублей.

Предполагаемый объем загрузки производства может составить до 60 % общего объема мощностей завода.

3. Спрос на автомобильные прицепы на внутреннем и внешнем рынках в настоящее время не удовлетворен. Для расширения производства прицепов необходимы инвестиции в размере 5 млрд рублей с постепенным введением в строй новых мощностей в течение года с даты окончания инвестирования. Загрузка производственных мощностей планируется в объеме до 30 % от общего объема производства.

Завод имеет возможность получения кредита в ПСБ г. Санкт-Петербурга в размере 50 млрд рублей сроком на 5 лет с учетной ставкой банковского процента 50 % в год.

Постановка задачи.

На основе исходных данных наметьте стратегию выхода завода из создавшейся ситуации. Предлагается выполнить следующие действия:

1. Проведите ситуационный анализ внешней среды.

2. Конкретизируйте формулировку постановки проблемы и формулируйте ее письменно.
3. Определите, достаточно ли информации для решения поставленной задачи.
4. Проведите анализ внутреннего потенциала завода. Уточните ассортимент выпускаемой и планируемой к производству продукции.
5. Определите цели и задачи предприятия по организации условий для выпуска новой продукции.
6. Определите стратегии (роста, быстрого роста, сокращения) по каждому виду планируемой к выпуску продукции.
7. Предложите вариант организационной структуры завода. Какие новые подразделения необходимо организовать в связи с изменением номенклатуры выпускаемой продукции?
8. Предложите варианты систем контроля по материальным, финансовым и человеческим ресурсам.
9. Рассмотрите реализацию форм осуществления контроля (предварительный, текущий).
10. Сформулируйте заключительные выводы.

Занятие 2. ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие стратегического управления, основные этапы развития.
2. Основные компоненты стратегического управления.
3. Соотношение понятий стратегического и оперативного управления.
4. Преимущества стратегического подхода к управлению.
5. Модель стратегического состояния организации.
6. Проанализируйте предпосылки развития стратегического управления.

Задание 1. Стратегические хозяйственные центры

Дополните предложения.

Производственные подразделения объединяются в стратегические хозяйственные центры по следующим признакам:

- общность...;
- однотипность...;

- полнота...;
- наличие сопоставимых...

Задание 2. Развитие организации

Выберите организацию из указанного списка. Проведите анализ по указанному плану и подготовьте доклад на тему «Возможности и пути развития на ближайшие три года».

Организация:

- коммерческий банк, имеющий генеральную лицензию Банка России на совершение валютных операций;
- санаторий (местный);
- туристическое агентство;
- завод по производству телевизоров;
- услуги (любые);
- продуктовый магазин;
- магазин «Мода».

План анализа:

- стратегия, миссия, цели и задачи;
- внешняя среда косвенного воздействия;
- внешняя среда прямого воздействия;
- внутренняя среда;
- взаимосвязь факторов внешней и внутренней среды;
- взаимосвязь между целями и ресурсами (материалы технологии, люди, финансы, информация).

Задание 3. Система бирж «Алиса»

Обсуждение ситуации.

Декларация независимости государства «Алиса» провозглашена на июньском (2001) «Большом совете президентов». Согласно Единому положению о системе «Алиса», будут созданы единые институты «государства»: кредитно-ипотечный банк, страховой фонд, службы налогового планирования, маркетинга, рекламы, безопасности и лоббирования. В положение включены пункты о взаимном зачете платежей между членами системы (как расчетные единицы будут использоваться собственные деньги – «алиски») и о мобилизации средств ее участников для финансирования проектов, признанных наиболее перспективными, с последующим долевым участием в прибыли. Помимо

основного положения, разрабатываются конкретизирующие его документы о едином юридическом, коммерческом, производственном, финансовом и информационном пространстве системы, а также о единой политике в области *«public relations»*. По оценкам экспертов необходимость перестройки «Алисы» связана с существенными финансовыми затруднениями, возникшими главным образом в результате стагнации торговых операций, дефицита свободных денежных средств и осложнения в платежных отношениях в рамках СНГ, повлиявших на взаимодействие между подразделениями системы, оказавшимися в разных государствах Содружества.

Несмотря на масштабность заявления, речь идет всего лишь о структурной – хотя и достаточно серьезной – перестройке в направлении консолидации и централизации системы, «цементирования» ее организационного строения.

Вопросы для анализа ситуации:

1. Определите, на основе представленной ситуации, какие стратегические решения были приняты?

2. Создание какого стратегического образа преследовала перестройка «Алисы»?

3. Если судить по приведенной выше информации, какие факторы внешней среды прямого воздействия стали причиной затруднений в деятельности системы бирж «Алиса»?

4. Опишите взаимосвязь факторов внешней среды прямого и косвенного воздействия и их влияние на организацию.

5. Какую стратегию выработало руководство системы бирж? Насколько она соответствовала быстро меняющимся условиям внешней среды?

6. Какова результативность и эффективность предпринятой стратегии? Можно ли ее считать фактором развала мощной системы бирж?

7. Какие проблемы, присущие непосредственно данной стратегии, могут привести к неполучению синергического эффекта?

8. Достаточно ли будет на практике, как отмечено в примере, ограничиться стратегическими изменениями, касающимися только структурной перестройки, для успешной реализации выбранной стратегической линии развития?

Занятие 3. ДЕЛОВАЯ ИГРА «ПРИНЯТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ»

Деловая игра состоит из управленческих ситуаций четко сформулированных проблем, которые возникают перед руководителем в процессе его управленческой деятельности, и тех решений, которые принимались руководителем в сложившихся управленческих ситуациях.

После того как участники деловой игры ознакомятся с управленческой ситуацией и проблемой, которую надлежит решить, они должны указать наиболее эффективные, с их точки зрения, пути ее решения.

Все участники игры разбиваются на команды по 4–5 человек. У каждой группы отдельная управленческая ситуация. Команды между собой мнениями не обмениваются. Время для обсуждения 25–30 минут. Начало и окончание работы фиксируется преподавателем. По завершении игры представитель команды докладывает и защищает групповое решение.

Ситуация 1.

На предприятии по производству строительных материалов средней мощности сложилась критическая ситуация: продукция не находила достаточного сбыта, на складах скопилось значительное количество строительных материалов, которые оказались нерезализованными. Это повлекло за собой снижение объема выручки от реализации продукции, выпускаемой предприятием, рост кредиторской задолженности, перебои с выплатой заработной платы и явилось одной из причин текучести кадров, снижения объемов производства, ухудшения качества выпускаемой продукции.

Таким образом, наметилась явно выраженная тенденция к ухудшению экономического положения предприятия, снижению его производственных возможностей, ослаблению позиций на рынке сбыта продукции.

Учредители предприятия, которое по своей организационной форме было закрытым акционерным обществом, вынуждены были вплотную заняться сложившейся на предприятии ситуацией.

Учредителям предприятия по производству строительных материалов в сложившейся ситуации необходимо принять действенные меры для улучшения его деятельности.

Вопросы:

1. Возможные действия руководителя предприятия.

2. Составьте стратегическое решение руководителя предприятия.
3. Предложите пути выхода из критической ситуации.
4. Необходима ли замена руководства предприятия. Обоснуйте.

Ситуация 2.

После того как учредителями предприятия было принято решение о замене директора завода, началось обсуждение новой кандидатуры на эту должность. Однако спонтанно возникшее обсуждение возможных претендентов выявило, что среди учредителей нет единого мнения о том, кому может быть предложена освободившаяся должность. Ведь перед новым директором стояла задача коренной реорганизации деятельности предприятия для вывода его из того критического положения, в котором оно оказалось. Уверенности в том, что названные претенденты справятся с этой сложной задачей, требующей от управленца достаточно высокого профессионального уровня и решительных эффективных действий, у учредителей не было.

Учредителям предприятия по производству строительных материалов необходимо подобрать руководителя, который мог бы вывести его из критического положения.

После внимательного изучения состояния дел на производстве вновь назначенный директор понял, что одной из основных причин неудач стала неэффективная система управления и что реорганизацию предприятия необходимо начинать с замены управленческого состава, от которого во многом зависят результаты производственной деятельности.

Плохая координация производственных и сбытовых служб, дублирование в работе функциональных подразделений, недостаточное стимулирование труда работников, напряженные отношения между работниками на технологически взаимосвязанных участках, а главное, отсутствие одинаково понимаемой всеми работниками стратегии развития предприятия требовали принятия неотложных мер.

Вопросы:

1. Какую необходимо подобрать кандидатуру на должность директора предприятия? Опишите процесс отбора.
2. Какие методы необходимо применить новому директору, чтобы вывести предприятие из критического состояния?
3. Сформулируйте стратегию предприятия.
4. Составьте план мероприятий по улучшению сбытовой политики предприятия.

Ситуация 3.

Прежде чем приступить к разработке стратегии развития предприятия, необходимо установить причины, не позволяющие выпускать конкурентоспособную продукцию, пользующуюся устойчивым потребительским спросом. Отчеты прежнего руководства предприятия позволили вскрыть многие недочеты, мешавшие продуктивной работе. Однако для определения основных «узких мест» и приоритетных мероприятий, необходимых для повышения качества выпускаемой продукции, поиска точек роста и наиболее перспективных возможностей было принято решение о проведении систематизированного анализа сложившегося положения.

Новый директор поставил задачу: определить на основных участках деятельности предприятия слабые места и угрозы, которые они могут представлять в будущем, а также сильные стороны и открывающиеся в связи с этим возможности, на которые целесообразно сделать ставку при реорганизации деятельности предприятия.

Вопросы:

1. Назовите ряд причин, которые не позволяют выпускать конкурентоспособную продукцию. Объясните.
2. Разработайте стратегию развития предприятия.
3. Какое стратегическое решение необходимо принять руководству организации?

Ситуация 4.

Согласно новой стратегии развития предприятия, разработанной после прихода нового директора, деятельность предприятия должна была претерпеть значительные изменения. Иное значение стало придаваться маркетинговой службе, более мобильным должно было стать производство выпускаемых строительных материалов. При необходимости оно должно было обеспечить быструю смену номенклатуры продукции с учетом реальных возможностей предприятия, выпуск продукции следующего поколения в соответствии с изменяющимся спросом. Предусматривалась более активная инвестиционная деятельность, что предполагало внедрение новых технологических линий и более современного, а подчас и более дорогостоящего оборудования.

Перед новым руководством встала задача реорганизации структуры предприятия в соответствии с изменением стоящих перед ним задач. Предполагалось сделать более динамичным производство, более активной маркетинговую политику, большее значение стало при-

даваться инновационной деятельности. Поэтому необходимо было выбрать такую организационную структуру, которая в наибольшей степени способствовала бы решению новых задач, стоящих перед предприятием.

Вопросы:

1. Составьте функциональную организационную структуру предприятия (смоделируйте).
2. Распределите функциональные полномочия между отделами или подразделениями.
3. Какова будет новая стратегия развития ситуации?

Ситуация 5.

Тяжелое положение, в котором находилось предприятие при передаче его новому руководству, требовало от пришедшей команды управленцев решительных действий по изменению сложившейся ситуации. Поиск путей вывода предприятия из сложившегося положения потребовал от нового руководства проведения детального анализа ситуации, при этом основной акцент был сделан на выявление потенциальных возможностей предприятия и определение номенклатуры строительных материалов, пользующихся реальным спросом на рынке сбыта.

Новая стратегия развития предполагала резкое повышение конкурентоспособности, а значит, реализуемости производимой продукции, что должно было стать основой экономического и технического оздоровления предприятия.

Однако действия по возрождению предприятия могли привести к достижению поставленной цели только в том случае, если они осуществлялись в соответствии со специально разработанным планом.

Руководство поставило задачу разработки такого плана деятельности предприятия, который, с одной стороны, позволил бы реализовать новую стратегию развития предприятия, с другой – охватывал бы все стороны его деятельности.

Вопросы:

1. Составьте план деятельности предприятия.
2. Каково будет стратегическое решение на предприятии?
3. Разработайте производственный план организации.
4. Сформулируйте сильные и слабые стороны развития.

Занятие 4. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ КАК ОСНОВНАЯ УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Вопросы для обсуждения:

1. Системный подход как основа разработки стратегии.
2. В чем значение системного анализа? Какую роль играет при принятии стратегического решения?
3. Сущность информационных потоков на предприятии. Основные требования к информации.
4. Процесс принятия управленческих решений. Определение целей и формулирование проблемы.

Задание 1. Принятие управленческих решений программы «Медэкс»

Обсуждение ситуации.

Компания «Медэкс» занималась разработкой и продажей в России и некоторых странах СНГ компьютерных финансовых программ для медицинских учреждений. Компания была основана несколько лет назад Олегом Владимировичем Петренко, бывшим высокопоставленным чиновником всесоюзного в то время Министерства здравоохранения. В настоящее время в компании работали около 30 аналитиков и программистов.

Раз в месяц правление компании проводило обсуждение планов, проблем и возможностей, имеющихся у компании. Заседания собирал и проводил сам Петренко. В правление также входили: Феликс Толкачев – маркетинг; Екатерина Семина – операции; Алексей Хитин – развитие систем; Дмитрий Боровской – финансы и учет; Ахмет Багиров – системный анализ. Ниже приведена запись заседания правления, на котором одним из вопросов обсуждения были контракты по обслуживанию проданных ранее программ.

Петренко: Итак, последнее в повестке дня сегодняшнего заседания – это контракты по обслуживанию. Дмитрий, это твой вопрос.

Боровской: Да, я просмотрел контракты по обслуживанию программ, имеющиеся у нас с рядом наших клиентов, и мне кажется, что мы не получаем от них хорошего возврата на капитал. По моим подсчетам, лучше было бы продавать каждый год обновленную версию нашего пакета программ «Медэкс», чем предлагать контракты по их

обслуживанию... или, это совершенно ясно, мы должны увеличить цену этих контрактов.

Петренко: Насколько ты предлагаешь поднять цену?

Боровской: Сегодня мы на отметке нулевой прибыли.

Петренко: Так что ты предлагаешь?

Боровской: Я думаю, мы должны увеличить годовую плату за обслуживание программ «Медэкс», по крайней мере, на 30 %.

Толкачев: Если мы это сделаем, то мы можем потерять ряд клиентов... может не тех, кто уже у нас есть, но некоторых потенциальных клиентов.

Петренко: Сколько пользователей программ имеет с нами контракты по обслуживанию?

Толкачев: Я не знаю.

Боровской: Мне кажется, около 80 %.

Петренко: Какова стандартная цена, исчисляемая на процентной основе к пакету программ?

Толкачев: Это в некоторой степени зависит от цены на программу, но больше связано с тем, как часто она изменяется.

Хитин: Может быть мы не должны делать так много изменений в программах. В прошлом году мы сделали такие изменения для программы «В», и тогда Центральный кардиологический центр изменил свое решение. Нам было бы лучше потратить время на переход к новой системе компании «Эпл».

Семина: Это не помогло, и от нас ушел Станислав Фридман. Он знал наши программы «вдоль и поперек».

Петренко: Да! Станислав был уникальным специалистом и работником. Почему бы нам не попытаться лучше продавать контракты по обслуживанию программ «Медэкс»? Разве компании «Медсистем» и «ТМС» не проводят такие же изменения, которые делаем мы, и не осуществляют это также часто? Давайте сообщим нашим клиентам, что наши программы являются самыми совершенными на рынке.

Толкачев: В одной из упомянутых компаний сменился финансовый директор.

Петренко: Ахмет, мы еще ничего не слышали от тебя. Может у тебя есть какие-нибудь идеи в отношении того, как снизить стоимость контрактов по обслуживанию?

Багиров: Мне особо нечего сказать – это же проблема маркетинга. Мне так кажется... как продавать контракты?

Семина: Я думаю, нам надо иметь больше данных и информации. Может быть нам следует отложить этот вопрос до тех пор, пока мы лучше изучим потребности наших клиентов и тому подобное.

Боровской: Что конкретно мы должны знать?

Петренко: Нам необходимо знать предполагаемые по плану изменения на следующий год и во сколько это обойдется с точки зрения их осуществления.

Семина: Извините меня, мне надо уйти. Я должна встретиться с Георгиевским в 11:00.

Боровской: Почему бы нам просто не поднять цену на 20 % для новых клиентов и посмотреть, что произойдет? Увеличила же «ТМС» свою цену на 35 % в год.

Петренко: Что ты думаешь, Феликс?

Толкачев: Да, мы можем попытаться это сделать. Однако мы можем потерять некоторых потенциальных клиентов.

Петренко: Хорошо, давайте попробуем это сделать.

Вопросы для обсуждения:

1. Как формулировалась (в каких заявлениях) проблема, требующая решения в ходе заседания? Как эти заявления соотносятся друг с другом (т. е. как одно из них является средством разрешения другого)? Является ли решаемая на заседании проблема структурированной? Обоснуйте свою позицию.

2. Каким различным интересам служили эти заявления (т. е. вовлекли людей в дискуссию, способствовали уходу от обвинений и т. п.)? В каких целях эти заявления были сделаны в данной ситуации? Какая модель принятия решения при этом использовалась? Приведите ваши аргументы.

3. Какие роли выполнял Петренко как менеджер в ходе принятия решения на заседании? Какие методы принятия решения он использовал?

4. В каких условиях принималось решение в данной ситуации? Почему вы так считаете?

5. Есть ли какие-либо этические аспекты в принятии данного решения? Какие? Объясните.

6. Какое решение приняли бы вы в данной ситуации? Дайте подробное разъяснение по этому поводу.

7. Какие стратегические решения необходимо принять руководству организации?

Задание 2

Постановка задачи. Ниже приводится список типичных организационных решений. Необходимо определить, являются ли они программированными или нет. Упражнение сначала выполняется индивидуально (10–15 мин), а затем в малых группах (15–20 мин). При выработке группового решения нельзя пользоваться методами голосования или переговоров. В малых группах должно обсуждаться различие между программированными и непрограммированными решениями, и в каждом случае обсуждение должно продолжаться до тех пор, пока часть участников не согласится с одним из решений. В заключение в аудитории под руководством преподавателя проводится обсуждение групповых результатов и подводятся итоги (15–20 мин).

Список решений.

1. Наем заведующим специалиста в исследовательскую лабораторию компании, производящей сложную техническую продукцию.
2. Доведение мастером до рабочих дневного задания.
3. Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании.
4. Решение начальника о допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача.
5. Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе.
6. Дача руководителем согласия на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы.
7. Определение годичного задания для ассистента профессора.
8. Дача начальником согласия на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации.
9. Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы о новом вузовском учебнике.
10. Выбор правлением компании места для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами.

Задание 3

Управленческая ситуация 1.

В 80-е гг. XX в. в промышленности США наблюдались резкие перемены в соотношении сил и направлениях деятельности ведущих

компаний. Прошла волна слияний и поглощений. Так, были поглощены такие гиганты, как «Галф ойл», «Гетти ойл». Впоследствии компания «Боинг» поглотила корпорацию «Мак-Доннел–Дуглас» – одного из трех крупнейших производителей самолетов. Таким образом, налицо тенденция увеличения потенциала крупнейших компаний.

Набрала силу диверсификация направлений деятельности ведущих компаний. Так, химические компании внедрялись в область генной инженерии, нефтяные монополии осваивали производство новых конструкционных материалов, электротехнические фирмы включились в производство компьютеров.

На этом фоне химическому гиганту «Юнион карбайд» предстояло принять стратегическое решение о выборе эффективного пути развития. В состав компании входило много побочных производств, не всегда приносивших ожидаемую прибыль. В то же время компания проявляла интерес к новым динамично развивающимся отраслям.

Проблема 1. *Проанализируйте ситуацию, сложившуюся в американской промышленности в 80-е гг. Какую стратегию развития можно порекомендовать руководству компании «Юнион карбайд»? Обоснуйте.*

Управленческая ситуация 2.

Корпорация ИБМ, основанная в 1911 г., к 80-м гг. заняла лидирующее положение в области производства ЭВМ, и прежде всего персональных ЭВМ. Ей принадлежало около 30 % рынка их сбыта.

Однако к середине 80-х корпорация ИБМ стала испытывать определенные трудности. Если в 1985 г. чистый доход фирмы составлял 6,5 млрд долларов, то в 1986 г. – всего 4,8 млрд долларов, почти 2 раза упала норма прибыли, сократился спрос на производившиеся фирмой большие ЭВМ.

Появились мощные конкуренты в лице японской фирмы «фудзичу», активность которой возросла на территории США, и «Диджитал эквипмент корпорейшн», производителей персональных компьютеров из Японии и Южной Кореи.

Проблема 2. *Проанализируйте ситуацию, сложившуюся в производстве ЭВМ к середине 80-х. Какие стратегические решения, с вашей точки зрения, можно было бы порекомендовать руководству корпорации ИБМ?*

Управленческая ситуация 3.

Крупной европейской фармацевтической компании необходимо принять решение о выборе дальнейшей стратегии развития. Возможно

принятие трех принципиально разных альтернативных вариантов решения этой важной управленческой проблемы.

Первый альтернативный вариант. Цель компании – получение максимально возможной прибыли в возможно более короткие сроки. Для этого на четверть урезается программа по созданию новых видов продукции и на 30 % сокращаются расходы на маркетинговое обеспечение торговых операций.

Второй альтернативный вариант. Компания ставит перед собой цель обеспечить устойчивое положение в будущем. Для этого основные усилия сосредотачиваются на проведении НИОКР по созданию новых конкурентоспособных видов продукции.

Третий альтернативный вариант. Целью компании является сочетание обеспечения рентабельности производства в настоящее время со значительными расходами на НИОКР для создания продукции, конкурентоспособной на рынках сбыта.

Проблема 3. *Проанализируйте возможные стратегические направления развития фармацевтической компании. Какой из трех альтернативных вариантов возможного стратегического развития компании, подготовленных аналитиками, вы считаете наиболее приемлемым?*

Управленческая ситуация 4.

Перед авиакомпанией, обслуживающей несколько авиалиний, возникла необходимость обновления парка самолетов, осуществляющих пассажирские перевозки. Характерной особенностью этих авиалиний, обеспечивающей приток пассажиров, является достаточно высокая частота рейсов, при которой каждый пассажир может вылететь в удобное для него время.

Аналитическая группа, которой была поручена подготовка альтернативных вариантов решения проблемы обновления парка самолетов, представила 5 возможных вариантов ее решения, имеющих различную ценность для руководства компании.

Один из предложенных вариантов состоит в закупке партии из 6 широкофюзеляжных аэробусов вместо самолетов ДС-9. Пассажировместимость аэробусов более чем в 2 раза превосходит пассажировместимость самолетов ДС-9. Преимущество этого варианта обновления парка пассажирских самолетов состоит в том, что себестоимость перевозки одного пассажира существенно снизится.

Проблема 4. *Оцените предложенный аналитической группой альтернативный вариант принятия решения по закупке для нужд авиа-*

компании 6 широкофюзеляжных аэробусов. Целесообразно ли его рассматривать в качестве основного варианта для окончательного принятия решения об обновлении авиакомпанией парка пассажирских самолетов?

Управленческая ситуация 5.

На складах одной из крупных компьютерных фирм скопилось значительное количество непроданных персональных компьютеров, что снижало рентабельность производства. Руководство фирмы поставило задачу: ускорить реализацию персональных компьютеров.

Аналитической группой было сгенерировано несколько альтернативных вариантов решения этой проблемы, среди которых было отобрано два основных.

Первый вариант решения проблемы предусматривал значительное снижение отпускной цены.

Второй предложенный вариант решения проблемы предполагал обновление упаковки и значительное повышение продажной цены.

По каждому из отобранных альтернативных вариантов решения были разработаны сценарии развития ситуации после того, как товар окажется на рынке сбыта в одном случае со значительно сниженной продажной ценой, а в другом – с обновленной упаковкой и повышенной ценой.

***Проблема 5.** Определите в общих чертах характер развития ситуации по первому и второму сценариям. Какой сценарий развития сложившейся ситуации вы считаете более предпочтительным?*

Управленческая ситуация 6.

Одна из наиболее известных в Европе автомобилестроительных фирм – «Фиат» к середине 80-х гг. столкнулась с необходимостью принятия стратегического решения о дальнейших путях развития фирмы.

Аналитиками фирмы рассматривались два основных альтернативных варианта решения проблемы. Первый из них состоял в продолжении функционирования фирмы при сохранении традиционных технологий производства, второй – в кардинальной реорганизации производства, предполагающей внедрение принципов гибкого интегрированного производства, строительство завода-автомата «Термоли» и одновременно резкое сокращение занятости работающих на фирме специалистов.

***Проблема 6.** Оцените возможные альтернативные варианты стратегического решения о дальнейшем развитии фирмы «Фиат».*

Как соотносятся перспективность и риски, возникающие при реализации каждого из альтернативных вариантов этого стратегического управленческого решения? Какой из альтернативных вариантов является более предпочтительным?

Занятие 5. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ И ЗАДАЧИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Вопросы для обсуждения:

1. Основные этапы стратегического менеджмента.
2. Перечислите задачи стратегического менеджмента.
3. Какова взаимосвязь стратегического управления с деятельностью функциональных подразделений фирмы.
4. Соотношение стратегического менеджмента и других управленческих процессов.

Задание 1

1. Ниже приведен перечень мероприятий стратегии:
создание и управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем структурных подразделений корпорации (приобретение компаний, укрепление существующих деловых позиций, прекращение деятельности, не соответствующей управленческим планам);

достижение синергетического эффекта, возникающего благодаря деятельности родственных структурных подразделений компании, как основы ее конкурентного преимущества;

установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности.

Каков уровень стратегии, включающий эти мероприятия?

2. Фирма, продающая лаки для дерева, строит новый завод для производства компонентов, которые ранее закупались у поставщиков. При этом она остается в той же отрасли, что и раньше. Фирма теперь имеет два хозяйственных подразделения на разных стадиях отраслевой цепочки ценностей.

Определите тип стратегии фирмы.

3. Производитель компьютеров открыл 100 розничных магазинов, чтобы продавать продукцию непосредственно конечному потребителю. Расширение его сферы деятельности в цепочке ценностей не мешает ему оставаться в отрасли по производству компьютеров.

Определите тип стратегии производителя компьютеров.

4. Компания в своей стратегии в отношении конкретного бизнеса отказывается от долгосрочного взгляда на него в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе. Необходимость такого подхода обусловлена бесперспективностью бизнеса, который не может быть прибыльно продан. Стратегия предполагает сокращение конкретного вида деятельности до нулевого уровня и получение максимально возможного дохода.

Определите тип стратегии компании.

5. В рамках корпоративной стратегии компания реализует стратегию, предполагающую продажу одних хозяйственных подразделений и выделение других в самостоятельные структурные единицы, от которых материнская компания либо отказывается вообще, либо сохраняет частичный контроль (частично владеет этим подразделением).

Определите тип стратегии корпорации в отношении указанных подразделений.

6. Фирма оказалась в ситуации, когда ей срочно необходимы денежные средства, и она идет на то, чтобы «продать» часть своей рыночной доли конкурентам. Это скорее вынужденная, а не выбираемая стратегия.

Определите тип стратегии фирмы.

7. Как называется стратегия в отношении транспортных перевозок продукции внутри определенного функционального направления компании?

8. Как называется стратегия действий по разработке рекламной кампании внутри функционального направления компании?

9. Как называется стратегия в отношении усиления конкурентных позиций в существующих сферах деятельности компании?

10. Как называется стратегия деятельности в отношении отдельных районов и регионов?

11. Как называется стратегия деятельности отдела внутри функционального направления компании?

12. Как называется стратегия компании в целом и в отношении сфер ее деятельности?

Задание 2. Преобразования, проводимые в ОАО «Концерн Энергомера» (Ставропольский край)

Анализ ситуации.

Строительство цивилизованного бизнеса требует наведения порядка по многим направлениям деятельности компании. О том, какие преобразования проводились в ОАО «Концерн Энергомера» и что это дало, вы узнаете из интервью с Мариной Кулаковой, заместителем генерального директора по корпоративному управлению и информационной политике компании.

Марина Николаевна, по каким принципам приобретались те или иные предприятия при формировании концерна?

М.К.: Самым первым было приобретение контрольного пакета акций НПО «Квант» в Невинномысске – сейчас это филиал ОАО «Концерн Энергомера», основное предприятие холдинга, занимающееся производством метрологического оборудования и счетчиков электрической энергии. В структуре концерна есть собственные КБ, которые ведут разработку этих приборов.

Наша гордость в структуре холдинга – завод синтетических корундов «Монокристалл», который был учрежден ОАО «Концерн Энергомера» в 1999 году. На сегодняшний день основная структура группы сформирована, т. е. концерн выделил для себя перспективные направления бизнеса, которые намеревается развивать и дальше: это выращивание и реализация монокристаллического сапфира и производство, а также реализация электротехнической продукции. Безусловно, мы анализируем, насколько необходимо то или иное направление, то или иное подразделение на данном конкретном этапе. Понимаете, на определенном уровне развития менять стратегию, приобретая мелкие предприятия как инфраструктурные или избавляясь от них, нормально, но в отношении крупных предприятий наша стратегия не менялась никогда: компании, контрольные пакеты акций которых мы в свое время приобрели, являются сейчас в структуре концерна ключевыми (рис. 1).

Сегодня у нас есть как более прибыльные, так и менее прибыльные предприятия, основные и обслуживающие структуры. Советом директоров еще в 2002 г. было принято решение о прекращении участия концерна в непрофильных видах деятельности. Определена политика в отношении данных активов – реализация и направление полученных от реализации средств на развитие основной деятельности.

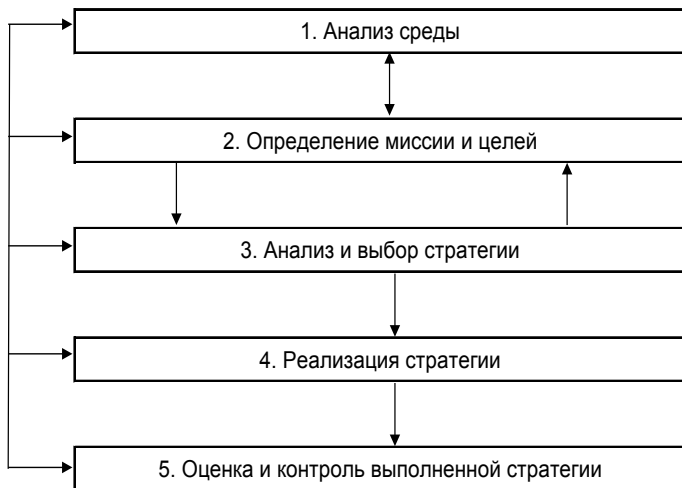


Рис. 1. Последовательность действий при принятии стратегии

В соответствии с решением Совета директоров оргструктура концерна дополнена новым подразделением – департаментом управления непрофильными активами. Основные направления его работы – проведение необходимых аналитических и иных процедур, связанных с предпродажной подготовкой объектов и их реализацией, включая создание баз данных, позволяющих идентифицировать и классифицировать непрофильные активы по группам (материальные активы, финансовые вложения и т. д.) и определить возможные направления реализации; контроль за юридическим оформлением и сопровождение сделок по реализации данных активов и пр.

В структуре холдинга несколько довольно крупных компаний. Они входят в него в качестве самостоятельных бизнес-единиц?

М.К.: Каждое из этих предприятий имеет статус самостоятельного юридического лица, но при этом концерн фактически выполняет функцию управляющей компании, наверно, как и в любом другом холдинге. У нас созданы и реально функционируют системы управления ресурсами, издержками, продажами, в рамках которых осуществляются контроль, анализ и принятие управленческих решений в отношении того или иного предприятия. Мы потому и решили идти на единую акцию, чтобы четко определить, где находятся реальные цен-

тры формирования прибыли, а где центры формирования издержек, т. е. чтобы все расставить по своим местам и определить ответственность каждого. С нашей точки зрения, перевод предприятий на единую акцию позволит также оптимизировать финансовые потоки холдинга, проводить единую ценовую политику, исключая промежуточные формы расчетов; будет способствовать завершению перехода на единое планирование, обеспечивающее более точное координирование объемов производства и поставок; поможет устранить «параллельные» управленческие структуры. Одним словом, расширятся возможности дальнейшего развития компании. Первый шаг в этом направлении уже сделан: в прошедшем году на единую акцию с ОАО «Концерн Энергомера» переведено ОАО «ЗИП «Энергомера»».

Каждое предприятие имеет свой собственный бюджет или он един для всего холдинга?

М.К.: У нас есть консолидированный бюджет, но и его, и консолидированный баланс мы формируем только для себя, чтобы контролировать структуру активов, общие затраты и финансовые потоки по холдингу. При этом каждое юридическое лицо имеет свой бюджет, проходящий процедуру утверждения, прежде всего через советы директоров.

А отдел маркетинга у вас централизованный или на каждом предприятии свой?

М.К.: По блоку электротехнической продукции отдел централизованный. Это связано прежде всего с тем, что в данном направлении мы работаем на рынках России и СНГ. Что касается «Монокристалла», там есть своя специфика — она определяется, как я уже говорила, ориентацией компании на рынки дальнего зарубежья, в силу чего сотрудники отдела маркетинга должны отлично знать ситуацию на мировых рынках, уметь вести переговоры с иностранными партнерами, в совершенстве знать иностранные языки и т. д. Поэтому там свой отдел маркетинга.

Какие меры предпринимает концерн для укрепления своих позиций?

М.К.: Главное в наших дальнейших планах — не только увеличить оборот холдинга, доведя его в ближайшие два года до 100 млн долларов США, и не только увеличить рентабельность собственного капитала до 30 %, обеспечив соответствующий уровень дивидендов акционерам компании. В первую очередь мы стремимся строить свой бизнес цивилизованно, на принципах корпоративного управления, соответ-

ствующим международным стандартам, которые должны стать частью нашей жизни. В нашем регионе очень мало предприятий, которые хотят и могут работать на организованном рынке ценных бумаг. Мы же поставили себе цель на него выйти, тем более что все предпосылки для этого имеются.

Во-первых, мы планируем к концу года завершить проект сертификации компании на предмет соответствия системы менеджмента качества международным стандартам ИСО.

Во-вторых, в ближайшее время мы планируем вынести на рассмотрение акционеров Кодекс корпоративного управления компанией, принять ряд других внутренних документов, регламентирующих деятельность органов управления. Это говорит о том, что все основные процедуры корпоративного законодательства нами соблюдаются, налажен процесс подготовки и проведения собраний акционеров, наша компания – финансово открытая, ее отчеты, начиная от ежеквартальных и заканчивая годовыми, вы можете увидеть на сайте концерна.

Мы утвердили *положение о дивидендной политике*, являющейся совершенно прозрачной для наших акционеров, а также опубликовали на сайте основные положения нашей информационной политики, так что любой акционер или потенциальный инвестор в любой момент может ознакомиться с принципами управления концерном. Довольно высокий уровень корпоративного управления подтвержден результатами национального рейтинга корпоративного управления, который проводился Консорциумом РИД-Эксперт РА. Качество корпоративного управления нашей компании получило оценку В+.

Все это дает нам веские основания планировать преобразование нашего акционерного общества в публичную компанию, что позволит оценить реальную капитализацию и создать условия для дальнейшего роста концерна. На начальном этапе мы планируем вывести на организованный рынок облигации, а затем будем рассматривать вопрос о выпуске акций. И мы уверены, что уже в ближайшем будущем ОАО «Концерн Энергомера» заслужит высокое доверие профессиональных инвесторов и станет привлекательным объектом для инвестиций.

Вопросы для анализа ситуации:

1. Перечислите ряд внутренних документов, принятых либо планируемых к принятию по регламентации деятельности органов управления ОАО «Концерн Энергомера». Дайте им краткую характеристику.

2. Какие меры предпринимает концерн для укрепления своих позиций на рынке?

3. Какова стратегия в отношении разнородных предприятий в составе концерна (крупных, мелких, более прибыльных, менее прибыльных, основных и обслуживающих структур)?

4. По каким принципам приобретались те или иные предприятия при формировании концерна в ходе реализации стратегии диверсифицированного роста?

5. Какие конкретно цели могут быть положены в основу стратегического плана концерна?

6. Какие стратегические изменения должны будут способствовать достижению заявленных стратегических целей?

Занятие 6. ЗНАЧЕНИЕ ЦЕЛЕВОГО НАЧАЛА В УПРАВЛЕНИИ: ВИДЕНИЕ, МИССИЯ, СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ, ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИИ

Вопросы для обсуждения:

1. Основные задачи стратегии.

2. Виды стратегических целей. В чем заключается иерархия целей.

Примеры.

3. Понятие стратегии. Разработка стратегии.

4. Взаимосвязь миссии, видения, целей и стратегий в стратегической. Привести примеры.

Задание 1. Процесс создания миссии

Обсуждение ситуации 1.

Все чаще и чаще в процессе выработки миссии участвуют консультанты по управлению.

А. И. Пригожий: «Приступая к работе над стратегией очередной организации, я часто слышу вопросы клиентов: «А почему мы начинаем не с миссии?» Я отвечаю: «А зачем она вам?» – «Ну как же, у других есть...» – «Наверное, она им потребовалась зачем-то. Что вы потеряете, если оставите это слово в покое? Что вы хотите выразить через понятие «миссия»? Предположим, вы останетесь без нее. Что вы потеряете?» Иначе говоря, я настаиваю на том, чтобы мои клиенты убедили меня в необходимости, целесообразности работы над миссией их организации. Так, по моей просьбе, представители одной из крупных фирм по оценке недвижимости (это сильные специалисты, вышедшие

из академической среды, искренне озабоченные продвижением экономических реформ в стране. Кроме того, они с увлечением и весьма ответственно работают над новыми методиками активизации рынка недвижимости, пытаясь не без успеха убедить администрации городов и областей в больших возможностях своих методов и подходов) в ответе на вопрос: «Зачем нам нужна миссия?» привели следующие доводы, подтверждающие их практическую заинтересованность в определении миссии своей фирмы:

- мы вышли из науки и в какой-то степени идеалисты;
- нам интересно думать о ней;
- работа над миссией поднимает уровень нашей работы;
- миссия способствует командности, объединяет нас;
- мы готовы что-то терять ради нашей миссии;
- хотим распространять идеи налоговой реформы, делать налоги более справедливыми;
- мы побуждаем наших клиентов «проснуться», а не только зарабатывать;
- хотим изменить отношение чиновников, руководителей населения к налогам;
- миссия создаст нам определенную репутацию и станет нашим конкурентным преимуществом.

И только потом мы разработали формулировку миссии предприятия в таком виде: «Формирование новой правовой и институциональной среды, обеспечивающей экономический рост и развитие территорий посредством внедрения технологий массовой оценки и учета недвижимости в работе администраций субъектов Российской Федерации и местного самоуправления.

Помочь территориям существенно повысить эффективность использования недвижимости через грамотную налоговую политику. В отличие от конкурентов мы решаем эти задачи не по частям, а комплексно».

Постановка задачи: *проанализируйте ситуацию, выявите основные плюсы и минусы. Предложите свою формулировку миссии.*

Обсуждение ситуации 2.

Часто вопрос формулировки миссии организации кажется слишком очевидным. В коммерческих организациях на вопрос о том, какова миссия организации, можно получить простой, лаконичный и в корне неверный ответ: «прибыль». Однако дело в том, что миссия отражает

не столько внутренние проблемы самой организации, сколько потребности внешних по отношению к ней субъектов, отвечая на вопросы о том, чем и кому полезна организация, какую и чью потребность она удовлетворяет.

Примеры формулировок миссий различных действующих организаций. В каждой формулировке указана только ее суть миссии:

Lucent Technologies

Мы стремимся стать лучшей в мире фирмой, объединяющей людей, предоставляя им легкий доступ друг к другу, информации и услугам, в которых они нуждаются, в любое время в любом месте.

Рекламное агентство «Прайм» (Санкт-Петербург)

Мы создаем и реализуем идеи в области разработки и продвижения товаров и услуг для удовлетворения клиентов наших клиентов.

Центр управленческого консультирования «РЕШЕНИЕ» (Санкт-Петербург)

Миссией нашей компании является оказание помощи руководителям и сотрудникам российских предприятий в принятии и реализации решений, направленных на совершенствование систем управления предприятиями и создание условий для их долгосрочного успешного развития.

Иногда, обучая составлению планов, эксперты советуют российским фирмам выражать миссию очень кратко, одним предложением, например для известного банка «**Менатеп**»: «Менатеп» должен стать надежным международным банком, предлагающим высококачественные услуги организациям и частным лицам в России и в Европе».

Компания «ЛУКОЙЛ» главной целью считает «Стать компанией мирового класса». Таким образом, выделяется основная, наиболее значимая цепь деятельности фирмы.

Этот прием характерен также и для западного бизнеса. Острые деятельности фирмы «Pepsi-cola» выражено в миссии-лозунге: «Превзойти Коку!».

Предпочтительным является сочетание короткого лозунга, определяющего основное направление действий фирмы, с хорошо проработанным текстом миссии.

Постановка задачи. В чем заключается основная идея составления миссии компании? Как вы оцениваются предложенные миссии организаций. Соответствуют ли они деятельности предприятия.

Обсуждение ситуации 3.

Компания ЗМ.

Реальное использование миссии для формирования корпоративной культуры и укрепления общих ценностей, разделяемых работниками фирмы, может служить практика известной американской компании «Minnesota Mining and Manufacturing Company» – ЗМ. В компании ЗМ каждый сотрудник знает, что его миссия – «всемерное удовлетворение потребностей клиентов через предложение им новых технологий и услуг».

Компания ЗМ – одна из тех 30 компаний, на основе динамики курсов акций которых рассчитывается индекс Доу Джонса. Ее штаб-квартира расположена в городе Сент-Пол на севере США, а ее история насчитывает почти 100 лет. Обращает на себя внимание тот факт, что компания широко использует визуальные образы, для того чтобы донести некоторые базовые идеи до сотрудников компании. Так, в корпусах можно увидеть постер с изображением багрового заката и парящего над горами американского орла, ниже крупными буквами набрано «ЦЕЛЬ» и помельче: «Кто видит цель, добьется успеха».

Сотрудник ЗМ получает интересную работу, стабильную и высокую зарплату (доход менеджера среднего звена составляет около 200 тыс. долларов в год), медицинскую страховку на крупную сумму, а под старость – хорошую пенсию из фонда компании. За счет компании его обучат и потом будут продвигать по службе. Ему простят неудачи, если таковые случатся, и всегда дадут шанс. Взамен он будет работать в единой команде ради цели компании.

Цель ЗМ, или ее миссия, в том, чтобы «всемерно удовлетворять потребности клиентов, предлагая им новые технологии и услуги». Осознание миссии пронизывает всю компанию, ее идея лежит в основе всех действий. Десять из десяти высших руководителей ЗМ начинали свои выступления с того, что, не сбываясь, озвучивали миссию.

Смысл деятельности ЗМ в том, чтобы создавать новые продукты и новые услуги, необходимые клиентам. Стратегия ориентирована на то, чтобы адаптировать рожденные в лаборатории изобретения для нужд максимально большего числа рынков, отраслей и потребителей. Компания производит абразивные материалы, самоклеящиеся пленки и ленты, перевязочные материалы и одноразовое белье, проекторы, канцелярские товары и световозвращающие материалы. Многие из этих продуктов, прежде чем стать стандартом в своей отрасли, появились на свет в лабораториях ЗМ как ответ компании на реальные запросы покупателей.

Исследования нужд потребителей здесь ведут сразу на многих уровнях. Руководство подразделений компании общается с руководством заказчика; финансовые подразделения и те, что выпускают новую продукцию, – с отделом планирования; службы логистики и поддержки клиентов – со складами покупателя. Тесный контакт с потребителями помогает ЗМ постоянно дорабатывать и улучшать свою продукцию. В сотрудничестве с клиентами часто рождаются и новые идеи, собирать и доводить до ума которые ЗМ научилась в совершенстве. Так, теперь уже трудно сказать, кому первому пришла в голову мысль делать «автобусную обертку» – оклеивать автобус пленкой, прозрачной только изнутри, а с внешней стороны наносить на нее рекламу.

Идея была плодом совместного творчества клиента, рекламного агентства и ЗМ. Компании оставалось только изобрести такую пленку.

В составе ЗМ 40 дивизионов, ведущих в общей сложности 60 различных бизнесов. В полном соответствии с миссией компании руководители дивизионов имеют полную свободу действий в принятии и финансовых, и управленческих решений, касающихся своего бизнеса. Дивизионы могут сами определять направление исследований, необходимый объем инвестиций в оборудование, количество занятых в проекте, размер оплаты труда персонала, находить поставщиков и покупателей и даже строить новые производства, деньги на которые, в конечном счете, выделяет компания.

Технологиями владеет компания в целом, что позволяет передавать технологии из одного дивизиона в другой. А производят и продают продукцию дивизионы, отвечающие за определенные рынки и хорошо ориентирующиеся в спросе. Таким образом, ЗМ в целом хорошо контролирует сбыт и производство и может быстро реагировать на изменения рынка.

Вопросы для обсуждения:

1. В чем заключается основная деятельность?
2. Сформулируйте суть стратегии развития компании ЗМ. Объясните, какие бы организационные приемы позволили обеспечить успех этим стратегиям?
3. Какова миссия, цель и стратегия компании ЗМ?
4. Составьте стратегические, финансовые, долгосрочные и краткосрочные цели компании.
5. Назовите основные факторы конкурентного преимущества.

Задание 2

Постановка задачи.

1. *Times Mirror Corp.* – это информационная компания, деятельность которой связана в основном с изданием газет, книг, журналов и другой печатной продукции, владеющая кабельным телевидением и другими телевизионными каналами.

Определите особенности приведенной формулировки миссии.

2. Ниже приведены примеры корпоративных целей трех известных компаний:

2.1. *McDonalds*:

2.1.1. Достичь 100%-ного уровня удовлетворения клиента ежедневно, в каждом ресторане, каждого клиента.

2.2. *Rubbrmaid*:

2.2.1. Увеличить за 5 лет ежегодный объем продаж с 1 млрд до 2 млрд долларов.

2.2.2. Раз в 1,5–2 года выходить на новый рынок.

2.2.3. Обеспечить, чтобы 30 % общего объема продаж приходились на товары, запущенные в производство за последние 5 лет.

2.2.4. Обеспечить самые низкие издержки при самом высоком качестве продукции среди всех производителей отрасли.

2.2.5. Достичь среднего уровня годового прироста в 15 % по показателям объема продаж, прибыли и дохода по акциям.

2.3. *McCormik&Company*:

2.3.1. Достичь 20 % уровня дохода по акциям.

2.3.2. Довести годовой прирост продаж до 10 %.

2.3.3. Поддерживать средний уровень годового прироста дохода по акциям на уровне 15 %.

2.3.4. Сохранить показатель «задолженность к общей сумме капитала» на уровне до 40 %.

2.3.5. Выделять на выплату дивидендов 25–30 % чистого дохода.

2.3.6. Проводить политику приобретения других компаний, которые могли бы дополнить текущую деятельность и увеличить общие доходы.

2.3.7. Ликвидировать те направления деятельности, которые не приносят или не могут принести соответствующего дохода, или не вписываются в стратегию компании.

Выделите из числа приведенных целей стратегические. К какой группе относятся другие цели?

3. Для привлечения новых групп потребителей электротехническая компания решила производить более надежные, чем у конкурентов, электробритвы. Потребовалось внедрение новых технологий.

Сформулируйте миссию данной компании.

Задание 3. Стратегия Philips

Описание ситуации.

Как заявляет компания «Royal Philips Electronics», ее миссия: «Мы улучшаем качество жизни людей посредством своевременного внедрения новейших технологий».

Видение будущего компании следующее: «В мире, где присутствие технологий в повседневной жизни человека неуклонно растет, мы стремимся быть ведущим поставщиком решений в области заботы о здоровье, стиля жизни и передовых технологий, открывающих дверь в мир будущего. Наша цель – стать наиболее привлекательной компанией в своей индустрии для наших акционеров».

К ценностям компании относятся:

- удовлетворение нужд потребителя;
- выполнение обязательств;
- персональное развитие;
- взаимная поддержка.

Заявленная стратегия такова:

- 1) увеличить прибыль компании посредством размещения капитала в наиболее рентабельные проекты;
- 2) укрепить позиции бренда и закрепить наши основные достижения в области здравоохранения, стиля жизни и технологий, с тем чтобы далее расти и развиваться в выбранных категориях бизнеса и регионах;
- 3) строить и развивать конструктивные отношения как с деловыми партнерами, так и с клиентами и потребителями;
- 4) продолжать инвестирование научно-исследовательских работ и сохранить наши сильнейшие позиции в области интеллектуальной собственности и патентов;
- 5) укреплять и развивать наши основные направления деятельности;
- 6) улучшать производительность путем повышения мастерства и совершенствования бизнес-процессов.

Компания «Royal Philips Electronics» объявила о новой стратегии в отношении бренда компании, основанной на концепции «от сложного к простому». Задачей данной кампании является создание в умах и сердцах потребителей образа единой, сильной корпорации – лидера в области заботы о здоровье, стиле жизни и технологий. Чтобы донести этот образ до каждого потребителя по всему миру, «Philips» планирует инвестировать 80 млн евро в мощную рекламную кампанию.

Господин Жерард Кляйстерли, Президент и Генеральный директор компании сказал: «Philips – не единственная технологичная компания, осознавшая необходимость трансформирования сложнейших технологий в простые в использовании устройства, но, я полагаю, мы первые, кто делает на это ставку и объявляет о принятии активных действий в этом направлении. Другие компании стремятся предстать более модными, ориентированными на молодежь и создают все более сложные устройства. Мы выбрали другой путь – от сложного к простому».

«Легкость в использовании – это то, что люди ожидают от высокотехнологичных устройств, будь то врач, работающий с современнейшим медицинским оборудованием, или рядовой потребитель, пользующийся DVD-рекордером. Принцип «от сложного к простому» одинаково применим во всех сферах нашей деятельности – в заботе о здоровье, стиле жизни или технологиях. В каждой из них вы найдете устройства, которые служат иллюстрацией данного принципа, многие из них будут освещены в нашей рекламной кампании. Нашей задачей является выполнение обязательств в соответствии с новой политикой», – заявил господин Кляйстерли.

«В соответствии с нашими новыми обязательствами с сегодняшнего дня будет изменен наш слоган «Изменим, жизнь к лучшему», служивший нашей компании около десяти лет, – продолжил Ж. Кляйстерли. – Он выражает наше постоянное стремление к развитию и высокому качеству производимых товаров и услуг. Этот девиз идеально подходил нам в то время, когда наши бизнес-подразделения пытались найти свой путь в рамках одной корпорации. В последние годы, по мере воплощения в жизнь стратегии «Philips» – единая компания», наша деятельность стала более направленной. Мы работаем для различных целевых групп, и настало время, когда мы можем найти индивидуальный подход для каждой из них. И сейчас мы можем сказать, как именно мы намереваемся развиваться дальше».

Изменение политики в области бренда – одна из задач, поставленных перед руководством компании «Philips». «Мы стремимся стать

стабильной, высокодоходной, ориентированной на рынок корпорацией, – как отметил Жерард Кляйстерли. – Мы вступили на новый путь, что повлечет за собой все большие и большие изменения по мере того, как мы будем воплощать в жизнь нашу стратегию. У нас есть четкое представление о том, как мы будем развивать свою деятельность не только в области заботы о здоровье, стиле жизни и технологиях, которые часто пересекаются между собой. В ходе грядущих преобразований мы планируем выйти на новые рынки, создать новые категории продукции. Наша деятельность будет развиваться и изменяться, и наша новая стратегия по развитию бренда разработана таким образом, чтобы помочь нам пройти через эту стадию трансформаций. Новая кампания по позиционированию бренда привлечет внимание к изменениям, происходящим в компании «Philips», мы верим, что в скором будущем имидж компании «Philips» в умах и сердцах потребителей будет значительно отличаться от того, что мы видим сейчас и это будут положительные изменения», – добавил Ж. Кляйстерли. Также господин Кляйстерли объявил о создании нового направления внутри компании, целью которого будет являться забота о здоровье и благосостоянии потребителя.

Рекламная кампания.

Для проведения данной рекламной кампании была выбрана целевая группа – это те 20 % людей, которые совершают 80 % покупок. Это люди с доходом выше среднего, принимающие решения в той или иной области, в возрасте 35–55 лет, а также категории A/B, которые разделяют общее недовольство излишней сложностью высокотехнологичных устройств и приборов. «Эти люди принимают решения, касающиеся как их личной жизни, так и профессиональной деятельности, и этот факт делает нас особенно заинтересованными в таких потребителях», – говорит господин Андреа Рагнетти, Генеральный директор по маркетингу компании «Royal Philips Electronics», — человек, принимающий решение о покупке плоскоэкранного телевизора для дома, может оказаться руководителем отдела закупок медицинского оборудования местной больницы.

Мы хотим, чтобы данная рекламная кампания полностью соответствовала новой концепции «от сложного к простому». *Наша цель* – донести наши идеи до потребителя на языке, который вы не ожидали от технологичной компании, и в частности, от «Philips» – языке простом, четком и понятном, – продолжил А. Рагнетти. – Каждый рекламный ролик, а также рекламные вставки являются частью нашей концепции.

Одно усиливает другое. Вот почему вы увидите последовательность различных анонсов в телевизионных рекламных блоках. Что касается печатных изданий, – вы сможете увидеть рекламу «Philips» сразу на шести следующих друг за другом страницах. В современной рекламе подобного не делал еще никто».

Рекламная кампания, разработанная совместно с агентством DDB и медиа-байером «CARAT», освещает те технологии и устройства «Philips», характеристики которых отвечают новой концепции «от сложного к простому». Реклама будет размещена на телевидении, в печати и в Интернет-изданиях в Нидерландах, Германии, Франции, Италии, Великобритании, США, Канаде и Китае. Общая стоимость кампании во второй половине 2004 года составит 80 млн евро. В процентном исчислении это сопоставимо с самыми крупными рекламными кампаниями мира.

Кроме объявленной сегодня рекламной кампании, «Philips» создал новую версию интернет-сайта www.philips.com. Исходя из отзывов посетителей сайта и проведенных исследований в этом направлении, структура сайта была значительно изменена, и стала более удобной для пользователей. Обновления затронули веб-сайты компании более чем в 35 различных странах, и переведены на 23 языка. Вскоре изменения коснутся сайтов еще в 56 странах и будут переведены еще на 30 языков мира.

Постановка вопросов:

1. В каком направлении меняется стратегический образ компании?
2. Какие концепции представлений лежат в основе этого изменения?
3. Соответствует ли сформулированная миссия компании предъявляемым к подобного рода результатам деятельности? Насколько, на ваш взгляд, она удачна?
4. В чем заключается сущность новой стратегии в отношении бренда компании?
5. Охарактеризуйте планируемую рекламную кампанию по развитию бренда «Philips».
6. Какой характер будет носить планируемая к реализации новая стратегическая линия развития компании (постепенного совершенствования, обновления деятельности или инновационного подхода)?
7. Отрадите основные направления стратегического плана маркетинг фирмы.

8. Составьте свой вариант возможного стратегического плана компании.

9. Созданы ли условия для реализации планируемых стратегических изменений?

Занятие 7. ДЕЛОВАЯ ИГРА «РАЗРАБОТКА МИССИИ ОРГАНИЗАЦИИ»

Цель игры: отработать навыки создания и использования миссии на примере организаций банковской сферы.

Вводная информация.

Миссия показывает возможность осуществления деятельности, на которую организация ориентируется с учетом трех важнейших факторов:

- 1) специфика потребителя;
- 2) особенности товаров или услуг;
- 3) наличие конкурентных преимуществ.

Без четкого осознания миссии долгосрочная конкурентоспособность немыслима. Миссия позволяет «увидеть организацию с высоты птичьего полета», поэтому плодотворен сам процесс ее обсуждения.

В ходе анализа предлагаемой информации участники деловой игры должны оценить варианты миссий различных коммерческих банков и обосновать свою концепцию с тем, чтобы обеспечить индивидуальность, узнаваемость каждого банка для разнообразных клиентов.

Роли. Академическая группа делится на пять подгрупп. Первые четыре подгруппы представляют собой команду топ-менеджеров следующих коммерческих банков: «Фундамент-банк», Автобанк, банк «Возрождение», Сбербанк России, НТБ.

Далее вам представлены примеры миссий различных компаний. Вам необходимо их прочитать и проанализировать (табл. 2).

Таблица 2. Примеры миссий различных компаний

Определение миссии	Условия успешной работы миссии
1	2
Стратегическая (генеральная) цель, выражающая смысл существования, общепризнанное предназначение организации	Идентификация рынка как надсистема организации
Роль, которую организация хочет играть в обществе	Определение потребностей рынка. Позиционирование организации среди других участников рынка

Продолжение табл. 2

1	2
Ответ на вопрос, в чем заключается деятельность организации и чем она намерена заниматься	Определение конкурентного преимущества организации
Констатация философии и предназначения	Стабилизация экономической и политической ситуации в стране
Предвидение + кредо	Отсутствие теневой экономики
Основополагающий регламент управления организацией в целом и персоналом в частности	Наличие сильной правовой и законодательной базы в государстве
Атрибут открытой системы	Ориентация миссии на общечеловеческие ценности и национальные особенности
Отражение взаимодействия организации и внешней среды по закону единства и борьбы противоположностей	Долгосрочность и стратегическая направленность миссии
Реальный механизм обеспечения преемственности бизнеса, способного пережить его основателя	
Обобщающая идея, на которую равняются все составляющие организационной культуры	
Индивидуальная причина, по которой существует именно эта, а не другая организация	
Последствия разработки миссии	Виды и примеры миссии
Наличие миссии превращает организацию в открытую социально-экономическую систему	<i>Миссия как «общечеловеческое предназначение»</i>
Как наиболее долгосрочная цель организации миссия позволяет разумно распределять усилия и ресурсы для обеспечения долговременной результативности бизнеса	• компания «Филипс» – «изменим жизнь к лучшему»
Миссия – это необходимое условие перехода от кризисного стиля управления (достижение и/или сохранение сиюминутной выгоды) к подлинно интеллектуальному управлению (обеспечение перспектив развития)	• компания «Аптеки 36,6» – «нести здоровье и красоту людям»
Миссия помогает организации занять правильное положение в партнерской цепочке ценностей, оптимальным образом реализовав свой потенциал	<i>Миссия – главная стратегическая цель</i>

Продолжение табл. 2

1	2
Миссия создает условия для перехода от менеджмента «здорового смысла» к профессиональному корпоративному менеджменту	• компания «АТ&Т» – «мы созданы для того, чтобы быть лучшими в мире в объединении людей, давая им простой доступ друг к другу, к информации и услугам, в которых они нуждаются, в любое время и везде»
Благодаря миссии через построение дерева целей и стратегии, а также перечня направлений деятельности организация может определиться с перечнем постоянно воспроизводимых бизнес-функций, функций менеджмента и функций обеспечения	• «Аэрофлот» – «построить компанию международного класса, основываясь на лучших традициях гражданской авиации России»
Миссия создает основу для формирования базовых корпоративных регламентов: положения об организационной структуре, положениях о подразделении и должностных инструкциях	<i>Миссия – национальная идея</i>
Миссия предоставляет субъектам внешней среды объективную информацию о таких аспектах, как предназначение организации, средства, которые она использует в своей деятельности, ресурсы, которыми располагает, имидж, который формирует, коммуникативные средства, с помощью которых взаимодействует с партнерами, конкурентами и потребителями	• компания «Microsoft» – «компьютер на каждом столе и в доме»
Миссия способствует единению и сплоченности внутри организации, сопряжению целей субъекта хозяйствования и целей работника, идентификации сотрудников с организацией, формированию благоприятного внутриорганизационного климата, расширению мотивации, обеспечению преемственности целей при выработке стратегии и тактики организации	• компания «Nokia» – «соединять людей»
	<i>Миссия – рекламная акция</i> • консалтинговая компания «IBG» – «с помощью современных технологий управления информацией способствовать как российским, так и международным компаниям, государственным предприятиям и организациям в достижении качественного уровня эффективности»

1	2
	• компания «ПетроАльянс» – «предоставляем своим заказчикам надежный, высокотехнологический, качественный и экономически эффективный сервис»

Постановка задачи.

1. Сформулируйте миссию, стратегические цели, стратегию и задачи банка.
2. Составьте план мероприятий по стратегическому развитию банка.
3. Разработайте организационную структуру управления банка.
4. Какие конкурентные преимущества существуют в вашем банке? Объясните.

По окончании работы представитель из команды докладывает результаты.

Преподаватель подводит итоги игры, указывает на допущенные недочеты, оценивает результаты работы группы.

Занятие 8. ВИДЫ И ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГИЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Вопросы для обсуждения:

1. Виды стратегии и их характеристика.
2. Сущность корпоративной стратегии, функциональной и операционной стратегии и других.
3. В чем заключается управление процессом формирования стратегии.
4. Перечислите факторы, определяющие выбор стратегии.
5. Подходы к выбору экономической стратегии фирмы.

Задание 1**Описание ситуации.**

Ниже в случайном порядке перечислены элементы так называемой пирамиды создания стратегий. *Требуется:*

- а) определить место каждого элемента в указанной пирамиде;
- б) поместить элемент в соответствующую клетку пирамиды;

в) в случае необходимости дать элементу обобщенное название (например, «цель отдела маркетинга / цель функциональной единицы»).

Перечень элементов пирамиды:

- цель корпорации;
- функциональная стратегия;
- миссия регионального менеджера функциональной единицы хозяйственного подразделения;
- деловая стратегия;
- стратегия корпорации;
- миссия корпорации;
- операционная стратегия;
- цели хозяйственного подразделения (табл. 3).

Таблица 3. Задачи разработки стратегии

Уровень	Задачи разработки стратегии		
	разработка миссии	установление целей	разработка стратегии
Уровень 1. Корпорация			
Уровень 2. Хозяйственные подразделения			
Уровень 3. Функциональные единицы			
Уровень 4. Операционные единицы			

Пирамида создания стратегии корпорации

Вопросы:

1. Можно ли утверждать, что в разработке стратегии участвуют только руководители фирмы?
2. Перечислите факторы, влияющие на стратегический выбор руководителей фирмы.

Задание 2

Описание ситуации.

К числу основных подходов к разработке стратегии относятся четыре:

- главный стратегический (стратегия разрабатывается руководителем);
- делегирования полномочий;
- совместный;
- инициативный.

Постановка задачи. На основании приведенного ниже перечня характеристик, перечисленных в случайном порядке, заполните ниже-приведенную таблицу: «Сравнительная характеристика основных подходов к разработке стратегии».

Перечень характеристик:

- а) в разработке принимают участие менеджеры, которым предстоит выполнять стратегию, согласованность стратегии;
- б) опасность несогласованности стратегий, исходящих из разных частей организации; необходимость дополнительных усилий по согласованию предложений;
- в) ограниченный круг лиц, привлеченных к разработке;
- г) широкое участие менеджеров всех уровней; возможность у руководителей широкого выбора стратегических решений;
- д) единое руководство разработкой; согласованность элементов стратегии;
- е) отсутствие реального стратегического руководства; второстепенность стратегического планирования; ориентация на текущие цели;
- ж) побуждает менеджеров нужных уровней к проявлению инициативы;
- з) стратегия может быть компромиссом, опасность образования коалиции со своими интересами.

Сравнительная характеристика основных подходов к разработке стратегии (табл. 4).

Таблица 4. Основные подходы к разработке стратегии

Наименование подхода	Достоинства	Недостатки
Главный стратегический		
Делегирования полномочий		
Совместный		
Инициативный		

Задание 3

Ситуация 1.

В основе стратегии фирмы – проникновение в другие отрасли производства. Данная стратегия используется для того, чтобы организация не стала чересчур зависимой от одного стратегического хозяйственного подразделения. Фирма, располагая большими капиталами, полученными в основной сфере бизнеса, рассматривает эту стратегию как наиболее подходящий путь для инвестирования капитала и уменьшения степени риска, особенно в связи с тем, что дальнейшая экспансия в основной сфере бизнеса ограничена. При ее осуществлении фирма выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в технологическом и коммерческом плане с целью добиться эффекта синергизма и осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным портфелем с целью обновления портфеля.

Определите, какую стратегию реализует фирма, и уточните ее варианты, связанные с получением эффекта синергизма.

Ситуация 2.

Одному из направлений деятельности фирмы соответствует бизнес-область, которая в прошлом получила относительно большую долю рынка. Однако со временем рост заметно замедлился. Данное направление – «звезда» в прошлом – в настоящее время обеспечивает фирме достаточную прибыль для того, чтобы удерживать на рынке свои конкурентные позиции.

Определите, к какому типу относится данное направление, и дайте характеристику потока денежной наличности в бизнес-области.

Ситуация 3.

В деловом портфеле фирмы есть бизнес-область с относительно небольшой долей на рынке в медленно развивающейся отрасли. Поток денежной наличности в этой области незначителен. Любой шаг фирмы, связанный с попыткой завоевать большую долю рынка, вызывает немедленно контратаку доминирующих в этой области конкурентов. Только мастерство менеджеров позволяет фирме удерживать свои бизнес-позиции.

Определите, к какому типу относится данное направление и какая должна быть стратегия в отношении него.

Ситуация 4.

Одно из направлений деятельности фирмы относится к новой бизнес-области, занимающей относительно большую долю бурно расту-

щего рынка, операции на котором приносят высокие прибыли. Эта бизнес-область является лидером своей отрасли и приносит фирме высокий доход.

Определите, к какому типу относится данное направление и тип стратегии в отношении него.

Ситуация 5.

Данному направлению деятельности фирмы соответствует бизнес-область в растущей отрасли, занимающая относительно небольшую долю рынка. Это сочетание обстоятельств приводит к необходимости увеличения инвестиций с целью защиты доли рынка и гарантирования выживания на нем. Высокие темпы роста рынка требуют значительной денежной наличности, чтобы соответствовать этому росту. Однако эта бизнес-область с большим трудом генерирует доход фирмы из-за своей небольшой доли на рынке.

Определите, к какому типу относится данное направление и каковы его перспективы.

Ситуация 6.

Согласно А. Томпсону и А. Стрикленду, анализ стратегий диверсифицированных компаний представляет собой процесс, состоящий из следующих восьми шагов, перечисленных в случайном порядке.

Проранжируйте эти шаги:

а) построение портфельной матрицы БКГ и (или) *McKinsey* для стратегической оценки хозяйственного портфеля компании;

б) оценка конкурентных позиций и конкурентной силы каждого из хозяйственных подразделений;

в) определение того, какие именно виды деятельности имеют важные стратегические соответствия с другими видами деятельности хозяйственного портфеля, и оценка соответствия каждого вида деятельности направлению развития и стратегии материнской компании;

г) анализ текущей стратегии;

д) ранжирование хозяйственных подразделений по приоритетности инвестирования;

е) использование результатов предшествующего анализа для разработки последовательных действий, направленных на улучшение деятельности корпорации в целом;

ж) ранжирование различных хозяйственных подразделений компании по результатам их прошлой деятельности и прогнозным оценкам их будущего развития;

з) оценка привлекательности каждой отрасли, представленной в хозяйственном портфеле компании.

Задание 4

Анализ ситуации.

Фирма СТР была создана в 1997 г. несколькими энтузиастами, занимавшимися «челночной» деятельностью – мелкооптовым импортом сантехники. К руководству фирмой пришел бывший руководитель крупной оптовой компании, имевший богатый опыт менеджера в области внешнеэкономической деятельности и оптовой торговли.

Объединив свои ресурсы, компаньоны начали активную деятельность по продаже сантехники. В клиентскую базу входили в основном мелкие торговцы, реализующие сантехнику на строительных и мелкооптовых рынках крупных городов. Также осуществлялся развоз заказанной продукции на территории Москвы. Этот период был очень благоприятным для продавцов: высокий уровень спроса и наценок обеспечивал большую прибыль.

Благоприятная ситуация для бизнеса сложилась в условиях отсутствия сильных конкурентов на рынке и предопределила избыточность проведения маркетинга и разработки специальной стратегии. Объем продаж быстро повышался, товарооборот увеличивался, росла численность работников фирмы.

Во второй половине 1998 г. сложившаяся экономическая ситуация в России серьезно осложнила ведение бизнеса. И тогда руководством СТР было принято нетривиальное стратегическое решение. В то время, когда большинство фирм из-за дефолта прекратило активную деятельность, СТР пошла на смелый шаг и увеличила заказы на поставку товара от иностранных поставщиков, чем укрепила свой авторитет и получила дополнительные торговые привилегии. В 1999 г. товарооборот увеличивался, однако одновременно росла и конкуренция. В этой ситуации руководство фирмы оказалось перед стратегическим выбором: либо получение максимальной прибыли при минимальных собственных затратах (без совершенствования структуры, маркетинга, сервиса и расширения ассортимента), либо создание целостной системы оптовой продажи сантехники, максимально удовлетворяющей потребности клиентов. Стратегический выбор был сделан в пользу второго варианта.

Осуществлению задуманного мешал целый ряд факторов: низкая квалификация сотрудников, неспособность принимать правильные маркетинговые решения, недостаточная рентабельность предприятия – как следствие отсутствия анализа рынка и дефицита объективной финансовой информации. Руководству пришлось активно заняться стратегией развития фирмы, делая упор на обучение персонала. (Усилия по развитию СТР в 2001–2002 гг. дали ощутимые результаты: объем продаж увеличился в 3 раза, количество работающих достигло 130 человек, были открыты три филиала и Интернет-магазин, оптовыми продажами сантехники была охвачена вся территория России.

В 2002 г. значительный сегмент рынка сантехнической продукции оказался оккупирован дешевой продукцией китайского производства. Агрессия фирм, торгующих китайской продукцией, подпитывалась возможностями низких закупочных цен. В то же время среди поставщиков продукции европейского производства наметилась тенденция формирования олигополистического рынка. Формированию олигополистической структуры рынка способствовал рост таможенных пошлин и платежей. Он создал ощутимый инвестиционный барьер вхождения на рынок: средний оптовик должен был оплачивать в предварительном порядке таможенные платежи на импортируемое сантехническое оборудование, которые выросли в 5 раз.

В условиях резкого повышения ввозных таможенных пошлин на рынке остались только относительно крупные компании, которые смогли выдержать столь сильно изменившиеся таможенные правила и которые обладали необходимыми финансовыми ресурсами.

Одновременно с формированием олигополистической структуры рынка началась активная диверсификация бизнесов его участников. Многие продавцы сантехники стали предпринимать шаги по расширению предлагаемой номенклатуры, внедряясь на смежные рынки строительных принадлежностей, инструментов и материалов. В этом проявилась горизонтальная диверсификация.

Завоевание новой территории оказалось нелегким. Строительный рынок имеет несколько иную структуру и определяется долгосрочными постоянными хозяйственными связями, которые выстраиваются по законам, далеким от законов конкурентного рынка. В него очень трудно внедриться, он характеризуется довольно высокими барьерами входа. Поэтому горизонтальная интеграция в ряде случаев была не очень удачной.

В поиске собственных конкурентных преимуществ руководство фирмы СТР обратило особое внимание на собственную корпоративную культуру. Центральным моментом ее формирования в последние годы стала трансформация фирмы в обучающуюся организацию. В процессе формирования фирмы СТР как обучающейся организации на всех ее уровнях стали применяться контрольные показатели обучения сотрудников, их знаний, умений и навыков в работе с клиентами, ежегодных объемов времени обучения. В практику работы СТР вошли современные методы обучения: активное обучение на рабочих местах, деловые игры, тестирование. Важным средством формирования позитивной культуры фирмы СТР стало установление специальных критериев приема на работу; одним из них – обучаемость людей.

Развитие экономической деятельности фирмы потребовало перехода от простого сопровождения товара «поставщик – покупатель», где внимание сосредоточено на транспортировке товара, его хранении и продаже, к выполнению таких важнейших функций, как маркетинг, финансирование, аналитическая обработка данных, участие в составлении заказов. Усложнение работы выдвинуло новые требования в отношении личных способностей и знаний управленческого персонала. Были определены возможные пути решения этой проблемы.

Другим направлением поиска конкурентных преимуществ явилось применение метода финансового замещения для дополнительного инвестирования в закупку товара и расширения его ассортимента, а также для ускорения оборачиваемости финансовых средств с уменьшением издержек. С этой целью аналитическим отделом были сделаны расчеты по определению сроков реализации товаров каждого поставщика. Выявили поставщиков-конкурентов с аналогичной продукцией. Был составлен план мероприятий, в котором учитывались особенности поставщиков и конечная цель переговоров с ними. Определили план поэтапных переговоров с каждым поставщиком для получения от них дополнительных привилегий. Отдел маркетинга усилил контроль за деятельностью конкурентов, покупающих товар у общих поставщиков, с целью использования этой информации для переговоров. Изменили транспортную логистику: привели в соответствие с реализацией продукции сроки доставки, объемы и ассортимент товаров. Открыли несколько филиалов, где при необходимости можно быстро увеличить складские площади. Применение метода финансового замещения значительно усилило конкурентоспособность фирмы. Фирма СТР внедрила в практику своей работы ряд элементов менеджмента знаний.

Примером может служить *каталог маркетинговых решений* в фирме СТР, сконцентрировавший формализованный и нормативно закреплённый опыт менеджеров фирмы. Такая формализация позволяет каждому работнику в своей работе с клиентами опираться на решения, выработанные коллективом в течение всей истории развития фирмы. Каталог стал хранилищем корпоративных знаний, которые были накоплены в предыдущие годы. Одновременно он используется торговыми менеджерами фирмы как инструмент для принятия управленческих решений. В каталоге в форме таблицы, учитывающей воздействия внешних и внутренних факторов рынка и фирмы, представлены варианты маркетинговых решений. Он является открытым, так как постоянно учитывает опыт, извлечённый из научных источников и реальной торговой деятельности фирмы для всего управленческого персонала. Каталог полезен прежде всего тем, что, помимо собственно маркетинговых решений, в нём показываются этапы принятия решений и необходимая для этого информация. Занесение в каталог новых маркетинговых решений материально стимулируется и влияет на результаты аттестации сотрудников фирмы.

Наряду с каталогом маркетинговых решений в деятельности фирмы СТР стал применяться математический инструмент корпоративного знания – так называемый *калькулятор менеджера*. Он разработан в помощь менеджеру для оперативного принятия решения по уровню скидки, предоставляемой клиенту по определенной позиции товара. Величина скидки постоянно соотносится с объемом продаваемого товара с целью увеличения или сохранения размера валового дохода. В рамках стратегического управления на фирме СТР были определены основные направления финансово-экономической устойчивости и конкурентоспособности в условиях изменения параметров среды функционирования. Это:

- формирование обучающейся организации;
- целенаправленное увеличение интеллектуального капитала на основе менеджмента знаний;
- организация плотного потока инноваций, в том числе управленческих и финансовых;
- формирование позитивной культуры предприятия;
- использование новых методов маркетинга в практике работы оптовых торговых предприятий.

Вопросы для анализа:

1. Какую основную конкурентную стратегию применяет фирма СТР?
2. Каковы основные факторы конкурентоспособности фирмы СТР? На каком рынке – совершенной конкуренции или олигополистическом – действует фирма СТР?
3. Согласны ли вы с тем, что современные теории конкурентоспособности применимы только в условиях развитого рынка стран Запада?

Задание 5

Обсуждение ситуации.

40 лет Можайский молокозавод (ЗАО «Завод стерилизованного молока «Можайский»») монопольно использовал одну из самых «ностальгических» для значительной части населения России торговых марок – «Можайское молоко». В 2000 г. за популярный бренд началась жестокая борьба. Один из крупнейших российских производителей лимонадов АО «Бородино» (также базирующееся в Можайском районе Московской области) с помощью Московского Сбербанка решил запустить производство молока под этой маркой.

В Москве и за ее пределами молоко Можайского завода, которое с советских времен продается в прозрачных пол-литровых бутылках, прославилось тем, что благодаря особой технологии обработки хранилось шесть месяцев. В советское время такого молока больше нигде не делали. Кроме того, надпись «Можайское» на этикетке гарантировала покупателю, что перед ним цельное, а не порошковое молоко. Теперь полугодовой срок хранения не редкость, но «Можайское» сохранило характерный вкус, уникальный желтоватый цвет и до сих пор разливается в традиционные бутылки.

АО «Бородино», сохраняя привычный бренд, решило использовать его по-новому. В компании стали разливать молоко в пакеты *Combiblok* откидной крышкой. По словам генерального директора АО «Бородино» Т. Иванова, перед разливом в пакеты молоко должно было проходить термическую обработку при более низкой температуре, чем необходимо для разлива в бутылки, а значит, лучше сохранять природные свойства. Во всем, кроме упаковки, «Бородино» запланировало придерживаться традиций, включая закупку сырья исключительно в хозяйствах Можайского района. Здесь производилось 70 т молока в сутки, из которых 20 т покупал Можайский молокозавод. Теперь «Бородино» вознамерилось скупать остальные 50 т до последней капли.

При этом «Бородино» решило вступить с Можайским заводом в прямую конкуренцию по цене. Литровый пакет молока «бородинского» разлива стоит в розницу 14–15 руб. Поллитровая бутылка «Можайского» стоит в московских магазинах 6–8 руб. в зависимости от сорта.

На Можайском молокозаводе новый пакет АО «Бородино» восприняли в штыки. «Молоко под маркой «Можайское» пытались выпускать и раньше – в других регионах. И мы добивались, чтобы эти предприятия прекращали выпуск, – сообщил директор завода Валерий Козлов. – Мы будем возражать против того, чтобы «Бородино» называло свое молоко «Можайским». Патент на товарный знак «Можайское молоко» мы получили около трех лет тому назад».

Однако Т. Иванов настаивал, что патента на сам товарный знак у молокозавода нет: «Они зарегистрировали только технические условия производства, а это, согласитесь, совсем другое дело».

Иванов сумел заручиться серьезными, по меркам местного рынка, инвестициями в свой проект. Из необходимых 1,2 млн долларов 1 млн согласился предоставить Московский Сбербанк. Остальное – собственные средства АО «Бородино», которые компания вкладывает в налаживание связей с 16 местными хозяйствами, контроль качества и производство творога и сметаны под «можайской» маркой. Сегодня АО «Бородино» Можайского района Московской области выступает в роли главного предприятия и владеет контрольными пакетами акций входящих в него самостоятельных предприятий. Оно наделено функциями определения общей стратегии производственно-экономического развития, координации и финансового контроля. АО «Бородино» известно, прежде всего своим лимонадом и слабоалкогольными напитками. У компании три завода – по разливу безалкогольных и слабоалкогольных напитков, производству консервов (тушенки и овощей) в Калуге, а также джемов и кондитерских изделий в Москве.

Известные марки «географического» происхождения часто используют несколько компаний. Например, пиво «Жигулевское», самое популярное пиво в Советском Союзе, производилось в разных городах. В свое время в Боржоми лицензию на разлив и продажу минеральной воды получили семь фирм. Масло под маркой «Вологодское» без конфликтов производится на двух предприятиях – Вологодском опытном заводе Всероссийской академии молочного хозяйства и Вологодском молочном заводе. Но в случае с АО «Можайское молоко» мирного существования, похоже, не будет.

Вопросы для обсуждения:

1. Для какой из компаний выбор данного продукта – это выбор конкурентной стратегии, а для какой – портфельной? Создает ли это преимущества для конкретной организации или предпосылки к определенному варианту разрешения конфликта?

2. Спроектируйте ваш вариант разрешения конфликта. Постарайтесь понять, как на самом деле он развивался дальше и чем мог завершиться.

3. Какие похожие конфликты происходили с участием хозяйствующих субъектов в вашем регионе?

Задание 6

Анализ ситуации.

Московская фирма «Контакт» существует всего 7 лет, тем не менее за это время она завоевала доброе имя у потребителей. Основным видом деятельности предприятия является производство, реализация и установка деревянных и металлических дверей.

Конкурентами «Контакта» являются ТПФ «Мир дверей» и ООО «Дверной альянс».

«Дверной альянс» занимает лидирующие позиции на рынке Центрального региона России, активизируя свою деятельность на всех территориальных сегментах. «Мир дверей» акцентирует свое присутствие на рынке Москвы и Московской области. На Московском сегменте емкость рынка существенно больше, чем представленная на нем продукция конкурентов. Поэтому сегодня фирма «Контакт» работает в Москве.

В перспективе она предполагает выйти на рынки Центрального региона за пределами Московской области, поскольку даже однократный выход на потребителей за пределами столицы и области был для фирмы весьма удачным. Деятельность «Контакта» за последние три года характеризуется такими цифрами. Выручка от реализации товаров и услуг в 2002 г. составила 13 млн 510 тыс. рублей, в 2003 г. – 10 млн 371 тыс. рублей, в 2004 г. – 16 млн 266 тыс. рублей.

Прибыль соответственно по годам – 3 млн 665 тыс. рублей, 1 млн 383 тыс. рублей и 830 тыс. рублей.

Рост объема продаж в 2004 г. был достигнут за счет снижения реализационных цен, что сказалось на себестоимости. Ее уровень имеет тенденцию к увеличению: в 2002 г. доля себестоимости в объеме продаж составляла 72,9 %, в 2003 г. – 86,7%, а в 2004 г. – 84,9 %. Именно этим, прежде всего, объясняется снижение прибыли (рис. 2).

Стратегические факторы	Сильные стороны	Слабые стороны
Внутренние факторы Внешние факторы	S – силы: • отработанные схемы снабжения; • высокий производственный потенциал; • нет зависимости от заемных средств; • эффективное управление издержками	W – слабости: • отсутствие четких целей и стратегии фирмы; • отсутствие явных конкурентных преимуществ; • слабая система продвижения; • отсутствие исследований рынка
O – возможности: • достаточная емкость рынка; • наличие потенциала роста объема услуг; • достаточный финансовый потенциал	<i>Поле силы и возможности (S&W)</i>	<i>Поле слабости и возможности (W&O)</i>
	Увеличение доли рынка, рост объемов продаж, рост прибыли за счет низких издержек.	Разработка конкурентной стратегии и организация маркетинга за счет собственных финансовых ресурсов
T – угрозы: • неблагоприятное изменение налогового законодательства; • изменение цен у конкурентов	<i>Поле силы и угрозы (S&T)</i>	<i>Поле слабости и угрозы (W&T)</i>
	Потеря рыночных позиций в связи с активизацией конкурентов	Отсутствие роста объемов продаж и прибыльности при росте цен у конкурентов и снижение объемов и прибыльности при снижении цен у конкурентов даже при низких издержках

Рис. 2. Сильные и слабые стороны стратегических факторов

Такое положение не может устроить руководство фирмы. Перед ним стоит задача – изменить сложившуюся ситуацию. Для того чтобы осуществить процесс формулировки стратегии фирмы «Контакт», необходимо проанализировать выявленные стратегические факторы с учетом текущей ситуации и возможных действий конкурентов.

Вопросы для обсуждения:

1. Какая стратегия использовалась фирмой «Контакт» и почему она оказалась неудачной?

2. В настоящее время фирма имеет линейную производственную структуру. Основными звеньями управления являются: директор, его заместители по коммерческим вопросам и по производству, главный технолог, главный бухгалтер и начальник производственного участка. Какие изменения организационной структуры необходимо произвести прежде всего?

3. Какие стратегии должны быть разработаны руководством фирмы для того, чтобы не потерять финансовую устойчивость и выдержать конкуренцию на рынке?

4. Проанализируйте SWOT-анализ фирмы «Контакт». Сделайте выводы.

SWOT-анализ сильных и слабых сторон фирмы, а также ее возможностей и угроз (табл. 5).

Таблица 5. Стратегии и возможные действия основных конкурентов ООО «Контакт» на рыночном сегменте

Компания	Позиции на целевом сегменте Обслуживает рыночную нишу	Стратегии	Конкурентные ходы
		1. Стратегия специализации. 2. Стратегия обслуживания нескольких ниш	Потребительская специализация; ценовая специализация; специализация на определенных продуктах; выход на другие целевые сегменты
1	2	3	4
ООО «Дверной альянс»	Лидер рынка	1. Расширение общего объема рынка. 2. Увеличение доли рынка. 3. Оборона лидирующей позиции	Привлечение новых потребителей; поиск новых возможностей реализации; повышение интенсивности продаж;

1	2	3	4
		4. Повышение производительности труда	завоевание потребителей конкурентов; завоевание конкурентов; завоевание преданности потребителей; совершенствование структуры затрат; снижение постоянных и переменных затрат; совершенствование ассортимента и повышение ценности; оборонные и наступательные действия
ТПФ «Мир дверей»	Претендент на лидерство	Наступательная стратегия	Лобовая атака; фланговая атака; атака с целью окружения; обходные маневры; партизанская война

Занятие 9. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Вопросы для устного обсуждения:

1. Основные этапы развития внутрифирменного планирования.
2. Функции и преимущества стратегического планирования.
3. Основные виды планов.
4. Долгосрочное и стратегическое планирование.
5. Процесс стратегического планирования.
6. Задачи специалистов по стратегическому планированию.

Задание 1

Описание ситуации.

Комбинат «Северсталь» – одно из крупнейших в России предприятий черной металлургии. Среди комбинатов с полным металлургическим циклом и производственными мощностями более 1 млн тонн 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 при-

надлежит 31 % акций комбината. С одной стороны, такое вложение кажется невыгодным: Костомукшский 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 тонн 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 удастся 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 недозагруженные 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 инструмен-

тальную 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 рублей и 10,6 млрд долларов. В 2004 г. расчетная потребность отрасли в капитальных вложениях составляла 9,6 млрд рублей. Валютные кредиты предприятий в основном будут оплачиваться за счет выручки от внешнеторговой деятельности. Данная программа предусматривала и значительное повышение качества продукции.

Постановка задачи.

Выступая в качестве эксперта, проведите разработку стратегического плана предприятия АО «Северсталь» на краткосрочный и среднесрочный периоды по следующим этапам:

- 1) определение целей организации;
- 2) анализ внешней и внутренней среды;
- 3) анализ стратегических альтернатив;
- 4) выбор стратегии и тактики перспективного развития предприятия по основным видам деятельности.

Задание 2

Обсуждение ситуации.

Вечером 30 декабря генеральный директор Сургутского газоперерабатывающего завода Александр Рязанов после поздравления трудового коллектива с наступающим Новым годом никак не мог забыть тишины, которая сопутствовала его поздравлению. Никто из присутствующих на собрании, как обычно, не шутил, не чувствовалось ожи-

дания праздника. Александр Рязанов понимал, что тому были веские причины. В новый год завод входил с крайне серьезными проблемами.

Построенный 10 лет назад и оборудованный на основе поставок технологических линий японской компании «Джапан стил уорккс». Сургутский газоперерабатывающий завод 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 Беларуси, Украины. Однако период легкой жизни закончился. 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 Рязанов, – через 5–6 лет нужно полностью заменять основные фонды завода. А это как минимум – 100 млн долларов». К технологическим добавились и финансовые проблемы. В отсутствии нормальных финансовых взаимоотношений с покупателями продукции завода трудно было винить самих этих покупателей, ту же Сургутскую ГРЭС. Она сама оказалась в таком же положении и не получала денег за реализуемую электроэнергию от своих клиентов. Рост железнодорожных тарифов ударил по второй основной номенклатурной позиции завода – производству и продаже сжиженных газов. 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 Беларусь или Украину? Удорожание транспортировки сжиженного газа практически закрыло европейский рынок для Сургутского завода.

Еще раз проанализировав сложное состояние своего завода, Рязанов пришел к выводу – нужно менять стратегию развития!

Вопросы:

1. Проведите анализ существующей управленческой стратегии завода.
2. Какую новую стратегию выбрал генеральный директор А. Рязанов?

Примечание. В новом году завод начал развивать небольшие по его масштабам производства по выпуску пива, соков, газированных напитков, продуктов мясопереработки. Была приобретена также сеть

розничных магазинов в Сургуте для реализации своей продукции. В результате только реализация соков обеспечивает заводу ежемесячно от 2 до 3 млрд рублей.

Совместно с «Шелл» и «Хаймонт» Сургутский газоперерабатывающий завод организовал строительство установки по производству полипропилена на базе Уфимского НПЗ (доля Сургутского завода составляет 28 %). Необходимые инвестиции (около 7,5 млн долларов) получены за счет налогового кредита из окружного (регионального) бюджета. В счет своей доли завод будет получать чистый полипропилен, из которого планируется производить геотекстиль и агрополотно. В результате данной технологической цепочки планируется строительство цеха по производству ковровых изделий.

Задание 3

Упражнение 1. На фирму пришел новый руководитель. И хотя в организации уже имелся план, разработанный в прошлом году его предшественником, новый босс начал свою деятельность с разработки стратегического плана. Правильными ли были его действия?

Упражнение 2. Электронная фирма имеет переменные затраты 14 руб. на изделие и продажную цену 2800 руб. Постоянные затраты составляют 392 тыс. рублей. Текущий объем выпуска 30 тыс. изделий. Фирма может существенно улучшить качество товара, увеличив постоянные затраты до 168 тыс. рублей. Переменные затраты увеличатся до 168 руб., резко возрастет выпуск продукции (до 50 тыс. изделий более высокого качества). Все это будет способствовать повышению конкурентоспособности организации.

Должна ли фирма вносить коррективы в имеющийся стратегический план?

Упражнение 3. Положение крупного предприятия во всех отношениях стабильно, а будущее безоблачно. Следует ли при стратегическом планировании исследовать стратегии конкурентов, если учесть, что затраты на исследования составляют 2 % прибыли?

Задание 4. «Сони корпорейшн» рецепт разбюрокрачивания бизнеса

Анализ ситуации.

Из маленькой, никому не известной компании Акио Морита, отвечавший за коммерческую сторону дела, и Масару Ибуки, технический

гений фирмы, создали одну из крупнейших транснациональных корпораций мира.

Более того, их усилиями была создана не просто крупная компания, но фирма-новатор. Именно «Сони корпорейшн» первой запустила в массовое производство транзисторный радиоприемник и создала первый в мире домашний видеомаягнитофон. Портативный кассетник с наушниками – неременный атрибут современной молодежной культуры – тоже детище «Сони», и в первую очередь лично А. Мориты.

В своем стремительном развитии «Сони корпорейшн» прошла три стадии: мелкого производителя, специализированной компании и крупной монополии.

Современная «Сони корпорейшн» представляет собой гигантский организм. Она велика по размерам, сложна по структуре, действует практически во всех странах мира и управляется интернациональным коллективом менеджеров. Тенденция к окостенению, бюрократизации, взаимному непониманию и отчужденности различных подразделений и уровней управления компанией в таких условиях возникает совершенно неизбежно.

Менеджеры фирмы проводят поэтому целую серию приемов антибюрократического управления. Ключевыми для «Сони корпорейшн» являются выбор крупных целей и постановка амбициозных научно-технических задач. Вот типовая для Сони ситуация.

Сцена 1. На рынке еще отсутствует ныне знакомый продукт (транзисторный радиоприемник, переносной телевизор, бытовой видеомаягнитофон).

Сцена 2. Специалисты утверждают, что такой товар никому не нужен. Зачем делать маленький приемник, если у большого звук лучше? Зачем нужен телевизор с малым экраном в больших комнатах американских домов? Кому понадобится видеомаягнитофон при изобилии интересных и разнообразных передач, идущих по многочисленным телепрограммам?

Сцена 3. Лидер фирмы четко объясняет «философию» новинки: транзисторный приемник последует за хозяином в любое место; «Уокмэн» – небольшой маягнитофон с наушниками – заменит грохот и шум большого города на выбранную вами музыкальную среду; видеомаягнитофон ликвидирует тиранию телекомпаний, заставляющих всех смотреть передачи только в то время, когда они транслируются.

Сцена 4. Инженеры «Сони корпорейшн» берутся за дело и решают сложную задачу, производственники обеспечивают безупречное качество, а сбытовые отделы – оглушительный рыночный успех новинки.

За сорокалетнюю историю «Сони» такой цикл повторился не менее пяти раз, причем с товарами, сыгравшими решающую роль в возвышении фирмы. Понять, что такие товары нужны людям, и потому их ждет блестящая рыночная судьба, безусловно, могли только талантливые люди.

Но для профессионала такого типа находки достаточно обычное дело. Ведь почти все нововведения «Сони» представляли собой портативные версии уже существовавших товаров. А один из стандартных приемов маркетинга (морфологический анализ) как раз и предусматривает поиск новых перспективных продуктов путем модификации одного или нескольких свойств известных товаров.

Подлинным открытием «Сони корпорейшн» было управленческое открытие: постановка крупной и понятной всем, вплоть до рядового рабочего, цели. Это тоже своего рода метод управления. Он сплачивал персонал фирмы в коллектив единомышленников.

Даже такая мелкая деталь, как право младшего по должности не соглашаться со старшим, весьма характеризует стиль управления «Сони». Интересы дела имеют в фирме высший приоритет. Ради них следует поступаться не только личными амбициями, но и традициями (в японской культуре строгая почтительность к старшим по положению является неперемнным требованием).

Другой ведущий идеолог «Сони корпорейшн» Сигеру Кобаяси полагает, что управление компанией эффективно благодаря строгому следованию дзенбуддистскому принципу *Му*, который толкуется примерно как «неопредметливание», «неовеществление».

Применительно к практике фирмы он означает сознательный отказ от составления жестких планов. Должностное лицо «Сони» обязано всегда действовать по обстановке, стремясь не упустить неожиданные выгоды и не упустив в осуществлении планов, если они столкнулись с непредусмотренными и непреодолимыми препятствиями. Очевидно, что без принципа *Му* крупные проекты «Сони» было бы сложно осуществить.

Антибюрократический стиль управления «Сони корпорейшн» дополняют методы, которые можно назвать имитацией структур мелкой фирмы в рамках гигантской компании. Иногда она осуществляется путем прямого выделения подразделений, обладающих широчайшей самостоятельностью. Хрестоматийным примером такого рода является выделение десяти параллельных исследовательских групп, независимо работавших над проектом видеомэгнитофона.

Часто подобие малой фирмы создается путем наделения энтузиаста особыми полномочиями. Энтузиаст – это ценнейший, а нередко и единственный капитал, которым располагает фирма. Никакие методы морального или материального поощрения не способны заставить работника стремиться к цели столь же неудержимо, как это делает энтузиаст.

В малой фирме он, как правило, является главой или техническим директором компании и, следовательно, решающим образом влияет на ее деятельность. В крупной организации, напротив, энтузиаст часто оказывается не у дел, поскольку придерживается малопонятных для большинства взглядов. Даже если его проект принимается, дело часто кончается фиаско. Ведь те, кому поручают задание, не обладают одержимостью, нужной для преодоления гигантских трудностей, неизбежных в новом деле.

Еще одним используемым «Сони» лекарством от внутрифирменного бюрократизма является патернализм – воспитание у занятых на фирме чувства, что они члены одной семьи. С управленческой точки зрения, патернализм полезен в первую очередь тем, что облегчает контакты между разными этажами иерархической пирамиды современной гигантской корпорации.

Чувствуя заботу о себе, рядовой работник не ведет себя отчужденно по отношению к фирме. К тому же он много общается с руководством в неофициальной обстановке («Сони-клуб»), может выразить недовольство своим начальством, не вступая с ним, а тем более со всей администрацией, в конфликт (внутрифирменная биржа труда). В итоге вопросы внутри самой фирмы решаются легко и просто на базе человеческих отношений.

За пределами компании обеспечить интересы «Сони» призвана маркетинговая политика. В теории обычно выделяются пять основных компонентов маркетинговой политики (так называемый маркетинг-микс): сам продукт, который предстоит реализовать; сбытовая сеть; реклама; связи с общественностью; цены. Опыт послевоенного периода отчетливо показал, что среди этих компонентов нет второстепенных.

В большинстве случаев современная компания действует на насыщенном, т. е. заполненном однотипными товарами разных производителей и сравнительно медленно растущем, рынке. Поэтому, как правило, недостаточно изготовить качественный товар. Если столь же хоро-

шо не будет подготовлен его выход на рынок, он просто-напросто затеряется среди аналогичных изделий.

То, что М. Ибука и А. Морита сначала запустили в производство первый в Японии магнитофон и только потом начали искать, кому и для каких целей он может быть нужен, с точки зрения теории маркетинга, представляло грубую ошибку. Но грех был все же невелик.

Риск – неизбежный элемент деятельности мелкой фирмы. Поведение А. Мориты, стремившегося организовать поставки транзисторных радиоприемников в США, но даже приблизительно не знавшего масштабы рынка этих товаров (вилка его оценок колебалась от пяти до ста тысяч штук), видимо, объяснялось той же причиной. Но история портативного телевизора и особенно знаменитого «Уокмэна», когда уже зрелый А. Морита противопоставил свою интуицию мнению экспертов, говорит об известной системе взглядов.

Да и выбор сбытовых агентов, неоднократно кончавшийся необходимостью судиться с ними, вряд ли может быть оценен как крупная победа в сфере маркетинга. Самое интересное, впрочем, состоит, пожалуй, в том, что во всех этих случаях «неправильным»: действиям предпринимателя сопутствовал успех.

Компания «Сони» действует успешно, хотя и нарушает, чуть ли не все модные рецепты процветания. «Сони» если совсем не отказалась, то, по меньшей мере, свела на уровень второстепенных большинство приемов обеспечения своего положения, кроме тех из них, которые относятся непосредственно к товару (новизна – качество – низкая себестоимость).

Несмотря на то, что компания «Сони» уже давно немолода, ее никак нельзя считать окостенелой. По-прежнему стиль управления компанией сохраняет новизну и свежесть молодой фирмы за счет ряда мер по разбюрокрачиванию управления, перечисленных здесь.

Вопросы для анализа ситуации:

1. Насколько активно используется стратегический маркетинг в процессе стратегического управления компанией?
2. В чем состоит специфика этого использования в данной организации?
3. Существуют ли сейчас стратегические проблемы в компании «Сони корпорейшн»? Попытайтесь их сформулировать.
4. Охарактеризуйте антибюрократический стиль управления компании «Сони корпорейшн». Какие меры по разбюрокрачиванию бизнеса применяются в компании?

5. Каким образом происходит имитация деятельности мелких фирм в рамках гигантской компании «Сони корпорейшн»? Приведите примеры специфических методов управления в компании.

6. Какими признаками характеризуется «Сони корпорейшн» как компания-новатор?

7. Какие риски и опасности обычно связаны со стратегией вывода на рынок нового продукта?

8. Какой стратегический подход применяется компанией к разработке возможных направлений стратегии развития?

9. Как жестко установлены временные рамки стратегического плана?

10. Укажите специфические особенности управления компанией, позволяющие быстро и своевременно проводить нужные стратегические изменения.

Занятие 10. ДЕЛОВАЯ ИГРА «СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ»

Цель игры: приобретение общих навыков разработки стратегических планов организации в условиях кардинального изменения внешней среды.

Вводная информация.

В Нижнем Новгороде в конце 80-х годов действовало государственное предприятие, специализирующееся на производстве крепежных изделий. Предприятие, вступившее в строй в начале 30-х годов XX в., было ориентировано на обеспечение крепежом отечественных производителей автомобилей. С началом перестройки в стране старые связи завода с поставщиками были нарушены, предприятие оказалось на грани банкротства. Для выхода из кризиса необходимо определить миссию предприятия, его цели, разработать программу его реорганизации и стратегию развития. С учетом изменившихся условий внешней среды и переменных самого предприятия стратегический план должен установить ориентиры по продуктовой, снабженческой, маркетинговой, производственной, финансовой и кадровой политике.

Роли: конкурсный управляющий, главный инженер, заместитель директора по коммерческим вопросам, начальник планового отдела, начальник отдела кадров, заместитель директора по экономическим вопросам, начальники отделов снабжения и сбыта, ключевые специа-

листы предприятия, сторонние эксперты (специалисты по управленческому консультированию).

Сценарий игры.

На подготовительном этапе студенты знакомятся с вводной информацией, распределяют роли и делятся на группы по 4–5 человек.

Основной этап игры включает несколько стадий.

На первой стадии осуществляется проведение делового совещания с целью разработки миссии и системы целей предприятия.

На второй стадии конкурсный управляющий готовит доклад о назначении, отличительных особенностях и структуре стратегического плана, группы специалистов во главе с функциональными руководителями – соответствующие разделы плана, а консультанты – формулируют требования к нему. При разработке стратегического плана участники игры должны использовать известные им методы, такие как SWOT-анализ, метод типологии и другие.

На третьей стадии с участием всех игроков осуществляется согласование всех разделов стратегического плана.

На заключительном этапе игры консультанты, исходя из сформулированных ими требований, анализируют представленный план.

Преподаватель подводит итоги игры, указывает на допущенные промахи, оценивает результаты работы группы.

Занятие 11. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ И КОНТРОЛЬ

Вопросы для обсуждения:

1. В чем заключается руководство процессом выполнения стратегии?
2. Роль человеческого фактора в реализации стратегии.
3. Значение организационной культуры для реализации стратегии.
4. На Ваш взгляд, как должен осуществляться контроль над реализацией стратегии организацией?

Задание 1

Описание ситуации.

Представьте себе, что вы специалист по стратегическому управлению и вас пригласила известная компания «А» проконсультировать ее в области стратегического управления. Вы приходите на фирму и проводите всестороннее обследование.

С чего вы начнете свою работу (характеристики деятельности):

- а) с анализа финансового положения фирмы;
- б) изучения целей фирмы;
- в) досконального анализа деятельности высших руководителей;
- г) изучения положения и поведения фирмы на рынке;
- д) анализа производственного потенциала фирмы;
- е) изучения структуры фирмы и системы взаимодействия ее подразделений;
- ж) анализа человеческого потенциала фирмы и управления кадрами?

Постановка задачи.

Группам по 3–4 чел. необходимо:

- создать предприятие и дать ему характеристику;
 - сформулировать миссию, стратегические цели и задачи предприятия;
 - проранжировать характеристики деятельности фирмы с точки зрения их значимости для стратегического управления и очередности выполнения этапов.
- Обоснуйте.

Задание 2. Эффективность внутриорганизационного стратегического контроля

Постановка задачи: дополните список рекомендаций, которые позволяют избежать негативное воздействие контроля на поведение сотрудников в традиционных организациях. Прокомментируйте их и приведите примеры реализации.

Рекомендации по повышению эффективности контроля:

- контроль должен быть комплексным. Устанавливайте жесткие, но достижимые стандарты;
- система контроля должна быть адекватной личности руководителя и персонала;
- контроль должен осуществляться открыто, стать проявлением внимания к сотрудникам;
- результаты контроля должны быть доведены до исполнителей;
- вознаграждайте за достижение стандарта;
- контроль должен быть постоянным, а не осуществляться от случая к случаю, в кризисных ситуациях;
- устанавливайте двустороннее общение;

- контроль должен быть оперативным, для фиксации текущих (исправляемых) отклонений;
- контроль должен быть объективным;
- устанавливайте осмысленные стандарты, воспринимаемые персоналом;
- избегайте чрезмерного контроля, он не должен быть тотальным;
- контроль должен применяться к любому участнику работы;
- контроль не должен быть проявлением субъективного отношения к подчиненному;
- контролируйте работу, а не личность;
- используйте для осуществления контроля информационные системы управления, основанные на базах данных и базах знаний;
- привлекайте к участию в разработке системы контроля все заинтересованные стороны.

Задание 3

1. *Требуется модифицировать организационную структуру управления для предприятия, осуществляющего производственную деятельность, если произошла смена собственника, решившего изменить только организационно-правовую форму с ООО на ЗАО.*

2. В компании в соответствии с принятой стратегией взят курс на создание дивизиональной ОСУ вместо линейно-функциональной. Число хозяйственных подразделений сокращено с 4 до 2. *Спроектируйте новую ОСУ.*

3. *Выберите тип ОСУ* (линейно-функциональная, дивизиональная или матричная) исходя из того, что ОСУ должна соответствовать стоящим перед ней организационным задачам при Работе в стабильной и сложной среде, административным Ценностям, вертикальным связям и потокам, интенсивному Использованию технологии и ориентации на техническое совершенство, минимизацию издержек.

4. *Выберите тип ОСУ* исходя из того, что она должна соответствовать стоящим перед организацией задачам при работе сложной и динамичной среде, рыночным и административным ценностям, на многих рынках, со сложными технологиями, вертикальными и горизонтальными связями, с ориентацией на удовлетворение потребностей клиентов и техническое качество интенсивное использование труда, минимизацию издержек; упущенной выгоды.

5. *Выберите тип ОСУ* исходя из того, что она должна соответствовать стоящим перед организацией задачам при работе в динамичной среде, на многих рынках, с простыми технологиями, с горизонтальными связями и потоками, с ориентацией на удовлетворение потребностей клиентов, минимизацию упущенной выгоды.

6. *Какие черты характерны для горизонтальных (сетевых) ОСУ?* Выберите соответствующие пункты из перечисленных ниже:

а) создание организации вокруг конкретной задачи (например, анализ потребности рынка в новом продукте);

б) создание организации вокруг процесса (например, разработка новых видов продукции);

в) поощрение за результаты, полученные командой в целом;

г) поощрение за результаты индивидуальной деятельности;

д) развитие непосредственных контактов работников с поставщиками и потребителями;

е) оценку деятельности работника осуществляют члены команды;

ж) предоставление информации маленькими порциями;

з) сокращение числа менеджеров, занятых на производстве и в снабжении;

и) стимулирование развития у сотрудников не разносторонних навыков, а специализированных ноу-хау;

к) схематически ОСУ представляет собой организационную пирамиду, а не круг (вроде «пиццы с кусочками колбасы»).

7. В результате исследований природы деятельности реальных менеджеров (как западных, так и российских) оказалось, что треть своего времени они тратят на деятельность, связанную с общением (коммуникацией), треть – на традиционный менеджмент (планирование, принятие решений, контроль), пятую часть – на управление человеческими ресурсами и пятую часть – на установление связей (социализация, взаимодействие со сторонними организациями, встречи вне фирмы, неформальное общение, политические игры).

Как распределяются эти виды деятельности у успешных (быстро продвигающихся по служебной лестнице) менеджеров и эффективных менеджеров (выполняющих работу при высоких стандартах ее объема и качества, а также удовлетворенных своей работой и преданных делу)? Выберите пункт А или Б соответственно для «успешных или эффективных менеджеров» (рис. 3).

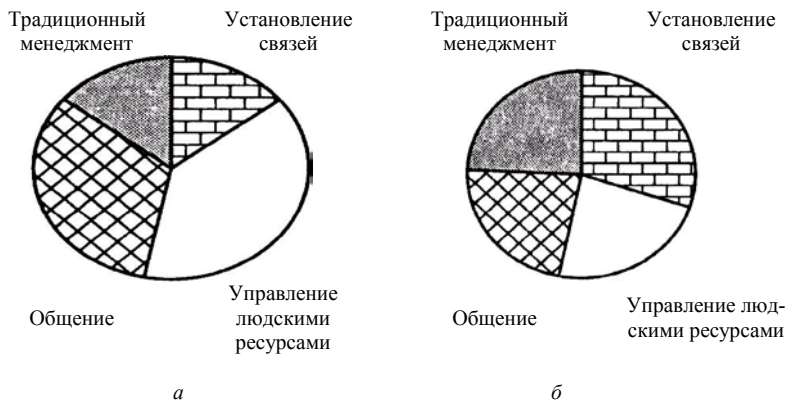


Рис. 3. Направления выбора

8. Какой тип организационной культуры характерен для ООО «Астраханьгазпром»:

- а) сильная или слабая;
- б) «жесткий подход», «много работаем – хорошо отдыхаем», «поставить на карту свою компанию», «процесс»;
- в) реагирующая, отзывчивая, активная или самоизучающая.

9. Компания АМОСО, являющаяся лидирующей нефтяной и химической многонациональной корпорацией мира, должна создать определенные условия, чтобы изменить культуру (требовалось повысить преданность менеджмента избранному курсу, обеспечить вовлеченность всего персонала в процесс изменений, информированность и т. д.). Теперь набор целей был расширен, и к традиционным финансовым и операционным целям добавлены стратегические. Общее стратегическое направление было определено путем опросов, результаты которых сообщались работникам и менеджерам. Возросли гибкость и адаптивность к запросам потребителей. АМОСО намеревалась провести изменения в пяти основных областях: стратегии, структуре, процессах, системе вознаграждений и работе с персоналом. Общий стратегический план был принят на уровне руководства корпорации и представлен на рассмотрение всем членам организации. Линейные менеджеры несли ответственность за то, чтобы их подчиненные поняли новые культурные ценности. Структура компании была децентрализована. Был сделан акцент на системе нематериального стимулирования

и системе оплаты труда в зависимости от результатов. Система вознаграждения в целом была увязана со стратегией компании.

Успешны ли будут усилия АМОСО изменить свою культуру?

10. Перечислите пять дисциплин самообучающейся организации по П. Сенге. Дайте их краткую характеристику.

11. Что представляет собой «пятая дисциплина» самообучающейся организации – системное мышление?

Задание 4

Упражнение 1. Стратегия изменений в организации вызвана нестабильностью и сложностью внешней среды. Какую модель для реорганизации организационной структуры вы выберете в этих условиях и почему?

Упражнение 2. Известно, что установка человека играет решающую роль в его поведении работника при изменениях в организации. Некоторые ученые утверждают, что изменения установок работников должны предшествовать поведенческим реакциям людей на изменения; другие придерживаются мнения о необходимости изменения поведения работника, которое повлечет трансформацию установок. В чем состоят достоинства и недостатки этих подходов?

Упражнение 3. Перед любым руководителем время от времени возникает задача формирования заново или реорганизации системы управления организацией, которой он руководит. Решение о целесообразности реорганизации системы управления организацией принимается, как правило, после тщательного анализа результатов деятельности. Многие предприятия в условиях резко возросшей конкуренции на рынках сбыта все большее значение придают повышению качества производимой продукции. Поэтому необходимость более эффективно решения проблемы качества на предприятии вполне может стать основной причиной реорганизации предприятия.

Если основной причиной реорганизации предприятия является стремление обеспечить более высокое качество производимой им продукции, то подготовку к реорганизации целесообразно начать с анализа основных факторов, влияющих на качество продукции.

Вопросы:

1. Назовите другие причины реорганизации предприятия.
2. Предложите ваше решение.

Задание 5

Анализ ситуации.

Основная цель преобразований, которые было решено провести в компании «Альфа Капитал Брок» – концентрация полного спектра финансовых услуг в одной из двух входящих в нее структур («Альфа-банке»). До этого здесь занимались в основном кредитованием и управлением счетов клиентов. Другая структура, «Альфа-Капитал», специализировалась на операциях с ценными бумагами, управлении активами, осуществляла инвестиционные проекты. Обе структуры известны на рынке как стабильные и достаточно успешные. Так что видимых причин для реорганизации вроде бы не было.

Как разъяснили сотрудники пресс-службы двух сливающихся структур, идея бьединения была предложена специалистами известных консалтинговых компаний «Бостон консалтинг групп» и «Креди свисс ферст Бостон». Итогом работы консультантов стал план развития финансового бизнеса консорциума «Альфа-групп», который в конечном счете был принят как руководство к действию.

Суть реорганизации сводится к следующему. Изменяется организационная структура ОАО «Альфа-банк», в котором создаются новые подразделения в перспективных направлениях инвестиционно-банковского бизнеса. Отсюда и необходимость в следующем шаге – переводе всего профессионального штата «Альфа-Капитал» в «Альфа-банк». Вслед за командой фондовиков, которым предстоит заниматься прежним своим делом, только теперь в должности штатных сотрудников банка, туда же переводятся финансовые потоки компании «Альфа-Капитал», а также проекты и контракты. А бизнес по управлению активами консолидируется в отдельной группе компаний.

На следующем этапе реорганизации будет изменена система ведения бизнеса «Альфа-банк». Каждое его подразделение должно развиваться в соответствии со стратегическими планами, разработанными консультантами и утвержденными советом банка. Таким образом, «Альфа-банк» превратится в четко структурированный универсальный банк с инвестиционным уклоном. Преимущество новой организационной формы заключается в снижении издержек и повышении качества обслуживания клиентов, большинство которых, как считают консультанты консорциума, заинтересованы получать все виды банковских и инвестиционных услуг в одном месте.

Постановка задачи.

Проанализируйте ситуацию и предложите три варианта развития фирмы в результате организационных изменений: успешный, неудачный и наиболее вероятный. Свой ответ поясните.

Задание 6

Анализ ситуации.

Открытое акционерное общество «Сергеевский экспериментальный механический завод» (ОАО СЭМЗ) зарегистрировано в 1992 г. с уставным капиталом 6500 тыс. неденоминированных рублей. В том же году предприятие было приватизировано по второму варианту, с передачей контрольного пакета в руки трудовому коллективу. В 1993–1995 гг. происходила активная скупка акций предприятия коммерческими структурами, которые добились в начале 1996 г. смены руководителя предприятия. Однако новый руководитель предприятия сумел дистанцироваться от коммерческих структур и нашел общий язык с трудовым коллективом. После финансового кризиса 1998 г. номинальный владелец акций практически отошел от дел и руководство предприятия осуществляло полностью независимую производственную, финансовую и сбытовую политику.

В составе завода три производственных участка: заготовительно-сварочный, литейный, механосборочный. Имеется участок по изготовлению деталей из резины и полиуретана. Площадь земельного участка составляет 3,42 га; площадь крытых отапливаемых помещений – 12 274 м², площадь производственных помещений – 7752 м².

Согласно уставу ОАО СЭМЗ, основными видами деятельности предприятия являются:

- производство металлоконструкций;
- производство складских систем и конструкций;
- изготовление и проектирование работы транспортных механизмов и систем;
- изготовление средств механизации технологических процессов.

До 1992–1993 гг. основной продукцией завода было единичное и мелкосерийное производство уникального технологического оборудования. В 1993–1994 гг. произошла переориентация производства в сторону товаров народного потребления, включая бытовые деревообрабатывающие, фуговально-рейсмусовые и сверлильные бытовые станки. Несмотря на умеренную цену данной продукции, в 1995–1996 гг. про-

исходило быстрое насыщение спроса изданную продукции и соответственно снижение объема производства. В 1996–1997 гг. предприятие работало в убыток. На конец первого квартала 1998 г. сумма непокрытого убытка составила 1995 тыс. деноминированных рублей, или 11 % валюты баланса.

На предприятии сохранились высококвалифицированные рабочие (средний уровень разрядности рабочих в 1995 г. составлял 4,9) и несколько талантливых инженеров и конструкторов, но средний возраст персонала приблизился к 50 годам. Учитывая складывающуюся конъюнктуру на рынке бытовых изделий, вновь назначенный генеральный директор ОАО СЭМЗ Александр Викторович Гусев начал с 1996 г. перепрофилировать производство обратно в сторону опытной экспериментальной мелкосерийной продукции и промышленных услуг. В 1997 г. были освоены два принципиально новых вида продукции, применяемых при строительстве железных дорог и для строительных работ широкого профиля. В 1997 г. на два этих вида изделий (включая вспомогательное оборудование и средства управления) пришлось 82,8 % объема производства (без НДС).

Финансовый кризис 1998 г. и падение курса рубля оказали крайне благоприятное воздействие на развитие ОАО СЭМЗ. По итогам 1999 г. рост производства составил по отношению к 1998 г. 328,8 %. При этом в среднем цены на производимые товары и предоставляемые услуги увеличились всего на 5–15 %. Основной прирост производимой продукции был по двум ведущим типам изделий. По итогам 2004 г. на них пришлось уже 91,5 % общего объема произведенных товаров и услуг. Основным заказчиком оборудования для строительства выступает Министерство путей сообщения РФ. Что касается второго типа строительного оборудования, то падение курса рубля сделало их конкурентоспособными на внешнем рынке, даже с учетом транспортных расходов. При трехкратном увеличении производства среднесписочная численность работников ОАО СЭМЗ увеличилась лишь на 20 % и достигла 187 человек, включая 29 административно-управленческих работников. Следует отметить, что расширение штата не коснулось административно-управленческих работников – его численность осталась в 1998–1999 гг. без изменений. Основной прирост производства был достигнут за счет уплотнения рабочего дня и повышения производительности труда. Это потребовало серьезного изменения всех подсистем работы предприятия.

Прежде всего, была прекращена практика подпольных работ «налево», широко использовавшаяся в прошлом и служившая некоторой компенсацией низкого уровня оплаты и постоянных простоев. Данная деятельность была введена в цивилизованные рамки – был налажен плотный учет за складированием материалов, при планировании работ было сделано так, чтобы максимальная загрузка оборудования приходилась на первые три недели каждого месяца. Четвертая неделя при необходимости предоставлялась в распоряжение работника для выполнения мелких работ, но уже из материала заказчика. Следующим элементом стало внедрение новых стандартов и процедур работы. Данные стандарты базировались как на введении новых норм и расценок, так и на пересмотре сложившегося круга обязанностей административно-управленческих работников. В целом средняя заработная плата по предприятию увеличилась в 2,2 раза, при этом доля расходов на персонал в составе себестоимости продукции снизилась до 37,6 %. В отношении управленческих работников произошли наибольшие перемены. Фактически сейчас один работник заменяет целый отдел. Это произошло благодаря уничтожению многочисленных устаревших форм внутренней отчетности и постановки единой компьютеризированной системы управленческого контроля, дающего руководству реальную информацию в режиме реального времени.

Расширение производства и перестройка систем работы потребовали значительных ресурсов. У ОАО СЭМЗ полностью отсутствует не только долгосрочная, но и краткосрочная кредитная задолженность перед банками. Необходимые средства были получены от заказчиков, которым постепенно, квартал за кварталом, неуклонно повышали уровень предоплаты. Кроме того, в связи с поквартальным начислением и взиманием налога на имущество ОАО СЭМЗ прекратило принимать заказы на проектирование, освоение и изготовление изделий, чей производственный цикл превышает три календарных месяца.

По мнению А. В. Гусева, предел использования существующих мощностей близок. Следующим шагом должно явиться наращивание производства действительно уникальной продукции. Пока, несмотря на значительный объем технологических наработок, у ОАО СЭМЗ полностью отсутствуют по балансу нематериальные активы (патенты, лицензии, товарные знаки и иные права и аналогичные активы). Оформление нематериальных активов, особенно технологических регламентов и ноу-хау, позволит производить совместные опытно-конструкторские работы с научно-проектными институтами по едино-

му заказу-наряду и прорваться на рынки экспериментального оборудования для отраслей высоких технологий.

Вопросы:

1. Как вы могли бы охарактеризовать основные стратегические программы, реализованные на ОАО СЭМЗ?
2. Какие стратегические программы придется разработать руководству для реализации своей стратегии возвращения на «родной сегмент рынка»?
3. Сможет ли, по вашему мнению, ОАО СЭМЗ сохранить технологическую и операционную самостоятельность в случае успеха на рынке экспериментального оборудования для отраслей высоких технологий?

Задание 7

Обсуждение ситуации.

Легкая промышленность переживает трудные времена. Во-первых, эта отрасль с распадом СССР в значительной мере потеряла свою сырьевую базу в виде дешевого хлопка и шерсти из бывших среднеазиатских республик. Необходимость закупать сырье по мировым ценам привела к росту цен на продукцию и подорвала ее конкурентоспособность на внутреннем рынке. Во-вторых, производство в легкой промышленности было построено таким образом, чтобы обеспечивать выпуск большого количества однотипной продукции. Даже если отвлечься от вопросов качества этой продукции и конкуренции с импортом на внутреннем рынке, а только рассматривать вопрос наличия платежеспособного спроса на нее, то станет очевидным, что в рамках одной республики, доходы населения которой к тому же сократились по сравнению с дореформенными временами, невозможно обеспечить такой же спрос, какой был в рамках СССР. Это приводит к сложностям с оборотными средствами, неполной загрузке оборудования, а часто и к простоям предприятий. Все вышеперечисленное является причиной роста затрат и снижения конкурентоспособности продукции.

Легкая промышленность стоит сейчас перед дилеммой: окончательно сдать свои позиции иностранным товарам на внутреннем рынке или начать активный поиск направлений повышения конкурентоспособности своей продукции. В текстильной промышленности одним из таких направлений являются попытки повышения качества путем импорта более совершенного оборудования. Это позволит не только повысить качество, но и изменить структуру выпускаемой продукции,

перейти от производства большого количества однотипной продукции к мелкосерийному выпуску, динамично изменяемому под воздействием рынка. Такие закупки оборудования осуществляются в рамках создания совместных предприятий с привлечением иностранного капитала. Однако сейчас легкая промышленность не является особо привлекательной сферой для иностранного капитала, и его вложения носят единичный характер.

Вторым направлением повышения конкурентоспособности текстильной промышленности является переход на другие виды текстильного сырья, производимые в нашей стране, в частности лен и смесовые волокна, позволяющие экономить импортный хлопок. Однако положение льняной промышленности также очень сложное. С одной стороны, Россия является одним из основных производителей льноволокна в мире, крупнейшим экспортером как льняного сырья, так и готовой продукции. С другой – существующие у нас способы выращивания льна и его переработки делают его низкокачественным и с точки зрения цен практически неконкурентоспособным даже по сравнению с Украиной и Беларусью, не говоря уже о развитых странах, таких как Франция и Бельгия. Однако стабильный спрос на льняное волокно и продукцию на мировом рынке делает эффективными инвестиционные вложения в эту отрасль.

Третьим необходимым направлением повышения конкурентоспособности российских тканей является применение более качественных красителей. Сейчас эта задача решается преимущественно путем импорта.

Таким образом, качественная перестройка легкой промышленности предъявляет совершенно новые требования к поддерживающим отраслям, и от того, насколько быстро они среагируют на новые требования рынка, зависит и само их выживание.

Швейные и обувные предприятия, как правило, совершенствуют производство путем покупки западного оборудования и технологий, создания совместных предприятий с западными фирмами, в которых российскими остаются только производственные площади и рабочая сила, а материал, оборудование, лекала и технология пошива импортные. Такая продукция обычно достаточно высокого качества, но цены на нее ниже, чем на продукцию, импортируемую из развитых стран запада, в связи с более дешевой рабочей силой и меньшими транспортными затратами. И поэтому она вполне конкурентоспособна на внутреннем рынке по сравнению с дешевыми товарами из Китая, Юго-Восточной Азии и Турции. Задача государства – всесторонне способ-

ствовать притоку иностранного капитала в легкую промышленность, созданию совместных производств. Это приводит к:

- росту занятости и доходов населения, а значит, и величины совокупного спроса;

- повышению качества продукции, выпускаемой на территории страны российскими рабочими, подтягиванию его до уровня мировых стандартов, что в конечном счете ведет к росту конкурентоспособности этой и связанной с ней продукции на внутреннем и на мировом рынках. Тем самым создаются условия для сокращения отставания российской промышленности от своих зарубежных конкурентов. Однако даже в столь тяжелое время экономической нестабильности некоторым предприятиям удастся осуществлять эффективную деятельность, производить высококачественную одежду, пользующуюся спросом у населения. Одно из таких предприятий – Открытое акционерное общество «Большевичка». Сегодня это производство с законченным технологическим циклом, специализирующееся на выпуске одежды для женщин и мужчин.

На фабрике проведено техническое перевооружение. Предприятие переоснащено по всему циклу производства, начиная с подготовки тканей и заканчивая складом готовой продукции. Установлено новейшее оборудование ведущих фирм Германии, Франции, Японии, Швеции с использованием ЭВМ. В этом плане фабрика выгодно отличается от большинства предприятий легкой промышленности России. С технологической точки зрения, ее оборудование позволяет и в сегодняшних сложных экономических условиях очень гибко реагировать на конъюнктуру рынка, ежегодно выпускать 300 тыс. изделий. Главная цель ОАО «Большевичка», ее миссия – обеспечение населения дешевыми и качественными товарами народного потребления. Другие цели, работающие на главную цель, следующие:

- произвести запланированное количество изделий при определенных издержках на их производство; снизить процент брака;

- закупить и установить новое оборудование и наиболее полно использовать действующее оборудование;

- организовать и укомплектовать аппарат квалифицированными кадрами, чтобы это способствовало повышению эффективности производства и управления. Каждая цель реализуется набором задач, выполнение которых осуществляется с помощью вполне определенных функций управления. На ОАО «Большевичка» такими задачами являются:

- развитие производственной кооперации;
- совершенствование организационной структуры системы производства;
- поддержание заданных режимов структурных подразделений системы производства;
- создание заинтересованности работающих в результатах своего труда;
- организация учета и контроля за деятельностью объекта управления.

Общие тенденции развития швейной подотрасли России за годы реформ характеризуются значительным сокращением объемов производства по отдельным видам товаров от 70 до 90 % от уровня 1990 г. Эта ситуация отразилась и на работе фабрики. Рост инфляции поглощал часть затрат, вложенных в сырьевые ресурсы, и весь объем прибыли. Предприятие несло колоссальные убытки, оборачиваемость оборотных средств резко замедлилась, поэтому катастрофически не хватало средств для производства продукции на прежнем уровне и началось свертывание объемов производства. Хлынувший на российский рынок поток низкопробных, но дешевых импортных товаров и отсутствие заказов торгующих организаций на продукцию предприятия подтолкнули руководство фабрики к поиску новых форм работы, что в итоге привело к началу сотрудничества с зарубежными фирмами по выпуску швейных изделий из давальческого сырья. За годы сотрудничества с зарубежными фирмами фабрика приобрела опыт во внешнеэкономической деятельности, в результате чего заметно изменился уровень заказов, которые стали более престижными и выгодными. Постоянные контакты с иностранными партнерами помогают предприятию в изучении и выборе зарубежных рынков сырья, в приобретении запасных частей и быстрорасходуемых материалов для оборудования фабрики непосредственно у фирм-производителей. За счет работы на давальческом сырье, регулярного и быстрого (7–10 дней с момента отгрузки) поступления денег за изготовленный товар предприятию удалось сохранить объемы производства без привлечения заемных средств, обеспечить своевременную выплату налогов в бюджеты, регулярную выплату зарплат. Все это позволяет сохранять производственный потенциал, обеспечивать коллектив стабильной работой, снижать социальную напряженность на фоне растущей безработицы в отрасли. Развитие внешнеэкономических связей предприятия способствует более активной работе на внутреннем рынке, дает возможность

постепенно увеличивать объемы производства современной, качественной и красивой одежды.

Вопросы:

1. Какую стратегию развития должно выбрать предприятие, чтобы обеспечить конкурентоспособность и устойчивое развитие?
2. Какие стратегические изменения надо рекомендовать провести руководству?

Занятие 12. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Вопросы для обсуждения:

1. Основные методы исследования окружающей среды и прогнозирование изменений.
2. В чем заключается техника ПЭСТ-анализа.
3. Анализ конкурентной среды: модель пяти сил конкуренции Портера.
4. Анализ цепочки ценностей.
5. Расскажите о количественном анализе макро- и микросреды организации. SWOT-анализ: оценка сильных и слабых сторон компании, учет внешних возможностей и угроз.
6. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе, их основные типы.

Задание 1

Упражнение 1. В предложенном условном примере определите взвешенную суммарную оценку состояния внешней среды и реакцию на нее организации (табл. 6).

Таблица 6. **Взвешенная суммарная оценка состояния внешней среды и реакцию на нее организации**

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
1	2	3	4
Возможности			
Благоприятная демографическая ситуация	0,05	4	
Развитие розничной сети	0,10	2	
Государственная поддержка малого бизнеса	0,20	5	
Экономическая стабилизация	0,15	1	

1	2	3	4
Угрозы			
Усиление государственного регулирования	0,15	4	
Конкуренция на внутреннем рынке	0,10	4	
Новые технологии	0,15	2	
Снижение активности потребителей	0,10	2	
Суммарная оценка	1,0		

Упражнение 2. Известно, что экономические возможности покупателей определяются способностью навязывать продавцам условия сделки.

Перечислите четыре основные ситуации, когда влияние покупателей имеет высокую степень.

Упражнение 3. На предприятии выделены шесть потенциальных стратегических зон хозяйствования (СЗХ), или видов бизнеса. Экономическая характеристика каждой из них представлена в табл. 7.

Таблица 7. Экономическая характеристика потенциальных стратегических зон хозяйствования (СЗХ), или видов бизнеса

Показатели	СЗХ					
	1	2	3	4	5	6
Рост рынка, %	12	20	2	15	7	5
Относительная доля на рынке	2	0,2	1,8	3,0	2,2	0,7
Объем реализации, тыс. д. е.	20	8	50	30	45	5
Покрывание затрат, тыс. д. е.	10	4	20	3	15	1
Прибыль, тыс. д. е.	5	2	10	2	10	1

Вопросы:

1. Сопоставьте и оцените рассматриваемые СЗХ, используя матрицу БКГ.

2. Сделайте выбор перспективных СЗХ и дайте стратегические рекомендации предприятию.

Задание 2

Анализ ситуации.

Пионер российского компьютерного производства (правильнее говорить о компьютерной сборке) фирма «Аквариус Системе Информ» объявила о том, что она практически выходит из этого бизнеса и кон-

центрируется на продаже в России зарубежных компьютеров. В связи с тем, что намечается выход на российский рынок таких известных компьютерных производителей, как фирмы «Фудзицу», «Диджитал», «Аквариус» надеялась добиться успеха в сбытовом бизнесе. Проанализировав ситуацию, было решено компьютерное производство законсервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки для возврата в «производственный» бизнес. Сборкой персональных компьютеров фирма занялась еще в 1990 г. Тогда это было революционным начинанием. И не столько потому, что фирма «Аквариус», имевшая в то время статус совместного предприятия, решила заняться производством, а не импортом компьютерной техники, как это делало подавляющее большинство советских фирм, но и в первую очередь потому, что предприятие открыло свой завод по сборке компьютеров в г. Шуя Ивановской области. Было очень много восторженных высказываний по поводу начинаний фирмы «Аквариус». Прогнозы были исключительно оптимистичными.

Мощности завода в Шуре позволяли производить 10 тыс. компьютеров в месяц. В условиях тогдашней экономики важно было вписаться в систему плановых поставок. Фирме «Аквариус» удалось заключить выгодный контракт с «Союз ЭВМ комплектом», осуществлявшим поставки персональных компьютеров в рамках всего Советского Союза. В соответствии с договором «Союз ЭВМ комплект» должен был закупить у «Аквариуса» 35 тыс. персональных компьютеров. Далее эта цифра автоматически увеличивалась до 75 тыс. Однако «обвал» рубля и введение повышенных таможенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным заключенный в рублях контракт с «Союз ЭВМ комплектом». Фирма «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплату штрафов.

После этого фирме 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 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 это не дало желаемого результата. В условиях сокращения производства руководство фирмы пыталось сохранить кадры, однако все-таки вынуждено было пойти на увольнение работников. В конце концов на заводе остались

только квалифицированные сборщики, которые в случае появления заказов на компьютеры должны были осуществлять их сборку. Трудности «Аквариусу» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также торговлю и строительство, фирма добилась того, что ее годовой оборот составил примерно 100 млн долларов. 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 10 практически самостоятельных фирм, действующих в отдельных сферах бизнеса, таких, как строительство, компьютерный бизнес и др. Их возглавила холдинговая компания, которая владела контрольным пакетом акций.

Вопросы для обсуждения:

1. Насколько управление в фирме «Аквариус» 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?

Задание 3

Анализ ситуации.

Три крупных производителя мороженого – компании «Айс-Фили», «Сервис-холод» и Коломенский хладокомбинат (совокупная доля рынка около 10 %) – создали альянс. До этого времени, по признанию участников альянса, рынок мороженого был диким и хаотичным. Поэтому для производителей единственным способом борьбы за место под солнцем была разрушительная ценовая конкуренция.

Осуществив отраслевой анализ, члены альянса пришли к выводу, что в стране нет брендов детского и семейного мороженого. В России вообще сложилось «неправильное» (с точки зрения производителей) потребление мороженого – на 90 % оно импульсивно. На это и был рассчитан формат большей части выпускаемой в стране продукции.

Между тем в других странах с аналогичным климатом импульсивное потребление составляет лишь 20–30 %.

Таким образом, выпуск брендированных больших лотков (для домашнего использования) должен был вывести мороженое в нишу планируемых покупок. А это открывало новые перспективы роста продаж – хотя бы за счет снижения зависимости производителей от сезонного фактора.

Но что бы ни сулили планы продвижения продукции, они требовали значительных финансовых ресурсов. Средства нужны и для переоборудования производства, и для рекламных кампаний. А усилия прежних лет по сдерживанию цен снизили уровень рентабельности.

Для проведения полноценных промоушн-мероприятий, по мнению специалистов, нужно добиться по крайней мере 30 % рентабельности. Но, бегая по замкнутому кругу неразвитого рынка, таких показателей достичь невозможно. Поэтому трое производителей мороженого и решили навести на хаотичном рынке порядок.

Объективно рынок мороженого очень конкурентен – на нем работают более 300 производителей. Однако на хладокомбинатах некоторых провинциальных городов износ оборудования доходит до 70 %. Но даже с таким оборудованием, работая на пределе рентабельности, они не уходят с рынка, сильно осложняя жизнь производствам, готовым вкладывать деньги в развитие. Такие предприятия снижают себестоимость продукции, добиваясь разрешения соответствующих органов о возможности работать не по ГОСТу, а по техническим условиям (ТУ). Последние дают право заменять дорогостоящие животные жиры на более дешевые растительные. По данным ассоциации «Мороженое и замороженные продукты», 80 % мороженого в России сейчас производится с использованием рапсового и соевого масел, а также на малайзийском жире из мякоти кокосовых орехов. На российский рынок поступало даже предложение от исландских компаний о поставках для нужд мороженщиков рыбьего жира, однако никто пока этим предложением не воспользовался. Но кто знает... Справедливости ради надо отметить, что не все мороженое, замешанное на растительных жирах, плохое – лишь около 20 % действительно низкого качества.

Положение осложняется тем, что производителям мороженого приходится конкурировать не только между собой, но и с производителями других лакомств. Это шоколадки, чупа-чупсы, киндер-сюрпризы и даже пиво. Новое поколение, обработанное пивной рекламой, гораздо раньше начинает предпочитать мороженому этот «взрос-

лый» напиток. Товары-заместители отобрали у мороженого не менее 20 % рынка. Переключение спроса на фоне невысокой платежеспособности покупателей привело к снижению потребления мороженого. Так, если сначала оно выросло на 2–3 %, в целом, по оценкам независимых экспертов, за посткризисный период рынок уменьшился на 5 %.

Кроме того, высокий уровень конкурентности на рынке мороженого способствует угнетению цен. Цены производителей, начиная с кризисного 1998 г., росли в 2–2,5 раза медленнее инфляции и в рублевом выражении они вообще не изменились, а, стало быть, при расчете в условных единицах, упали. С недавнего времени альянс изменил политику. Один из участников альянса, «Сервис-холод», перешел в собственность компании «Рамзай», специализирующейся на торговле замороженными продуктами и мороженым. Эта компания – лидер московского розничного рынка мороженого, ей принадлежит 700 палаток розничной торговли. Кроме того, в ее управлении находятся палатки международной компании *Nestle*. Таким образом, «Рамзай» выстраивает вертикально интегрированный холдинг. Для его развития торговая компания готова использовать свои знания о рынке – ведь она к нему ближе, чем производители. С приходом компании на хладокомбинат – «Рамзай» владеет 78 % акций «Сервис-холода» – на предприятии появилось новое руководство. Ныне действующий генеральный директор все это время активно продвигал в среде производителей идею альянса. Одной из первоочередных его задач стало вытеснение мороженого, приготовленного не по «советским рецептам». По мнению одного из экспертов, объективные предпосылки для этого есть. Отечественные мороженщики очень любят ссылаться на американскую статистику. Так, в США еще 35 лет назад насчитывалось 1792 производителя мороженого, в рецептах которых преобладали растительные жиры. Сейчас же их всего 33. Российским предприятиям не хочется ждать 30 лет, поэтому они намерены лоббировать новые ГОСТы: один – на настоящее сливочное мороженое, другой – на мороженое, изготовленное по удешевляющим рецептам. А наш потребитель, прочитав этикетки, уже сам разберется, что к чему. И выберет, как считают участники альянса, родное сливочное мороженое. Кроме того, в пакет предложений альянс собираются внести требования о запрете ТУ и об ужесточении проверок качества мороженого соответствующими контролирующими инстанциями – СЭС, торгинспекциями и др. Однако альянс занимается не только лоббированием. Совместными усилиями решено установить на рынке правила, которые сделали бы рынок мороженого более пред-

сказуемым. Все участники альянса обязались впредь устанавливать цены, скидки, бонусы и премии так, чтобы они зависели только от объемов, покупаемых дилерами, или от их приверженности производителям. Иными словами, отныне «Большая тройка» будет поддерживать систему ценообразования, прозрачно стимулирующую рост продаж.

Согласовываться должна и ассортиментная политика. Никому из производителей не будет выгодно, закупив для развития ассортимента производственную линию, обнаружить, что точно такую же линию приобрел другой хладокомбинат. Такая лобовая конкуренция никого не прельщает. Правда, базовые наименования – «эскимо», «пломбир» – не исчезнут из ассортимента ни у одного хладокомбината. А вот новинки будут появляться только после консультаций с другими членами альянса. Добившись выгодных для всех условий работы, участники альянса рассчитывают на ускорение роста продаж. В пользу этих расчетов говорит следующее: прозрачность каналов сбыта позволит производителям лучше понять, как формируется спрос на их продукцию. Следовательно, их маркетинговая политика станет более продуманной.

В конечном счете, создание альянса свидетельствует о появлении на рынке мороженого новой тенденции: консолидации рынка вокруг устойчивых партнеров торговли и производства. Союзники сейчас активно ведут переговоры с дилерами и дистрибьюторами о формировании новых условий работы. Они пытаются отобрать торгующие компании, у которых есть собственные розничные сети или устойчивые договорные отношения с торговыми точками.

Партнерство с развивающимися каналами сбыта позволит выпрямить цепочку поставок и устранил с рынка мелких перекупщиков. Прямая связь с розницей даст возможность производителям влиять на розничную цену: о границах ее роста легче договориться с постоянными партнерами. А разумный рост розничных цен – еще один стимул увеличения продаж, с чего и должен начаться рост производства, который в конечном счете позволит сократить издержки. А это, как надеются участники альянса, поможет накопить наконец необходимые ресурсы для развития.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие изменения во внешней среде привели к возникновению альянса производителей мороженого?
2. Как может быть охарактеризована общая, генеральная стратегия альянса?

3. Сохраняется ли конкуренция между компаниями, входящими в альянс? Если да, то в какой форме?

4. Каковы факторы, обеспечивающие устойчивость альянса?

5. Какие барьеры входа в отрасль имеет альянс?

Задание 4

Анализ ситуации.

В самом начале перехода нашей страны к рыночным отношениям молодой коммерсант создал фирму образовательного профиля *Global Marketing*, которая занялась обучением таких же молодых предпринимателей азам рыночной экономики. Сначала количество клиентов было весьма значительным, а фактическая себестоимость образовательных услуг – невелика. В течение первого года существования фирме удалось приобрести определенные основные фонды в виде оборудования офиса, закрепить за собой право аренды помещения, подобрать активный, рыночно ориентированный персонал и обучить его. Однако в дальнейшем произошло резкое усиление конкуренции на рынке образовательных услуг. Кроме того, простые сертификаты – справки коммерческой фирмы, хотя и с броским иностранным названием, перестали устраивать клиентов. Возникла необходимость лицензирования и государственной аттестации фирмы как образовательного учреждения, что было сопряжено для нее с большими трудностями. Руководство организации приняло решение о ее перепрофилировании.

Новой сферой приложения сил было решено выбрать рынок продуктов питания в расчете на то, что здесь спрос является относительно постоянным, а доход – гарантированным. Один из преподавателей, сотрудничавших с фирмой, предложил ее руководству обратить внимание на рынок кофе, ознакомив с некоторыми данными.

Руководство фирмы воспользовалось этим советом, а заодно применило полученные ранее знания для анализа ситуации и принятия стратегического решения.

Годовая фактическая емкость российского рынка кофе составляла в то время в ценовом выражении около 50 млн долларов. Статистика спроса на кофе, по данным фирмы «Ми-Сервис», выглядела при этом следующим образом: Башкирия, Дальний Восток, Забайкалье, Москва, Приуралье – по 5 %, Республика Коми и Санкт-Петербург – по 10 %, Центральная и Восточная Сибирь – по 15 %, Юг России – 20 %. Стоимость молотого расфасованного кофе западноевропейского произ-

водства составляла для отечественных импортеров не ниже 10 тыс. долларов за 1 т, растворимого – 20 тыс. долларов, гранулированного – не менее 45 тыс. долларов. В процессе переработки в Западной Европе цена кофе вырастала в среднем в 7 раз. Негосударственный импорт кофе в нашу страну на 80 % осуществляется из стран Восточной Европы в целях экономии на фрахте. Средняя цена покупки растворимого и расфасованного в стеклянные банки кофе составляет в этом случае около 4 тыс. долларов за 1 т, а жареного кофе в зернах и в предпродажной упаковке (пластиковые пакеты по 3–5 кг) около 2,2 тыс. долларов за 1 т.

Закупки зеленого (сырого) кофе в Германии, Венгрии, Польше, Чехии с последующей жаркой и фасовкой в Болгарии, Румынии или в европейской части Турции, где это обходится дешевле, оправданы в транспортном отношении, начиная с партии в 60 т (один вагон), и обходятся не менее чем в 100 тыс. долларов за такую партию. Уровень прибыли в валюте – 100 %.

Кофе-сырец можно приобрести в Африке по цене 500 долл. за 1 т, на фрахт судна с минимальной грузоподъемностью 500 т обходится около 60 тыс. долларов. С учетом затрат на жарку и фасовку в упомянутых странах для этого требуется первоначальный капитал на уровне 550 тыс. долларов. Прибыль – 150 %. Строительство в России линий по жарке кофе позволит сэкономить более 100 тыс. долл. в расчете на каждые 500 т кофе. Бывшая в употреблении импортная линия, способная переработать 500 т сырца в месяц, стоит около 100–150 тыс. долларов. В одной из своих зарубежных поездок генеральный директор фирмы познакомился с экспертными оценками и прогнозами развития кофейного рынка стран Восточной Европы. По данным немецкой фирмы *Darboven*, перспективы кофейного рынка стран Восточной Европы были оценены как весьма многообещающие. В Польше, например, как показали эксперты, потребление кофе должно достигнуть 2,2 млн мешков в 2005 г. (для сравнения в 1992 г. – 1 млн мешков).

Эти показатели отражают рост потребления в расчете на одного человека в год, что сравнимо с западным уровнем. Обнаруженные тенденции, по мнению экспертов *Darboven*, могут несколько успокоить кофейную индустрию, озабоченную тем, что текущие высокие цены на кофе в потенциале способны серьезно ограничить его потребление на рынках как развитых, так и развивающихся стран. Кофе считается относительно дорогим продуктом в Восточной Европе, так как зарплата здесь гораздо ниже, чем в странах Западной Европы. Однако в *Dar-*

boven предвидят рост потребления по мере сокращения безработицы. Здесь считают, что потребление кофе в республиках бывшего Советского Союза с 1989 г. удвоилось и достигло 0,5 кг на человека.

Вопросы для обсуждения:

1. Насколько оправдано желание руководства перепрофилировать фирму?

2. Оцените текущую фактическую емкость отечественного рынка кофе в тоннах. Для упрощения расчетов рекомендуется принять, что весь его импорт – негосударственный, закупки растворимого и жареного кофе равны между собой, а закупками кофе-сырца можно пренебречь. С какой точностью можно рассчитать емкость рынка?

3. Нехватка какой информации мешает точно определить емкость рынка в тоннах?

4. В какую сторону может измениться емкость рынка при закупках кофе-сырца и жареного на российских предприятиях? При каком дополнительном условии это изменение станет реальностью?

5. Каковы финансовые аргументы в пользу принятия решения о переработке кофе в России?

6. Каковы могут быть первые шаги отечественного предпринимателя на кофейном рынке, если исходить из принципа их наибольшей экономичности?

7. Определите рыночную роль данной фирмы с учетом выявленных масштабов ее деятельности на российском рынке. Что в этой связи необходимо сделать, готовясь к созданию собственного производства по переработке кофе?

Занятие 13, 14. СОСТАВЛЕНИЕ SWOT-АНАЛИЗА

Задание 1. Стратегия управления персоналом крупного промышленного предприятия

Анализ ситуации.

Одной и, пожалуй, главной составляющей стратегии управления персоналом крупного промышленного предприятия на современном этапе развития экономики страны является, состояние кадрового потенциала, который удалось сохранить в период жесточайшего кризиса, не обошедшего стороной ни одно предприятие.

Восполняемость кадров, подготовка резерва на замену убывающих специалистов, уровни профессиональной подготовки и образования с

необходимостью постоянного их повышения, возраст работников и осознание ими необходимости движения предприятия вперед своем развитии, морально-психологический климат в коллективе – эти и некоторые другие критерии оценки состояния кадров определяют жизнеспособность предприятия, и поддержание их величин в оптимальных соотношениях входят в круг наиболее трудных и наиболее болезненных вопросов, с которыми приходится сталкиваться руководителю сегодня.

Где взять специалистов высшей квалификации для пополнения и обновления кадрового состава предприятия? Этот вопрос наиболее актуален для нашего предприятия и о некотором опыте работы этом направлении хотелось бы поделиться с коллегами.

В мае 2003 г. совместно с Министерством промышленности науки Московской области был разработан проект целевого обучения специалистов для нужд комбината. В августе 2003 г. шесть человек стали студентами Московского государственного университета печати. Из них четверо наших работников поступили на заочное и двое – на дневное отделение. Но шести целевых мест, конечно, мало для нашего комбината. И тогда был заключен договор «О совместной образовательной деятельности Московского государственного университета печати и ГУП «Чеховский полиграфический комбинат». Согласно этому договору, комбинат направляет 17 человек, работников ЧПК, на обучение в МГУП на коммерческой основе, предоставляя таким студентам ряд льгот.

Скомплектованная группа, благодаря договоренности с вузом, за обучение оплачивает лишь 50 % стоимости. Комбинат выделяет студентам беспроцентную ссуду для этих целей. Нам удалось организовать учебу студентов этого коммерческого набора так, чтобы предприятие несло как можно меньше потерь их рабочего времени. Для этого, совместно с МГУП, организовано чтение лекций, проведение семинарских и практических занятий непосредственно на комбинате, проводится большая работа по корректировке учебных планов и программ с целью обеспечения непрерывности подготовки специалистов, приглашаются преподаватели МГУП на ЧПК для проведения различных форм занятий.

Поэтому часть зачетов и экзаменов студенты сдают непосредственно в стенах своего родного предприятия, а на сессии едут в МГУП и сдают только те предметы (например, химию), для подготовки которых нужны специально оборудованные лаборатории. Это намного облегчает учебу и совмещение ее с работой. Для лучшего усвоения зна-

ний для студентов проводятся дополнительные занятия по высшей математике и химии. В итоге студенты без единой потери окончили первый курс, успешно сдав все экзамены, и перешли на второй курс.

Потребность в молодых специалистах растет, поэтому в 2003 г. было принято решение по активизации профориентационной работы в Чеховском районе, задействованы печать и радио. С целью привлечения на обучение в МГУП наиболее подготовленной молодежи, комбинат заключает с ним договор об открытии Чеховского регионального учебно-методического комплекса (ЧРУМК) на базе гимназии № 7 г. Чехова Московской области для подготовки молодежи с ГУП «Чеховский полиграфический комбинат», из Государственного профессионального лицея № 56, школы № 1 и выпускников других учебных заведений к поступлению в Московский государственный университет печати.

Согласно этому договору на комбинате были открыты подготовительные курсы, на которых с ноября 2003 по май 2004 г. 20 учащихся школ города и района углубляли знания по математике и русскому языку. В результате семь человек стали студентами МГУП, поступив на различные факультеты, из них четыре человека – на дневное обучение и три – на заочное. Четверо из поступивших – дети работников комбината. Кроме этого, в нынешнем году еще семь человек поступили в МГУП на целевое обучение. С ноября 2004 г. подготовительные курсы продолжают свою работу.

Для подготовки специалистов на потребный для комбината профиль работы, мы практикуем прием на работу выпускников высших и средних учебных заведений на специально для этого введенные в штатное расписание должности специалистов-стажеров. Конечно, это увеличивает затраты на заработную плату, но они вполне оправданы. Мы работаем в тесном контакте с Чеховским районным центром занятости населения. Вместе находим варианты удовлетворения потребности комбината в рабочих кадрах из числа безработных граждан, применяя, вариант «Молодежная практика». Это позволяет молодежи в течение шести месяцев получить профессию прямо на рабочем месте, а комбинату – сэкономить 50 % зарплаты (вторую половину оплачивает Центр занятости) и провести отбор лучших для работы на комбинате. Немаловажным фактором в деле управления кадрами является знание и использование делового потенциала работников, объективная оценка их труда и стимулирование персонально каждого за результаты его работы.

В целях создания лучших условий для работы коллектива и благоприятного нравственно-психологического климата на комбинате разработана и уже начинает реализовываться программа технического перевооружения комбината. В частности, в октябре 2004 г. парк печатных машин должен пополниться новой листовой офсетной машиной с лаковым модулем Rolaпд-705, а также рулонной семикрасочной машиной глубокой печати для производства гибкой упаковки – это позволит создать современные рабочие места с лучшими условиями для работы. В цехе подготовки форм проведена перепланировка помещений и установка современного оборудования для изготовления офсетных печатных форм, что позволило улучшить условия работы.

Немало внимания мы уделяем улучшению условий труда служащих посредством систематически проводимой работы по компьютеризации отделов и служб комбината, замене устаревших моделей компьютеров на современные, оснащению подразделений оргтехниккой (ксероксами, факсами т. п.), оргсвязью (мобильными телефонами и т. п.), проведению плановых ремонтов и обустройства служебных помещений. Благоприятные условия для создания нормального нравственно-психологического климата в коллективе, на мой взгляд, создает демократичный стиль руководства, хотя отдельные случаи не исключают элементов автократизма. Важно и стремление к единству слова и дела, улучшение состояния социальной сферы, а иногда и просто чувство юмора.

Несмотря на экономические сложности, еще в 2000 г., в условиях продолжающегося спада производства, на базе санатория-профилактория «Ласточка» и здравпункта нами был создан лечебно-оздоровительный комплекс, позволяющий ежегодно оздоравливать свыше 500 человек, в числе которых не только работники комбината, но и работники издательств. На лицензировании в 2001 г. санаторий-профилакторий получил I категорию лечебно-оздоровительного учреждения. Мы изыскивали возможности для закупки нового медицинского оборудования и открытия стоматологического кабинета с ортопедическим отделением. В профилактории применяются более 20 различных методов лечения и профилактики заболеваний, в том числе лазеро-, гирудо-, фито-, психотерапии (последняя для детей и взрослых) и др., что позволяет снизить заболеваемость работников, улучшить медицинское обслуживание.

Комбинат содержит общежитие на 408 мест, продолжает строительство базы отдыха, в прошедшем летнем сезоне в санатории-

профилактории «Ласточка» прошли оздоровление 150 детей работников комбината.

У комбината четыре садоводческих товарищества, по желанию все работники комбината ежегодно обеспечиваются землей под посадку картофеля. Предприятием оказывается практическая помощь средней школе № 1, в которой учатся дети работников комбината.

На комбинате в 2003 г. создан комплекс общественного питания и торговли, в который входят столовая, магазин, буфет. При профкоме комбината действует детская библиотека, которой пользуются дети ближайших жилых микрорайонов. На комбинате возрождаются спорт, туризм и самодеятельность; в коллективах подразделений проводятся вечера, посвященные различным событиям жизни коллектива, поощряется участие спортивных команд комбината в районных и городских соревнованиях.

Большое внимание мы уделяем ветеранам. Ежегодно, 9 мая; администрация совместно с профсоюзным комитетом и Советом ветеранов комбината проводит вечера чествования ветеранов войны и тружеников тыла. Неработающим пенсионерам, а их более 800 человек, ежегодно оказывается материальная помощь и дополнительная – тяжело больным, одиноким, престарелым.

В 2000 г. было принято решение о выпуске к 35-летию комбината книги-летописи в двух томах о предприятии. В целях подготовки материала для книги в течение 2002 и 2003 гг. были проведены вечера встреч ветеранов строительства, пуска и освоения мощностей комбината. В январе 2003 г. книга была выпущена и вручена в качестве памятного подарка каждому ветерану и каждому работнику комбината.

На социальную сферу: содержание санатория-профилактория «Ласточка», общежития, строящейся базы отдыха, оборудование стоматологического кабинета, столовой, библиотеки, аренду земли под посадку картофеля, материальную помощь ветеранам, спортивные мероприятия в 2002 г. было израсходовано 1322 тыс. рублей, в 2003 г. – 3323 тыс. рублей.

Руководителю приходится работать в тесном контакте с общественными организациями: профсоюзной, Советом ветеранов комбината и района и оказывать им необходимую помощь.

Вступив в октябре 1999 г. в должность генерального директора Чеховского полиграфического комбината, я не видел необходимости формировать новую команду для поиска путей вывода комбината из кризиса, а начал работу с действующим составом, так как с членами

этой команды я был в той или иной степени знаком еще по своему прежнему месту работы, решая проблемы ГПЛ-56 по производственным, техническим, финансовым, экономическим, снабженческим, кадровым, строительным вопросам с прежним руководством комбината. Я знал этих людей не понаслышке, знал, что им можно доверять и опереться на них. Это были уже солидные люди, в возрасте от 43 до 58 лет, имеющие за плечами не один десяток лет работы на комбинате и опыт работы на последней должности от одного года (заместитель генерального директора по коммерческим вопросам) до восьми лет (главный бухгалтер), в большинстве своем с высшим образованием, хорошо знающие обстановку и специфику журнального производства, компетентные, ответственные, умеющие самостоятельно принимать решения на своем участке работы, объединенные общим желанием: изменить к лучшему сложившуюся ситуацию. Для комплексного анализа рынка сбыта полиграфической продукции нами была создана и уже несколько лет работает на комбинате маркетинговая группа, которая изучает и прогнозирует, организует работу по созданию новых видов продукции, рекламу и т. д.

В условиях меняющейся конъюнктуры спроса на рынке полиграфических услуг мы нашли возможности для частичной переориентации комбината на изготовление новых видов изделий – красочной гибкой упаковки и этикеточной продукции. Эти планы начинают реализовываться благодаря настойчивой, последовательной работе всего коллектива комбината. После августа 1998 г. нам удалось сохранить коллектив, прибегнув к более щадящим, чем сокращение численности работников, мерам: сокращенный рабочий день и сокращенная рабочая неделя, и то на короткий период, пока заказчики смогли преодолеть последствия кризиса. В октябре 2000 г. заработная плата работникам комбината была повышена в 1,5 раза. В настоящее время наш коллектив имеет самый высокий уровень средней заработной платы в Чеховском районе.

Комбинат имеет поддержку у деловых кругов, у государственных и общественных организаций, и подтверждение тому – банковское кредитование на приобретение новой техники, так необходимой для перевооружения предприятия. Имея надежный кадровый потенциал, коллектив ГУП «Чеховский полиграфический комбинат» с оптимизмом видит будущее своего предприятия и полиграфической отрасли в целом.

Вопросы для анализа ситуации:

1. Чем отличается новый подход к управлению персоналом при стратегическом управлении по сравнению с обычным (не стратегическим управлением)?
2. Как бы вы сформулировали видение, миссию, долгосрочные цели и стратегию ГУП «Чеховский полиграфический комбинат»?
3. Какие факторы внешней среды оказывают наиболее существенное влияние на ГУП «Чеховский полиграфический комбинат»? Опишите возможности и опасности исходя из описания ситуации и собственных знаний о состоянии российской экономики.
4. Какие сильные стороны у комбината и каковы его слабости, как вы думаете?
5. Постройте матрицу SWOT-анализа и покажите, какие проблемы ГУП «Чеховский полиграфический комбинат» решаются с использованием описанной в ситуации стратегии.
6. Почему именно стратегию управления персоналом считает ключевой Генеральный директор ГУП «Чеховский полиграфический комбинат»?
7. Каковы основные составляющие стратегии управления персоналом, реализуемые в ГУП «Чеховский полиграфический комбинат»? Как бы вы ее кратко сформулировали?
8. Можно ли достигнутый уровень развития кадров считать одной из ключевых внутренних компетенции организации?
9. Какую информацию необходимо отразить в стратегическом организационном плане, социальном, инновационном, инвестиционных планах и в каких подразделах?
10. Охарактеризуйте условия и стратегические изменения, произошедшие в ГУП «Чеховский полиграфический комбинат».

Задание 2. ЗАО «Текстиль-1»

Анализ ситуации.

Общая информация. Компания «Текстиль-1» была основана в 1831 г. как маленькая шерстяная мануфактура при водяной мельнице. Компания находится в небольшом подмосковном промышленном поселке, окруженном дачами и военными городками. В 30-х и 50-х годах предприятие было дважды реконструировано. Была создана также развитая «социальная инфраструктура», включая детский сад, общежитие, пионерлагерь, дом отдыха, дома для работников и т. д.

Последняя реконструкция была проведена в 1988–1990 гг. Почти 20 % установленного оборудования поступило по импорту, из Италии и ФРГ, остальное было отечественным. После реконструкции производственные мощности достигли 2 млн погонных метров шерстяных тканей в год, численность работников была доведена до 1 тыс. человек, а основные фонды составили 22 млн рублей. Приватизация фабрики произошла в 1992 г. Уставной капитал был разделен на 220 тыс. обычных акций, выкупленных работниками завода. Распределение акций было относительно равномерным и зависело в основном от стажа работы. Генеральный директор, прослуживший на фабрике 35 лет, получил 7,5 тыс. акций.

Организационная структура. Как в типичном акционерном обществе, высшим органом управления является общее собрание акционеров, которое назначает генерального директора. Генеральный директор, в свою очередь, назначает членов правления. В состав правления «Текстиль входит семь человек: генеральный директор, коммерческий директор, главный инженер, главный бухгалтер и три начальника производства. Организационная структура следует технологической цепочке: прядение – качество – окраска и отделка.

В 1993 г. был создан отдел маркетинга, подчиненный коммерческому директору и практически монополизировавший как собственно маркетинговые исследования и подготовку договоров и контрактов, так и обработку экономической информации.

Генеральный директор оставил за собой общий контроль, определение стратегических приоритетов и контакты с важнейшими хозяйственными партнерами в местной администрации. На деле все важнейшие решения на предприятии принимаются двумя людьми: генеральным директором Иваном Алексеевичем Васильевым и коммерческим директором Владимиром Валентиновичем Зеленовым.

Иван Алексеевич – ветеран текстильной отрасли. Он работает на заводе более 35 лет, пройдя путь от мастера до директора. Владимир Валентинович – недавний выпускник МГУ, свободно владеющий английским и немецким, стажировавшийся за рубежом.

Иван Алексеевич, правда, жалуется на то, что на стратегические решения у него практически не остается времени. Он объясняет это так: «У нас нет настоящей управленческой команды, и отсюда – все проблемы тащатся к руководству. Очень сложно научить начальников цехов не бояться брать инициативу в свои руки, принимать решения и отвечать за них. Нас столько лет приучали беспрекословно выполнять

приказы, что и мне нелегко дается принимать самостоятельные решения».

Ситуация в российской текстильной промышленности. Российская текстильная промышленность – одна из отраслей, в наибольшей степени пораженная экономическим кризисом. Если свести воедино все негативные факторы, сказавшиеся на производстве текстиля в России, то можно получить следующую картину:

1) спад массового спроса. Население стало гораздо больше тратить на питание, чем прежде, и гораздо меньше на одежду. Опросы свидетельствуют, что 75 % населения России покупают сейчас меньше одежды, чем до 1992 г.;

2) дезинтеграция СССР превратила потребителей сырья (хлопка и шерсти) в импортеров. Цены на узбекский хлопок достигли мирового уровня в ноябре 1993 г., цены на шерсть держатся на уровне 80–90 % мирового уровня;

3) после либерализации внешней торговли организованные и «челночные» поставки текстиля и обуви приняли обвальный характер. В 1994 г. на обувь и текстиль приходилось до 30 % всего российского импорта и более половины «челночных» поставок. Шерстяная отрасль разделила общую судьбу текстильной промышленности. Во II квартале 1994 г. производство шерстяных тканей в России составило 22 млн погонных метров – 22,4 % от уровня соответствующего периода 1991 г.

Рыночная позиция «Текстиль-1». Поставщики. Шерсть, главное сырье для выпуска шерстяных тканей, оказалась в дефиците. В 1994 г. в России было проведено лишь 48 тыс. тонн шерсти по сравнению с 90 тыс. тонн в 1991 г., из этого количества около 50 % было экспортировано. Потребление шерсти компанией «Текстиль-1» составляет около 1100 т в год. Кроме того, в России имеется всего девять шерстомоечных фабрик, так что рынок шерсти сегментирован и монополизирован. И. А. Васильев убежден, что «шерстомоечные фабрики поставляют на внутренний рынок только ту шерсть, которую оказалось невозможно продать на Запад из-за ее низкого качества».

Руководство «Текстиль-1» пыталось преодолеть дефицит шерсти путем организации собственной закупочной фирмы. Пытались организовать систему многоуровневой бартерной торговли – обменивать шерстяные ткани на товары народного потребления и затем поставлять их (бывшим) совхозам и колхозам в обмен на шерсть. Затея оказалась

неудачной из-за низкой ликвидности шерстяных тканей и отсутствия квалифицированного торгового персонала.

В 1994 г. положение с сырьем стало катастрофическим. Предприятие работает «с колес», т. е. без запасов сырья. Многие заказы стали выполняться на «давальческом сырье». Так, одна немецкая фирма, разместившая на фабрике заказ на 100 тыс. метров ткани, была вынуждена закупить шерсть в Австралии и предоставить «Текстиль-1» как кредит, погашаемый экспортными поставками.

Маркетинг и сбыт. Традиционный рынок шерстяных тканей практически разрушился к 1994 г. Если во времена СССР ткани «Текстиль-1» закупали почти 80 швейных фабрик по всей стране, то сейчас лишь одна швейная фабрика продолжает делать регулярные закупки. Одновременно прекратили свое существование государственные оптовые снабженческо-сбытовые структуры. Частные оптовики в 1994 г. были слишком малы, чтобы обеспечить устойчивый сбыт, как правило, размер закупок частного «оптовика» не превышал 1 тыс. метров тканей. В результате, единственными надежными отечественными потребителями остались в основном специализированные торговые дома, но они закупают в год не более 150 тыс. метров тканей – менее месячной производственной программы при нормальной загрузке мощностей.

С 1992 г. возникли новые потребители – американские и германские оптовики швейных изделий. На данном рынке «Текстиль-1» выступает в кооперации с российскими и украинскими швейниками. Спрос таким образом полностью зависит от конкурентных преимуществ российских и украинских текстильщиков.

Руководство «Текстиль-1» сформулировало четыре важнейших конкурентных преимущества:

- низкие издержки производства по сравнению с европейскими производителями из Италии, Шотландии, Испании, особенно затраты на рабочую силу. Действительно, уровень зарплаты работников «Текстиль-1» не превышает 200 долл. в месяц;
- высокое качество российских шерстяных тканей. Большинство шерстяных фабрик в Центральном регионе России было основано более 100 лет назад в небольших городках, где работники бережно сохраняют традиции ремесла;
- высокий образовательный уровень рабочей силы. На «Текстиль-1» все менеджеры имеют высшее образование, а 50 % рабочих – среднетехническое образование. Высокий уровень образования облегчает освоение новой технологии производства и нового оборудования;

- высокая интенсивность труда. Средняя «зона обслуживания» (число станков, обслуживаемых одновременно) российского рабочего в текстильной промышленности в 4 раза превышает данный показатель для Германии и в 12 раз для Индии.

Руководство «Текстиль-1» трезво оценивает свои конкурентные преимущества как временные. Действительно:

- дальнейший рост внутренних цен на шерсть, энергию и транспорт сводит на нет преимущества по издержкам;

- качество тканей постепенно снижается с износом оборудования.

Так, «Текстиль-1» не смог принять несколько заказов, потому что выпускаемые ткани не соответствовали отдельным западным стандартам по дизайну и плотности тканей.

В целом, структура рынка «Текстиль-1» в 1994 г. выглядела следующим образом:

- 80 % тканей поставлялось четырем американским фирмам;
- 10 % тканей забирала одна немецкая фирма;
- 10 % реализовывались через шесть российских торговых домов, мелких оптовиков и поставлялись на одно российское швейное предприятие.

Рыночная ситуация глазами руководства компании. Иван Алексеевич Васильев говорит: «Мы все еще производим ткани высокого качества, но у нас нет сбыта в России. Если российская женщина захочет обновить гардероб, то она будет выбирать что-либо из импортных товаров, а не пальто, пошитое на фабрике «Имени 8 Марта». Так что нам пришлось обратиться на Запад, и, в конечном счете, мы вышли на людей из Гармент Дистрикт в Нью-Йорке – квартала, в котором сосредоточены офисы крупнейших торговцев одежды.

Компаньоны из Нью-Йорка нашли, что наши ткани идеально соответствуют вкусам американских бабушек. Но шить в Америке невозможно, затраты на зарплату там слишком высоки, а в Латинской Америке, кроме пончо, ничего из шерсти никогда не шили. Тогда мы нашли одну швейную фабрику на Украине, которая берет наши ткани и шьет из них пальто. Какие этикетки к ним прилепляются – это уже не наше дело».

Продолжает Владимир Валентинович Зеленев: «Этикетки – это не наше дело, но знать цены надо по всей цепочке. Мы продаем нашу ткань, скажем, по 5 долл. за метр. На одно пальто идет 3 м ткани. Украинцы берут за пошив еще 4 долл. В то же время оптовая цена одного пальто в Нью-Йорке колеблется между 60 и 70 долл., а розничная

цена – 89–95 долл. Так что вы видите, наша доля в цене не превышает 17 %».

Иван Алексеевич Васильев добавляет: «Единственная возможность повысить рентабельность работы – установить прямые поставки на зарубежные рынки. В принципе, такая возможность существует, ведь российская квота на экспорт в ЕС не выбирается. Однако американцы покупают 80 % нашей продукции. С одной стороны, сразу от этих контрактов не откажешься, а с другой – поле для маневра слишком мало. А условия, выставляемые американцами, жмут нас все сильнее».

Иван Алексеевич Васильев поясняет: «Давайте разложим наши издержки. Из 5 долл. за метр ткани 2 долл. – затраты на сырье. Дальше идут дополнительные расходы. Мы платим за ремонт домов, в которых живут работники предприятия. Да я и сам живу в том же доме. Мы платим за обеды для рабочих, поддерживаем дом отдыха и профилакторий, а тут еще налоги. В результате, из стандартной «штуки» сукна длиной 27 м мы имеем только 3–4 м чистой прибыли, т. е. 12,6 %. Теперь вспомните про инфляцию».

Финансовая ситуация на фирме глазами руководства. Владимир Валентинович Зеленев убежден, что компания находится на грани финансовой катастрофы: «В IV квартале 1993 г. уровень текущей ликвидности был 0,83, а сейчас – 1,20. На самом деле улучшение это лишь кажущееся. У нас дебиторской задолженности на 2,3 млрд. рублей, в большинстве своем она никогда не будет погашена. Мы сами задолжали кредиторам 2,8 млрд. рублей. Главная причина наших долгов – политика поставщиков шерсти и красителей, требующих 100 % предоплаты. Мы замораживаем оборотный капитал. По норме нам надо около 2 млрд. рублей оборотного капитала, а имеется лишь 1,3–1,5 млрд. Остальное достаем через кредиты под людоедские проценты».

Иван Алексеевич Васильев подхватывает: «На самом деле самое неприятное, так это то, что мы задолжали зарплату за 3–4 месяца. Я прилагаю все усилия, чтобы расплатиться с рабочими к Новому Году».

Стратегический выбор руководства. Руководство компании «Текстиль-1» разработало три сценария возможного развития событий.

Сценарий 1. Это вариант сохранения нынешней ситуации. Компания продолжает полагаться на западные заказы. Требуемое качество продукции будет достигаться более тщательной работой и увеличением доли ручного труда.

Сценарий 2. Компания будет продолжать работать на западные заказы, но руководство будет стараться внедрить ряд мер по улучшению качества продукции:

1) будет создан специальный отдел внешнеэкономических связей. В задачу отдела будет входить не только оформление контрактов и отслеживание ситуации на мировых рынках сырья и готовой продукции, но и подготовка технических спецификаций по зарубежным стандартам для внедрения в производство;

2) будет перестроена система контроля качества. В настоящее время контроль за качеством рассредоточен по разным подразделениям (ОТК, заводская лаборатория, инженеры по качеству в цехах). Предлагается создать единую службу сквозного контроля качества и подчинить ее руководителю в ранге заместителя директора;

3) предлагается децентрализовать экономическую работу. Вместо планово-экономического отдела предлагается создать в каждом производстве прядение, ткачество, отделку, «экономические бюро». Главной задачей экономических бюро будет анализ издержек и разработка мер по их снижению.

Сценарий 3. Компания видит свое будущее в более тесной кооперации с зарубежными партнерами. Для этого предлагается передать значительный пакет акций (не менее 30 %) в обмен на современную технологию (патенты, ноу-хау и оборудование). Руководство хочет иметь представителя зарубежной фирмы не только в составе совета директоров, но и в составе правления, чтобы влиять на стиль управления и принятие текущих решений.

Генеральный директор склоняется к варианту 3, но опасается, что зарубежный партнер потребует ликвидировать весь дорогостоящий социальный фонд. Между тем среди рабочих уже распространяются слухи о возможном скором приходе «варягов», и значительное число работников считает это последним шансом на выживание компании.

«Текстиль-1» в 2001 г. Прошло более шести лет. Мы разговариваем с В. В. Зеленовым, занявшим пост генерального директора ОАО «Текстиль-1» три года назад, после ухода на пенсию прежнего генерального, И. А. Васильева.

«Да, много воды утекло с 1994 г. Я вспоминаю наши метания в то время, попытки выстроить долгосрочную стратегию выживания и развития. Что же на самом деле получилось?»

Во-первых, мы сохранились как крупные экспортеры тканей. 50 % нашей продукции идет на экспорт в США. Но сейчас наша задача – со-

кратить экспорт. На экспорт требуются ткани дешевые, нам их сейчас производить неинтересно. Наша задача – удержать свой рынок.

А свой рынок образовался из-за того, что мы смогли свои слабости не то, чтобы преодолеть, но использовать во благо себе и покупателям. Начнем с основы производства – сырья. Большинство западных шерстяных тканей производятся из так называемой «восстановленной шерсти». Эта шерсть получена из отходов шерстяного производства. Это так называемое короткое волокно. Для того чтобы сделать пряжу, необходимо добавить более длинные волокна, например капрон. Так что в импортных тканях 10–20 % капрона. В результате получаются хорошие ткани, но они рассчитаны на один сезон, плохо ведут себя при химчистке, «разволокняются». Мы не смогли добиться такого использования восстановленной шерсти, поэтому наши ткани делаются не из отходов, а из той шерсти, которую состригают с овцы и в таком виде пускают в производство. Поэтому мы по праву ставим на свои изделия знак «WOOLMARK» – обозначение того, что данное изделие изготовлено из чистой натуральной шерсти высокого качества в соответствии со специальным международным стандартом, но и дополнительно приписываем с полным основанием «PUR NEW WOOL» – только новая шерсть. Миллионы людей во всем мире при покупке изделий из шерсти ориентируются именно на этот знак.

Второй слабостью были ограничения при сбыте тканей внутри страны. Не хотели швейники брать нашу продукцию, потому что и сами гнали унылые отставшие от моды модели. Пришлось начать собственное швейное производство. Зарегистрировали торговую марку, звучащую то ли по-итальянски, то ли по-английски, высвободили часть площади, привлекли собственных работников – и дело пошло. Сейчас выпускается до 30 моделей демисезонных и зимних пальто, полупальто, свингеров, пончо. Изделия выпускаются малыми партиями. Тут уж и швейники забеспокоились, «если эти могут «с нуля» наладить рентабельное производство, то и нам удастся и подавно». И даже если они копируют наши модели, то все равно возникает интерес и дополнительный спрос на наши ткани. Так мы восстановили наши позиции на российском рынке.

Ну, и в-третьих, для того чтобы достигнуть такого положения, пришлось «раскрыться». Мы преобразовались из ЗАО в ОАО, появились «внешние» акционеры. Впрочем, они недолго пробыли «внешними». С самого начала заинтересовались в росте инвестиций и выправлении условий со снабжением и сбытом. Таким образом, они быстро перестали ощущать себя «внешними», перешли в разряд «своих».

Разумеется, не одни мы такие «умные и удачливые». С конца 1998 г. спрос на российские шерстяные ткани снова повышается. С 1999 г. производство шерстяных тканей выросло на 20 %, в 2000 г. – почти на 14 %. «Великолепная семерка» отечественных производителей (АО «Московская тонкосуконная фабрика им. П. Алексеева», Купавинская тонкосуконная фабрика им. И.Н. Акимова, АО «Тверской камвольный комбинат», АО «Невская мануфактура», АО «Павлово-Посадский Камвольдик», Арендное предприятие «Ростокинская камвольная отделочная фабрика», московская фабрика «Освобожденный труд») произвели в 2000 г. более 40 % общероссийского выпуска шерстяных тканей. Но и для нас остается еще достаточно места. Кроме того, мы освоили в 2000 г. несколько видов артикулов, превосходящих по всем параметрам качества итальянские аналоги. Так что мы считаем предприятия «большой семерки» не столько конкурентами, сколько коллегами. Мы регулярно встречаемся на выставках, ярмарках, проводим общие кампании в защиту отечественного товаропроизводителя. В этом году мы празднуем 150-летие нашей фабрики и приглашаем всех на торжества. Повернуть условия вспять, к ситуации 1993–1994 гг., уже не удастся никому.

Вопросы для анализа ситуации:

1. В чем проявлялась нестратегичность исходного управления «Текстиль-1»?

2. Как бы вы сформулировали сегодняшнюю миссию данной организации?

3. Проведите SWOT-анализ: возможностей и угроз для бизнеса компании (во внешней среде) в сопоставлении с ее сильными и слабыми сторонами (внутренняя среда) на 1994 и 2001 гг. Сравните результаты.

4. Охарактеризуйте стержневую компетенцию и конкурентные преимущества «Текстиль-1».

5. Можно ли считать, что практически предприятие реализовало стратегию интеграционного роста?

6. Какие факторы внешней среды стали определяющими при построении трех указанных сценариев?

7. Какие факторы внешней среды вы бы сейчас использовали к данному предприятию при разработке сценариев его развития?

8. Какие индикаторы предложили бы для системы раннего обнаружения?

9. Какие разделы и подразделы стратегического плана могут быть сформированы на базе вышеизложенной информации?

10. Какие важные стратегические изменения были реализованы на практике?

Занятие 15. УСТАНОВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность метода структуризации целей.
2. Дерево целей. Правила построения дерева целей.
3. Использование метода структуризации целей для решения экономических задач.

Задание 1. Городская телефонная станция

Обсуждение ситуации.

В начале 90-х гг. в ходе коммерциализации государственных и муниципальных организаций было проведено изучение одного из обслуживающих подразделений городской телефонной станции (ГТС) очень крупного города. Изучение заключалось в проверке эффективности от введения процедуры установления целей и обратной связи по отслеживанию выполнения работниками подразделения заданий по производительности. В это время Степан Николаев работал в новой для себя должности – одного из руководителей ГТС – и одновременно учился в Школе бизнеса Института международных отношений. Его подчиненные, занимавшиеся обслуживанием основных операций, отвечали за поддержание в чистоте и порядке оборудования, размещенного более чем в 50 зданиях города. Водители и автомеханики обслуживали парк, насчитывающий сотни машин, а снабженцы обеспечивали все районные отделения запасными частями и другими необходимыми материалами.

Обследуемые работники в последние годы постоянно не справлялись с поставленными заданиями и требованиями к их выполнению. Степан регулярно измерял выполняемую ими работу по четырем показателям: (1) качество обслуживания; (2) техника безопасности; (3) дисциплина прихода и ухода; (4) экономия издержек. Все показатели за исключением первого измерялись количественно. Своей наиболее важной задачей Степан считал достижение выполнения всеми подчиненными поставленных перед ними целей.

В ходе проводимого изучения все работники были разбиты на группы. Каждая группа изучалась по одной из четырех целей. Провер-

ка должна была показать, каким образом обратная связь будет влиять на уровень достижения поставленных целей. В одной из групп мастер встречался с подчиненными раз в неделю и информировал их о том, кто из них достиг целей на предыдущей неделе. На этой же встрече устанавливались цели на следующую неделю. Тем работникам данной группы, кто работал хорошо, было об этом сказано и взято на заметку мастером. В другой группе работники оценивали свои результаты сами. В третьей группе работники к тому, что они сами оценивали себя, добавляли еще оценку мастера.

Через три месяца после начала обследования в работе групп появились признаки улучшения по показателям качества обслуживания и техники безопасности. Показатели прихода и ухода не изменились, прогулы были очень редкими. Группа, имевшая в предыдущем году наиболее низкие результаты, оказалась к концу года изученная на первом месте. Это была группа, где оценка шла с двух сторон – от себя и от мастера. Та группа, успехи работников которой оценивались только мастером, была второй, подойдя очень близко к занявшей первое место группе.

Степан Новиков сказал по этому поводу: «В этих группах были люди, которые действительно получали информацию о результатах своей работы. Когда работник может без вопросов и сомнений знать, что является для него целью и достиг ли он ее, а также периодически получать подкрепление своему поведению похвалой начальника, то это наиболее сильное оружие в организации. Это то же самое, что известить свои войска о победе».

Вопросы к конкретной ситуации:

1. Какие из рассматриваемых в ситуации целей относятся к индивидуальным, групповым и организационным?

2. Как вы думаете, почему для контроля работы групп были выбраны четыре указанных показателя?

3. Каким методом происходило установление целей в каждой из изучаемых групп? Использовались ли при этом элементы «управления по целям»? Если да, то какие? Подтвердите фактами.

4. Аргументированно объясните, почему группа «самооценки» проиграла?

5. Что бы вы посоветовали Степану использовать как количественное выражение каждого из четырех показателей, установленных для групп.

6. Какие еще цели мог поставить перед собой Степан как руководитель одного из ключевых подразделений городской телефонной станции.

Задание 2. Установление целей в учебной группе

Постановка задачи.

Группам по 3–4 чел. необходимо заполнить приведенную табл. 8.

Таблица 8. Цели и действия в учебной группе

Общие цели, которые в равной мере разделяются членами группы	Специфические цели или задачи, которые способствуют достижению общих целей	Конкретные действия или шаги, которые позволяют выполнить специфические цели или задачи

Задание 3

Управленческая ситуация 1.

Завод, выпускающий стройматериалы, столкнулся с ситуацией значительного повышения спроса на свою продукцию, вызванного развернувшимся строительством коттеджного поселка в окрестностях города. В связи с этим директор завода принял решение увеличить объем выпускаемой продукции на 30 %.

На совещании, проведенном директором, выяснилось, что «узким местом», затрудняющим решение поставленной задачи, является распределение работы между исполнителями и загрузка производственных мощностей.

Для решения этой проблемы были предложены следующие варианты цели:

– *введение основного календарного плана*, обеспечивающего гибкость в работе и удобного при выполнении срочных заказов, применяемого чаще всего при постоянной номенклатуре продукции и при наличии опытных мастеров;

– *переход на метод непрерывной загрузки*, который отличается от предыдущего метода большей детализацией хода производства, использованием различного рода отчетно-учетных форм, показывающих весь ход выполнения работы, а также графиков загрузки;

– использование графиков по стадиям выполнения задания, позволяющих больше детализировать ход производственного процесса с указанием времени наладки оборудования, сроков начала и завершения работы, времени перемещения материалов, количества изготавливаемых изделий и задействованных станков и т. д., в то же время это более дорогостоящий вариант.

***Проблема 1.** Оцените ситуацию, сложившуюся на заводе. Какую из трех возможных целей вы бы выбрали? Обоснуйте свой выбор.*

Развитие управленческой ситуации 1.

В сложившейся управленческой ситуации наиболее предпочтительна цель «переход на метод непрерывной загрузки». Это объясняется, с одной стороны, тем, что при увеличении объемов производства может возникнуть необходимость в расширении номенклатуры производимой продукции, с другой – тем, что из-за необходимости оперативного решения проблемы и ее краткосрочного характера нецелесообразно дорогостоящее использование графиков по стадиям выполнения задания.

Возникающие в управленческой практике проблемы и вопросы, которые должны быть решены управленцем, приводят к необходимости определять цели, стоящие перед объектом управления. Мы не говорим сейчас о такой классификации целей по видам, как отнесение их к классу экономических, политических, социальных и т. д., поскольку в каждом конкретном случае, как правило, ясно, к какому из этих видов цель относится.

Большее практическое значение имеет умение формулировать цели, различающиеся по технологии их формирования и реализации. Так, в управленческой практике приходится формировать цели траекторные и точечные. Напомним, что **траекторные цели** определяют направление, в котором должно изменяться состояние объекта управления, а **точечные цели** – конкретный результат, который должен быть достигнут.

Скажем, цель «повысить качество выпускаемой заводом продукции» является траекторией, а цель «увеличить на 30 % реализацию выпускаемой заводом продукции за счет повышения ее качества» – точечной.

Управленческая ситуация 2.

Одной из основных проблем, возникших перед заводом, выпускающим трактора, является недостаточная ритмичность производства. Она не позволяет обеспечить дальнейший рост производства тракторов, пользующихся устойчивым спросом на рынке сбыта.

Чтобы подготовить и принять решение о проведении специальных мероприятий по обеспечению ритмичного функционирования производства, руководство завода должно четко сформулировать цель, характеризующую, с одной стороны, уровень ритмичности производства тракторов, которого хотелось бы достичь при реализации намечаемых мероприятий, а с другой – путь, который приведет к достижению поставленной цели.

Проблема 2. *Как бы вы на месте руководства завода сформулировали цель, достижение которой гарантировало бы заводу необходимый уровень ритмичности производства? Сформулируйте траекторную и точечную цели, достижение которых способствовало бы повышению объема производства тракторов в приведенной управленческой ситуации за счет увеличения ритмичности их производства.*

Развитие управленческой ситуации 2.

Цель, поставленная руководством завода, может быть траекторной или точечной. Пример траекторной цели: «повысить ритмичность производства тракторов за счет внедрения в эксплуатацию автоматизированной системы учета, работающей в оперативном режиме». Пример точечной цели: «коэффициент ритмичности производства тракторов увеличить на 7,5 % за счет введения в эксплуатацию автоматизированной системы учета, работающей в оперативном режиме, не позднее 1 июля текущего года».

Следует отметить, что точечная цель, как правило, более предпочтительна, чем траекторная, поскольку более конкретна и степень ее достижения всегда может быть оценена.

Цели, как и принимаемые управленческие решения, могут быть оперативными, тактическими, стратегическими.

Оперативные цели определяют задачу, возникающую перед, организацией или ее подразделением при решении конкретных! управленческих проблем, в частности, при реализации уже принятых управленческих решений.

Пример **тактической цели** был приведен в управленческой ситуации 1.

Формулирование **стратегической цели** – наиболее сложная задача, поскольку носит более глобальный характер и, как правило, затрагивает разные направления деятельности организации.

При формировании стратегической цели часто используете? так называемое *дерево целей*, позволяющее не только сформулировать генеральную цель, т. е. определить желаемое состояние, которому стре-

мится организация при достижении стратегической цели, но и детализировать пути ее достижения.

При построении дерева целей сначала формулируется генеральная цель, стоящая перед организацией. Она образует первый иерархический уровень. Затем формулируются цели второго иерархического уровня дерева целей, которые являются по существу теми промежуточными целями, которые необходимо достичь при достижении генеральной цели. Целями третьего уровня являются промежуточные цели, достижение которых необходимо при достижении целей второго иерархического уровня и т. д.

При формировании развернутой стратегической цели, как правило, используется несколько иерархических уровней дерева целей в зависимости от сложности стоящей перед организацией задачи.

Управленческая ситуация 3.

Руководство завода по производству тракторов было поставлено перед необходимостью принятия стратегического решения о путях его дальнейшего развития. На совещании, проведенном директором, было принято решение о разработке программы долговременного развития предприятия.

Перед планово-экономической службой завода была поставлена задача: прежде чем приступить к разработке программы, надо представить руководству завода согласованную систему целей, обеспечивающую достижение поставленной генеральной цели.

В частности, в качестве одной из подцелей достижения генеральной цели, поставленной руководством завода, в систему целей должна быть включена подцель по повышению ритмичности производства тракторов.

***Проблема 3.** Как вы оцениваете принятое руководством завода решение о разработке системы стоящих перед заводом целей и программы перспективного развития предприятия? Сформируйте дерево целей программы перспективного развития тракторостроительного завода.*

Развитие управленческой ситуации 3.

Принятие решения о разработке программы перспективного развития завода предшествует процессу разработки программы. Целеполагание является одной из основных составляющих выработки стратегии развития предприятия, предшествующей решению о разработке программы. Поэтому руководством завода было принято правильное управленческое решение о предварительной разработке системы це-

лей, к достижению которых надо стремиться при разработке программы перспективного развития предприятия.

Система целей, разработанная планово-экономическим отделом завода, представляла собой дерево целей, генеральной целью которого было создание высокотехнологичного производства тракторов, обеспечивающего выпуск конкурентоспособной, пользующейся стабильным потребительским спросом на рынках сбыта продукции.

Цели первого иерархического уровня дерева целей включали такие подцели генеральной цели развития предприятия, как обеспечение качества выпускаемой заводом продукции, повышение ритмичности и рентабельности производства, реализацию социальной программы, переподготовку кадров.

Подцель первого иерархического уровня дерева целей – повышение качества продукции – включала в качестве подцелей второго иерархического уровня такие подцели, как повышение стойкости инструмента на установках типа «Булат», электроискровое легирование, химическое никелирование, электрохим-полировка. Подцелью второго иерархического уровня были также мероприятия по централизации заточки инструмента и его восстановлению, по совершенствованию нормирования расхода инструмента, его списанию и хранению и т. д.

Разработка целей стратегического значения, и в том числе дерева целей, при определении стратегических целей развития организации определяет успешность ее функционирования в будущем. Поэтому качеству их разработки придается большое значение.

Сформулированные аналитиками организации цели должны быть подвергнуты, с одной стороны, экспертизе специалистов по направлениям деятельности организации, включенным в программу, а с другой – коллективной управленческой экспертизе для оценки реализуемости разработанной системы целей и соответствия ее замыслам и ценностным установкам руководства организации.

Технологии организации и проведения экспертиз будут обсуждены на последующих занятиях.

Занятие 16. АНАЛИЗ И ВЫБОР СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПОЗИЦИЙ

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность матрицы БКГ.
2. Модель МакКинзе.
3. В чем заключается оценка будущей эффективности действующей стратегии.
4. Определите выбор позиции в конкуренции.

Задание 1

Упражнение 1. Для успешного выживания в долгосрочной перспективе организация должна постоянно предпринимать усилия, направленные на то, чтобы делать свой продукт более дешевым, либо обладающим какими-то отличительными потребительскими свойствами.

Постарайтесь определить, чем должно отличаться управление фирмами, ориентирующимися на создание ценового преимущества, от управления фирмами, имеющими цель создать преимуществ за счет качественных отличий своей продукции.

Упражнение 2. Вам поручено провести маркетинговый аудит предприятия, выпускающего товары промышленного назначения. Составьте перечень вопросов для руководителя и специалистов предприятия, ответы на которые позволят вам установить положение дел на предприятии и выработать рекомендации по развитию стратегического маркетинга.

Упражнение 3. При обсуждении плана выпуска новой продукции, проанализировав существующее (благополучное) положение предприятия, его руководство единодушно приняло решение запустить продукцию в серию. Правильное ли решение было принято?

Задание 2

Анализ ситуации.

Основными покупателями компьютерной техники в России являются крупные государственные и коммерческие структуры. Поэтому все ведущие компьютерные фирмы ориентируют свой бизнес на этих потребителей. За большие заказы на компьютерную технику идет

жесткая конкурентная борьба. Преимущества таких заказов очевидны, хотя и имеется серьезная угроза задержки платежей, и тогда у фирмы могут возникнуть серьезные проблемы. На Западе рынок «домашних» персональных компьютеров сложился давно и постоянно растет. С появлением CD-ROM компьютер занял в домашнем обиходе такое же место, как и телевизор. По оценке американской Ассоциации электронной индустрии, в 1994 г. в США объем продаж персональных компьютеров без учета стоимости программного обеспечения превысил 8 млрд долларов и очень немного отличался от объема продаж телевизоров. В России же рынок «домашних» персональных компьютеров в то время практически отсутствовал. И не только потому, что такой компьютер был слишком дорог для большинства россиян, но и потому, что этот рынок никто не создал.

Так, российские производители персональных компьютеров собирают их из импортных комплектующих. В силу этого их бизнес очень сильно зависит как от ситуации на рынках комплектующих, в первую очередь на рынках Юго-Восточной Азии, так и от политики правительства России в отношении таможенных пошлин на эти комплектующие. Данные обстоятельства делают этот бизнес в России очень сложным. Не меньшие сложности для компьютерного бизнеса создает и то обстоятельство, что компьютеры отечественной сборки, хотя и более дешевые, но менее качественные, все с большим трудом привлекают к себе внимание покупателей, ориентирующихся в последнее время на более качественную технику известных западных фирм. В такой ситуации очень немногие компьютерные фирмы продолжают оставаться в этом бизнесе.

Рассмотрим пример периода становления этого рынка в России. Ряд фирм, несмотря на перечисленные выше трудности, довольно успешно вели данный бизнес. К числу таких производителей относилась московская фирма *Stins Coman*, оборот которой в 1994 г. превысил 20 млн долларов. В *Stins Coman* работало свыше 90 человек. Основу коллектива составляли бывшие сотрудники предприятий авиационной промышленности. В фирме развивается дух причастности в организации. Для этого проводились коллективные мероприятия; сотрудники обеспечивались бесплатным питанием в столовой фирмы, живущих в г. Жуковском доставляли на работу в фирменном автобусе. Технократическое прошлое большинства сотрудников, а также некий внутренний дух фирмы создавали почву для чрезмерной самоуверенности. Так, в 1994 г. сотрудниками фирмы был самостоятельно подготовлен и

выпущен каталог продукции и услуг фирмы. По мнению специалистов, он страдал рядом недостатков, которые никогда не допустили бы профессионалы.

Весной 1994 г. на рынках Юго-Восточной Азии в силу ряда причин, имевших локальный характер, произошло резкое снижение цен на полупроводниковые изделия и схемы, используемые в качестве комплектующих при сборке персональных компьютеров. Российские компьютерные фирмы получили возможность заработать на этом. Однако сделать это оказалось не так легко, как могло показаться с первого взгляда. Российские компьютерные фирмы начали закупать дешевые комплектующие.

Трудности реализации дешевых комплектующих навели руководство фирмы *Stins Coman* на мысль о создании дешевого компьютера, который будут покупать не государственные организации и коммерческие фирмы, а простые российские граждане для домашнего пользования. Вначале эта идея президента фирмы Сергея Анисимова не имела полной поддержки среди работников фирмы. Однако вскоре идея закрепились, и было решено приступить к выпуску дешевого «народного» компьютера под названием «Амата». При разработке концепции компьютера «Амата» с самого начала были определены условия успеха проекта. Во-первых, компьютер должен быть максимально дешевым. Для этого решили отказаться от монитора, предложив покупателям использовать в качестве монитора имеющийся у них телевизор. Во-вторых, компьютер должен был обладать свойствами игровой приставки, не худшими, чем обладает известная игровая приставка «Денди». В-третьих, в силу отсутствия рынка такого рода компьютеров было решено провести широкую кампанию по рекламированию «Аматы». В-четвертых, так как, несмотря на относительно низкую цену, компьютер все-таки оставался недоступен по цене большинству возможных покупателей, было принято решение разработать и реализовать схему оплаты компьютера в рассрочку. Фирма планировала, что за последние 6 месяцев ей удастся продать 150 тыс. компьютеров «Амата».

Были разработаны два варианта компьютеров стоимостью соответственно 390 и 790 долл. Для реализации проекта по полной схеме руководство фирмы решило привлечь ряд партнеров. Так как за первый год предполагалось продать 400 тыс. компьютеров, то, опасаясь нехватки мощностей собственного завода «Стек» в Екатеринбурге, фирма *Stins Coman* провела переговоры с фирмой *Aquarius Sistem* по пово-

ду сборки части компьютеров «Амата» на их заводе в г. Шуя. Для ремонтного обслуживания привлекли фирму «Техносервис», а относительно разработки системных и игровых программных продуктов для «Аматы» договорились с фирмами «Никита» и «Физтехсорт».

Осуществление платежей в рассрочку планировалось провести с помощью Сбербанка и Уникомбанка. Для получения компьютера покупатель должен был уплатить в магазин 19 или 39 долл. (размер месячной выплаты за соответствующую модель «Аматы») и предъявить гарантийную справку. Для продажи компьютеров «Амата» была достигнута договоренность об их реализации через сбытовую сеть дистрибьюторской компании *Merisel* и дилерскую сеть фирмы *Aquarius*. На проведение рекламной кампании было выделено 1,5 млн долларов.

Привлечение к проекту известных российских фирм и банков вселяло в руководство фирмы *Stins Coman* оптимизм и большие надежды на огромный успех у населения компьютера «Амата». На презентации компьютера президент *Stins Coman* Сергей Анисимов с уверенностью объявил о том, что планируется продать в течение года 400 тыс. «домашних» компьютеров «Амата». Цифра основывалась на том, что в России 40 млн семей. При этом г-н Анисимов без лишней скромности посетовал на то, что из-за ограниченности сбытовых мощностей их компьютер сразу попадет в разряд дефицитных товаров, и высказал опасение, что фирма подвергается критике со стороны покупателей за необходимость вставать в очередь за «Аматой». Проведя презентацию на столь оптимистичной ноте, г-н Анисимов до сентября уехал в отпуск. Практическая реализация проекта пошла по другому сценарию.

Во-первых, эксплуатационные возможности «Аматы», особенно ее дешевой модели без винчестера и монитора, оказались очень слабыми. Компьютер был неудобен, так как для его полноценного использования нужно было докупать ряд дополнительных компонентов, что, естественно, увеличивало стоимость компьютера. Столкнувшись с этой проблемой, *Stins Coman* выпустила более удобную для использования модель «Аматы», но она оказалась в несколько раз дороже дешевой модели.

Во-вторых, банки решили изменить схему платежа за компьютер. Вместо выплаты в рассрочку они предложили покупателям делать единовременный в размере стоимости компьютера взнос в банк на безотзывный депозит, т. е. покупатель должен был сразу платить в зависимости от выбранной модели или 390, или 790 долл.

В-третьих, рекламная кампания совершенно не выполнила своей задачи. Она не носила адресного характера. Не было ясно, чего хотят добиться с помощью этой рекламы. Видеоролик, запущенный по телевидению, не способствовал появлению интереса к компьютеру, а плакат «Папа, купи мне «Амату»! Она все умеет» наводил молодежь на мысли, далекие от компьютера. Позже г-н Анисимов признал, что следовало выделить на рекламную кампанию не менее 5–6 млн долларов. За первые 6 месяцев реализации было продано всего 5 тыс. компьютеров «Амата».

Вопросы для обсуждения:

1. Как вы охарактеризуете бизнес, в котором находилась фирма *Stins Coman*?
2. Почему производство домашнего компьютера «Амата» не привело к планируемому результату?
3. Какие конкурентные преимущества своему продукту намеревалась придать фирма?

Задание 3

Анализ ситуации.

«Пятерочка» – торговая сеть, объединяющая более 200 универсамов, оборот которых составляет свыше 700 млн долларов. С момента появления компании общественное мнение северной столицы все успехи связывало с административным ресурсом, т. е. с губернатором. Этим, мол, обусловлены и ее неслыханные темпы роста. Кстати, московский офис «Пятерочки» расположился в складских помещениях Управления делами президента – тоже неплохой ресурс. Даже если эти подозрения обоснованы, то они лишь отчасти объясняют успехи питерских ритейлеров. Присмотревшись к компании повнимательнее, можно заметить более важный фактор роста – ее динамичная внутренняя жизнь. Успехи «Пятерочки» объясняются очень просто – ее бизнес был глубоко продуман, четко организован и последовательно реализуется в жизнь.

Концепция бизнеса «Пятерочки» отражена в ее названии. Речь идет о пяти «базовых выгодах», которые магазины сети намерены предложить покупателю. Формулировки не блещут оригинальностью: поддержание низких цен, удобное расположение универсамов, оптимальный ассортимент товаров, гарантии качества продукции, качественное и профессиональное обслуживание покупателей.

Выбор «базовых выгод» не случаен и прямо следует из стратегических ориентиров бизнеса. По словам Сергея Лепковича, директора питерской сети магазинов, «Пятерочка» изначально задумывалась в формате, пригодном для большей части населения страны. Речь шла о прямой альтернативе оптовым продуктовым рынкам. Поэтому принцип экономичности для компании принципиален, она не собирается отказываться от него в будущем. Дело в том, что в среднем по стране непосредственно в целевую аудиторию экономичных универсамов попадает 60 % населения. Еще около 20 % – это постоянные клиенты оптовых продуктовых рынков, и их можно рассматривать как потенциальный объект конкуренции. Только 10–15 % россиян могут позволить себе делать покупки в супермаркетах и гипермаркетах, где цены на 20–30 % выше, чем в «Пятерочке». По расчетам специалистов компании, быстрее и дешевле открыть в любом городе три-пять магазинов формата «Пятерочки», чем один гипермаркет, а контролируемые доли рынков при этом оказываются сопоставимыми.

По разнообразию ассортимента «Пятерочка» продолжает уступать супермаркетам «для среднего класса». Но это тоже следствие приверженности принципу работать для большинства в этой стране. «Уверяю вас, в повседневной жизни люди пользуются довольно ограниченным набором продуктов. Поэтому нам нет никакого смысла держать на полках пятнадцать тысяч наименований», – утверждает г-н Лепкович. Основным ориентиром в ценообразовании для компании остается мелкооптовый рынок. Избранная стратегическая ориентация накладывает на выбор средств извлечения прибыли существенные ограничения. Понятно, что «Пятерочка» пытается выжать максимально возможный доход с каждого квадратного метра торговой площади. За счет оптимального расположения товаров, включения в ассортимент не залеживающихся на полках продуктов повседневного спроса, сдачи в аренду свободных торговых площадей, размещения платной рекламы на каждом удобном месте: на стенах, потолке, прилавках, на кассовой ленте, на одежде торгового персонала. Единственно, что недопустимо для «Пятерочки» ради большей выручки, — это увеличить наценку: она в среднем составляет 10–12 % (в обычных супермаркетах около 40 %). Остается одно – снижать издержки обслуживания продуктов: доставки, предпродажной подготовки и т. д. Ведь львиную долю розничной цены (до 85 %), составляют именно они. Экономят в «Пятерочке» серьезно и последовательно. Собственно говоря, даже на ограниченно-

сти ассортиментного ряда – логистика для меньшего количества наименований обходится дешевле.

Основной резерв извлечения прибыли и экономии в «Пятерочке» состоит в жестко прописанных правилах внутреннего распорядка. Расписано буквально все, вплоть до количества слов, необходимых и достаточных в деловом общении. В фирме разработан глоссарий для сотрудников, состоящий из 200 терминов. Из него сознательно исключены сложные и «умные» понятия современного языка бизнеса. Считается, что работники не должны тратить время на прояснение смысла высказываний собеседников. А то можно и убытки понести из-за элементарного непонимания между коллегами. Документов с описанием бизнес-процессов «Пятерочки», напротив, очень много, и руководство компании рассматривает их как ее основной капитал. Описание бизнес-процессов предельно детализировано. До секунд разработаны нормативы погрузочно-разгрузочных работ автотранспорта в магазинах. Это позволяет точно знать, где находится машина, и в случае необходимости скорректировать ее маршрут. В правилах для грузчика указан кратчайший путь через зал в подсобку даже на тот случай, если грузовик с товаром подошел не к черному, как обычно, а к основному входу: мимо каких полок проходить, где сворачивать влево, где вправо. Четкое планирование маршрутов и установление нормативов на время перевозки, разгрузки и погрузки позволило поднять производительность труда на этих операциях на 35 %. В рекомендациях по расстановке продуктов в торговом зале учтены мельчайшие детали поведения потребителей: каков обычный маршрут покупателей по залу, идет он в одиночку или с женщиной (мужчиной), с ребенком; под каким углом падает взгляд покупателя на продукт и захочет ли он за ним тянуться. После того, как все работы в магазинах были детально описаны, «Пятерочке» для их выполнения нужно на 15–25 сотрудников меньше, чем другим сетям. Уровень издержек в магазинах «компаниимикросхемы», как утверждают менеджеры, в пять раз ниже, чем в типичном универсаме. При этом отдача на вложенный капитал выше, чем у многих грандов мировой торговли.

Кроме того, «компанию-микросхему» легко тиражировать. Поэтому в «Пятерочке» задумались о франшизе. Ведь в этом случае скорость продвижения к тем самым 60 % покупателей в стране возрастет многократно.

Однако в работе «Пятерочки» нет ничего неизменного. Изменения происходят даже в пяти «базовых выгодах» для покупателя. Так, когда

«Пятерочка» только появилась на рынке, ее целевая аудитория превыше всего ставила низкие цены. И список выгод возглавило «поддержание низких цен». Сейчас ситуация иная: доходы людей выросли, покупатели вспомнили, что у продуктов, кроме цены, есть и качество. «Пятерочка» моментально среагировала: на первое место переместилась «гарантия качества товаров». В поддержание этого была проведена рекламная кампания, где говорилось, что покупатель может вернуть любой не понравившийся ему товар даже без чека.

Ясно, что соблюдение регламента зависит не от тех, кто следит за его исполнением, а от непосредственных исполнителей. В «Пятерочке» работают над тем, чтобы сбои в «микросхеме» не происходили по вине человеческого фактора. Так, кассир здесь получает в несколько раз (!) больше, чем в прочих известных сетях России – как наших, так и западных. Недаром на каждое вакантное место в компании претендуют не менее 25 человек. Но зарплата отнюдь не единственная форма культивирования чувства преданности делу корпорации. В «Пятерочке» существуют типовое обучение персонала и типовая культура.

Задача обучения – довести действия сотрудников до автоматизма. Правда, обучение на функциональном уровне проходят здесь просто. Лозунг составителей инструкций и программ в этой фирме: «упрощай». Так, в любом современном торговом предприятии кассирам не надо проявлять чудеса сообразительности, работая за высокотехнологичными кассами: всю интеллектуальную работу совершает программа. Тем не менее, программисты «Пятерочки» утверждают, что в их системе управления все кассовые операции были доведены до высших ступеней элементарности, что позволяет очень быстро обучать кассиров.

«Пятерочка» создает внутреннюю типовую культуру, из которой должны логично вытекать все требования к основной деятельности персонала. В учебном центре сотрудников не только обучают профессиональным навыкам, но и правилам поведения в компании. Ведут беседы об основных культурных установках, которые здесь называют заповедями. С одной стороны, правила призывают возлюбить покупателя как самого себя. Они звучат примерно так: «Клиент – наш лучший партнер», «Слушай и уважай потребителя», «Клиент имеет право на плохое настроение, мы – никогда». С другой стороны, сотрудников здесь называют партнерами и выдают каждому специальный именной паспорт – знак принадлежности к корпорации. В программе обучения

обязательна лекция об истории компании, где рассказывается о ее успехах, и объясняются их причины.

Вопросы для обсуждения:

1. Что является основным конкурентным преимуществом компании «Пятерочка»?
2. По каким критериям оцениваются бизнес-процессы в «Пятерочке»?
3. Как осуществляются в компании обучение, мотивация и использование персонала?
4. Каковы ключевые факторы успеха «Пятерочки»? Составьте модель 5 ключевых факторов успеха по Портеру.
5. Составьте матрицу БКГ.

Задание 4

Анализ ситуации.

Ростокинская меховая фабрика «Труд» (ныне «Русский мех») в конце 1980-х гг. была одним из самых богатых эффективных предприятий Москвы – стотысячный коллектив ЗИЛа производил продукции на 2,5 млрд рублей, а четыре тысячи работников «Труда» – на 2,2 млрд. В 1989 г. предприятие одно из первых стало арендным, а через год, преодолев колоссальное сопротивление, вышло из состава объединения и стало называться концерном. Около десяти лет предприятие переживало трудности первого этапа перестройки.

В 1998 г. акционеры «Русского меха» созрели для решительных действий. Они поняли, что перестановка фигур на самом предприятии ничего не дает, и решили пригласить новую команду менеджеров со стороны. Новые менеджеры поставили перед собой задачи: ввести профессиональное управление финансами, персоналом; наладить постоянные поставки качественного сырья; внедрить мировые технологии выделки меха и пошива; осуществлять современный маркетинг. Все это было в сентябре 1998 г., в канун продажного сезона, поэтому действовали быстро. Хотя с финансами было туго, за четыре месяца успели закупить сырье и внедрить новые технологии, раскатать производство и серьезно нарастить объемы, распродать продукцию и вернуть долги. Правда, отдельное спасибо менеджеры говорят кризису. «Без него процесс стабилизации занял бы гораздо больше времени, – считает генеральный директор Михаил Курцер. – Много долгов у нас было в рублях. Большую часть сырья купили за рубли, с какими-то по-

ставщиками договаривались о поставке в кредит, зарплата, налоги – в рублях».

Кризис дал меховщикам возможность начать борьбу с импортерами, занимавшими львиную долю рынка (по оценкам Департамента легкой промышленности Минэкономики – 85 %). Норковая шуба от «Русского меха» в фирменном магазине стоит примерно 50 тыс. рублей, а импортные (в ГУМе, ЦУМе или «Охотном Ряду») – в среднем 90–100 тыс. рублей. На рынках шубы хотя и подешевели (до 50–70 тыс.), но уже меньше привлекают массового покупателя из-за невысокого качества меха. Кстати, для «Русского меха» «качество» – ключевое слово. Руководители фабрики убеждены, что цена не самое главное, нужно предлагать настоящее европейское качество.

Изобретать велосипед не стали – есть современные мировые технологии и проверенный способ выбора партнера. Устроили тендер. Конкурс по технологии выделки норки выиграла американская компания «Ловенштайн». Американцы несколько раз приезжали, смотрели, потом дали свои рекомендации. Затем фабрика закупила оборудование, началась реконструкция цехов. По словам М. Курцера, когда внедряли американскую технологию, о затратах не думали – сначала нужно было добиться отличного качества. Потом поставили задачу, не снижая качественных параметров, уменьшить издержки, манипулируя нюансами технологии. Сейчас даже международные эксперты оценивают качество выделки шкурок на фабрике как очень высокое.

В скорняжном цехе работницы режут превосходную платиновую норку в мелкую лапшу. Чтобы подобрать, к примеру, 70 шкурок для одного манто, наши специалисты перебирают до 1000 шкурок. Важно, чтобы они были однородными по толщине кожного покрова, по высоте ворса, по цвету, по завиткам. Применение новой технологии позволяет сделать полотно манто ровным, гладким, воздушным и придает изделию волнующие формы.

Технология «в роспуск» значительно расширяет возможности дизайнера. Когда изделие шьется только из цельных кусков, это диктует более жесткую форму. Часто технологии из цельных шкурок и «в роспуск» совмещаются, чтобы манто получилось теплым, носким и одновременно изящным. Модели коллекций «Русского меха» или создаются собственными дизайнерами, или покупаются у итальянских. «В принципе мы должны и уже готовы предлагать ассортимент «на всякое хочу», – говорит директор по продажам Андрей Антонов. – Если покупательница со средним уровнем достатка покупает манто,

намереваясь носить его пять лет, она выбирает изделие из цельных шкурок. Если пошиканее и помоднее, на один–два сезона, то шубку, сшитую с применением технологии «в распуск». Нет денег на норку или каракуль, можно купить пальто из крашенного, скажем, под рысь, кролика».

Руководство фабрики прекрасно понимает, что громадное предприятие будет работать неэффективно при небольших объемах производства. «Уровень рентабельности невысок, поскольку мы исходим не из калькуляции себестоимости, а из приемлемой для рынка цены, – поясняет М. Курцер – чтобы предприятие было рентабельным, нужно быстро расширять производство. Я сознательно не хочу давать цифры, зачем информировать конкурентов, скажу лишь, что у нас сейчас около сорока вакансий скорняков. А каждый скорняк дополнительно создает три-четыре рабочих места».

Один из резервов роста производства – пошив спецодежды, в том числе для госструктур. Хотя платят по госзаказам не всегда исправно, «Русский мех» старается сохранить за собой эту нишу и участвует во всех тендерах на поставку меховых изделий силовикам. Более выгодными для «Русского меха» являются контракты с нефтяниками, газовиками, авиакомпаниями и МЧС. Еще одно перспективное направление – услуги: чистка и хранение меховых изделий, подгонка одежды. Более гибкой стала финансовая политика. «Русский мех» начал активнее работать с кредитами банков, что прежде руководство делать просто опасалось. Предприятие-то сезонное: закупка сырья должна осуществляться в сжатые сроки, когда можно получить качественные шкурки по дешевой цене. То же самое с продажами: это сентябрь–январь. А фабрике желательно работать круглый год. С сентября прошлого года «Русский мех» ни разу не останавливался. Причем если в прежние годы большую часть коллектива в конце зимы отправляли в неоплачиваемые отпуска, то в прошлом году приходилось даже просить людей потерпеть с отдыхом.

Первыми итогами своей работы новая команда менеджеров считает стабилизацию положения. Это значит, что создана площадка для дальнейшего роста. Какова цель компании? Курцер говорит, что не успокоится, пока акционеры не начнут получать дивиденды. И тогда «банки окончательно убедятся, что мы развиваемся динамично и являемся реальным и выгодным партнером». На самом деле М. Курцер хочет понравиться не банкам, а иностранным покупателям. Получать креди-

ты, чтобы открывать фирменные магазины в Европе, – такая «чисто конкретная» цель имеется у руководителей ожившего гиганта.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие сильные и слабые стороны имеет компания «Русский мех»?
2. Создания каких конкурентных преимуществ добивается организация?
3. Каковы стратегии ценообразования «Русского меха»?
4. Как проявляется в деятельности компании стратегия конкуренции?
5. Какова стратегия внешнеэкономической деятельности компании?

Занятие 17. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ

Задание 1. Стратегия развития

Стратегия развития организации разрабатывается для обеспечения ее успешной деятельности на долговременную перспективу. С разработки стратегии развития любой организации начинается основной управленческий цикл.

К сожалению, сегодня еще не каждый руководитель отдает себе отчет в том, что стратегия действительно нужна. Хотя при обсуждениях и деловых беседах необходимость разработки стратегии признается всеми, опыт показывает, что нередко в практической деятельности стратегия у некоторых организаций отсутствует, а если она и есть, то далеко не всегда является реально используемым инструментом управления.

Управленческая ситуация 1.

Крупная московская брокерская фирма «Ининвест» долгое время успешно действовала на фондовом рынке России. В 1997 г. и первой половине 1998 г. наметилась тенденция падения курса акций крупных российских компаний, так называемых голубых Фишек.

Проанализировав сложившуюся на фондовом рынке ситуацию и тенденции ее развития, а также, принимая во внимание полученную информацию об ожидавшемся предоставлении МВФ крупных стабилизационных кредитов России, руководство фирмы избрало стратегию скупки падавших в цене акций голубых фишек. Принятое руковод-

ством «Ининвеста» решение было основано на ожиданиях последующего резкого повышения курса акций голубых фишек после получения Россией стабилизационных кредитов. Стратегия скупки большой партии акций голубых фишек с последующей их продажей сулила брокерской фирме «Ининвест» значительную прибыль.

***Проблема 1.** Оцените сложившуюся на фондовом рынке ситуацию в 1997 г. и первой половине 1998 г. с котировкой акций голубых фишек. Как вы оцениваете стратегическое решение московской брокерской компании «Ининвест» о скупке крупной партии акций голубых фишек?*

Развитие управленческой ситуации 1.

Стратегическое решение московской брокерской компании «Ининвест» о скупке крупной партии акций голубых фишек оказалось ошибочным. Ожидаемого повышения курса их акций не произошло, что привело в конечном счете к большим финансовым потерям для брокерской фирмы. К июлю 1998 г. ее долг участникам фондового рынка составил около 5 млн долларов по сделкам более чем с 20 компаниями.

Уже в июле 1998 г. брокерская компания «Ининвест» фактически прекратила свое существование, так и не дождавшись повышения курса акций, в которые компанией были вложены столь значительные средства.

Выработка долговременной стратегии развития организации, как видно из приведенного примера, во многом определяет будущее организации.

Поскольку эффективность или несостоятельность стратегического решения, в конечном счете определяет будущий ход событий, оно обязательно содержит элемент риска. Поэтому риск при принятии стратегических решений неизбежен. Управленец считается неэффективным, если он не способен принимать решения, реализация которых сопряжена с риском. Главное, чтобы вероятность недостижения поставленной цели была не слишком велика и чтобы решения, принимаемые управленцем, обеспечивали достижение поставленных стратегических целей. Поэтому стратегические решения должны быть обоснованными, выверенными и приводить к успеху.

Снизить степень риска при принятии стратегических решений может профессионально разработанный прогноз развития управленческой ситуации.

После того как стратегия организации определена, реализация ее в процессе деятельности организации является одной из основных задач ее руководства.

Управленческая ситуация 2.

В одном из крупнейших банков штата Флорида – «Саутист бэнк» в начале 80-х гг. сложилась ситуация, когда значительная часть его акций была скуплена группой инвесторов, которая имела другой взгляд на развитие банка. Поэтому стратегические решения руководства банка встречали с ее стороны непонимание и неодобрение. Под угрозой оказалась реализация выверенной стратегии, в соответствии с которой шло развитие банка, и осуществлялась его основная деятельность.

***Проблема 2.** Проанализируйте положение, сложившееся в области разработки и реализации стратегии развития «Саутист бэнк». Что бы вы посоветовали предпринять руководству банка в сложившейся ситуации?*

Развитие управленческой ситуации 2.

Проанализировав сложившееся в управлении банка положение, когда реализация выработанной и принятой к реализации стратегии банка оказалась под угрозой, руководство «Саутист бэнк» приняло трудное с финансовой точки зрения, но, пожалуй, единственно верное решение. Оно состояло в том, чтобы с целью сохранения принятой стратегии развития банка и сложившейся структуры его управления выкупить у новых акционеров банка акции на сумму 150 млн долларов.

Большое значение для реализации стратегии любой организации имеет своевременность принимаемых стратегических решений. Если благоприятный момент упущен, под угрозой может оказаться сама возможность достижения поставленной цели. В то же время своевременно принятое и реализованное стратегическое решение в значительной степени может способствовать успеху дела.

Управленческая ситуация 3.

Руководством фирмы «Связьинвест» в 1998 г. было принято стратегическое решение о продаже крупного пакета акций. Несмотря на авторитет и хорошее положение Связьинвеста», реализация его стратегических планов осложнялась тем, что рынок сотовой связи к этому моменту был уже поделен: в Москве доминировали компании «Система» и «Вымпелком», а в Северо-Западном регионе – «Телекоминвест». Даже снижение цен при расширении бизнеса вряд ли привело бы к ожидаемому результату.

***Проблема 3.** Что следовало бы предпринять руководству «Связьинвеста» в момент, непосредственно предшествовавший продаже крупного пакета акций компании, для того чтобы обеспечить его успешную продажу?*

Развитие управленческой ситуации 3.

Непосредственно перед продажей крупного пакета акций в 1998 г. руководство «Связьинвеста» объявило о стратегическом решении создать дочернюю компанию, которая начнет строительство самой мощной к этому моменту сети сотовой телефонной связи в стандарте GSM-9000. Для реализации этого проекта компания готова инвестировать 200 млн долларов. Своевременное заявление о планах развития, сделанное крупнейшим в стране телекоммуникационным холдингом, привело к тому, что стоимость компании буквально за несколько дней выросла на 30 %.

Для того чтобы разработать эффективную стратегию развития организации и обеспечить ее успешную деятельность, сначала надо определить, каким образом оценивается успешность или неуспешность деятельности организации. Иными словами, должна быть определена оценочная система, позволяющая устанавливать степень успешности деятельности организации. Поэтому руководство организации, разрабатывающей стратегию ее развития, должно определиться с системой критериев, которые будут использоваться для оценки успешности деятельности организации.

Управленческая ситуация 4.

При разработке стратегии развития организации некоторые управленцы считают самым надежным критерием успешности ее деятельности прибыль или коэффициенты, ее характеризующие, такие, как норма рентабельности, доход в расчете на акцию, норма возврата инвестиций и т. д. Поэтому другие критерии для оценки успешности деятельности организации не нужны.

Проблема 4. *Согласны ли вы с такой точкой зрения? С помощью каких критериев вы или руководство организации, деятельность которой вы анализируете, оцениваете сегодня успешность ее деятельности? Способствует ли выбранная система критериев выработке эффективной стратегии развития организации?*

Развитие управленческой ситуации 4.

Специалисты в области менеджмента считают, что, как правило, стремление оценивать эффективность (успешность) работы фирмы только по одному критерию приводит к серьезным противоречиям и не позволяет сделать верные заключения о действительной успешности деятельности фирмы.

В качестве подтверждения этой точки зрения можно привести некоторые данные об использовании только 1–2 показателей в качестве критериев для оценки успешности деятельности фирмы.

В 1982 г. Том Питере и Роберт Уотерман привели список 43 преуспевающих компаний США, которые признали действующими успешно на основании 1–2 критериев оценки эффективности их деятельности. Однако через 5 лет положение только 14 из них оценивалось как неплохое, а через 10 лет – только 5 из них.

Также по 1–2 критериям определяют успешность деятельности фирм некоторые ведущие издания Великобритании. Из 12 фирм – лидеров по такой системе оценок успешности деятельности фирмы, список которых опубликовал популярный журнал по вопросам управления «Journal of marketing managment» в период 1979–1990 гг., к настоящему времени удалось выжить только 5, а преуспевающей сегодня можно назвать только одну.

При использовании прибыли в качестве критерия для оценки успешности деятельности фирмы следует иметь в виду, что возможно манипулирование значениями этого показателя. Используя различные способы расчета таких показателей, как оценка стоимости материальных и нематериальных активов, отчислений на НИОКР, приобретаемые активы и т. д., можно показывать различные значения прибыли.

Следовательно, по-разному будет определяться успешность деятельности фирмы.

Кроме того, прибыль при разработке стратегии развития организации не может считаться надежным показателем оценки эффективности ее деятельности, потому что этот показатель не позволяет оценивать возможности и потенциал развития предприятия в будущем.

Стратегия необходима каждой организации любой формы собственности, будь то:

- предприятие, фирма, завод, магазин, банк, инвестиционная компания, страховая компания;
- юридическая контора, отделение милиции, больница, институт, школа;
- министерство, ведомство, комитет, агентство;
- центральные органы управления страны, региона, города и т. д.

Для эффективного функционирования необходима стратегия, в соответствии с которой организация развивается и решает стоящие перед ней задачи.

Стратегия необходима организации, работающей как в сфере экономики, так и в сфере государственного и муниципального управления.

Некоторые теоретики в области управления считают, что постоянно возникающие в деятельности фирмы проблемы, необходимость решать оперативные вопросы мешают реализации стратегического управления фирмой. Однако, с нашей точки зрения, это не совсем так.

Эффективное стратегическое управление предполагает активное использование обратной связи в управлении, т. е. своевременную и адекватную реакцию на изменение ситуации, в которой функционирует объект управления. Как показывает опыт управленческой деятельности, только стратегическое управление, в полной мере учитывающее необходимость решать повседневно возникающие управленческие проблемы, жизнеспособно и позволяет организации эффективно функционировать на современном этапе экономического и социального развития, характеризующемся отсутствием четко выраженных закономерностей развития управленческой ситуации. Без стратегии успешное функционирование организаций невозможно.

Напомним, что стратегия является действительно стратегией, реально определяющей будущее развитие и функционирование организации, только когда присутствуют все ее основные составляющие:

- стратегические цели, определяющие направление долгосрочного развития организации;
- ресурсы, без которых стратегические цели не могут быть реализованы;
- технологии, с помощью которых стратегические цели могут быть достигнуты;
- система управления, которая способна обеспечить достижение стратегических целей.

Определим основные этапы стратегического управления, главным содержанием которого являются выработка и реализация стратегии развития организации.

Задание 2. Вхождение фирмы «Макдоналдс» на советский рынок

Обсуждение ситуации.

Всемирно известная система ресторанов быстрого обслуживания «Макдоналдс» пришла на советский рынок в результате длительных

переговоров. Потребовалось 12 лет, чтобы идея открытия в СССР ресторанов этой системы нашла юридическое закрепление. Переговоры об открытии в Москве к Олимпийским играм 1980 г. ресторанов «Макдоналдс» начались во время монреальской Олимпиады-76 и завершились в апреле 1987 г. подписанием договора о создании совместного предприятия (СП) между канадским филиалом фирмы «Макдоналдс» и Мособщепитом. С подписанием договора СССР стал 52-й страной в мире, в которую пришел «Макдоналдс».

Совместное предприятие «Москва–Макдоналдс» было зарегистрировано Министерством финансов СССР 15 декабря 1988 г. С этого момента оно обрело статус юридического лица, став 159-м по счету совместным предприятием, появившимся в СССР в результате реформ этапа перестройки. Уставный капитал был зарегистрирован в размере 14 млн рублей, что соответствовало в то время по официальному обменному курсу примерно 20 млн долларов. Советская сторона внесла 51 % средств в уставный капитал, соответственно доля канадской стороны составила 49 %. Однако инвестиции канадской стороны не ограничивались ее взносом в уставный капитал СП. В целях создания условий для осуществления ресторанного бизнеса канадская сторона в целом (с учетом паевого взноса) инвестировала 50 млн долларов. Эти деньги предназначались для строительства, оборудования и запуска перерабатывающего завода (40 млн долларов) и для строительства и запуска первых двух московских ресторанов (10 млн долларов). В целом в Москве по договору предполагалось построить 20 ресторанов.

Официальное открытие первого ресторана в Москве состоялось 31 января 1990 г. Это был самый большой ресторан системы «Макдоналдс», он рассчитан на 700 посадочных мест. Планировалось, что в нем за день можно будет обслуживать до 15 тыс. посетителей. Жизнь существенно скорректировала эту цифру в направлении увеличения. В тот день, когда ресторан на Пушкинской площади в первый раз открыл свои двери для гостей, его посетило рекордное за всю историю системы «Макдоналдс» число желающих отведать макдоналдсовских гамбургеров. Было обслужено примерно 30 тыс. человек. Затем в течение нескольких лет в Москве на пересечении Большой Бронной и Тверской улиц рядом с Пушкинской площадью с утра и до вечера можно было видеть, как люди терпеливо, порой до часа, ждут, стоя в очереди, того момента, когда их запустят в ресторан. Несомненно, место для первого ресторана было выбрано очень удачно: самый центр Москвы. Однако во многом неожиданно это удачное по всем традици-

онным параметрам место расположения ресторана создало для него и определенные трудности. Многие москвичи были недовольны тем, что разрушался стиль и дух одного из исторических мест центра Москвы.

Одним из основополагающих принципов деятельности ресторанов «Макдоналдс» является обеспечение единого уровня обслуживания клиентов во всех уголках мира. Соответствие продукции единому для всей системы стандарту качества, высокая культура обслуживания, чистота и доступность являются конкретными формами воплощения этого принципа, отличительными характеристиками, создающими во всем мире повышенную привлекательность ресторанов быстрого обслуживания «Макдоналдс».

Обычно задолго до открытия ресторана фирма «Макдоналдс» досконально изучает местные ресурсы, поставщиков, а также все то, что может повлиять на качество предлагаемых посетителям блюд и напитков. Только убедившись, что должное качество ресторанных блюд может быть обеспечено, фирма «Макдоналдс» приступает к обслуживанию клиентов. При этом особо важную роль играет качество исходных продуктов. Приступив к реализации проекта в Москве, фирма «Макдоналдс» вынуждена была завезти в Россию из Голландии картофель сорта «Рассет Бэрбанкс», который наилучшим образом подходит для приготовления фирменного блюда: жареного в масле картофеля. Именно этот сорт картофеля было предложено выращивать поставщикам.

Однако качество исходных продуктов не было основной преградой на пути к приготовлению традиционных блюд ресторанов «Макдоналдс». Важно было обеспечить ресторан качественными и своевременно поступающими в необходимом количестве полуфабрикатами. Для этого «Макдоналдс» отступил от своей традиции (иметь в системе только рестораны) и пошел на строительство перерабатывающе-распределительного комплекса (ПРК), предназначенного для снабжения ресторанов полуфабрикатами.

Получив в декабре 1988 г. при содействии Моссовета земельный участок под строительство ПРК, «Макдоналдс» в течение одного года построил уникальный производственный центр, объединяющий семь полностью автономных производств. В комплексе на производственной площади в 10 тыс. м² разместились самые современные технологические линии по переработке картофеля, мяса, молока, по изготовлению сыра, майонеза, кетчупа, по выпечке хлебобулочных изделий. Оборудование было доставлено из многих стран. Так, выпечка осу-

ществляется с помощью американского оборудования; картофель перерабатывается на оборудовании, изготовленном в Голландии, оборудование для переработки молока было закуплено в Швеции. Мощности комплекса позволяют перерабатывать в течение недели до 72 тыс. килограммов картофеля, до 90 тыс. литров молока, 32 тыс. килограммов натуральной цельной говядины, выпекать 1 млн булочек. Комплекс начал функционировать в середине января 1990 г., обеспечив устойчивую базу снабжения ресторанов полуфабрикатами должного качества.

Во всем мире рестораны сети «Макдоналдс» по причине специфичности меню (сэндвичи с котлетой – гамбургером, салатом и сыром и жареные в масле ломтики картофеля), невысокой цены и особой молодежной атмосферы (дизайн помещения, шумные улыбчивые кассиры – буфетчики) пользуются популярностью в основном у детей и молодежи. Конечно, в рестораны «Макдоналдс» заходят и взрослые люди. Но скорее те, кто хотел бы быстро или недорого перекусить. Посещение же первого ресторана «Макдоналдс» в Москве для основной массы клиентов имело совершенно другой смысл.

Одним из особенных для того времени решений руководства СП «Москва–Макдоналдс» было то, что обслуживание в ресторане велось не на валюту, а на советские рубли. Это делало доступным для каждого советского гражданина посещение ресторана «Макдоналдс». Поэтому, хотя цены в ресторане и были достаточно высокими, москвичи и многие приезжие стремились посетить этот ресторан хотя бы один раз, чтобы за российские рубли вкусить чуть-чуть от западной жизни. Посещение ресторана само по себе имело для многих больший смысл, чем утоление голода с помощью «бигмаков» и «чизбургеров».

Клиентам ресторана «Макдоналдс» на Пушкинской площади нравилось в нем все: вкусные еда и напитки, красивый интерьер ресторана и удивительная чистота даже во время слякотной зимней непогоды. Особое впечатление на посетителей производили доброжелательность и энергичность работы персонала ресторана, столь контрастировавшее с поведением работников советского общепита, да и всего, как любили тогда говорить, «ненавязчивого советского сервиса».

Вопросы формирования кадров СП «Москва–Макдоналдс», их подбора, общения и воспитания, а также формирования в коллективе «макдоналдсовской» атмосферы, «макдоналдсовского» духа с самого начала работы находились в центре внимания руководства СП, рас-

смаковались им в качестве основы успеха начинаемого в Москве бизнеса.

Импортное производственное оборудование, привезенные для выращивания в СССР западные сорта картофеля, современная технология контроля соответствия полуфабрикатов установленным стандартам качества – все это могло гарантировать качество изготавливаемой и предлагаемой клиентам продукции. Однако качество обслуживания принципиально зависело от работы персонала: менеджеров и «крушников» (так называют на фирме тех, кто непосредственно обслуживает клиентов, тех, кто работает в зале ресторана, создавая своим трудом столь понравившуюся посетителям атмосферу).

Формирование кадрового состава в соответствии с содержанием, объемом и интенсивностью труда, а также организационной культуры, адекватной философии внутрифирменных отношений, существующих в системе «Макдоналдс», потребовали от руководства СП проведения ряда специальных мероприятий.

Система подбора кадров в СП «Москва–Макдоналдс» базировалась на жестком следовании принципу конкурентного отбора из большого числа претендентов. Это отличалось от существовавшей в большинстве СП практики найма на работу по протекции либо из числа сотрудников советской организации – партнера по СП. Для того чтобы реализовать принцип конкурсного отбора на практике, фирма дала объявление в московских газетах о том, что приступает к найму сотрудников.

К осени 1989 г., когда начался наем работников, СП получило 27 тыс. заявлений. Это создало базу для отбора наиболее энергичных, мотивированных, умных и выдающихся молодых людей и девушек. К моменту открытия ресторана его персонал насчитывал 630 человек. В течение года он увеличился до 1100 человек, а общее количество работников в ресторане, на перерабатывающем заводе и в администрации составило 1550 человек. Наем на конкурентной основе не только позволил отобрать лучших из большого числа претендентов, но и явился сильным мотиватором для молодых людей к более старательной работе в СП. Это объяснялось тем, что победа в конкурсе вызывала у них чувство гордости и высокую степень удовлетворенности.

Условием допуска к участию в конкурсе на начальной стадии отбора претендентов было следующее: претендент должен был иметь телефон, чтобы с ним можно было легко связаться; он должен был жить в полчаса езды до ресторана. Этому критерию удовлетворяли 5 тыс.

претендентов. С каждым из них было проведено собеседование. Два помощника менеджера проинтервьюировали всех и приняли решение о том, кто проходит на следующую ступень отбора. С прошедшими кандидатами затем беседовали канадские менеджеры.

Следуя практике, широко используемой в американских ресторанах, СП «Москва – Макдоналдс» решило и в Москве принять в члены команды молодых людей. Однако, если при найме молодежи в США в основном исходят из экономической причины («крушники» сначала получают чуть больше минимальной заработной платы), то в СССР важно было нанять людей, не имевших опыта работы. Идея заключалась в том, что легче привить навыки и стандарты работы, существующие в системе «Макдоналдс», тем, кто не знает, как работать, чем отучать от приобретенных ранее неприемлемых навыков работы.

В основной массе принятые на работу молодые люди были в возрасте от 18 до 27 лет. Для большинства из них это была первая работа. Сначала 40 % работников были приняты на полный рабочий день. К марту 1990 г. менеджеры увеличили это количество до 80 %, так как молодым людям было трудно совмещать работу и учебу.

В подходе к управлению персоналом СП «Москва – Макдоналдс» использовало ту же философию, которая используется в системе «Макдоналдс» во всем мире. В частности, это принципы: «Макдоналдс» – одна большая семья» и «Макдоналдс» заботится о жизни своих сотрудников во время и вне работы». Молодые люди с удовольствием носили форму «Макдоналдс», они гордились этим. Им нравилось независимо от занимаемой должности называть друг друга по имени, носить на груди табличку с именем, разговаривать с посетителями с улыбкой, как бы играя роль в театре. Ничего подобного в советском менеджменте не существовало. Такая уникальность укрепляла чувство особенности и исключительности, что оказывало положительное воздействие на отношение сотрудников к работе. Большое мотивирующее воздействие на сотрудников оказывали регулярно проводимые программы, связанные с особыми поворотными моментами и достижениями работников, а также проводимые каждые три месяца встречи членов команды и менеджеров.

Существенным мотиватором являлись ежемесячные «социальные» мероприятия, такие как речные прогулки по Москве-реке, спортивные соревнования, посещения зрелищных программ. Немаловажно, что все это оплачивалось совместным предприятием.

Большую роль в мотивировании работников играла система компенсаций. Заработная плата в СП была существенно выше, чем средняя заработная плата в СССР. Когда ресторан впервые открылся, члены команды («крушники») получали 2 руб. в час. Это позволяло молодым людям зарабатывать в два с половиной раза больше, чем средняя заработная плата по стране. Существенно более высокую заработную плату, чем в среднем по стране, получали и администрация, и сотрудники перерабатывающего завода. Последние получали более высокую заработную плату, чем на других подобных советских фабриках, хотя их заработная плата и была ниже, чем у работников ресторана. Кроме того, они работали в привлекательных условиях. Завод был построен в пригороде Москвы, где многие люди до этого не имели постоянной работы и должны были ездить в другие районы на работу. Поэтому они были рады получить постоянную работу рядом с домом.

Другим важным моментом системы компенсаций было бесплатное медицинское обслуживание в качественных частных больницах и клиниках, бесплатные путевки в санатории, на море, бесплатная еда во время работы. «Макдоналдс» также предоставил работникам (за их счет) возможность получения гастрономических заказов. В то же время фирма жестко придерживалась политики увольнения работников, которые совершили на работе кражу.

Чтобы побудить сотрудников к хорошей работе, «Макдоналдс» использует конкуренцию и соревнование. Группы соревнуются за призы. Соревнования организуются на уровне ресторана, региона, страны и между странами.

Большое внимание в работе с персоналом уделяется обучению кадров. СП «Москва–Макдоналдс» с самого начала применяло те же методы обучения, которые использует фирма во всем мире. Были отобраны двадцать восемь менеджеров, которые прошли обучение в течение 3–8 месяцев в Торонто. В 1989 г. менеджеры линии по переработке продуктов прошли обучение в Западной Европе (откуда было получено оборудование), чтобы уметь работать с оборудованием. Четыре человека, которые должны были стать управляющими деятельностью «Макдоналдс» в СССР, прошли такое же обучение, как и все менеджеры «Макдоналдс». Они должны были научиться применять такое же управление в Московской системе ресторанов, какое использовалось в 10 500 ресторанах фирмы по всему миру. Менеджеры проучились 5 месяцев в Институте Гамбургерологии компании в Торонто (Онтарио, Канада). 1000-часовая программа обучения включала занятия в классе, обучение технике использования оборудования и практику

управления рестораном. Эта программа дала им практический опыт и знание всех тонкостей деятельности ресторанов «Макдоналдс», начиная от приготовления гамбургеров и кончая мотивированием членов команды.

Кроме того, менеджеры провели дополнительно две недели в Мировом центре обучения фирмы «Макдоналдс» – Университете Гамбургер в Оакбруке (Иллинойс, США). Там вместе с 235 другими менеджерами из разных стран они прослушали курс высшей ресторанной деятельности.

Все члены рабочих групп («крушники») прошли стандартную 60-часовую программу обучения в компании.

Первое, что делают на фирме новые работники, это просматривают видеозапись, объясняющую, применение каких навыков и какого отношения к работе ожидает от них компания. Работники знакомятся с основами внешнего вида персонала. Они учатся важности дисциплины и ответственности. При этом их учат тому, что они должны проявлять инициативу: когда их коллега нуждается в помощи, они не должны колебаться в ее оказании, даже если это не их прямая задача. Члены команды также изучают основы отношений с клиентом: быть перед кассой до того, как клиент подойдет к ней, смотреть клиенту в глаза, приветствовать клиента улыбкой и предлагать дополнительные предметы для покупки.

Фундаментальным аспектом философии управления персоналом в «Макдоналдс» является привитие работникам чувства гордости за хорошее выполнение работы и признание их достижений. Фирма имеет развитые процедуры для оценки и награждения членов команды. В основе политики компании в отношении дисциплины скорее лежит обучение и исправление, чем наказание. Работники получают инструкции по тому, как выполнять задания, которые они делают не так, как положено. Плохая работа редко является поводом для увольнения. Такая мера используется в качестве последнего средства и приберегается для таких серьезных нарушений, как грубость по отношению к клиенту или воровство.

В СП «Москва–Макдоналдс» придерживаются политики продвижения кадров «изнутри». Фирма рассматривает продвижение в карьере как способ мотивации работников. За первый год деятельности больше 30 членов команды были выдвинуты на должность менеджера.

Осознавая свою социальную ответственность и стараясь способствовать развитию общества, «Макдоналдс» уделяет огромное внимание вопросам формирования и поддержания имиджа фирмы. С момен-

та открытия первого ресторана в 1955 г. фирма «Макдоналдс» регулярно оказывает помощь населению тех мест, где она ведет свою деятельность. Центром внимания со стороны фирмы являются дети и молодежь. Созданный в 1984 г. Детский фонд Роланда Макдоналда оказывает большую финансовую поддержку учреждениям здравоохранения, просвещения и социальной помощи. В Советском Союзе «Макдоналдс» также начал проводить политику помощи больным детям. Был проведен ряд акций по сбору средств, которые направлялись на приобретение необходимого медицинского оборудования, использовались для отправки советских детей на лечение за рубеж, а также на строительство центра реабилитации детей-инвалидов.

Вопросы к ситуации:

1. Каковы основные особенности вхождения фирмы «Макдоналдс» на советский рынок?
2. Какие факторы обусловили стратегию вхождения фирмы «Макдоналдс» на советский рынок?
3. Какие особенности вхождения фирмы «Макдоналдс» на советский рынок проявились в продукте СП «Москва–Макдоналдс»?
4. Как на этапе начала деятельности на советском рынке в СП «Москва–Макдоналдс» решались вопросы кадров?
5. Почему вопросам создания и поддержания имиджа уделяется такое большое внимание в фирме «Макдоналдс»?
6. Какие изменения среды ожидают СП «Москва–Макдоналдс» в связи с расширением сети ресторанов и какие в связи с этим изменения в его поведении на рынке должны будут произойти?

Задание 3

Цель: дать студентам возможность на примере конкретной ситуации провести с помощью матрицы Томпсона и Стриккланда анализ влияния факторов среды на выбор стратегии развития бизнеса.

Объект анализа: СП «Москва – Макдоналдс».

Процедура: сначала студенты выписывают все стратегии развития бизнеса, которые применяло СП «Москва – Макдоналдс», и уясняют причины, обусловившие выбор каждой конкретной стратегии. После этого стратегии вписываются в соответствующий квадрант матрицы Томпсона и Стриккланда и дается объяснение того, почему были выбраны соответствующие стратегии с позиции данной матрицы.

Занятие 18. ОЦЕНКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ В УСЛОВИЯХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ

Управленческий проект.

Согласно одному из главных управленческих принципов, установленному А. Чандлером, стратегия развития объекта управления определяет его организационную структуру. Какой она должна быть, чтобы соответствовать тем задачам, которые стоят перед объектом управления? Какие управленческие технологии при ее формировании надо использовать? Какую конкретную организационную структуру следует предпочесть в сложившейся ситуации? Как правильно сформировать команду и распределить полномочия? На все эти вопросы управленец должен ответить при формировании организационной структуры объекта управления.

На заключительных занятиях студентам будут представлены анкеты, сопровождаемые описанием, предназначенные для непосредственного использования в управленческой практике, при решении основных управленческих задач. Последовательность обсуждаемых вопросов соответствует той логике решения управленческих задач, которая способна дать наибольший эффект при формировании системы управления и ее реорганизации.

Последовательная работа с материалом позволит разработать управленцу или тому, кто еще только изучает основы управленческого мастерства, *управленческий проект*, включающий и проведение необходимого анализа объекта управления, и разработку стратегии, и проектирование организации.

Задание 1. Анализ деятельности бизнес-лидера

Основная задача при изучении менеджмента – в совершенстве овладеть управленческими технологиями, т. е. научиться в реальной управленческой практике эффективно использовать методы, способы, приемы управления современной организацией – то, что принято называть *управленческими технологиями*, с тем чтобы успешно осуществлять основные функции управления: принятие решения, планирование, организацию, мотивацию, контроль.

Само по себе изучение многочисленных теорий, составляющих сегодня теорию менеджмента, для управленца-практика или того, кто только постигает азы управленческой науки с целью ее практического задания (анкета).

АНКЕТА 1. Анализ управленческой деятельности

(Ф.И.О. управленца)

Область деятельности и объект управления _____
Статус управленца _____
Наиболее значимые достижения _____
Характерные примеры принятых решений _____
Цели, поставленные управленцем _____
Использованные управленческие технологии _____
Нестандартные управленческие технологии, использованные им _____
Использованные управленческие ресурсы _____
Нестандартные управленческие ресурсы, использованные им _____
Использованные системы управления _____
Нестандартные элементы системы управления, использованные им _____
Реализация основных управленческих функций _____
Реализация основного управленческого цикла _____
Виды власти, использованные им, и стиль управления _____

При заполнении последнего пункта анкеты следует помнить, что к основным видам власти относятся:

- власть, основанная на принуждении;
- власть, основанная на поощрении;
- экспертная власть (основанная на компетентности);
- власть примера;
- традиционная власть, а к основным *стилям управления* относятся:
 - авторитарный (высокая степень использования единоличной власти руководителя);
 - демократичный (разделение власти и участие работников в управлении);
 - либеральный (минимальное участие руководителя);
 - сосредоточенный на работе (повышение производительности путем корректной постановки задачи и системы вознаграждений);
 - сосредоточенный на человеке (повышение производительности путем совершенствования человеческих отношений).

Если будет проанализирована и оценена деятельность не одного управленца, которая признана успешной, это будет способствовать более глубокому пониманию управленческих проблем и используемых управленческих технологий.

Задание 2. Характеристика деятельности управленца

Перед каждым управленцем стоит задача эффективного решения задач и исполнения функций, которые на него возложены в соответствии с делегированными ему полномочиями. В практической управленческой деятельности ежедневно возникает множество проблем и вопросов, по которым он должен принимать решения.

Анализ деятельности управленца начинается с анализа объекта управления и тех задач, которые приходится решать при управлении им, а также управленческих технологий (методов, способов, приемов), которые используются при их решении.

Развернутую характеристику объекта управления, включаемую в управленческий проект, мы получаем, ответив на вопросы анкеты 2.

АНКЕТА 2. Характеристика объекта управления

1. Наименование объекта управления _____
2. Форма собственности _____
3. Номенклатура и объем выпускаемой продукции (выполняемых работ или оказываемых услуг) _____
4. Конкурентоспособность продукции _____
5. Рынки сбыта и положение на них _____
6. Финансовое положение _____
7. Система управления _____
8. Особенности и специфические условия деятельности _____

Масштабы и характер деятельности любого объекта управления во многом определяет потенциал, который может использоваться управленцем в процессе управления. Потенциал объекта управления составляют ресурсы (материальные, финансовые, энергетические и др.), технологии, с помощью которых осуществляется его деятельность, возможности развития, которые могут быть использованы при достижении поставленных целей, и т. д.

Для того чтобы характеристика объекта управления была более полной, а деятельность управленца более эффективной, надо отчетливо представлять потенциал объекта управления. Для этого необходимо ответить на вопросы анкеты 3.

Задание 3. Анализ состояния объекта управления

Прежде чем принять то или иное управленческое решение, должно быть проанализировано состояние, в котором находится объект управления, его сильные и слабые стороны. Необходимо представлять угрозы, которыми чревато наличие слабых сторон, и возможности, которые открывают перед объектом управления его сильные стороны.

Получить ответы на эти вопросы можно с помощью широко распространенного сегодня в практике управления SWOT-анализа (анкета). Но детальному анализу состояния объекта управления должен предшествовать анализ внешней среды и факторов, оказывающих влияние на результаты его деятельности

АНКЕТА 3. Факторы внешней среды

Номер фактора	Наименование фактора	Краткая характеристика фактора и на что он влияет	Ранг фактора
1	2	3	4
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

Для проведения SWOT-анализа разработаны специальные матрицы и формуляры, в которых определяются и анализируются сильные и слабые стороны объекта управления, возможности и угрозы.

После проведения анализа состояния объекта управления начинается подготовка к разработке стратегии. Для вновь создающейся организации формулируется миссия объекта управления, а для уже функционирующей она может быть уточнена или скорректирована.

Одним из основных факторов внешней среды, оказывающих определяющее влияние на функционирование объекта управления, является *конкуренция* со стороны других предприятий ил организаций, осуществляющих аналогичную деятельность.

Прежде чем приступить к разработке стратегии объекта управления, необходимо ответить на вопросы анкеты 4.

АНКЕТА 4. Оценка конкурентной среды

Основные виды продукции (работ, услуг)	Основные рынки сбыта продукции (работ, услуг)	Основные конкуренты
1.	1.	1.
		2.
	2.	1.
		2.
	3.	1.
		2.
2.	1.	1.
		2.
	2.	1.
		2.
	3.	1.
		2.
3.	1.	1.
		2.
	2.	1.
		2.
	3.	1.
		2.

Если анализ состояния объекта управления, определение его миссии, оценка конкурентной среды позволяют оценить реальное положение объекта, для которого стратегия разрабатывается, то его успешное развитие невозможно, если не будут определены так называемые *ключевые факторы успеха*.

Под ключевыми факторами успеха понимаются факторы, за счет которых могут быть достигнуты более высокое качество продукции, снижение издержек, обеспечено лидирующее или более предпочтительное положение на рынке сбыта.

АНКЕТА 5. Ключевые факторы успеха

1. Определите, какие ресурсы (финансовые, материально-технические, административные, информационные, управленческие и т. д.) могут в значительной степени повлиять на достижение стратегических целей объекта управления_____
2. За счет чего они могут быть обеспечены?_____

3. Определите, какие технологические факторы (инновации в производственном процессе, разработка новых видов продукции, более высокий уровень овладения существующими технологиями, качество проводимых научных исследований и т. д.) могут в значительной степени повлиять на достижение стратегических целей объекта _____
4. За счет чего они могут быть обеспечены? _____
5. Определите, какие производственные факторы (качество продукции, ее высокая степень использования производственных мощностей, более низкая себестоимость продукции, более высокая производительность труда, производство более широкого ассортимента продукции, повышение квалификации персонала и т. д.) могут в значительной степени повлиять на достижение стратегических целей объекта _____
6. За счет чего они могут быть обеспечены? _____
7. Определите, какие факторы реализации продукции, работ, услуг (расширение сети оптовых дистрибьюторов / дилеров, расширение розничной торговли, снижение расходов по реализации продукции, более быстрая доставка продукции и т. д.) могут в значительной степени повлиять на достижение стратегических целей объекта _____
8. За счет чего они могут быть обеспечены? _____
9. Определите, какие маркетинговые факторы (более разнообразный ассортимент продукции, более аккуратное исполнение заказов потребителей, более высокое искусство продаж, более привлекательный дизайн/упаковка, гарантии для покупателей, внедрение системы технической помощи при покупке и использовании продукции, более высокая квалификация сотрудников маркетинговой службы и т. д.) могут в значительной степени повлиять на достижение стратегических целей объекта _____
10. За счет чего они могут быть обеспечены? _____
11. Определите, какие управленческие (организационные) факторы (организационная структура, соответствующая поставленным целям» более высокий уровень информационных систем и коммуникаций! более эффективная система принятия управленческих решений, более эффективная система планирования, более эффективная система управления качеством, более оперативная система реагирования на изменения, более высокий уровень квалификации и использования ноу-хау области менеджмента и т. д.) могут в значительной степени повлиять на достижение стратегических целей объекта _____
12. За счет чего они могут быть обеспечены? _____
13. Определите другие факторы, если они существуют, которые могут в значительной степени повлиять на достижение стратегических целей объекта _____
14. За счет чего они могут быть обеспечены? _____

Задание 4. Реализации стратегии развития объекта управления

После того как стратегия развития объекта управления разработана, наступает этап ее реализации. На этом этапе осуществляется одна из основных управленческих функций – *планирование*. Если разработан план функционирования объекта управления, то не составит труда ответить на вопросы анкеты № 6. Временные периоды планирования определяются в зависимости от характера планирования (стратегический, долговременный, среднесрочный, текущий, оперативный).

АНКЕТА 6. План функционирования объекта управления

1. Укажите планируемые объемы продаж (регион, вид продукции, объем производства) за четыре периода _____ или комплектующих (требуемый объем комплектующих) за четыре периода _____
2. Укажите планируемые объемы производства (вид продукции, планируемый объем производства) за четыре периода _____
3. Укажите планируемый фонд заработной платы за четыре периода _____
4. Укажите необходимые энергоресурсы (вид энергоресурсов, необходимое энергопотребление) за четыре периода _____
5. Укажите необходимые издержки за четыре периода _____
6. Укажите план доходов и расходов (доходы от продаж, НДС, себестоимость реализованной продукции, валовая прибыль, затраты, прибыль до уплаты налогов, налог на прибыль, чистая прибыль) за четыре периода _____
7. Укажите план поступлений и выплат (поступления от продаж, платежи, всего, прирост денежной наличности, остаток на конец периода, остаток на начало периода) за четыре периода _____

Состав плановых показателей может варьировать для конкретного объекта управления. Главное, чтобы в нем нашли отражение основные показатели, характеризующие плановые задания и позволяющие контролировать ход их выполнения.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Какова позиция и роль стратегического управления в общей системе менеджмента?
2. Дайте определение понятию «стратегическое управление». Выделите в содержании этого понятия ключевые термины, являющиеся самостоятельными понятиями.
3. В чем заключаются основные причины возникновения стратегического управления?
4. Определите специфические особенности стратегического управления по сравнению с тактическим и оперативным. Перечислите основные понятия, составляющие «язык» стратегического управления. Раскройте содержание этих понятий. Что понимается под объектом и предметом стратегического управления? Приведите примеры.
5. Каково основное содержание этапов стратегического управления?
6. В чем отличие понятий «миссия», «стратегические установки», «цели» и «задачи» в стратегическом управлении?

7. Как формируется миссия организации?
8. Каким образом обеспечивается единство миссии, целей и стратегии организации и их непротиворечивость?
9. Дайте характеристику и определите содержание трех стадий стратегического управления – планирования, реализации стратегии, стратегического контроля.
10. Какие стратегии разного уровня могут быть в организации, где вы работаете (учитесь)?
11. Попробуйте охарактеризовать место и роль стратегического управления в России.
12. Что понимается под стратегией предприятия?
13. Приведите классификацию стратегий предприятия. Что лежит в основе этой классификации?
14. Чем отличается корпоративная стратегия от других стратегий предприятия?
15. На каком уровне стратегических решений принимается корпоративная стратегия?
16. Охарактеризуйте основные стратегии бизнеса.
17. Назовите базовые стратегии конкуренции.
18. Каковы условия реализации и риски стратегии лидерства в издержках?
19. В чем проявляются преимущества и недостатки стратегии дифференциации?
20. Охарактеризуйте стратегию фокусирования.
21. Что понимается под стратегией диверсификации?
22. Каковы особенности процесса развития конкурентных стратегий в современном мире?
23. Какие конкурентные стратегии используются сегодня на российских предприятиях?
24. Назовите виды функциональных стратегий и охарактеризуйте их.
25. Раскройте содержание понятия «производственная стратегия».
26. Почему стратегию управления персоналом называют ключевой функциональной стратегией?
27. Почему менеджмент знаний можно рассматривать как конкурентную стратегию?
28. Что такое внешняя среда организации и каковы ее основные характеристики? Каковы цели внешнего анализа организации?
29. Что такое SWOT-анализ и для чего он нужен?

30. Попробуйте провести SWOT-анализ внешней среды предприятий и организаций вашего города, района.

31. Какие тенденции развития российского рынка можно рассматривать как возможности, а какие как угрозы? Обоснуйте свой ответ.

32. Как изменения макросреды могут влиять на компанию через заинтересованные группы в микросреде? Приведите примеры из российской практики.

33. Приведите примеры отраслей, где барьерами входа в отрасль для новых производителей являются:

- а) крупные капиталовложения;
- б) низкая стоимость производства;
- в) патенты;
- г) высокая квалификация персонала.

34. Приведите пример хорошо работающей фирмы любой отрасли (можно воспользоваться материалами газет или журналов). Что, по вашему мнению, является факторами успеха данной фирмы?

35. Выделите стратегические группы конкурентов, действующие на российском рынке в производстве и продаже следующих продуктов:

- а) кондитерские изделия;
- б) прохладительные напитки;
- в) легковые автомобили;
- г) косметические товары;
- д) мебель и другие.

Охарактеризуйте критерии выделения стратегических групп.

36. Какие источники и виды информации об окружающей среде управления в сфере, которая вас интересует профессионально, вы считаете наиболее существенными для достижения долгосрочного рыночного успеха?

37. Что, по-вашему мнению, нужно сделать для повышения инвестиционной привлекательности вашего региона, чтобы получить быструю и значительную отдачу?

38. Какой вид окружающей среды важнее – прямого или косвенного воздействия? Определите окружающую среду прямого и косвенного воздействия для банка, финансовой компании, торговой фирмы.

39. Назовите цели и направления управленческого анализа. Обсудите возможные подходы к проведению управленческого анализа.

40. Что дает «цепочка ценностей» М. Портера для анализа предприятия?

41. Каково влияние организационной культуры и имиджа на стратегическую позицию организации?

42. Как оценивается стратегический потенциал организации?
43. Как используется модель «цепочки ценностей (затрат)» для проведения стратегического анализа издержек?
44. Почему в современных организациях важно разрабатывать и использовать стратегию?
45. Существенно ли различаются стратегия многопрофильной организации (конгломератного типа) и стратегия фирмы, ориентированной на производство товара одного вида? В чем это различие?
46. Из каких элементов состоит цикл стратегического планирования? Почему стратегическое планирование – это непрерывный процесс?
47. Какие ролевые стратегии фирм вы можете назвать? В чем состоит каждая из них? Приведите примеры.
48. Проанализируйте деятельность вашего вуза с точки зрения матрицы Бостонской консультативной группы. Какая из стратегий наиболее желательна в будущем? Какие другие варианты возможны? Можете ли вы предложить свой вариант?
49. Какие этапы стратегического управления охватывает модель стратегического планирования?
50. Какие требования предъявляются к стратегическим планам?
51. Охарактеризуйте структуру стратегического плана?
52. Каковы преимущества и недостатки корпоративной формы бизнеса?
53. Охарактеризуйте основные подходы и принципы управления корпорацией. Раскройте состав основных элементов (блоков) корпорации как системы.
54. В чем состоит корпоративное управление? Какова его сущность?
55. Каковы основные цели корпоративной стратегии?
56. Какие группы базовых стратегий выделяются в стратегическом управлении?
57. Поясните сущность стратегии концентрированного роста корпорации. Охарактеризуйте особенности применения стратегии интегрированного роста.
58. Какие вы знаете способы диверсификации Корпорации?
59. Охарактеризуйте основные условия успешной реализации стратегии в компании.
60. Какие стратегии, по вашему мнению, характерны для современных предприятий?

ТЕМАТИКА ДОКЛАДОВ ПО КУРСУ «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Роль стратегического менеджмента в постиндустриальную эпоху.
2. Объекты, уровни и методы стратегического управления.
3. Оценка нестабильности внешней среды и выбор системы управления фирмой (корпорацией).
4. Стратегическое управление и государственное регулирование экономики.
5. Процесс (этапы) стратегического управления организацией.
6. Исследование и классификация стратегий организации.
7. Стратегический анализ внешней среды фирмы.
8. Стратегический анализ внутренней среды фирмы.
9. Стратегический анализ издержек и цепочка ценностей.
10. Анализ конкурентного преимущества фирмы.
11. Прогнозирование внешней среды фирмы.
12. Анализ и прогнозирование общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней.
13. Определение целей организации. Построение и оценка дерева целей организации.
14. Анализ факторов, формирующих стратегию.
15. Стратегия и конкурентное преимущество.
16. Сравнительный анализ разных стратегий фирмы.
17. Анализ стратегий на разных этапах жизненного цикла отрасли.
18. Стратегии конкуренции на международных рынках.
19. Стратегические альянсы.
20. Разработка и обоснование стратегии организации (корпорации, фирмы, предприятия, банка, страховой компании, университета и др. коммерческих и некоммерческих организаций).
21. Реализация стратегий организации: программы, бюджеты, бизнес-планы и т. д. Программные методы реализации стратегии организации.
22. Разработка корпоративной стратегии фирмы.
23. Стратегия диверсификации корпорации.
24. Стратегия восстановления, экономии и реструктуризации портфеля фирмы.
25. Стратегия транснациональной диверсификации корпорации.
26. Комбинированные стратегии диверсификации.

27. Разработка деловой стратегии фирмы (стратегии бизнеса, конкурентной стратегии).
28. Стратегия низких издержек фирмы.
29. Стратегия дифференциации фирмы.
30. Стратегия оптимальных издержек фирмы.
31. Стратегия фокусирования фирмы.
32. Стратегия инноваций организации.
33. Стратегия быстрого реагирования.
34. Стратегия вертикальной интеграции.
35. Наступательная стратегия фирмы.
36. Оборонительная стратегия фирмы.
37. Разработка функциональной стратегии фирмы.
38. Маркетинговая стратегия организации.
39. Стратегия ценообразования организации.
40. Инвестиционная стратегия организации.
41. Финансовая стратегия организации.
42. Товарная стратегия фирмы.
43. Разработка стратегии развития региона.
44. Разработка бизнес-плана фирмы.
45. Разработка стратегического плана фирмы.
46. Стратегический анализ диверсифицированных компаний.
47. Оценка диверсифицированного портфеля с использованием матричного анализа.
48. Стратегия и организационная структура фирмы.
49. Выполнение структуры: культура и руководство.

ТЕСТЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

Тест 1

1. Стратегический менеджмент – это:

- а) процесс принятия решений;
- б) наука об управлении сложными объектами;
- в) наука и технология стратегического управления;
- г) искусство.

2. Стратегический менеджмент содержит следующие функции:

- а) планирование, организация, руководство и контроль;
- б) прогнозирование, планирование, организация, координацию, учет, контроль, анализ и мотивацию;

в) социальное планирование, координация, контроль и мотивацию.

3. *К основным понятиям стратегического менеджмента относятся:*

- а) структура организации;
- б) миссия;
- в) персонал;
- г) функции управления.
- д) все выше перечисленные

4. *Понятие стратегического менеджмента включает следующие внешние факторы:*

- а) организационные;
- б) социальные;
- в) экономические;
- г) юридические;
- е) политические;
- д) исследования ситуации и развития компании.

5. *Высшим уровнем стратегического менеджмента является:*

- а) деловой уровень;
- б) корпоративный уровень;
- в) функциональный уровень.

6. *Объектами стратегического менеджмента являются:*

- а) исследование и развитие;
- б) производство;
- в) мотивация;
- г) маркетинг;
- д) различные виды стратегий организации.

7. *По отношению к сфере бизнеса стратегический менеджмент предполагает:*

- а) выбор структуры организации;
- б) поиск сферы деятельности;
- в) выбор стратегии выживания.

8. *В чем состоят основные различия между стратегическим управлением на коммерческом предприятии и в государственном учреждении?*

- а) на коммерческом предприятии можно организовать стратегическое управление, а в государственном учреждении – нельзя;
- б) на коммерческом предприятии есть миссия, а в государственном учреждении ее нет;
- в) различий нет;

г) имеются различия в способах формирования миссии и целей, в способах мониторинга и контроля, в характере ответственности, в способах оценки деятельности.

9. Кто считается предшественником стратегического управления и первым стратегом?

- а) военные стратегии и мыслители;
- б) философы древности и военные стратеги;
- в) немецкие военные стратеги;
- г) китайские философы.

10. Какая ошибка наиболее часто повторяется при реализации новой стратегии?

- а) отсутствие необходимых ресурсов;
- б) неспособность и отсутствие желания осуществлять стратегическое планирование;
- в) плохое знание внешнего рынка;
- г) новая стратегия автоматически налагается на старую структуру.

Тест 2

1. Существуют следующие виды стратегий по уровням управления:

- а) портфельная;
- б) текущая;
- в) деловая (конкурентная);
- г) функциональная.

2. Основной целью портфельной стратегии является:

- а) разделение труда;
- б) определение специфики и особенностей товара конкурента;
- в) расширение и укрепление портфеля ценных бумаг;
- г) выявление конкурентных преимуществ.

3. Основной целью деловой стратегии является:

а) достижение устойчивых конкурентных преимуществ в организации;

- б) расширение портфеля ценных бумаг;
- в) определение работ в подразделениях организации;
- г) совершенствование структуры управления.

4. Основной целью функциональной стратегии является:

- а) разработка миссии организации;
- б) разработка целей и задач в подразделениях организации;

в) определение сроков реализации продукции;

г) выявление потребностей персонала.

5. Стратегия низких издержек особенно успешна, если:

а) эластичность спроса по цене высока;

б) эластичность спроса по цене низка;

в) эластичность спроса по цене нулевая;

г) издержки в основном состоят из издержек на заработную плату.

6. Стратегия дифференциации особенно успешна:

а) в условиях массового спроса;

б) когда многие покупатели заинтересованы в особых характеристиках товара;

в) когда предпочтения покупателей сильно отличаются в зависимости от половозрастной принадлежности;

г) когда дифференциация рыночных ниш сочетается с высокой эластичностью спроса по доходу.

7. Стратегия сегментации особенно успешна при:

а) торговле однородным товаром;

б) производстве товаров массового спроса;

в) оказании элитных услуг;

г) организации торговли в маленьком городе.

8. Главная цель управления заданиями в организации – это:

а) создание новых и более мощных конкурентных преимуществ;

б) упорядочение знаний, которыми обладают сотрудники организации;

в) создание новых знаний;

г) все предыдущие ответы верны.

9. Какой тип стратегии (из группы стратегии концентрированного роста) выбрала фирма, прилагающая большие усилия в области маркетинга и стремящаяся завоевать лучшие позиции с данным продуктом на данном рынке:

а) стратегию развития рынка;

б) стратегию развития продукта;

в) стратегию проникновения на рынок.

10. Может ли фирма на практике одновременно реализовывать несколько стратегий:

а) может;

б) не может;

в) может, только если это многоотраслевая компания.

Тест 3

1. Что является главной целью стратегического анализа внешней среды организации?

- а) информация, которую надо учитывать при формулировании миссии организации;
- б) информация об угрозах, которую надо учитывать при разработке конкретной стратегии организации;
- в) изучение специфики товара конкурента.

2. Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что:

- а) окружение не будет изменяться;
- б) в окружении не будет происходить качественных изменений;
- в) в окружении постоянно будут происходить изменения.

3. Какие из следующих факторов должны быть в первую очередь учтены при выборе стратегии (являются ключевыми)?

- а) сильные стороны отрасли;
- б) сильные стороны фирмы;
- в) цели фирмы;
- г) интересы вашего руководства;
- д) квалификация работников;
- е) степень зависимости от внешней среды;
- ж) все перечисленные факторы.

4. К составляющим внешней среды относятся:

- а) микроокружение;
- б) мегокружение;
- в) макроокружение;
- г) миниокружение;

5. SWOT-анализ включает:

- а) анализ возможностей организации и вероятных угроз;
- б) анализ сильных и слабых сторон в деятельности организации, в сравнении с конкурентами;
- в) анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков;
- г) все вместе взятое.

6. В каком порядке заполняется таблица SWOT-анализа?

- а) SWOT;
- б) OTSW;
- в) WSOT.

7. С какой позиции рассматриваются обозначения W и T в SWOT-анализе?

а) с позиции внешнего окружения;

б) с позиции организации;

в) пункты а, б;

г) пункты а, б неверны.

8. *Что такое проблемное окружение?*

а) это такая внешняя среда, которая создает проблемы;

б) это образное обозначение внешней среды организации;

в) так называют конкурентов организации;

г) смысл этого термина — подчеркнуть необходимость отношения к внешнему окружению как к источнику проблем;

д) это упорядоченный перечень основных проблем, связанных с внешними источниками.

9. *Анализ сильных и слабых сторон организации, оценка ее возможностей и потенциальных угроз, а также метод для анализа внешней и внутренней среды – это:*

а) ПЭСТ-анализ;

б) SWOT-анализ;

в) управленческий анализ;

г) портфельный анализ.

10. *Стратегическая зона хозяйствования – это:*

а) зона наибольшего хозяйственного риска;

б) перспективный сегмент рынка;

в) сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация имеет (или хочет получить) выход;

г) свободная экономическая зона.

Тест 4

1. *В основе классификаций стратегий используются следующие классификационные признаки:*

а) стадия жизненного цикла отрасли;

б) относительная сила отраслевой позиции организации;

в) степень агрессивности поведения организации в конкурентной борьбе;

г) совокупность этих и других классификационных признаков.

2. *Какие из следующих факторов должны быть в первую очередь учтены при выборе стратегии (являются ключевыми)?*

а) сильные стороны отрасли;

б) сильные стороны фирмы;

- в) цели фирмы;
- г) интересы высшего руководства;
- д) квалификация работников;
- е) степень зависимости от внешней среды;
- ж) все перечисленные факторы.

3. К основным видам деятельности в цепочке ценностей относят:

- а) материально-техническое обеспечение;
- б) продажи;
- в) закупки;
- г) управление людскими ресурсами;
- д) производство;
- е) все вышеперечисленное.

4. Какие стратегии может выбрать фирма, имеющая сильные конкурентные позиции, при медленном росте рынка?

- а) совместное предприятие в новой области;
- б) концентрическая диверсификация;
- в) горизонтальная интеграция или слияние;
- г) сокращение;
- д) вертикальная интеграция;
- е) конгломератная диверсификация.

5. Конкурентные преимущества, связанные с наличием дешевой рабочей силы, доступностью источников сырья, относятся к конкурентным преимуществам:

- а) высокого ранга;
- б) низкого ранга.

6. Какие из перечисленных факторов определяют конкурентную силу поставщика организации?

- а) уровень специализации поставщика;
- б) концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
- в) темпы инфляции и нормы налогообложения;
- г) все перечисленные факторы.

7. Конкурентная среда организации определяется:

- а) только внутриотраслевыми конкурентами;
- б) внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию;
- в) фирмами, производящими замещающий продукт;
- г) только фирмами, которые могут выйти на рынок с тем же продуктом.

8. *Наличие продуктов-заменителей:*

- а) уменьшает ценовую власть покупателей;
- б) увеличивает ценовую власть покупателей;
- в) не влияет на ценовую власть покупателей;
- г) увеличивает экспортно-импортное сальдо.

9. *Центральная компетенция – это:*

- а) компетенция чиновников центральных министерств и ведомств;
- б) компетенция управленческого персонала фирмы;
- в) компетенция организации в целом в области производства и реализации продукции;
- г) уникальная способность организации осуществлять те или иные функции наилучшим способом.

10. *Конкуренция между городами возникает по поводу:*

- а) привлечения квалифицированных кадров;
- б) привлечения капиталов;
- в) привлечения капиталов и кадров;
- г) продажи продукции, производимой на территории данных городов.

Тест 5

1. *В каком соотношении находятся стратегическое планирование и стратегический менеджмент?*

- а) стратегический менеджмент – составная часть стратегического планирования в организации;
- б) стратегическое планирование – элемент стратегического менеджмента;
- в) стратегический менеджмент и стратегическое планирование объединяются в стратегическом маркетинге;
- г) стратегический менеджмент – это разработка стратегического плана и управление стратегическими изменениями;
- д) эти понятия означают на практике один и тот же процесс.

2. *Ключевыми компонентами стратегического планирования являются:*

- а) цели планирования;
- б) разработка этапов планирования;
- в) структура управления.

3. *Процесс стратегического планирования включает:*

- а) выбор стратегии;
- б) изучение рынка;

- в) формулировку целей и задач;
- г) определение уровней иерархии;
- д) оценку возможностей и альтернативных вариантов;
- е) мотивацию;
- ж) реализацию плана.

4. На этапе долгосрочного планирования вырабатывается:

- а) стратегия работы отдельного исполнителя;
- б) стратегия работы отдельного подразделения;
- в) стратегия фирмы по всем ее направлениям.

5. *Тактические планы разрабатываются:*

- а) на один день;
- б) на один год;
- в) на пять лет.

6. *Чем отличается тактический план от операционного?*

а) тактический план шире операционного, позволяет осуществить стратегические цели;

б) тактические планы разрабатываются для реализации стратегических планов, но с учетом конкретных условий сегодняшнего дня, а операционные определяют последовательность и механизмы осуществления отдельных действий;

в) операционные и тактические планы – это одно и то же;

г) операционные планы позволяют спланировать крупные операции на рынке, а тактические – достигать отдельных тактических целей.

7. *Выделите характерные черты стратегического планирования?*

а) содержит совокупность глобальных идей развития фирмы;

б) устремлен на краткосрочную перспективу;

в) служит основой для любого другого вида планирования;

г) предусматривает альтернативные действия на долгосрочный период;

д) не обуславливает изучение внешней и внутренней среды хозяйствования.

8. *Что является результатом системы стратегического планирования?*

а) определение миссии, целей, выбор стратегий, распределений ресурсов для будущих программ;

б) определение планов маркетинга, производства, бизнес-план;

в) определение финансового плана, стратегий сбыта;

г) определение финансового плана и плана закупок.

9. *Какое из приведенных ниже утверждений верно?*

- а) составление стратегического плана – это функция руководства;
- б) составление стратегического плана – это дело внешних консультантов по стратегическому планированию;
- в) составление стратегического плана – это функция планового отдела;
- г) составление стратегического плана – это процесс, в котором обязательно должны участвовать люди, которые будут впоследствии его выполнять.

10. Укажите, в какой последовательности должны отражаться этапы процесса стратегического планирования?

- а) концепция общей стратегии;
- б) планирование;
- в) цели предприятия;
- г) стратегический анализ;
- д) миссия предприятия.

Тест 6

1. Какие стратегии образуют «стратегическую пирамиду» крупной диверсификационной компании?

- а) корпоративная стратегия;
- б) стратегия горизонтальной интеграции;
- в) функциональная стратегия;
- г) стратегия фокусирования;
- д) деловая стратегия;
- е) операционная стратегия.

2. В «стратегическую пирамиду» одноотраслевого предприятия входят:

- а) корпоративная стратегия;
- б) деловая стратегия;
- в) функциональные стратегии;
- г) операционные стратегии.

3. Содержание портфельной стратегии включает:

- а) расположение и масштабы областей деятельности, где будут гибко проявляться конкурентные преимущества организации, синергизм различных деятельности;
- б) использование технологий по принципу «двойного назначения»;
- в) использование организацией конкурентных преимуществ возможных партнеров по бизнесу в целях данной организации;

г) многообразное использование различного рода ресурсов фирмы – материальных, финансовых, научно-технических, кадровых и др.

4. Если преобладает ценовая конкуренция, более эффективной будет?

- а) стратегия лидерства по издержкам;
- б) стратегия дифференциации продукции;
- в) стратегия инноваций;
- г) стратегия дифференциации сервис.

5. К факторам, формирующим стратегию, относятся:

а) социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы;

- б) ориентация коллектива предприятия на стратегию;
- в) привлекательность продукции, отрасли;
- г) конкурентоспособность фирмы;
- д) корпоративная культура.

6. Виды корпоративной стратегии диверсификации включают:

- а) поглощение;
- б) диверсификацию в родственные отрасли;
- в) диверсификацию в неродственные отрасли;
- г) стратегию свертывания и ликвидации;
- д) стратегию приватизации;
- е) стратегию многонациональной диверсификации;
- ж) стратегию реструктурирования, восстановления и экономии.

7. К какой группе стратегии относятся стратегии, связанные в основном с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивающие отрасль, положение фирмы внутри отрасли и технологию?

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

8. Какой тип стратегии (из группы стратегии концентрированного роста) выбрала фирма, прилагающая большие усилия в области маркетинга и стремящаяся завоевать лучшие позиции с данным продуктом на данном рынке?

- а) стратегию развития рынка;
- б) стратегию развития продукта;
- в) стратегию проникновения на рынок.

9. *Какая стратегия наиболее привлекательна для фирмы, которая дальше не может развиваться на одном из рынков с данным продуктом в рамках данной отрасли?*

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

10. *Какая из перечисленных стратегий развития предполагает отказ от рассмотрения долгосрочных перспектив бизнеса в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе?*

- а) стратегия развития продукта;
- б) стратегия обратной вертикальной интеграции;
- в) стратегия «сбора урожая»;
- г) стратегия конгломератной диверсификации;
- д) стратегия сокращения расходов.

Тест 7

1. Реализация стратегии предусматривает:

- а) активизацию менеджеров всех уровней;
- б) выделение средств на реализацию стратегии;
- в) введение передового опыта и достижений науки в процессе реализации стратегии;
- г) стимулирование выполнения стратегического замысла;
- д) формирование корпоративной культуры;
- е) периодическую отчетность о выполнении стратегии;
- ж) все вышеперечисленные.

2. *Основные условия выполнения стратегии – это:*

- а) формирование квалификационных и перспективных кадров;
- б) подбор и эффективное использование персонала;
- в) усиление конкурентных преимуществ фирмы;
- г) приведение организационной структуры в соответствие со стратегией развития фирмы;
- д) повышение роли первого руководителя фирмы.

3. *Организационные изменения встречают наибольшее сопротивление вследствие:*

- а) неправильной последовательности действий при их проведении;
- б) консервативности людей;
- в) воздействия внешних обстоятельств;

г) недостатка ресурсов для осуществления изменений.

4. *Какие из перечисленных факторов определяют выбор той или иной организационной структуры?*

- а) степень разнообразия деятельности фирмы;
- б) размер фирмы;
- в) географическое размещение фирмы;
- г) технология фирмы;
- д) отношение со стороны руководителей и сотрудников;
- е) динамизм внешней среды;
- ж) все перечисленные факторы.

5. *Ключевая роль в проведении стратегических изменений и мобилизации потенциала организации принадлежит:*

- а) руководству организации;
- б) непосредственным исполнителям;
- в) руководителям среднего звена и непосредственным исполнителям;
- г) научным и инженерно-техническим сотрудникам;
- д) в равной степени всем работникам организации.

6. *Определяющим фактором эффективности стратегического менеджмента является:*

- а) система мотивации персонала;
- б) технология менеджмента;
- в) реализация совокупности функций.

7. *Бенчмаркинг можно использовать в работе организаций:*

- а) коммерческих;
- б) государственных;
- в) общественных;
- г) всех типов.

8. *В чем состоит основная цель бюджета организации?*

- а) определить необходимые ресурсы, их количество и направления использования;
- б) определить необходимые ресурсы и их количество;
- в) определить источники поступления финансов;
- г) определить необходимые ресурсы и распределить их по целям.

9. *Каким характеристикам удовлетворяет стратегия, которая в настоящее время реализуется в вашей организации?*

- а) ментальная правильность;
- б) ситуациональность;
- в) уникальность;

- г) будущая неопределенность;
- д) гибкая адекватность.

10. Интегрированный рост организации предполагает:

- а) развитие продукта (его совершенствование или создание нового);
- б) реализацию технологически новой продукции на существующем рынке;
- в) реализацию технологически новой продукции на новых рынках;
- г) получение в собственность и установление контроля за поставщиками, либо за сбытовой сетью, либо за конкурентами.

Тест 8

1. В основе программно-целевого подхода лежит:

- а) установление целей развития системы;
- б) разработка различных вариантов ее достижения;
- в) отбор наиболее эффективных вариантов и формирование на их основе целевых программ.

2. Определите правильную последовательность проведения экспертизы при формировании качественных целей организации:

- а) построение «дерева целей»;
- б) формирование качественных целей;
- в) оценка (ранжирование) качественных целей;
- г) определение количественных целей.

3. Целевое управление предполагает:

- а) разработку долгосрочных целей;
- б) разработку краткосрочных целей;
- в) разработку регламентирующей документации.

4. Какие стратегические направления наиболее характерны для российских предприятий?

- а) стратегия роста;
- б) интеграция;
- в) диверсификация;
- г) интеграция;
- д) комбинированная стратегия.

5. Какие из перечисленных факторов наиболее существенны при оценке стратегии?

- а) достаточность ресурсов для реализации стратегии;
- б) учет внешних опасностей и возможностей;

в) совместимость стратегий с возможностями организации, использование стратегии допустимого риска;

г) все перечисленное.

6. Какие ошибки наиболее часто повторяются при реализации новой стратегии?

а) отсутствие необходимых ресурсов;

б) неспособность и отсутствие желания осуществлять стратегическое планирование;

в) плохое знание внешнего рынка;

г) новая стратегия автоматически налагается на старую структуру.

7. Что позволяет получить использование концепции стратегических хозяйственных подразделений?

а) реализация системы стратегического управления в долгосрочной перспективе, освобождение высшего руководства от рутинной работы;

б) повышение самостоятельности подразделений, повышение конкурентоспособности фирмы, оперативность принимаемых решений;

в) создание организационной структуры, адекватно реагирующую на внешние изменения;

г) все перечисленное.

8. Какая комбинация сочетания параметров предприятия (отрасль, организация, продукт и рыночная привлекательность) связана с проведением стратегии организационной перестройки?

а) отрасль;

б) организация;

в) продукт;

г) рыночная привлекательность;

д) рыночная привлекательность + продукт;

е) рыночная привлекательность + продукт + организация;

ж) рыночная привлекательность + продукт + организация + отрасль.

9. Какая комбинация сочетания параметров предприятия (отрасль, организация, продукт и рыночная привлекательность) связана с проведением стратегии обычных изменений?

а) отрасль;

б) организация;

в) продукт;

г) рыночная привлекательность;

д) рыночная привлекательность + продукт;

е) рыночная привлекательность + продукт + организация;

ж) рыночная привлекательность + продукт + организация + отрасль.

10. При осуществлении стратегических изменений предпочтительнее:

- а) административный, жесткий стиль управления;
- б) демократический стиль управления;
- в) комбинация стилей в зависимости от важности и сущности стратегических изменений.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Список рекомендуемой литературы	3
Занятие 1. Внешняя и внутренняя среда организации	4
Занятие 2. Особенности стратегического управления в организации	13
Занятие 3. Деловая игра «Принятие стратегического решения»	16
Занятие 4. Принятие управленческого решения как основная управленческая функция стратегического менеджмента	20
Занятие 5. Основные этапы и задачи стратегического менеджмента	27
Занятие 6. Значение целевого начала в управлении: видение, миссия, стратегические цели, определение стратегии	33
Занятие 7. Деловая игра «Разработка миссии организации»	43
Занятие 8. Виды и характеристика стратегий организации	46
Занятие 9. Разработка стратегического плана развития организации	60
Занятие 10. Деловая игра «Стратегическое планирование»	70
Занятие 11. Реализация стратегии и контроль	71
Занятие 12. Стратегический анализ внутренней и внешней среды организации ...	85
Занятие 13, 14. Составление SWOT-анализа	94
Занятие 15. Установление стратегических целей развития организации	109
Занятие 16. Анализ и выбор стратегических позиций	116
Занятие 17. Стратегия развития	127
Занятие 18. Оценка управленческого решения в условиях стратегических изменений	141
Контрольные вопросы по дисциплине «Стратегический менеджмент»	147
Тематика докладов по курсу «Стратегический менеджмент»	151
Тесты для самоконтроля	152