

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РФ

ФГБОУ ВО БРЯНСКИЙ ГАУ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Хохрина О.М.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебно-методическое пособие
для практических занятий и самостоятельной работы студентов
направления подготовки 38.03.01 «Экономика»
профиль «Экономика предприятий и организаций»
всех форм обучения

Брянская область 2022

УДК 339.138 (076)
ББК 65.290-2
Х 86

Хохрина, О. М. Стратегический менеджмент: учебно-методическое пособие для практических занятий и самостоятельной работы студентов направления подготовки 38.03.01 «Экономика» профиль «Экономика предприятий и организаций» всех форм обучения / О. М. Хохрина. - Брянск: Изд-во Брянский ГАУ, 2022. - 96 с.

Учебно-методическое пособие предназначено для студентов направления подготовки 38.03.01 Экономика профиль Экономика предприятий и организаций. В нем представлены основные понятия, контрольные вопросы, практические задания, задания для самостоятельной работы и тесты по темам, предусмотренным учебным планом.

Рецензент: главный экономист-финансист ГКУ Брянской области «Мглинское районное управление сельского хозяйства» Черная Н.С.

Рекомендовано к изданию учебно-методической комиссией института экономики и агробизнеса Брянского государственного аграрного университета протокол №1 от 30 августа 2022 г.

© ФГБОУ ВО БГАУ, 2022
© Хохрина О.М., 2022

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	4
РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА	5
Тема 1. Сущность стратегического управления организацией	5
Тема 2. Роль стратегии в принятии оптимальных управленческих решений	9
РАЗДЕЛ 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ	18
Тема 3. Внешняя среда организации	18
Тема 4. Внутренняя среда организации	30
РАЗДЕЛ 3. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И БИЗНЕС- ПЛАНИРОВАНИЕ	39
Тема 5. Портфельный анализ	39
Тема 6. Формирование миссии и целей организации	48
Тема 7. Бизнес-планирование в современной организации	51
РАЗДЕЛ 4. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКИХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ. ВИДЫ СТРАТЕГИЙ БИЗНЕСА	57
Тема 8. Разработка стратегии развития организации	57
Тема 9. Стратегия предприятия в условиях конкуренции	60
Тема 10. Стратегии предприятий различных отраслей	63
Тема 11. Эталонные стратегии	65
Тема 12. Выработка корпоративной стратегии предприятия. Функциональные стратегии	66
РАЗДЕЛ 5. ПРОЦЕСС РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ	77
Тема 13. Стратегические альтернативы и условия реализации..... стратегии.....	77
Тема 14. Реализация стратегии предприятия	82
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА	88
Приложения	89

ВВЕДЕНИЕ

Стратегический менеджмент предназначен для управления организациями в условиях высокой нестабильности и неопределенности внешней среды. Роль его в последние десятилетия резко возросла. Если в прошлом многие предприятия могли успешно функционировать, занимаясь в основном внутренними проблемами, связанными с эффективным использованием ресурсов, то сейчас исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает адаптацию предприятий и организаций к быстро меняющейся окружающей среде.

Особенность стратегического управления состоит в том, что в нем очень мало рутинных процедур и очень много творчества. Практика бизнеса показала, что не существует стратегии единой для всех организаций, как и не существует единого универсального стратегического управления. Каждая фирма уникальна и процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален, так как он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, производимого товара, состояния экономики и т.д. Однако есть ряд основополагающих моментов стратегического менеджмента, знание которых позволяет более эффективно осуществлять разработку и реализацию стратегии. Важно уметь применять инструменты стратегического менеджмента в организации на практике.

Практические занятия организуются и проводятся с целью приобретения и совершенствования практических навыков, а также углубления и закрепления полученных теоретических знаний в ходе самостоятельного изучения дисциплины «Стратегический менеджмент».

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать: аналитические инструменты стратегического менеджмента, теоретические аспекты, принципы и этапы разработки корпоративных, конкурентных и функциональных стратегий развития организации, современные концепции бизнес-планирования.

Уметь: разрабатывать рекомендации по развитию бизнеса организации, опираясь на результаты стратегического анализа и планирования, разрабатывать стратегии развития организации для эффективного ведения бизнеса, формулировать бизнес-идею и оценивать ее перспективность.

Владеть: навыками стратегического анализа и формулирования стратегий развития бизнеса в рамках стратегического планирования, навыками принятия и обоснования стратегических решений, связанных с развитием организации (ее бизнес-портфеля) и обеспечением ее конкурентоспособности, а также современными технологиями бизнес-планирования.

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Тема 1. Сущность стратегического управления организацией

- ✓ Общая характеристика стратегического управления.
- ✓ Этапы развития стратегического подхода.
- ✓ Пять задач стратегического менеджмента.
- ✓ Стратегическое и оперативное управление.

Цель занятия – овладение обучающимися терминологией стратегического управления, изучение сущности стратегического управления организацией.

Стратегическое управление – это набор действий и решений руководства, которые ведут к разработке конкретных стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей, прежде всего, обеспечить нововведения и изменения организации. Перспектива развития организации отражается в ее стратегии.

Практические задания

Задание 1. В таблице 1 приведено сравнение оперативного и стратегического менеджмента.

Таблица 1 - Сравнение оперативного и стратегического менеджмента

Характеристика	Оперативное управление	Стратегическое управление
Миссия, предназначение	Производство товаров и услуг с целью получения дохода от реализации	Выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамичного баланса с окружением, позволяющего решать проблемы заинтересованных в деятельности организации лиц
Объект концентрации внимания менеджмента	Взгляд внутрь организации, поиск путей более эффективного использования ресурсов	Взгляд вовне организации, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям в окружении
Учет факторов времени	Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу	Ориентация на долгосрочную перспективу
Основа построения системы управления	Функции и организационные структуры, процедуры, техника и технологии	Люди, системы информационного обеспечения, рынок
Подход к управлению персоналом	Взгляд на работников как на ресурс организации, как на исполнителей отдельных работ и функций	Взгляд на работников как на основу организации, ее главную ценность источник ее благополучия
Критерий эффективности управления	Прибыльность и рациональность использования производственного потенциала	Своевременность и точность реакции организации на новые запросы рынка и изменения в зависимости от изменения окружения

На основе сравнительных характеристик стратегического и оперативного управления, приведенных в табл. 1, сформулируйте определение стратегического менеджмента:

Стратегический менеджмент – это _____

Эволюция стратегического менеджмента

Изменения во внешней среде происходили в направлении от малоподвижной до быстроменяющейся, неожиданной и непредсказуемой. Под воздействием этих изменений меняются и принципы управления: от управления на основе краткосрочных планов до стратегического планирования (рис. 1).

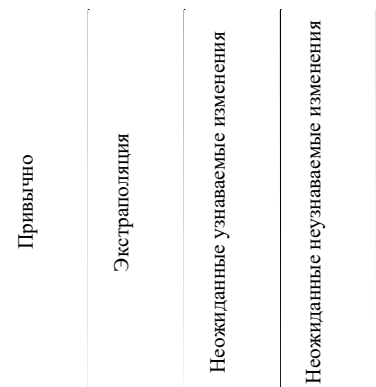


Рис. 1. Исторические и логические этапы формирования стратегического менеджмента

На основе стратегического маркетинга и упреждающего контроля как ответная реакция на воздействия внешней среды видоизменяются и взаимоотно-

шения организации с внешней средой, стиль управления, методы принятия решений, ценностный ориентиры и установки руководителей и сотрудников организации.

Эволюция менеджмента проходит три качественно разных этапа. Общее направление развития менеджмента представлено на рис. 2.

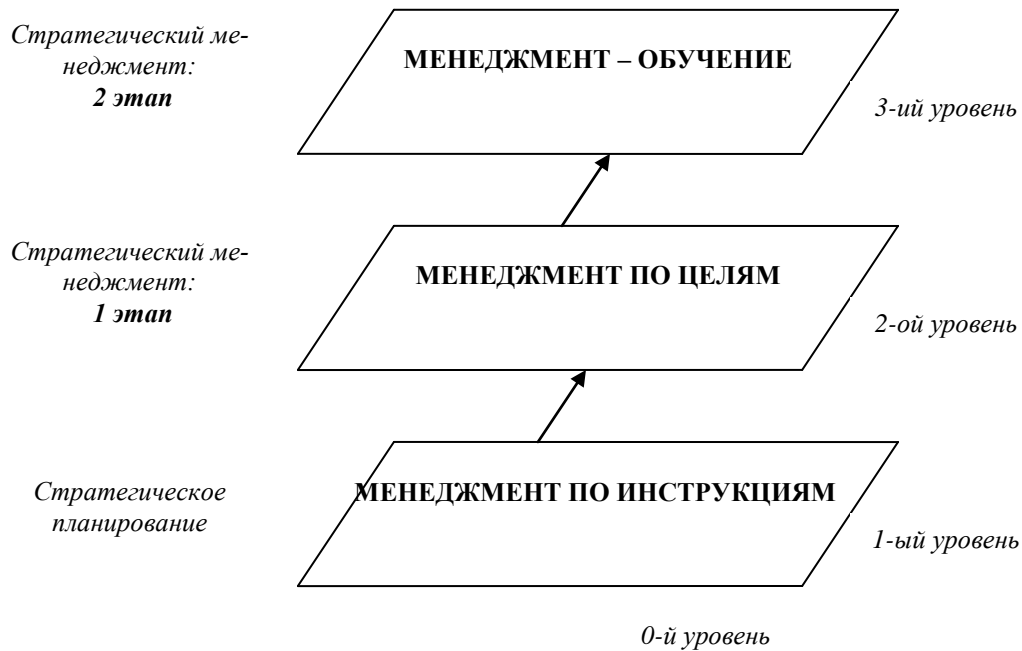


Рис. 2. Эволюция в теории и практике менеджмента

Задание 3. Соотнесите уровни менеджмента и соответствующие им характеристики в таблице 2.

Таблица 2 – Уровни менеджмента и их характеристики

Характеристика	Уровни менеджмента		
	менеджмент по инструкциям	менеджмент по целям	менеджмент-обучение
Внешняя среда			
Продукт			
Рынок			
Взаимоотношения с потребителями			
Характер труда			
Теория			
Власть			
Структура			
Символ			
Отношение к будущему			

Характеристики

1. Внешняя среда:

- стабильная;
 - меняющаяся;
 - динамичная.
2. Продукт:
- сложный, сделанный под конкретного клиента;
 - простой, стандартизированный;
 - относительно сложный, стандартизированный.
3. Рынок:
- массовый, сегментированный;
 - быстро заполняющиеся ниши внутри сегментов;
 - массовый.
4. Взаимоотношения с потребителями:
- покупается все, что производится;
 - партнерство;
 - развитые обратные связи.
5. Характер труда:
- сложный, нетворческий;
 - однообразный, простой;
 - сложный, творческий.
6. Теория:
- П. Дракер, Т. Питерс, С. Арджирис, П. Сенге;
 - Р. Акофф, П. Дракер, Г. Одиорне, А. Райя;
 - А. Смит, Тейлор, М. Вебер.
7. Власть:
- децентрализованная;
 - централизованная;
 - распределенная.
8. Структура:
- неоднородная иерархия;
 - гетерархия, проектно-ориентированная;
 - иерархия.
9. Символ:
- пирамида;
 - матрица;
 - сеть, обучающаяся организация.
10. Отношение к будущему:
- будущее неопределенно в принципе, в этом источник развития;
 - будущее в принципе неконтролируемо;
 - «я контролирую будущее» (будущее достаточно определенное и допускает экстраполяцию прошлого).

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Приведите примеры стандартных, структурированных, слабоструктурированных и неструктурированных проблем стратегического планирования.

Задание 2. Приведите теоретический обзор термина «стратегический менеджмент» и выделите его различные подходы к толкованию.

Задание 3. Заполните таблицу 3.

Таблица 3 – Основные функции стратегического менеджмента

Функция менеджмента	Содержание

Контрольные вопросы

1. В чем заключаются основные причины возникновения стратегического управления?

2. Определите специфические особенности стратегического управления по сравнению с тактическим и оперативным.

3. Что понимается под объектом и предметом стратегического управления? Приведите примеры.

4. Раскройте общие и специфические принципы стратегического планирования.

5. Назовите различия между планом и прогнозом.

6. Охарактеризуйте процесс стратегического менеджмента и его этапы.

Тема 2. Роль стратегии в принятии оптимальных управленческих решений

- ✓ Характеристика среды принятия стратегических решений.
- ✓ Стратегические решения и их особенности.
- ✓ Методы принятия стратегических решений.

Цель занятия – развитие у студентов навыков принятия оптимальных стратегических решений в процессе стратегического управления.

Практическое задание

Принятие управленческих решений на основе метода пошагового разбора ситуаций.

Общая схема анализа ситуаций:

1. Краткое изложение событий
2. Проблема (краткая формулировка задач)
3. Характеристика действующих лиц (описание их достоинств и недостатков)
4. Хронология событий
5. Конфликт
6. Варианты решения проблемы (достоинства и недостатки каждого из предложенных вариантов)
7. Рекомендации
8. План по осуществлению выбранного варианта действий

Задание 1 (с методическими пояснениями).

Пять лет назад руководство крупнейшей софтверной компании (компания разработчиков программного обеспечения) Microsoft Corp. даже не беспокоилось о том, что на рынке есть Linux – альтернативная операционная система с доступными исходными кодами, разработанная энтузиастами и распространяемая бесплатно. На одной из выставок в 1998 г. Президент Стив Балмер не смог даже правильно произнести название этой операционной системы. Сейчас же в Microsoft, наверное, нет ни одного сотрудника, который бы не знал, как правильно произносится Linux. В свое время Microsoft сокрушила многих сильных конкурентов – от Novell и Borland до Lotus и Netscape. Однако Linux – другое дело. «Мы конкурировали с продуктами и компаниями, - говорит Джеймс Альчин, руководитель подразделения Windows, - это же отличается от всего того, с чем нам приходилось иметь дело».

Linux- это не компания, и она больше, чем обычный программный продукт. Это социальный феномен. Так как называемое программное обеспечение open-source создается тысячами добровольцев, программистов, большинство из которых работает на крупнейшие корпорации. Поскольку Linux бесплатна, наиболее сильное преимущество Microsoft – цена – не имеет большого значения. К тому же монополия Windows на рынке операционных систем подстегивает Linux, так как клиенты не хотят быть привязанными к одному поставщику.

Что бы вы предложили руководству Microsoft для нейтрализации угрозы Linux?

Представим анализ данной ситуации по общей схеме:

1. Краткое изложение событий

Компания Microsoft Corp. теряет рынок, так как на нем существует достойный конкурент – компания Linux. Главное преимущество Linux - альтернативная операционная система с доступными исходными кодами, разработанная энтузиастами и распространяемая бесплатно.

2. Проблема

- предложить руководству Microsoft вариант решения проблемы угрозы Linux

- дать рекомендации по осуществлению варианта решения проблемы.

3. Характеристика действующих лиц

Компания (операционная система) Microsoft, которая является знаменитой, качественной, недорогой, но исходные коды закрыты.

Linux, которая является альтернативной операционной системой с доступными исходными кодами, но отсутствует тех. поддержка

4. Хронология событий

Пять лет назад руководство крупнейшей софтверной компании (компания разработчиков программного обеспечения) Microsoft Corp. даже не беспокоилось о том, что на рынке есть Linux – альтернативная операционная система с доступными исходными кодами, разработанная энтузиастами и распространяемая бесплатно. На одной из выставок в 1998 г. Президент Стив Балмер не смог даже правильно произнести название этой операционной системы. Сейчас же в Microsoft, наверное, нет ни одного сотрудника, который бы не знал, как правильно произносится Linux. В свое время Microsoft сокрушила многих сильных конкурентов – от Novell и Borland до Lotus и Netscape

5. Конфликт

Компания Microsoft теряет рынок из-за невнимания к конкурентам

6. Варианты решения проблемы

- часть продуктов/опций сделать бесплатными, но тогда компания теряет выручку, увеличив рынок;

- открыть часть кода, без возможности передавать как open-source, при этом возможен отказ клиентов от поддержки;

- провести рекламу достоинств Microsoft, но это потребует дополнительных затрат;

- четко реагировать на улучшение позиций Linux, в целом можно изменив маркетинговую политику без существенных затрат.

7. Рекомендации

Проверить варианты решения проблем на части клиентов и выявить ключевые преимущества и перспективы на том или ином сегменте рынка.

В итоге, мы выбираем последний вариант решения проблемы, а именно, четко реагировать на улучшение позиций Linux, в целом можно изменив маркетинговую политику без существенных затрат.

Остальные варианты могут привести к более существенным затратам и к потере выручки.

План по осуществлению выбранного варианта действий

1. Проверить рекомендацию на различных сегментах рынка.

2. Оценить эффективность выбранной рекомендации на том или ином сегменте рынка.

3. Внедрить рекомендацию с учетом анализа пробных действий.

Задание 2. Руководитель крупного подразделения столкнулся с необходимостью повлиять на одного из механиков, с тем чтобы тот изменил отношение

к работе и отказался от своих претензий. В обязанности этого механика входило обеспечение круглосуточной бесперебойной работы десятков печатных и других машин. Он постоянно жаловался, что его рабочий день слишком длинен, он перегружен работой, им все помыкают и что ему нужен помощник. Руководитель не дал ему помощника и все же сумел сделать так, что механик остался доволен. Предположите, как это ему удалось? Как бы поступили Вы?

Представить анализ ситуации, используя метод пошагового разбора ситуаций.

Задание 3. 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. Наём заведующим специалистом 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 годового 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 для самостоятельной работы

Проанализируйте ситуацию и ответьте на поставленные вопросы.

Принятие управленческих решений программы «Медэкс»

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 уникальный специалист и работник. 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 к ситуации:

2. 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.

3. Каким различным интересам служили эти заявления (т.е. вовлекали 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.

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

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

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

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

8. Какие стратегические решения необходимо принять руководству организации?

Контрольные вопросы

1. Какие обстоятельства обусловили резкое возрастание значения стратегического управления.
2. Укажите факторы, влияющие на принятие стратегических решений.
3. Перечислите особенности стратегических решений.
4. Опишите типовые стратегические решения.
5. Какие методы принятия стратегических решений используются при реализации базовых процессов управления?

Тестовые задания к разделу 1.

«Теоретические основы стратегического менеджмента»

1. Ключевыми компонентами стратегического планирования являются:
 - а) цели планирования
 - б) структура управления
 - в) разработка этапов планирования
2. Процесс стратегического планирования включает:
 - а) мотивацию
 - б) изучение рынка
 - в) выбор стратегии
 - г) реализацию плана
 - д) формулировку целей и задач
 - е) определение уровней иерархии
 - ж) оценку возможностей и альтернативных вариантов
3. На этапе долгосрочного планирования вырабатывается:
 - а) стратегия работы отдельного исполнителя
 - б) стратегия работы отдельного подразделения
 - в) стратегия предприятия по всем его направлениям
4. Результатом системы стратегического планирования является определение:
 - а) финансового плана и плана закупок
 - б) финансового плана, стратегий сбыта
 - в) планов маркетинга, производства, бизнес-план
 - г) миссии, целей, выбор стратегий, распределений ресурсов для будущих программ
5. Стратегический план предприятия - это:
 - а) документ с параметрами развития предприятия
 - б) прогноз будущих направлений деятельности предприятия
 - в) определенные задания для всех видов деятельности предприятия
 - г) долгосрочный план, в котором сформулированы задачи развития предприятия
6. Процесс, одной из основных составляющих которого является определение миссии, цели организации, называется:
 - а) управлением

- б) планированием
- в) регулированием
- г) использованием
- д) прогнозированием

7. Экстраполяция в системе стратегического управления - это:

- а) оценка внутренних переменных организации
- б) перенесение прошлых тенденций в будущие периоды
- в) управление посредством выбора стратегических позиций

8. Стратегический менеджмент как отрасль экономической науки

возник:

- а) в 60-е годы 20 века
- б) в 70-е годы 20 века
- в) в 80-е годы 20 века
- г) в 90-е годы 20 века
- д) в начале двадцатого века

9. Кто считается предшественником стратегического управления и первым стратегом?

- а) китайские философы
- б) немецкие военные стратеги
- в) военные стратегии и мыслители
- г) философы древности и военные стратеги

10. Термин «Стратегический менеджмент» возник и стал широко применяться в начале 70-х годов в:

- а) США
- б) России
- в) Японии
- г) Испании
- д) Германии

11. Ключевым звеном стратегического управления является:

- а) стратегическое планирование
- б) управление путем ранжирования стратегических задач
- в) управление посредством выбора стратегических позиций

12. Стратегический менеджмент - это:

- а) искусство
- б) процесс принятия решений
- в) наука об управлении сложными объектами
- г) наука и технология стратегического управления

13. Стратегический менеджмент основывается на:

- а) постановке оптимистических целей развития фирмы
- б) процессе реализации стратегии, ее оценке и контроля
- в) констатации тенденций развития национального хозяйства
- г) экстраполяции сложившихся в прошлом тенденций развития фирмы

14. Стратегический менеджмент содержит следующие функции:

- а) планирование, организация, руководство и контроль
- б) социальное планирование, координация, контроль и мотивация

в) прогнозирование, планирование, организация, координация, учет, контроль, анализ и мотивацию

15. Цели стратегического менеджмента:

- а) исполнение бюджета
- б) прогнозирование будущего
- в) стратегическое мышление
- г) реакция на внешние переменные
- д) использование изменений для создания благоприятных возможностей

развития

16. Объектами стратегического менеджмента являются:

- а) маркетинг
- б) мотивация
- в) производство
- г) исследование и развитие
- д) различные виды стратегий организации

17. Высшим уровнем стратегического менеджмента является:

- а) деловой
- б) операционный
- в) корпоративный
- г) функциональный

18. Этапами процесса стратегического управления фирмой являются:

- а) расстановка кадров предприятия
- б) координация деятельности работников
- в) анализ окружающей среды предприятия
- г) формулирование ее стратегии, ее реализация и контроль

19. По отношению к сфере бизнеса стратегический менеджмент предполагает:

- а) поиск сферы деятельности
- б) выбор стратегии выживания
- в) выбор структуры организации

20. Генеральная программа действия организации, основное связующее звено между тем, чего организация хочет достичь, ее целями и линией поведения, выбранной для достижения этих целей, представляет собой:

- а) стратегию
- б) оперативный план
- в) оперативное управление
- г) долгосрочное планирование
- д) тактику функционирования организации

21. К числу стратегических решений можно отнести:

- а) выход на новые рынки сбыта
- б) замену средств связи и коммуникации
- в) внесение изменений в выпускаемую продукцию
- г) изменение структуры производства и управления
- д) новые формы и способы рекламы выпускаемой продукции

РАЗДЕЛ 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Тема 3. Внешняя среда организации

- ✓ Основные составляющие и типы внешней среды.
- ✓ Оценка условий макросреды и прогноз ее влияния на реализацию стратегии предприятия.
- ✓ Влияние микросреды на выбор стратегии предприятия.
- ✓ Методы реагирования предприятия на изменения внешней среды.

Цель занятия – развитие у обучающихся навыков анализа уровня неопределенности внешней среды и разработки стратегии организации для взаимодействия с окружающей средой.

Практические задания

Политика взаимодействия предприятия с внешней средой.

Задание 1. Ознакомившись с представленным ниже материалом, ответьте на вопросы.

Ситуация для анализа «Отель «Солнечный берег»

Отель «Солнечный берег» в Крыму принадлежал г-ну Остапенко. Он проявил себя как опытный менеджер, и отель получил хорошую репутацию. Смерть Остапенко поставила под угрозу будущее отеля. Руководство делом перешло в руки его 26-летней дочери - Оксане. Ранее Оксана закончила двухгодичный курс подготовки в школе гостиничного дела. Дело отца необходимо было продолжать, и Оксана начала изучать работу отеля. Отель имел 25 спален, 8 из них с ваннами, обеденный зал на 60 человек, зал для торжеств на 200 человек, общий бар для отдыха с видом на море, бар в подвале и игровую комнату для детей. Она узнала, что в последние годы дело не расширялось, а прибыли реально уменьшились. Само здание отеля в некоторых местах выглядело ветхим.

Рассмотрев финансовые показатели, Оксана обнаружила, что в 2005 г. оборот отеля был чуть больше 80 тыс. долл. Это соответствовало среднему показателю по отрасли для данного количества комнат. Структура оборота приведена в таблице. Без сомнения, кухня была сильной стороной отеля. Кроме «Солнечного берега», на курорте было еще два отеля, и казалось, что дела там шли хорошо. Мягкий климат означал шестимесячный туристический сезон.

«Солнечный берег» оставался открытым в течение всего года. В осенне-зимний сезон в отеле останавливалось небольшое число отдыхающих. Оксане было ясно, что «Солнечный берег» выживал за счет репутации и кухни.

Тем не менее, отель внутри и снаружи требовал обновления. Оксана решила обратиться в консалтинговое агентство за советом.

Агентство предложило провести изменения: 17 спальных комнат без ванн превратить в 10 комнат с ванными за 94 тыс. долл.; косметический ремонт

оставшихся спален и общих залов стоил бы еще 35 тыс. долл.; дополнительно предусматривалась установка системы центрального отопления за 10 тыс. долл.

Сумма вложений показалась Оксане шокирующей. Она успокоилась, когда узнала, что консалтинговое агентство, скорее всего, окажет субсидию в 36% стоимости. Кроме того, Оксана обнаружила, что ее отец положил на счет в банке свыше 20 тыс. долл. на модернизацию отеля. Теперь Оксана должна была решить, какой стратегический план она выберет на будущее.

Выполните задание:

1. Какие факторы внешней среды оказывают влияние на отель «Солнечный берег»?
2. Как вы охарактеризуете уровень неопределенности внешней среды?
3. Какую стратегию может избрать отель «Солнечный берег» для взаимодействия с окружающей средой?

Исследование макросреды организации. PESTE-анализ

Для анализа макроокружения, т.е. внешней среды косвенного воздействия, целесообразно пользоваться методикой PESTE-анализа.

Данный метод является описательным и в простейшем виде заключается в последовательном описании факторов 5 групп: политических и правовых (Polisy), экономических (Economy), социальных (Society), технологических и технологических (Technology) и экологических (Ecology).

Политические факторы:

- изменения законодательства, влияющие на отрасль (трудовое, антимонопольное, об охране окружающей среды, таможенное и т.д.);
- налоговая политика государства, региона;
- отношения с национальными и региональными властями;
- политика приватизации, регулирования бизнеса;
- уровень политической стабильности в стране / регионе;
- приближение выборов государственных и местных властей (президент, дума и т.д.)...

Экономические факторы:

- общая характеристика ситуации в экономике страны и в отрасли (подъем, стабильность, спад, кризис);
- динамика финансового состояния (курс рубля, инфляция, состояние банковской системы, ставки рефинансирования и т.д.);
- цикл деловой активности;
- перспективы экономического роста в вашей и других отраслях;
- изменения основных внешних издержек в отрасли (электроэнергия, вода, газ и т.д.);
- уровень безработицы...

Социальные факторы:

- демографические изменения;
- изменения в базовых ценностях;
- изменения в уровне жизни;

- изменения в стиле жизни;
- изменения вкусов и предпочтений потребителей;
- изменения в уровне образования;
- отношение к работе и отдыху;
- изменение структуры доходов;
- изменение отношения к отрасли...

Технологические факторы:

- государственная политика в отношении технологий;
- новые открытия и возможность их применения в вашей отрасли;
- значимые для отрасли тенденции в научно-техническом прогрессе;
- скорость изменений и адаптации новых технологий в отрасли;
- изменения в коммуникационных технологиях;
- появление новых материалов;
- тенденции появления новых товаров и услуг в отрасли.

Анализ экологической компоненты макроокружения направлен на выявление экологических проблем в окружающей мире.

На практике анализируются те факторы, которые являются значимыми для данной отрасли и конкретной фирмы. От того, насколько правильно были подобраны факторы, зависит качество PESTE-анализа.

Заключительным этапом проведения PESTE-анализа является обобщение результатов оценки факторов внешней среды косвенного воздействия и расчет степени важности факторов на деятельность предприятия.

Для этого каждый фактор оценивается по следующим критериям:

- важность для отрасли - X [0;3];
- влияние на организацию - Y [0;3];
- направленность влияния - Z [-1;+1].

Затем рассчитывается степень важности каждого фактора косвенного воздействия на деятельность предприятия: $S=X*Y*Z$ (данный показатель колеблется в пределах от -9 до +9) (табл. 4).

Таблица 4 - Обобщение результатов оценки факторов внешней среды косвенного воздействия

№	Факторы	Важность для отрасли (X)	Влияние на организацию (Y)	Направленность влияния (Z)	Степень важности $S=X*Y*Z$
Политические и правовые факторы					
Экономические факторы					
Социальные факторы					
Технологические и технические факторы					

Экологические факторы					
	ИТОГО	-	-	-	

Заключительным этапом является количественная оценка степени влияния косвенной среды в целом на деятельность предприятия. Для этого сумма показателей по каждому фактору умножается на степень воздействия (важности) и получают определенный интервал.

Затем рассчитывают интегральную оценку, сложив силу воздействия по каждому показателю; рассчитанный показатель попадает в интервал, который соответствует неблагоприятной, стабильной или же благоприятной степени воздействия внешней среды косвенного воздействия на деятельность организации (рис. 3).

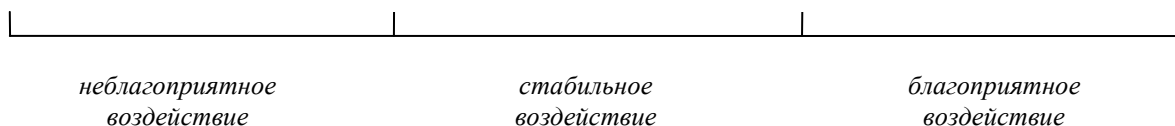


Рис. 3. Степень воздействия внешней среды косвенного воздействия на деятельность организации

В итоге делается вывод о степени влияния внешней среды косвенного воздействия на деятельность предприятия.

Задание 2. Выполнить PESTE-анализ компании АО «Брянскпиво». Информация для анализа представлена в приложении 1-4 и на сайте <https://bryanskpivo.ru/>. Сделать выводы относительно стратегии развития компании.

Задание для самостоятельной работы

Выполнить PESTE-анализ на примере любой компании. Для получения информации о деятельности компании возможно использовать ресурсы сети интернет (web-сайты компании, обзоры СМИ и прочую аналитику), либо в качестве объекта исследования представить предприятие, избранное для прохождения производственной практики.

Исследование микросреды организации. Анализ 5-ти сил М. Портера

Внешнее микроокружение чаще всего исследуется с помощью модели «Пяти сил» М. Портера, определяющих конкуренцию в бизнесе.

Модель, предложенная М. Портером, позволяет оценить ключевые пять сил, которые могут повлиять на работу организации: их нужно учитывать, на них стоит влиять и их состояние следует постоянно отслеживать.

Заключительным этапом анализа микросреды организации является обобщение результатов оценки факторов внешней среды прямого воздействия и расчет степени важности факторов на деятельность предприятия.

Для этого каждый фактор оценивается по следующим критериям:

- важность для отрасли - $X [0;3]$;
- влияние на организацию - $Y [0;3]$;
- направленность влияния - $Z [-1;+1]$.

Затем рассчитывается степень важности каждого фактора прямого воздействия на деятельность предприятия: $S=X*Y*Z$ (данный показатель колеблется в пределах от -9 до +9) (табл. 5).

Таблица 5 – Рыночные факторы (внешняя среда ближнего окружения)

№	Факторы	Важность для отрасли (X)	Влияние на организацию (Y)	Направленность влияния (Z)	Степень важности $S=X*Y*Z$
Конкурентные:					
Потребительские:					
Поставщики сырья и распределения продукции:					
Потенциальные конкуренты:					
Товары – заменители:					
	ИТОГО	-	-	-	

Оценим количественно степень воздействия внешней среды ближнего окружения на деятельность предприятия. Для этого умножим сумму показателей по каждому фактору на степень воздействия, получив определенный интервал.

После чего рассчитывается интегральная оценка путем сложения силы воздействия по каждому показателю.

Рассчитанный показатель попадает в интервал, который соответствует неблагоприятной, стабильной или же благоприятной степени воздействия внешней среды прямого воздействия на деятельность организации (рис. 4).

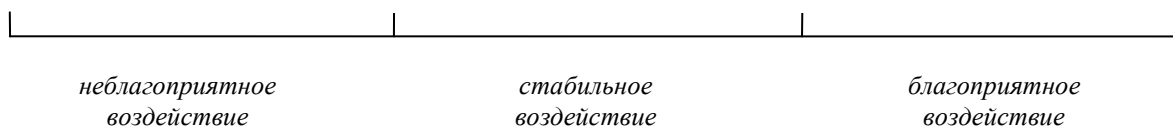


Рис. 2. Степень воздействия внешней среды прямого воздействия на деятельность предприятия

Итогом анализа микросреды является вывод о степени влияния внешней среды прямого воздействия на деятельность предприятия.

Задание 3. Исследовать микроокружение компании АО «Брянскпиво» с помощью модели «Пяти сил» М. Портера. Информация для анализа представлена в приложении 1-4 и на сайте <https://bryanskpivo.ru/>. Сделать выводы.

Задание для самостоятельной работы

Исследовать внешнее микроокружение с помощью модели «Пяти сил» М. Портера на примере избранной компании (фирмы, организации). Для получения информации о деятельности компании возможно использовать ресурсы сети интернет (web-сайты компании, обзоры СМИ и прочую аналитику), либо в качестве объекта исследования представить предприятие, избранное для прохождения производственной практики.

SPACE-анализ и EFAS-резюме как инструмент для совместного изучения факторов макро- и микросреды

Методика SPACE. Space (пространство) – Strategic Position and Action Evaluation – стратегическая оценка положений (позиций) и действий. Space-метод объединяет в общее пространство операционную и макросреду организации.

В основе методики лежит анализ положения фирмы и условий ее функционирования по четырем координатам:

- конкурентное преимущество организации (CA);
- ее финансовое положение или стратегический потенциал - совокупность, находящихся в распоряжении ресурсов, обеспечивающих организации возможности адекватно реагировать на изменения макросреды для достижения своей миссии (FS);
- привлекательность отрасли (IS);
- стабильность экономической среды - адекватное поведение организации в условиях макросреды, характеризующейся обширным набором переменных: макроэкономические, социальные, культурные, демографические, макротехнологические, территориальные и др. (ES).

Факторы, определяющие конкурентное преимущество организации:

1. Доля рынка - это относительная доля рынка, которая может быть измерена отношением объема продаж за некоторый период к объему продаж ведущего конкурента.

2. Качество продукта - относительная экспертная оценка качества Вашего продукта в сравнении с продукцией конкурентов.

3. Стадия жизненного цикла продукта.

4. Цикл замены продукта - характеристика степени определенности срока жизни продукта (длительность жизненного цикла).

5. Приверженность потребителей - характеристика степени верности клиентов торговой марке.

6. Использование производственных мощностей и конкурентов.

7. Технологические ноу-хау - характеристика технологической экспертизы, находящейся в исключительном распоряжении данной организации.

8. Степень вертикальной интеграции - объединение в рамках данной организации звеньев одной и той же производственной цепи.

Факторы, определяющие финансовое положение организации:

1. Отдача на вложения (ROI) - отношение прибыли к вложенному капиталу.

2. Финансовый рычаг - соотношение собственных и заемных средств.

3. Ликвидность.

4. Степень удовлетворения потребностей в капитале - качественная оценка степени удовлетворения организации в капитале (отношение имеющегося капитала к необходимому).

5. Поток платежей в пользу организации.

6. Простота выхода с рынка - величина финансовых потерь, связанных с уходом с рынка и репрофилированием организации.

7. Рискованность бизнеса.

8. Оборачиваемость запасов.

Факторы, определяющие привлекательность (силу) отрасли:

1. Потенциал рынка - оценка емкости рынка и наличие соответствующих производственных ресурсов.

2. Потенциал прибыльности - оценка нормы прибыли, которая может сложиться в отрасли.

3. Финансовая стабильность.

4. Технологические ноу-хау.

5. Использование ресурсов - оценка эффективности использования ресурсов организации в отрасли.

6. Легкость вхождения на рынок.

7. Производительность, использование мощностей.

Факторы, определяющие стабильность среды:

1. Технологические изменения - качественная оценка происходящих технологических изменений.

2. Вариация спроса.

3. Разброс цен конкурирующих продуктов.

4. Барьеры (ограничения) для вхождения на рынок.
5. Давление конкурентов.
6. Эластичность спроса по цене.

Порядок определения стратегической позиции на матрице SPACE:

1. Выбираются ключевые показатели, характеризующие наиболее полно каждый из параметров рассматриваемой организации, которые заносятся в таблицу (табл. 6).

Таблица 6 – Факторы, характеризующие положение предприятия и условия его функционирования

№	Факторы	Оценка
Факторы, определяющие конкурентные преимущества (CA)		
Факторы, определяющие финансовое положение фирмы (FS)		
Факторы, определяющие привлекательность отрасли (IS)		
Факторы, определяющие стабильность среды (ES)		

2. Производится оценка каждого показателя по 6-балльной шкале.
3. Вычисляется итоговая оценка каждого параметра (табл. 7).

Таблица 7 – Обобщенные координаты для построения матрицы SPACE

Координата	Формула для нахождения координаты	Полученное значение
CA	Среднее значение – 6	
FS	Среднее значение	
IS	Среднее значение	
ES	Среднее значение – 6	

4. Полученные координаты наносятся на график (рис. 4).

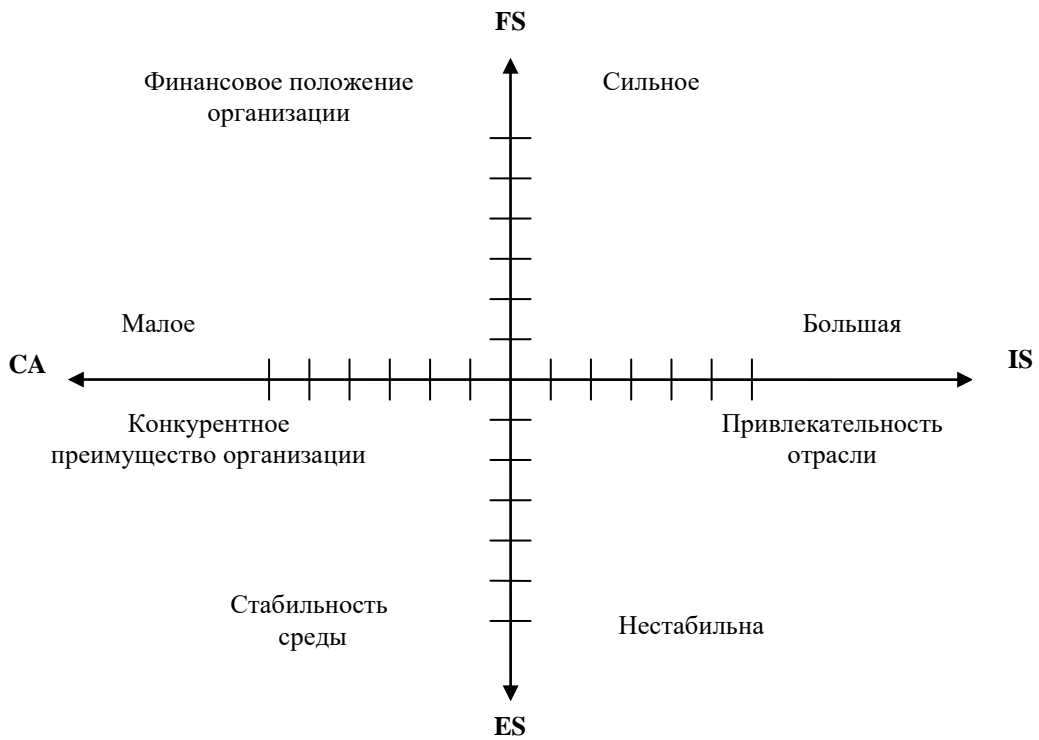


Рис. 4. Координатная сетка для SPACE – анализа

На координатной сетке могут получиться 4 варианта матрицы SPACE, соответствующие четырем позициям: агрессивной; консервативной; конкурентной; защитной (рис. 5).

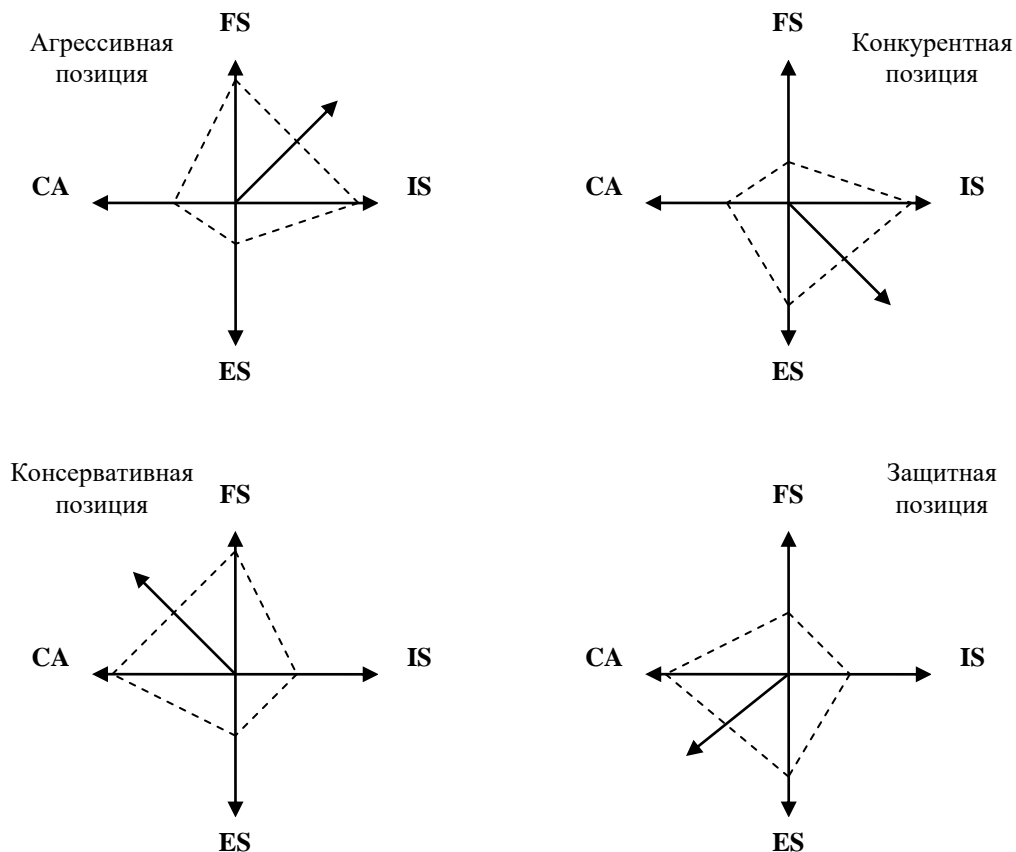


Рис. 5. Позиции матрицы SPACE

Агрессивная позиция – характерна для привлекательных отраслей в стабильном окружении. Организация имеет несомненное конкурентное преимущество и может сохранять его с использованием имеющегося финансового потенциала.

Критический фактор – способность противостоять появлению новых конкурентов.

Рекомендуемые стратегии:

- увеличение доли рынка;
- концентрация ресурсов на продуктах, обеспечивающих наибольшее преимущество над конкурентами.

Поведение организации – поведение разведчика.

Конкурентная позиция характерна для привлекательных отраслей в сравнительно нестабильном окружении.

Критический фактор – способность сохранить и упрочить финансовое положение организации.

Рекомендуемые стратегии:

- аккумуляция дополнительных финансовых ресурсов для усиления рыночного потенциала;
- укрепление службы реализации;
- расширение и/или корректировка ассортимента выпускаемой продукции;
- инвестирование в повышение производительности;
- снижение издержек;
- мероприятия по защите и сохранению конкурентного преимущества на сокращающемся рынке;
- слияние с организацией, обладающей значительными ресурсами денежных средств.

Поведение организации – линия гибкого реагирования.

Консервативная позиция характерна для стабильных, медленно растущих рынков.

Критический фактор – конкурентоспособность продукта.

Рекомендуемые стратегии:

- снижение ассортимента;
- снижение издержек;
- концентрация на управлении потоком платежей (cash-slow);
- дополнительная защита конкурентоспособных продуктов;
- разработка новых продуктов;
- попытка проникновения на более привлекательные рынки.

Поведение организации – поведение аналитика. Политика организации основана на тщательном анализе возможностей рынка.

Защитная позиция характерна для малопривлекательных отраслей, которых организации хватает как конкурентоспособных продуктов, так и финансовых ресурсов.

Критический фактор – конкурентоспособность организации в целом.

Рекомендуемые стратегии:

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

Поведение организации – поведение защитника.

Для построения вектора стратегической позиции организации необходимо вычислить значение координат X и Y по следующим формулам:

$$X=CA-(6-IS)$$

$$Y=FS-(6-ES)$$

После того, как найдены координаты вектора стратегической позиции организации, измерения наносятся на график (рис. 6).

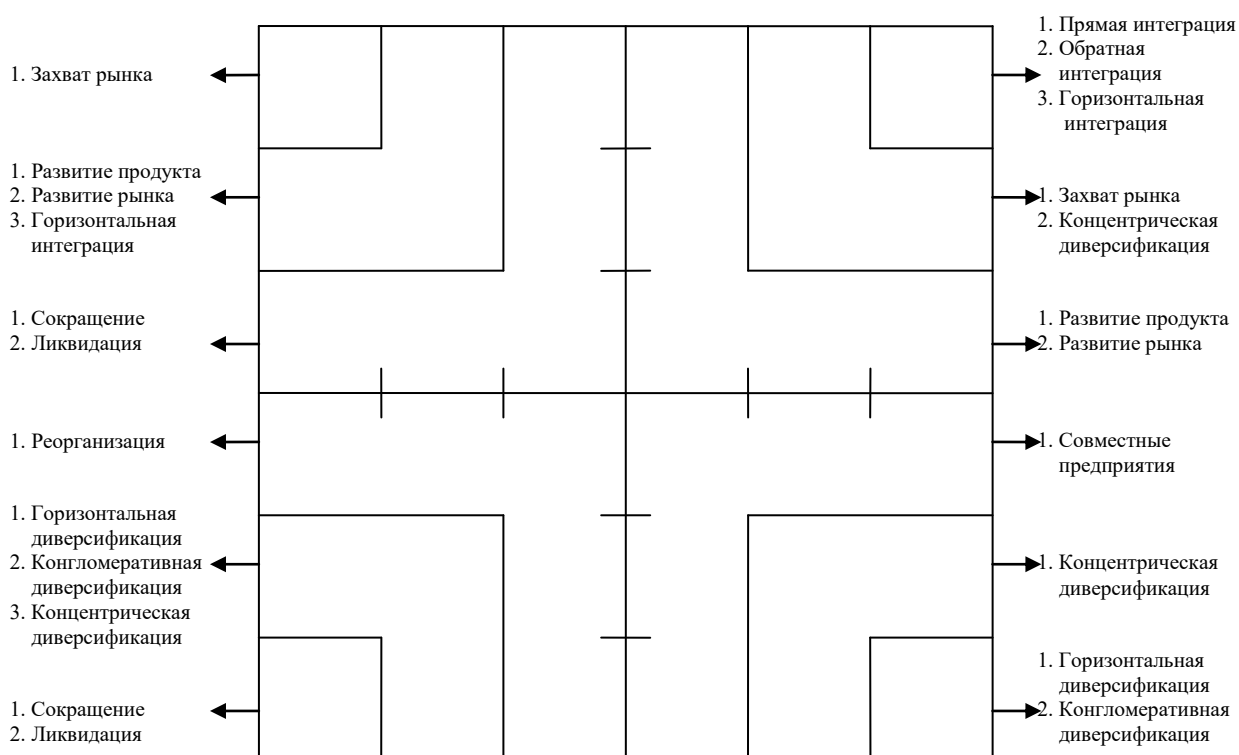


Рис. 6. Возможные стратегические действия согласно местонахождению вектора стратегической позиции организации

Местонахождение вектора стратегической позиции организации позволяет не только охарактеризовать стратегическое состояние организации по отношению к выбранным целям, но и дать рекомендации о возможных стратегических действиях.

По результатам проведенного SPACE-анализа делаются выводы о том, какую позицию на матрице SPACE занимает организация. Даются рекомендации о возможных стратегических действиях для предприятия.

Задание 4. Выполнить SPACE-анализ компании АО «Брянскпиво». Информация для анализа представлена в приложении 1-4 и на сайте <https://bryanskpivo.ru/>. Сделать выводы.

Задание для самостоятельной работы

Выполнить SPACE-анализ на материалах самостоятельно избранной компании (фирмы, организации). Для получения информации о деятельности компании возможно использовать ресурсы сети интернет (web-сайты компании, обзоры СМИ и прочую аналитику), либо в качестве объекта исследования представить предприятие, избранное для прохождения производственной практики.

Резюме анализа внешних стратегических факторов (EFAS-резюме)

Для обобщения результатов работы по анализу стратегических факторов внешней среды западные специалисты предлагают использовать специальную форму «Резюме анализа внешних стратегических факторов» (External Strategic Factors Analysis Summary - EFAS).

Форма EFAS представляет собой метод анализа готовности предприятия реагировать на стратегические факторы внешней среды с учетом предполагаемой значимости этих факторов для будущего предприятия (табл. 8).

Таблица 8 – Форма EFAS

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка	Комментарии
ВОЗМОЖНОСТИ				
УГРОЗЫ				
Суммарная оценка	1,00			

Выделяют следующие этапы заполнения указанной формы:

1. В первой колонке указываются 5 - 10 возможностей и такое же количество угроз.
2. Каждому фактору приписывается весовое значение от единицы (важнейший) до нуля (незначимый) на основе оценки вероятного воздействия данного фактора на стратегическую позицию предприятия. Сумма весов должна быть равна единице, что может быть обеспечено нормированием.
3. Затем дается оценка каждого фактора по 5-балльной шкале: «пять» - выдающийся, «четыре» - выше среднего, «три» - средний, «два» - ниже среднего, «единица» - незначимый. Оценки основаны на специфической реакции предприятия на каждый конкретный фактор.
4. Определяется взвешенная оценка каждого фактора путем умножения его на оценку, и подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данного предприятия.

Суммарная оценка (с той же градацией, как и оценка каждого фактора) указывает на степень реакции предприятия на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды.

Задание 5. Составить резюме анализа внешних стратегических факторов (**EFAS-резюме**) компании АО «Брянскпиво». Информация для анализа представлена в приложении 1-4 и на сайте <https://bryanskpivo.ru/>. Сделать выводы.

Задание для самостоятельной работы

Составить резюме анализа внешних стратегических факторов (**EFAS-резюме**) на материалах самостоятельно избранной компании (фирмы, организации). Для получения информации о деятельности компании возможно использовать ресурсы сети интернет (web-сайты компании, обзоры СМИ и прочую аналитику), либо в качестве объекта исследования представить предприятие, избранное для прохождения производственной практики.

Контрольные вопросы

1. Перечислите основные составляющие внешней среды.
2. Охарактеризуйте типы внешней среды.
3. Как происходит оценка условий макросреды и осуществляется прогноз ее влияния на реализацию стратегии предприятия?
4. Как микросреда влияет на выбор стратегии предприятия?
5. Какие методы реагирования на изменения внешней среды могут быть использованы компаниями в различных ситуациях?
6. Назовите инструменты стратегического анализа внешней среды организации.

Тема 4. Внутренняя среда организации

- ✓ Основные составляющие внутренней среды организации.
- ✓ Цели, принципы и методы стратегического анализа внутренней среды.
- ✓ Совместное изучение внешней и внутренней среды организации.

Цель занятия – овладение обучающимися методикой стратегического анализа внутренней среды организации.

Анализ внутренней среды организации. SNW-анализ

Внутренняя среда организации исследуется с помощью SNW-анализа, который представляет собой усовершенствованный анализ слабых и сильных сторон. При стратегическом анализе внутренней среды организации ее отдельные подсистемы и компоненты рассматриваются как стратегический ресурс развития организации.

Метод SNW-анализа является описательным и в простейшем виде заключается в последовательном описании следующих групп факторов внутренней среды:

- производство: объем, структура, темпы производства; номенклатура продукции предприятия; обеспеченность сырьем и материалами, уровень запасов, скорость их использования, система контроля запасов; наличный парк оборудования и степень его использования, резервные мощности, техническая эффективность мощностей; местонахождение производства и наличие инфраструктуры; экология производства; контроль качества, издержки и качество технологий; патенты, торговые марки и т.п.;

- персонал: структура, потенциал, квалификация, количественный состав работников, производительность труда, текучесть кадров, стоимость рабочей силы, интересы и потребности работников;

- менеджмент: организационная структура, система управления; уровень менеджмента, квалификация, способности и интересы высшего руководства; фирменная культура; престиж и имидж фирмы; организация системы коммуникаций;

- маркетинг: товары, произведенные организацией, доля на рынке; возможность собирать необходимую информацию о рынках; каналы распределения и сбыта; маркетинговый бюджет и его исполнение; маркетинговые планы и программы; нововведения; имидж, репутация и качество товаров; стимулирование сбыта, реклама, ценообразование;

- финансы и учет: финансовая устойчивость и платежеспособность; прибыльность и рентабельность (по товарам, регионам, каналам сбыта, посредникам); собственные и заемные средства и их соотношение; эффективная система учета, в том числе учета издержек, формирования бюджета, планирования прибыли.

Следующим этапом SNW-анализа является обобщение полученных данных о внутренней среде предприятия - оценка состояния внутренней среды предприятия по ряду позиций, каждая из которых получает одну из трех оценок: S (Strength) - сильная; N (Neutral) - нейтральная; W (Weakness) - слабая (табл. 9).

Таблица 9 – Стратегический SNW-анализ внутренней среды предприятия

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиций		
		сильная	нейтральная	слабая
МЕНЕДЖМЕНТ				
МАРКЕТИНГ				
ПРОИЗВОДСТВО				

ПЕРСОНАЛ				
ФИНАНСЫ				
	ИТОГО			

Заключительным этапом проведения анализа внутренней среды является вывод о том, какая позиция характерна для Вашего предприятия, а также о том, что является значительным недостатком в деятельности предприятия.

Задание 1. Выполнить стратегический SNW-анализ внутренней среды компании АО «Брянскпиво». Информация для анализа представлена в приложении 1-4 и на сайте <https://bryanskpivo.ru/>. Сделать выводы.

Задание для самостоятельной работы

Выполнить стратегический SNW-анализ внутренней среды самостоятельно избранного предприятия. Для получения информации о деятельности предприятия возможно использовать ресурсы сети интернет (web-сайты компании, обзоры СМИ и прочую аналитику), либо в качестве объекта исследования представить предприятие, избранное для прохождения производственной практики.

Совместное изучение внешней и внутренней среды организации. Метод SWOT-анализа

Применяемый для анализа среды метод SWOT - сила (strength), слабость (weakness), возможности (opportunities), угрозы (threats) - является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды организации.

Матрица SWOT-анализа предоставляет руководителям организации структурированное информационное поле, в котором они могут стратегически ориентироваться и принимать решения. Самое привлекательное, в этом методе стратегического анализа то, что информационное поле формируется непосредственно самими руководителями, а также наиболее компетентными сотрудниками организации на основании обобщения и согласования собственного опыта и видения ситуации.

Технология SWOT-анализа заключается в характеристике внешней среды (с выделением возможностей и угроз) и внутренней среды (с выделением сильных и слабых сторон) предприятия (табл. 10).

Таблица 10 – SWOT-анализ исследуемой организации

Внутренняя среда организации	Внешняя среда организации
Слабые стороны:	Возможности:
Сильные стороны:	Угрозы:

После построения конкретного списка слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей, необходимо определить стратегические и тактические возможности организации (табл. 11).

Таблица 11 – Стратегические и тактические возможности организации

Наименование комбинаций квадрантов SWOT-матрицы	Номера позиций в квадрантах комбинаций	Стратегические и тактические возможности
Поле сильных сторон и возможностей		
Поле слабых сторон и возможностей		
Поле сильных сторон и угроз		
Поле слабых сторон и угроз		

Целесообразно в рамках SWOT-анализа произвести сравнение сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Для этого каждый фактор оценивается по следующим критериям:

- важность фактора для предприятия [1 ;5];
- оценка состояния фактора [1;5].

Данные количественного SWOT-анализа заносятся в таблицу (табл. 12).

Таблица 12 – Матрица оценки факторов окружения организации

Факторы	Важность	Оценка состояния	Результат
S (сильные стороны)			

W (слабые стороны)			
O (возможности)			
T (угрозы)			

Количественная оценка каждой SWOT-ячейки, приведенная в таблице, более наглядно будет выглядеть на рис. 7.

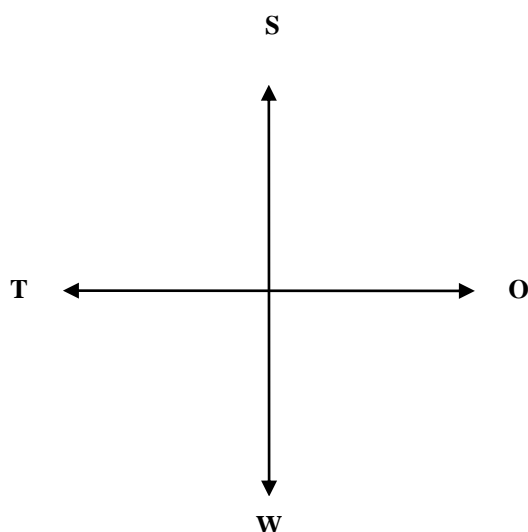


Рис. 7. Количественная оценка ячеек матрицы SWOT-анализа

Заключительным этапом проведения количественного SWOT-анализа является сравнение сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз.

Практические задания

Задание 1. Изучите ситуацию и ответьте на поставленные вопросы.

Отель «Лазурный берег»

Долгое время отель «Лазурный берег» предлагал «рай» отдыхающим. Под умелым руководством Джорджа Смитта отель, расположенный в Италии, получил хорошую репутацию. Смерть господина Смитта поставила под угрозу будущее отеля. Руководство делом перешло в руки Мэри Смитт,

двадцатишестилетней дочери мистера Смитта. Ранее Мэри закончила двухгодичный курс подготовки в школе гостиничного дела.

Дело отца необходимо было продолжать, и Мэри начала изучать работу отеля «Лазурный берег». Отель имел 25 спален, восемь из них с ваннами, обеденный зал на 60 человек, зал для торжеств на 200 человек, общий бар для отдыха с видом на море, бар в подвале и игровую комнату для детей. Она узнала, что в последние годы дело не расширялось, а прибыли реально уменьшились. Само здание отеля в некоторых местах выглядело ветхо.

Рассмотрев финансовые показатели, Мэри обнаружила, что в 2015 г. оборот отеля был чуть больше 110 тыс. ам. долл. Это соответствовало среднему показателю по отрасли для данного количества комнат. Структура оборота в процентах приведена в табл. 11.

Без сомнения, кухня была сильной стороной отеля.

Кроме «Лазурного берега», на курорте было еще два отеля, и казалось, что дела там шли хорошо. Мягкий климат означал шестимесячный туристический сезон. «Лазурный берег» оставался открытым в течение всего года. В осенне-зимний сезон в отеле останавливалось небольшое число туристов. Мэри было ясно, что «Лазурный берег» выживал за счет репутации и кухни.

Таблица 13 – Структура оборота отеля «Лазурный берег» (%)

Статья расхода	«Лазурный берег»	В целом по отрасли
Питание	49	41
Проживание	16	21
Напитки	28	33
Прочее	7	5
Всего	100	100

Тем не менее, отель внутри и снаружи требовал обновления. Мэри решила обратиться в «Кольт» (английское консалтинговое агентство) за советом. «Кольт» предложил провести изменения: семнадцать спальных комнат без ванн превратить в десять комнат с ванными за 94 тыс. долл.; косметический ремонт оставшихся спален и общих залов стоил бы еще 35 тыс. долл.; дополнительно предусматривалась установка системы центрального отопления за 10 тыс. долл.

Сумма вложений показалась Мэри шокирующей. Она успокоилась, когда узнала, что «Кольт», скорее всего, окажет субсидию в 36% стоимости. Более того, Мэри обнаружила, что ее отец положил на счет в банке свыше 20 тыс. долл. на модернизацию отеля. Теперь Мэри должна была решить, какую рыночную политику она выберет на будущее.

Вопросы к ситуации:

1. Какие факторы внешней среды оказывают влияние на отель «Лазурный берег»?
2. Как Вы характеризуете уровень неопределенности внешней среды?
3. Проведите SWOT-анализ отеля «Лазурный берег».
4. Проведите SNW-анализ отеля «Лазурный берег» (табл. 14)

Таблица 14-SNW-анализ отеля «Лазурный берег»

Наименование стратегического фактора	Качественная оценка		
	сильная	нейтральная	слабая
1. Организационная структура и культура			
2. Производственный процесс, в т. ч. - технологическое оснащение - структура затрат - НИОКР			
3. Общее финансовое положение, - уровень финансового менеджмента, - доступность инвестиционных ресурсов			
4. Маркетинг и сбыт, в т. ч. - конкурентоспособность продукта, - качество продукта, - обслуживание клиентов, - реклама и продвижение продукта, - система реализации продукта			
5. Кадры			
6. Информационные потоки			
7. Информационные технологии			

Задание 2. Выполнить стратегический SWOT-анализ компании АО «Брянскпиво». Информация для анализа представлена в приложении 1-4 и на сайте <https://bryanskpivo.ru/>. Сделать выводы.

Задание для самостоятельной работы

Выполнить стратегический SWOT-анализ компании (фирмы, организации), данные о которой размещены в свободном доступе в Интернет-ресурсах.

Контрольные вопросы

1. Какова роль и назначение анализа внутренней среды в системе стратегического управления организацией?
2. Раскройте содержание стратегического потенциала организации.
3. В чем основное назначение стратегического анализа издержек и цепочки ценностей М. Портера?
4. Какие методы используются для анализа внутренней среды организации?

Тестовые задания к разделу 2. «Стратегический анализ»

1. Целью анализа стратегических факторов является выявление:
 - а) проблем развития бизнеса
 - б) угроз и возможностей среды
 - в) стимулов развития производства

- г) сильных и слабых сторон организации
- д) причин низкой конкурентоспособности выпускаемой продукции

2. Внешняя среда организации - это:

- а) группа организаций в той же отрасли
- б) группа организаций в смежных отраслях
- в) условия функционирования организации
- г) комплекс факторов ее окружающей среды
- д) вся совокупность факторов, ее окружающих

3. Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность, исходя из того, что:

- а) окружение не будет изменяться
- б) в окружении постоянно будут происходить изменения
- в) в окружении не будет происходить качественных изменений

4. Для выявления политических, экономических, социальных, технологически и экологических факторов внешней среды в стратегическом менеджменте применяют:

- а) EFAS-резюме
- б) SNW - анализ
- в) SWOT-анализ
- г) PESTE-анализ
- д) SPACE-анализ

5. Факторы внешней среды:

- а) конкуренты
- б) персонал организации
- в) организационная культура
- г) организационная структура
- д) сила менеджмента компании

6. Какие факторы, перечисленные ниже, вы отнесете к макроокружению:

- а) природная среда и ресурсы
- б) политические процессы
- в) организационная культура
- г) рынок сбыта
- д) потребители
- е) маркетинг

7. Источник ресурсов организации:

- а) микросреда
- б) макросреда
- в) внешняя среда
- г) внутренняя среда
- д) стратегическое планирование

8. Фирма, выполняющая для организации заказы по осуществлению рекламных услуг, относится к среде:

- а) мезо-среде
- б) внутренней
- в) общественной

г) непосредственное деловое окружение

д) внешней среде косвенного воздействия

9. Отношения организации с конкурентами выступает как фактор:

а) макросреды

б) микросреды

в) внутренней среды

г) общественной среды

10. Какие факторы, перечисленные ниже, вы отнесете к непосредственному окружению:

а) подрядчики

б) конкуренты

в) рынок сбыта

г) производство

д) состояние экономики

е) персонал организации

11. Составляющие микросреды организации:

а) политику страны

б) экономику страны

в) группы потребителей

г) контактные аудитории

д) природные особенности страны

12. Составляющие внешней среды прямого воздействия:

а) политика страны

б) конкуренты

в) экономика страны

г) персонал организации

д) уровень менеджмента организации

13. Для анализа внешней среды прямого воздействия в стратегическом менеджменте применяют:

а) EFAS-резюме

б) SNW - анализ

в) SWOT-анализа

г) модель ADL-LC

д) модель 5 сил Портера

14. Среди сил Портера присутствуют:

а) сила государственного регулирования

б) сила менеджмента компании

в) товары-заменители

г) сила потребителей

д) прочие

15. Какие из перечисленных факторов определяют конкурентную силу поставщика организации?

а) концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами

б) темпы инфляции и нормы налогообложения

в) уровень специализации поставщика

г) все вышеперечисленные факторы

16. 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

17. Для обобщения результатов работы по анализу стратегических факторов внешней среды используют:

- а) EFAS-резюме
- б) SNW - анализ
- в) матрицу BCG
- г) SWOT-анализ
- д) PESTE-анализ

18. Для привлекательных отраслей в стабильном окружении согласно методике SPACE характерна:

- а) защитная позиция
- б) агрессивная позиция
- в) нейтральная позиция
- г) конкурентная позиция
- д) консервативная позиция

19. В теории менеджмента выделяют следующие элементы внутренней среды организации:

- а) персонал организации
- б) технический прогресс отрасли
- в) экологические факторы отрасли
- г) структуру управления организацией
- д) экономическая политика государства

20. Какие факторы, перечисленные ниже, вы отнесете к внутренней среде:

- а) природная среда и ресурсы
- б) рынок сбыта, потребители
- в) организационная культура
- г) производство
- д) подрядчики
- е) поставщики

РАЗДЕЛ 3. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Тема 5. Портфельный анализ

- ✓ Сущность портфельного анализа.
- ✓ Цели и основные этапы портфельного анализа.
- ✓ Преимущества и недостатки портфельного анализа.

Цель занятия – ознакомление обучающихся с методами портфельного анализа.

Методы портфельного анализа. Матрица Бостонской консультационной группы (классическая матрица BCG)

Портфельный анализ – это инструмент, с помощью которого предприятие оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные направления и прекращения или сокращения инвестиций в неэффективные проекты. Таким образом, портфельный анализ обеспечивает ясное представление о затратах и прибыли диверсифицированной фирмы (предприятия, имеющего несколько бизнесов/ продуктов).

Основным приемом портфельного анализа является построение двумерных матриц, с помощью которых бизнес-единицы или отдельные продукты сравниваются между собой по таким критериям как темпы роста продаж, стадия жизненного цикла, доля рынка. Разнятся методики портфельного анализа наборами переменных, однако в основном это двухмерные матрицы, в которых по одной оси фиксируются значения внутренних возможностей фирмы, по другой – внешние факторы.

Самой известной и исторически первой была разработана портфельная матрица роста доли рынка Бостонской Консультационной Группы (Boston Consulting Group) (БКГ). Матрица БКГ позволяет предприятию классифицировать каждую ассортиментную группу по ее доле на рынке относительно основных конкурентов и темпам роста отрасли. В основе Бостонской матрицы, или матрицы «рост - доля рынка» лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит 4 стадии:

- 1) выход на рынок (товар - «проблема»);
- 2) рост (товар - «звезда»);
- 3) зрелость (товар - «дойная корова»);
- 4) спад (товар - «собака»).

При этом денежные потоки и прибыль предприятия также меняются: отрицательная прибыль сменяется ее ростом и затем постепенно снижением. Матрица BCG концентрируется на положительных и отрицательных денежных потоках, которые ассоциируются с различными бизнес-единицами предприятия или его продуктами.

Этапы построения матрицы BCG:

1. Бизнес-единицы предприятия классифицируются по показателям относительной доли рынка (ОДР). Показатель ОДР определяется как доля рынка бизнес-единицы, деленная на долю рынка крупнейшего конкурента (отношение объема продаж исследуемого предприятия в соответствующей бизнес-области к общему объему продаж крупнейшего конкурента). Например, если бизнес-единице принадлежит 10% рынка, на котором самый крупный конкурент владеет долей 20%, то относительная доля данного бизнеса составит 0,5 (10/20).

Показатель ОДР рыночного лидера будет больше единицы, а значение ОДР=2 означает, что доля рынка рыночного лидера вдвое больше, чем у бли-

жайшего конкурента. Если $ОДР < 1$, то доля рынка бизнес-единицы исследуемого предприятия меньше, чем доля рынка рыночного лидера.

Ось «относительная доля рынка» является логарифмической, поэтому обычно коэффициент ОДР изменяется от 0,1 до 10. Деление матрицы по горизонтальной оси позволяет выделить 2 области, в одну из которых попадают бизнес-единицы со слабыми конкурентными позициями, а во вторую - с сильными. Граница двух областей проходит на уровне коэффициента 1,0.

2. Определяют вторую переменную - темп роста рынка (ТРР), которая основана на прогнозах продаж продукции отрасли и связана с анализом жизненного цикла отрасли (т.е. исследуются годовые темпы прироста рынка). В оригинальной версии модели BCG принято, что границей высоких и низких темпов роста является 10%-ое увеличение объема производства (продаж) в год. В качестве базового уровня, разделяющего рынки с высокими и низкими темпами роста, можно использовать темп роста валового национального продукта в натуральных показателях, либо средневзвешенное значение темпов роста различных сегментов отраслевого рынка, в которых работает организация.

3. Каждая бизнес-единица исследуемого предприятия определяется кругом в этих координатах, причем площадь круга соответствует объему продаж или относительной доле бизнес-единицы в продажах всей организации.

4. Для построения матрицы BCG фиксируем по горизонтальной оси значения относительной доли рынка, по вертикальной оси - темпов роста рынка. Далее, разделив данную плоскость на 4 части, получаем искомую матрицу (рис. 9).

5. Каждому из квадрантов в модели BCG даются образные названия групп рынков товаров, соответствующие различным приоритетным стратегическим целям и финансовым потребностям («Зоопарк BCG»):

- Товары-«звезды» (быстрый рост/высокая доля) - рыночные лидеры, приносящие предприятию высокую прибыль благодаря своей конкурентоспособности, но нуждаются в финансировании для поддержания высокой доли динамичного рынка. Главная проблема - определение правильного баланса между доходом и инвестициями в эту область, чтобы в будущем гарантировать возвратность последних.

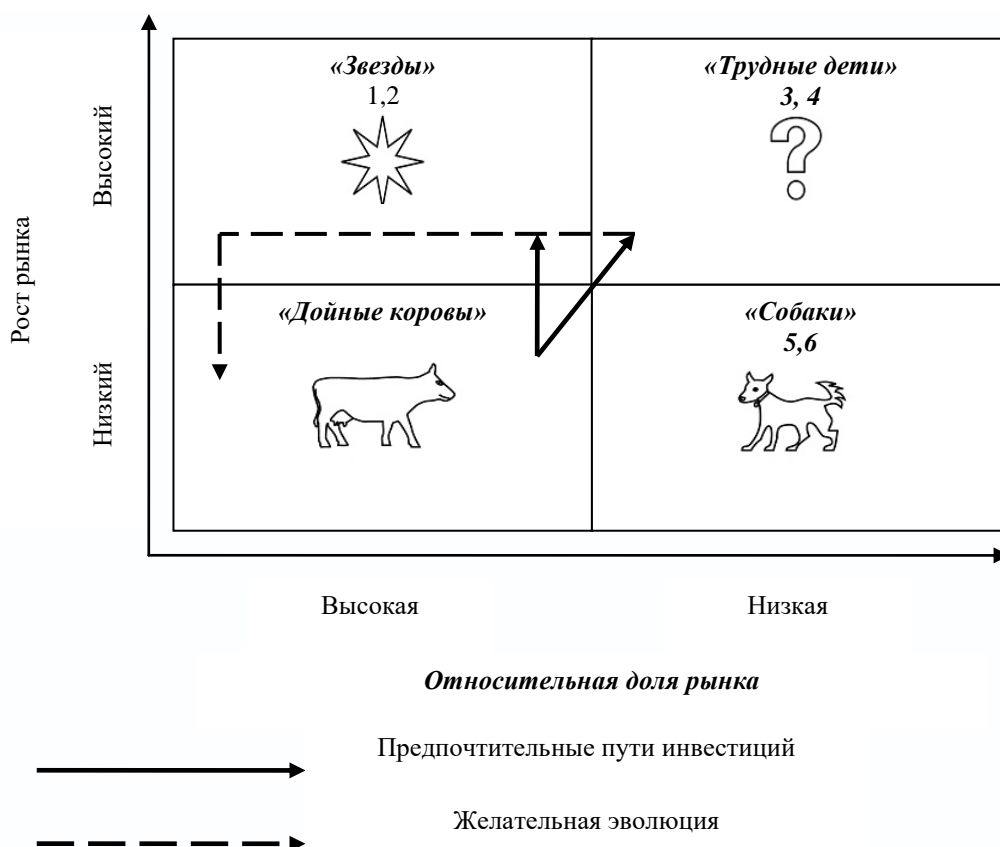


Рис. 9. Представление матрицы BCG для анализа стратегических позиций и планирования

- Товары-«дойные коровы» (медленный рост/высокая доля) - товары, способные принести больше прибыли, чем необходимо для поддержания их роста. Являются основным источником финансовых средств для диверсификации и научных исследований.

- Товары-«трудные дети» (быстрый рост/малая доля) могут оказаться очень перспективными, т.к. рынок расширяется, но требует значительных средств для поддержания роста. Необходимо решить: увеличить долю рынка данных товаров или прекратить их финансирование.

Товары-«собаки» (медленный рост/малая доля) - продукты, находящиеся в невыгодном положении по издержкам и не имеют возможностей роста. Сохранение таких товаров связано со значительными финансовыми расходами при небольших шансах на улучшения положения

Основные рекомендации Бостонской консультационной группы приведены в таблице 15.

В динамичном корпоративном портфеле выделяют следующие траектории (сценарии) развития:

1) «траектория товара»: инвестируя в НИОКР средства, получаемые от «дойных коров», предприятие выходит на рынок с принципиально новым товаром, который занимает место «звезды»;

Таблица 15 – Матрица BCG: выводы и рекомендации

Вид стратегической единицы бизнеса	Доля рынка	Прибыль	Денежные потоки	Возможные стратегии
«Звезда»	Рост	Высокая, стабильная, растущая	Примерно нулевые	Инвестиции для роста
«Дойные коровы»	Удерживание	Высокая, стабильная	Положительные, стабильные подразделения	Поддержание прибыльности инвестиций в другие/«снятие сливок»
«Трудные дети»	Рост/ Отступление	Низкая, растущая, нестабильная	Отрицательные	Анализ: сможет ли бизнес подняться до уровня «звезды»
«Собаки»	Отступление	Низкая, нестабильная	Примерно нулевые	Ликвидация подразделения/ «сбор урожая»

2) «траектория последователя»: средства от «дойных коров» инвестируются в товар-«проблему», на рынке которого доминирует лидер, предприятие придерживается агрессивной стратегии наращивания доли рынка, и товар-«проблема» превращается в «звезду»;

3) «траектория неудачи»: вследствие недостаточного инвестирования товар-«звезда», утрачивает лидирующие позиции на рынке и становится товаром-«проблемой»;

4) «траектория посредственности»: товару-«проблеме» не удастся увеличить свою долю рынка, и он вступает в следующую стадию (товар-«собака»).

Желательная последовательность развития продуктов следующая: «Проблема» - «Звезда» - «Дойная корова» (и если неизбежно) - «Собака».

Таким образом, позиции, занимаемые отдельными областями бизнеса в стратегическом пространстве, определяемом моделью BCG, диктует выбор вполне определенных направлений действий:

1) для «звезд» - стараться сохранить или увеличить долю своего бизнеса на рынке;

2) для «дойных коров» - стараться сохранить или увеличить долю своего бизнеса на рынке;

3) для «трудных детей» - либо идти на увеличение доли бизнеса на рынке, либо довольствоваться тем, что достигнуто, либо сокращать данный бизнес;

4) для «собак» - довольствоваться своим положением, либо сокращать его, либо ликвидировать данный вид бизнеса в своей организации.

Модифицированная матрица BCG

В практике деятельности отечественных компаний часто не представляется возможным собрать необходимую информацию для построения классической матрицы BCG. К тому же, возникают сложности с определением понятия рынок, объема рынка товаров и услуг и т.д.

Бостонская консультационная группа модифицировала свою матрицу, используя 2 критерия:

- 1) размеры конкурентных преимуществ, которые определяют структуру конкуренции в отрасли (фрагментарная или концентрированная конкуренция);
- 2) число способов реализации конкурентных преимуществ - равное числу стратегических подходов используемых в отрасли.

Таким образом, модифицированная матрица строится на основании внутренней информации организации и позволяет сделать полноценный анализ и выводы. Модифицированная матрица BCG строится по следующим принципам:

- ось X - доля продукта в объеме продаж предприятия (рассчитывается как отношение объема продаж продукта к объему продаж всего предприятия за соответствующий период);

- ось Y - темпы роста продаж продукта или услуги по отношению к предыдущему периоду (отношение объема продаж данного продукта за текущий период к объему продаж этого же продукта за предыдущий период). В случае если товар не присутствовал в ассортименте предприятия в прошлом году, рекомендуется темпы его роста принимать за 100%.

В модифицированной матрице БКГ все сферы деятельности делятся на 4 вида (рис. 8).

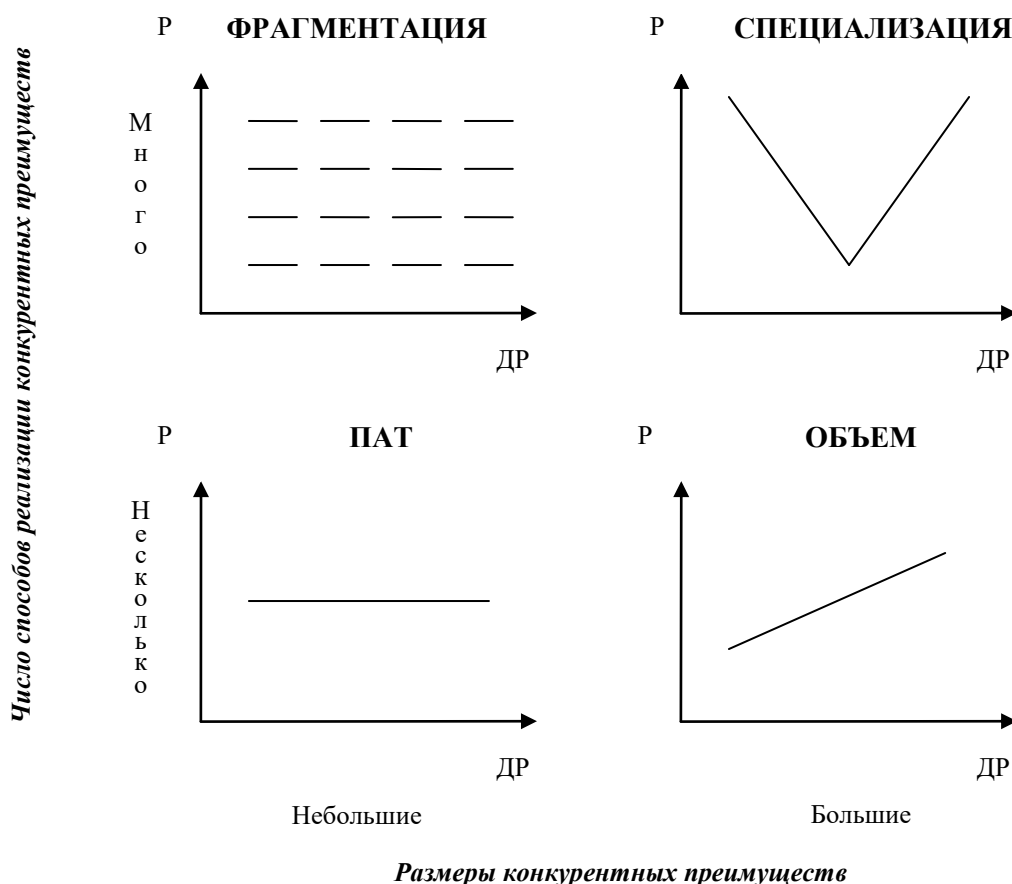


Рис. 8. Матрица стратегического окружения BCG
(Р – рентабельность, ДР – доля рынка)

Для каждого вида предлагается своя стратегия, которая определяется взаимосвязями между нормой доходности инвестиций и долей рынка фирмы. Точку «раздела» товаров на «быстрорастущие» и «медленно растущие» можно определять несколькими методами:

- рост ВВП государства за данный период (справедливо только для устоявшихся и не быстрорастущих рынков);
- рост продаж предприятия – основного конкурента (информацию о процентном росте продаж у конкурента получить вполне реально);
- путем экспертной оценки;
- как желаемый средний рост объемов продаж организации.

Точка раздела на товары с большой и малой долей в продажах необходимо определять экспертным путем, после нанесения на матрицу всех товаров и услуг, продаваемых организацией. В большинстве случаев, данная точка очевидна.

Размер точки, обозначающей товар, отражает вклад данного товара в прибыль организации за оцениваемый период (хорошим вариантом является сумма покрытия по данному товару или услуге). Сумма покрытия рассчитывается как разница между выручкой по товару или услуге минус прямые переменные расходы по данному товару (товарной группе) или услуге. В идеале, используется чистый денежный поток от товара или услуги с учетом распределения прямых затрат по данному товару или группе товаров.

Наличие информации по прибыльности товаров позволяет принимать решения, основываясь, в том числе, и на экономических факторах, правильно распределяя ресурсы между товарами или группами товаров.

ОБЪЕМ (концентрированная деятельность): у организации существует несколько потенциальных очень важных конкурентных преимуществ, но дифференциация продукта не достаточно рентабельна и стабильна. Для таких производств оправдана стратегия снижения издержек и доминирования на рынке (концентрация производства). Для них существует тесная положительная связь между долей рынка и прибыльностью (это супермаркеты, производство продуктов питания, стандартных микропроцессоров). Опытная кривая будет прямо влиять на конкуренцию организаций в таких отраслях. Другой возможный стратегический выбор организаций данной группы – курс на специализацию, т. е. переход в другую группу.

Три других квадранта описывают ситуации, в которых модель опытной кривой не используется, по крайней мере, как основа конкурентного преимущества.

ПАТ (бесперспективная конкурентная деятельность): у организации существует несколько путей конкуренции, но они не обеспечивают значительных конкурентных преимуществ (нельзя применить эффект масштаба производства (опытная кривая) и эффект дифференциации продукции). Все производители довольствуются низкой прибыльностью. Цена является ключевой характеристикой для покупателей. Важно осуществлять строгий контроль над издержками и вести поиск внешних источников финансирования. Вся отрасль может оказаться в тяжелом положении (например, черная металлургия, угольная промышленность), единственным выходом из которого может стать изменение ха-

рактера деятельности. Например, черная металлургия стремится перейти к специализированным производствам, используя новые технологии

ФРАГМЕНТАЦИЯ: к этой категории относятся те виды деятельности, для которых не существует однозначных связей между долей рынка и прибыльностью (например, услуги ресторанов, производство одежды, торговля драгоценностями). У них может быть много источников конкурентных преимуществ (местоположение, качество продукции, уровень сервиса и т.д.). Различия между организациями заключаются в том, какие конкретно пути реализации конкурентных преимуществ из множества доступных альтернатив они выбирают.

Таким образом, фрагментация присуща двум типам деятельности:

1) производства, которые только начинают налаживаться, где рынок существует лишь потенциально и его необходимо создавать (биотехнологии, использование эффекта сверхпроводимости);

2) производства, работающие «по заказу» (инжиниринг, консалтинг, строительство), а также имеющие «кустарный» характер (реставрационные работы).

Необходимо понять, выгодна ли фрагментация или ее необходимо преодолеть? В последнем случае у предприятия могут быть следующие альтернативные возможности:

- добиться экономии на масштабе производства за счет приобретения конкурирующих фирм (создать критическую массу);
- стандартизировать рыночные потребности;
- осуществить, если это возможно, обратную интеграцию;
- реализовать стратегию специализации.

СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ: здесь в полной мере проявляются оба эффекта: масштаба производства и дифференциации продукции. Фирмы стараются использовать экономию на масштабе на всех стадиях производственного цикла, одновременно добиваясь, по возможности, большей дифференциации продукции на его заключительных стадиях (дизайн, аксессуары, упаковка и т.д.). Такая ситуация характерна для автомобилестроения: максимальная стандартизация различных составляющих автомобиля (мотор, коробка передач и т. п.) на стадии сборки и дифференциация дизайна автомобиля, его оснащения, а также системы сбыта, маркетинга. Считается, что в специализированных отраслях фирмы имеют различные, но существенные преимущества, поэтому успех фирмы не зависит от размера. В этих отраслях также используется стратегия фокусирования (например, выпуск исключительно престижных автомобилей Mercedes фирмой Daimler-Chrysler).

Предлагаемая модификация портфельного анализа, как видно из ее названия, в большей мере, чем предыдущие подходы, ориентирована на внешнее окружение предприятия. Она показывает, что наиболее предпочтительной на современном рынке становится специализация предприятий, подкрепленная стратегиями дифференциации продукции, фокусирования и/или низких издержек.

Практические задания

Задание 1. На предприятии выделены шесть потенциальных стратегических зон хозяйствования (СЗХ), или видов бизнеса. Экономическая характеристика каждой из них представлена в таблице 16. Сопоставьте и оцените рассматриваемые СЗХ, используя матрицу БКГ.

Таблица 16 - Экономическая характеристика СЗХ

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. ден.ед.	20	8	50	30	45	5
Покрытие затрат, тыс. ден.ед.	10	4	20	3	15	1
Прибыль, тыс. ден.ед.	5	2	10	2	10	1

Сделайте выбор перспективных СЗХ и дайте стратегические рекомендации предприятию.

Задание 2. На примере объекта исследования построить модифицированную матрицу BCG. Информация для анализа представлена в приложении 1-4. Сделать выводы относительно стратегии развития компании.

Задание для самостоятельной работы

Построить модифицированную матрицу BCG на примере любой компании. Для получения информации о деятельности компании возможно использовать ресурсы сети интернет (web-сайты компании, обзоры СМИ и прочую аналитику) либо в качестве объекта исследования представить предприятие, избранное для прохождения производственной практики

Контрольные вопросы

1. В чем состоит сущность портфельного анализа?
2. Назовите цели портфельного анализа.
3. Перечислите основные этапы портфельного анализа.
4. Опишите преимущества и недостатки портфельного анализа.
5. Охарактеризуйте основные методы портфельного анализа.

Тема 6. Формирование миссии и целей организации

- ✓ Разработка миссии предприятия.
- ✓ Установление целей предприятия.

Цель занятия – развитие у студентов навыков разработки миссии предприятия и установления целей в процессе стратегического управления.

Практические задания

Задание 1. Заполните таблицу 17, определив миссию в разных сферах бизнеса.

Таблица 17 – Определение миссии компании в разных сферах бизнеса

Сфера деятельности	Производственный подход	Маркетинговый подход
Парикмахерская и другие услуги	Стрижка, укладка	Мы делаем женщин красивыми
Ресторан		
Гостиница		
Экономический журнал		

Задание 2. Ознакомившись с представленным ниже материалом, сформулируйте миссию фирмы и определите ее цели. Постройте дерево целей, стоящих перед руководством компании для успешного выполнения миссии.

Под **деревом целей** понимается структурно-иерархическая модель, отражающая соподчиненность и взаимосвязь целей и средств их достижения. Для построения дерева целей необходимо вначале сформулировать общие вопросы (цели), а затем - частные. Более высоким уровням дерева целей соответствуют вопросы достижения генеральной (главной) цели, подцелей и задач, а последующим – частные по отношению к вышестоящим уровням вопросы, вплоть до отдельных работ и мероприятий.

Дерево целей может быть представлено в следующем виде (рис. 9).

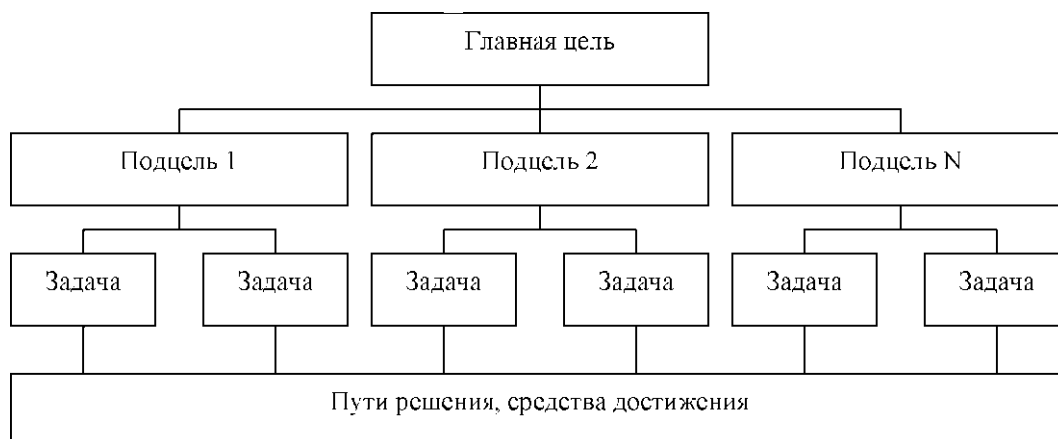


Рис. 9. Упрощенное структурное представление «дерева целей»

**Ремонтный завод «Энергомеханика»
(товары производственно-технического назначения)**

Российское предприятие ОАО «Ремонтный завод «Энергомеханика» с численностью персонала около семисот человек расположено в европейской части России, но большую часть работ выполняет выездными ремонтными бригадами по всей территории страны. Заказчиками завода в основном являются крупные российские и зарубежные предприятия: металлургические заводы, электростанции, нефтедобывающие и нефтеперерабатывающие производства, т. е. предприятия с непрерывным производственным циклом. Завод специализируется на выполнении работ для различного механического и энергетического оборудования большой мощности (подъемные механизмы, котлы, турбины, трансформаторы, электродвигатели, генераторы и т.п.).

Исторически завод выполнял текущие, средние и капитальные ремонты оборудования (планово-предупредительные, и, в значительно меньшей степени, аварийные). Завод имеет подготовленный персонал и уникальные технологии, позволяющие проводить непосредственно у заказчиков некоторые особенно сложные виды работ, которые обычно производятся только на заводах-поставщиках оборудования. Это было и остается главным конкурентным преимуществом завода.

После распада СССР и разрыва старых хозяйственных связей завод долгое время жил за счет старых контактов с предприятиями России и бывших союзных республик. При этом большая часть работ, выполняемых для российских предприятий, оплачивается неденежными способами – бартером и взаимными зачетами. Известность торговой марки позволяла до последнего времени не предпринимать существенных усилий для привлечения заказчиков, число которых, однако, медленно, но неуклонно снижалось. По мнению руководителей завода, главные проблемы завода были вызваны внешними причинами (общеэкономическими трудностями).

Неожиданная для руководства завода активизация иностранных конкурентов привела к оттоку заказчиков и к резкому ухудшению положения завода, что послужило толчком к началу работ по переосмыслению деятельности завода. Были привлечены новые руководители и специалисты, которые начали с разработки новой организационной структуры, соответствующей новым условиям деятельности. При этом стало ясно, что сначала необходимо разработать стратегию предприятия.

При осуществлении стратегического планирования была сформулирована миссия завода и следующие стратегии: увеличить объем сбыта, причем инвестиции за счет внутренних резервов осуществлять в развитие службы сбыта. Главное внимание решено было уделить повышению качеству работ и «железному» соблюдению сроков, причем планируется также сократить сроки оформления и выполнения договоров. При этом, не оставляя работы с традиционными заказчиками, уделять больше внимания привлечению заказчиков из нетрадиционных отраслей, готовых платить деньгами, а не бартером, а также расширить круг заказчиков, активизировав усилия по поиску заказчиков из стран «ближнего зарубежья» и соседних стран «дальнего

зарубежья» (Польша, Чехия, Болгария и т.п.). Для повышения привлекательности завода для заказчиков планируется наряду с выполнением ремонтных работ предлагать проведение обслуживания оборудования, включающее в себя техническую диагностику, мониторинг работы отремонтированного оборудования, поставку запчастей и другое.

Также было принято решение сконцентрировать усилия на продвижении основной продукции завода – оперативном выполнении сложных видов ремонта непосредственно у заказчика. Все другие виды деятельности, которые были начаты для того, чтобы загрузить производство (выпуск оснастки «про запас», помол муки, производство пиломатериалов и другие) подвергаются проверке и лишаются поддержки кадровыми и финансовыми ресурсами в случае несоответствия миссии завода.

Вопросы:

1. Какие факторы внешней и внутренней среды наиболее существенно влияют на деятельность предприятия?
2. Какие стратегические цели может поставить руководство предприятия?
3. Как можно сформулировать миссию организации с точки зрения потребности, удовлетворяемой с помощью продукции, которую он выпускает?

Задание 3. Проанализируйте ситуацию, выявите основные плюсы и минусы. Предложите свою формулировку миссии.

Процесс создания миссии

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 зарабатываем;
- 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».

Контрольные вопросы

1. Перечислите заинтересованные группы, интересы которых следует учитывать при формулировке миссии.
2. Какова, на Ваш взгляд, должна быть последовательность действий при формулировке миссии БГАУ?
3. Приведите классификацию целей и требования к ним (по принципу SMART).
4. В чем отличия понятий «миссия» и «цель»?

Тема 7. Бизнес-планирование в современной организации

- ✓ Современная концепция бизнес-планирования.
- ✓ Бизнес-планирование как инструмент реализации стратегии.
- ✓ Технология бизнес-планирования.

Цель занятия – ознакомление обучающихся с современными концепциями бизнес-планирования, развитие навыков формулирования бизнес-идеи и оценки ее перспективности.

Ключевыми моментом подготовительной стадии бизнес-планирования является формирование перспективной бизнес-идеи. В любом виде деятельности существует множество потенциальных вариантов, позволяющих создать новый бизнес или расширить существующий. Это может быть внедрение инновационных методов обработки сырья, выход на рынок с

уникальными товарами, открытие новых каналов сбыта продукции, предоставление клиентам дополнительных услуг и проч. Бизнес-идея – это идея нового продукта или услуги, технического, организационного или экономического решения и др.

Источниками новых идей могут быть:

- 1) отзыв потребителей;
- 2) продукция, выпускаемая конкурентами;
- 3) мнение работников отдела маркетинга;
- 4) публикации федерального правительства о патентах;
- 5) проводимые научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы.

Выделяют два концептуальных подхода к формированию бизнес-идей:

- 1) Разработка идеи с «нуля».
- 2) Усовершенствование или доработка существующих идей.

Средний и малый бизнес базируется преимущественно на идеях второй группы.

Практическое задание

Сформулируйте близкую вам бизнес-идею (для малого и среднего предпринимательства) и заполните предложенную ниже форму для её описания (табл. 18).

Таблица 18

Самооценка бизнес-идеи на ее реализуемость и привлекательность для потенциальных партнеров и инвесторов

Критерии оценки	Слабая – 0 баллов	Средняя – 3 балла	Высокая – 5 баллов
1) Источник и полнота информации	Требуется проверка	Доверие, но не полностью	Полное доверие
2) Имидж фирмы	Слабый или новая	Средний	Очень высокий
3) Наличие опыта реализации подобных проектов	Нет	Частично	Есть
4) Наличие патента, лицензии	Нет	Частично	Есть (не надо)
5) Наличие «изюминки» (отличий)	Нет или не знаю	Незначительно	Есть
6) Рынок сбыта	Менее 3-х лет	Не менее 3-х лет	Экспорт, импортозамещение
7) Конкурентоспособность	Не известна	Конкурентоспособно	Подавляющая
8) Поддержка и льготы органов власти	Нет или не знаю	Возможна	Имеется
9) Наличие собственных финансовых средств	Менее 20%	До 51%	Более 51%
10) Наличие команды и ведущих специалистов	Менее 50%	50% и более	Имеется 75-100%
11) Наличие земли и помещений	Менее 50%	50% и более	Имеется 75-100%
12) Наличие основного оборудования	Менее 33%	33% и более	Имеется 66-100%
13) Срок окупаемости	Более 2-х лет	До 1.5-2-х лет	До 1 года
14) Наличие этапов последующего развития	Нет	Один	2 и более
Всего баллов			

Итоговые оценки и рекомендации автору бизнес-идеи представлены в табл. 19.

Таблица 19 – Рекомендации автору бизнес-идеи

Итоговые оценки		Рекомендации
Сумма баллов	Количество оценок «0»	
менее 25	более 6	Бизнес-идея требует серьезной доработки
26-35	5-6	Уточнить до начала разработки бизнес-плана
36-45	3-4	Пора начинать разрабатывать бизнес-план
46-55	1-2	Имеются явные шансы на успех
56 и более	0	Очень высокие шансы на успех

Наличие «нулевых» оценок должно навести на серьезные размышления, связанные с необходимостью дополнительной проработки бизнес-идеи. Если у вашей идеи более 50 баллов и не более двух нулевых оценок, есть основания считать, что ваша идея является бизнес-идеей.

Задание для самостоятельной работы

Приведем **общую структуру бизнес-плана** вновь создаваемого предприятия (start-up), рекомендуемую в соответствии со стандартами UNIDO.

Бизнес-план должен включать следующие основные разделы:

- Резюме.
- Описание предприятия и отрасли.
- Описание продукции (услуг).
- Рыночные исследования и анализ сбыта.
- Производственный план.
- Организационный план (план менеджмента).
- Маркетинговый план.
- Финансовый план.
- Анализ рисков.
- Приложения

Проанализируйте несколько готовых бизнес-планов (варианты готовых бизнес-планов размещены на сайте <https://ooo-бизнес-план.рф/>). Установите, соответствует ли их структура стандартам UNIDO. Выделите их сильные и слабые стороны. Сделайте выводы, соблюдена ли технология бизнес-планирования.

Контрольные вопросы

1. Дайте определения понятиям «планирование», «план», «прогнозирование», «прогноз», «система планирования». Какова их сущность?
2. В чем заключаются основные различия между понятиями «план» и «прогноз»?
3. Какие типы и виды планов вам известны? Какова их сущность?

4. Перечислите и охарактеризуйте основные трудности, с которыми сталкиваются российские предприниматели в ходе разработки бизнес-плана.
5. Поясните суть процесса стратегического планирования.
6. Как взаимосвязаны стратегия развития предприятия и бизнес-план?
7. Раскройте сущность бизнес-плана. Какие цели и задачи он позволяет решать?
8. Что такое бизнес-идея? Какие источники бизнес-идей существуют?
9. Опишите общие требования к структуре и содержанию бизнес-плана.
10. Дайте характеристику основным этапам разработки бизнес-плана

Тестовые задания к разделу 3. «Стратегическое планирование»

1. Совокупность относительно самостоятельных хозяйственных подразделений, принадлежащих одному и тому же владельцу - это:
 - а) система управления
 - б) структура управления
 - в) портфель предприятия
 - г) конкурентное преимущество
 - д) стратегическая единица бизнеса
2. Сбалансированный портфель компании обеспечивает правильное сочетание:
 - а) инвестиций в инновационные проекты
 - б) предоставляемых на рынке товаров и услуг
 - в) развивающихся, зрелых отраслей хозяйствования и отраслей, переживающих спад
 - г) подразделений, испытывающих потребность в капитале, с хозяйственными единицами, располагающими избытком капитала
3. Основным отличительный признак стратегической бизнес-единицы:
 - а) ориентация на другие подразделения
 - б) зависимость от других подразделений
 - в) соответствие условиям внешней среды
 - г) соответствие возможностям предприятия
 - д) относительная рыночная независимость от других подразделений
4. Инструмент, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою хозяйственную деятельность:
 - а) анализ конкурентов
 - б) портфельный анализ
 - в) анализ внешней среды
 - г) управленческий анализ
 - д) анализ внутренней среды
5. Основным приемом портфельного анализа является построение двухмерных матриц, с помощью которых:
 - а) бизнес-единицы могут сравниваться друг с другом
 - б) выявляются сильные и слабые стороны деятельности предприятия
 - в) оцениваются возможности и угрозы предприятия в рыночной среде

6. Установите в правильном порядке этапы проведения портфельного анализа:

- а) оценка бизнес-стратегий
- б) разработка бизнес-стратегий
- в) определение конкурентоспособности выделанных бизнес-единиц
- г) объединение бизнес-единиц со схожими стратегиями в однородные группы

д) все виды деятельности предприятия разбиваются на стратегические единицы бизнеса

7. Главным достоинством портфельного анализа является:

- а) минимальные временные затраты на выполнение
- б) использование данных о текущем состоянии бизнеса
- в) отсутствие необходимости специальной подготовки менеджеров
- г) возможность логического структурирования и наглядного отражения стратегических проблем

8. Главным недостатком портфельного анализа заключается в использовании:

- а) данных о текущем состоянии бизнеса
- б) данных анализа портфельного баланса
- в) методов качественной оценки объектов анализа
- г) логического структурирования стратегических проблем предприятия

9. Классическая матрица BCG представляет собой матрицу в координатах:

- а) рост рынка - доля рынка
- б) привлекательность отрасли - конкурентная позиция
- в) привлекательность отрасли - конкурентный статус продукта
- г) доля продукта в объеме продаж предприятия - темпы роста продаж продукта

10. В основе матрицы BCG лежит:

- а) темпы роста продаж продукта
- б) конкурентный статус продукта
- в) модель жизненного цикла товара
- г) размеры конкурентных преимуществ
- д) число способов реализации конкурентных преимуществ

11. Под товаром - «проблемой» в матрице BCG понимаются:

- а) рыночные лидеры, находящиеся на пике своего продуктового цикла
- б) продукты с низкой долей рынка и отсутствием возможностей роста
- в) продукты, занимающие лидирующие позиции на рынке с низким темпом роста

г) продукты, которые могут оказаться перспективными, но нуждаются в существенной финансовой поддержке

11. Позиция «Медленный рост рынка - высокая доля рынка» характерна, согласно матрице BCG, для:

- а) товаров - звезд
- б) товаров - собак

- в) товаров - дойных коров
- г) товаров - трудных детей

12. Желаемая последовательность развития продуктов согласно матрице VCG:

- а) звезда - проблема - дойная корова (и если неизбежно) - собака
- б) дойная корова - звезда - проблема (и если неизбежно) - собака
- в) дойная корова - проблема - звезда (и если неизбежно) - собака
- г) проблема - дойная корова - звезда (и если неизбежно) - собака
- д) проблема - звезда - дойная корова (и если неизбежно) - собака

13. Модифицированная матрица VCG представляет собой матрицу в координатах:

- а) рост рынка - доля рынка
- б) привлекательность отрасли - конкурентная позиция
- в) привлекательность отрасли - конкурентный статус продукта
- г) доля продукта в объеме продаж предприятия - темпы роста продаж продукта

14. Виды деятельности без однозначных связей между долей рынка и прибыльностью, согласно модифицированной матрице VCG, относятся к категории:

- а) пат
- б) объем
- в) фрагментация
- г) специализация

15. Какие виды деятельности относятся к категории «объем» в модифицированной матрице VCG:

- а) черная металлургия
- б) производство одежды
- в) угольная промышленность
- г) производство продуктов питания
- д) выпуск исключительно престижных автомобилей

16. Какие виды деятельности относятся к категории «пат» в модифицированной матрице VCG:

- а) супермаркеты
- б) услуги ресторанов
- в) производство одежды
- г) угольная промышленность
- д) выпуск исключительно престижных автомобилей

17. Какие виды деятельности относятся к категории «фрагментация» в модифицированной матрице VCG:

- а) черная металлургия
- б) угольная промышленность
- в) торговля драгоценностями
- г) производство продуктов питания
- д) выпуск исключительно престижных автомобилей

18. Миссия предприятия отражает:

- а) стратегию конкурентной борьбы
- б) ассортимент товарной продукции
- в) стратегическую цель предприятия
- г) предназначение бизнеса, его философию

19. Основное предназначение организации, конкретизирующее ее видение:

- а) миссия
- б) стратегия
- в) философия
- г) стратегический план
- д) стратегические приоритеты

20. Ключевыми пространствами, в рамках которых предприятие должно определять свои цели, считают:

- а) положение на рынке
- б) коммуникации
- в) автоматизацию
- г) прибыльность
- д) инновации

21. Стратегия, показывающая как управлять различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг - это:

- а) деловая стратегия
- б) операционная стратегия
- в) корпоративная стратегия
- г) функциональная стратегия

22. Совокупность миссии, основных целей и стратегических приоритетов объединяет понятие:

- а) стратегия
- б) мини-стратегия
- в) стратегический план
- г) сценарное планирование
- д) сценарии развития организации

РАЗДЕЛ 4. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКИХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ. ВИДЫ СТРАТЕГИЙ БИЗНЕСА

Тема 8. Разработка стратегии развития организации

- ✓ Иерархия формирования стратегии.
- ✓ Факторы, определяющие стратегию организации.
- ✓ Подходы к формированию стратегии.
- ✓ Виды стратегий.

Цель занятия – развитие у студентов навыков разработки стратегии предприятия.

Практические задания

Задание 1. Ознакомившись с представленным ниже материалом, ответьте на вопросы.

Ситуация для анализа.

Место действия – г. Брянск. Вы должны создать предприятие в рамках малого бизнеса. При этом учитываете, что средства ваши ограничены (не более 10 тыс. долларов). Направление в малом бизнесе должно носить социально одобряемый характер, причем посреднические сделки, которые не носят элемента услуги, исключаются.

Выполните задание:

1. Сформулируйте основное направление деятельности фирмы (чем конкретно занимаетесь).
2. Сформулируйте название фирмы. Миссию предприятия, лозунг фирмы.
3. Скажите, почему вас привлекает этот бизнес. Почему вы решили заняться именно им?
4. Какие услуги оказываете, и какие товары производите?
5. Укажите ваше местоположение (в каком районе располагаетесь, или на какой улице).
6. Какое оборудование закупаете, на какую сумму делаете ремонт?
7. Проводите ли рекламную кампанию, если да, то где и на какую сумму?
8. Перечислите, каких конкурентов вы знаете, как их можно устранить?
9. Почему вы думаете, что ваши товары или услуги будут пользоваться успехом. Какими конкурентными преимуществами вы располагаете?
10. Скажите, на кого ориентированы ваши товары или услуги, кто ваш потребитель? «Нарисуйте портрет» вашего идеального клиента.
11. Назовите ваших поставщиков и выгодно ли с ними работать?
12. Пользуетесь ли вы услугами посредников? Какие элементы внешней среды оказывают на вас воздействие?

Задание 2. 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?

Задание для самостоятельной работы

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 одежды.

План анализа:

- миссия и цели, стратегия;
- 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).

Контрольные вопросы

1. Назовите основные виды стратегий организации и дайте их характеристику.
2. Раскройте сущность корпоративной стратегии, функциональной и операционной стратегии.
3. В чем заключается управление процессом формирования стратегии?
4. Перечислите факторы, определяющие выбор стратегии.
5. Какие вам известны подходы к выбору стратегии организации?
6. Как называется стратегия в отношении транспортных перевозок продукции внутри определенного функционального направления компании?
7. Как называется стратегия действий по разработке рекламной кампании внутри функционального направления компании?
8. Как называется стратегия в отношении усиления конкурентных позиций в существующих сферах деятельности компании?
9. Как называется стратегия деятельности в отношении отдельных районов и регионов?
10. Как называется стратегия деятельности отдела внутри функционального направления компании?
11. Как называется стратегия компании в целом и в отношении сфер ее деятельности?

Тема 9. Стратегия предприятия в условиях конкуренции

- ✓ Конкурентные преимущества и основные направления их достижения
- ✓ Конкурентные преимущества на основе низких издержек
- ✓ Стратегия дифференциации продукции
- ✓ Стратегия фокусирования, первопроходца и синергизма

Цель занятия – развитие у студентов навыков разработки стратегии предприятия в условиях конкуренции.

Практические задания

Задание 1. Ознакомившись с представленным ниже материалом, ответьте на вопросы.

Прежде чем приступить к разработке стратегии развития предприятия, необходимо установить причины, не позволяющие выпускать конкурентоспособную продукцию, пользуясь 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.

Задание 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

Задание 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.

Задание 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.

Задание для самостоятельной работы

Ознакомившись с представленным ниже материалом, ответьте на вопросы.

Ситуация для анализа «Стратегия концентрации в гостиничном бизнесе – Компании Ritz-Carlton и Motel 6»

Компании Ritz-Carlton и Motel 6 конкурируют в разных сегментах гостиничного бизнеса. Компании Motel 6 предлагает свои услуги чувствительным к цене путешественникам, которым необходимо простое чистое жилье, чтобы провести ночь. Таким образом, компания компании Motel 6:

1) выбирает для строительства своих блоков относительно дешевые участки земли, расположенные не очень далеко от границ штатов и мест с интенсивным движением, но и не настолько близко к ним, чтобы устанавливать высокие цены;

2) предоставляет только основные удобства (без ресторанов или баров и очень редко с бассейном);

3) использует стандартные строительные конструкции, требующие недорогих материалов и методов строительства;

4) устанавливает простую мебель и делает дешевую отделку помещений.

Такой подход обеспечивает низкие потребности в капиталовложениях и невысокую стоимость эксплуатации. Для пропаганды концепции компании Motel 6 среди путешественников с невысокими потребностями компания использовала оригинальную радиорекламу, в которой описывались чистые комнаты, простая обстановка, дружелюбная атмосфера и низкие цены. В противоположность этому компании Ritz-Carlton выбрала себе клиентов, готовых и имеющих возможность оплатить первоклассное размещение и персональные услуги мирового класса. Отдели компании Ritz-Carlton характеризуется:

1) удобным размещением и великолепным видом из окон;

2) уникальной архитектурой;

3) прекрасными ресторанами и искусными поварами;

4) элегантно оформленными холлами и барами;

5) плавательными бассейнами, спортивными залами и другими возможностями для отдыха;

б) самым современным оборудованием номеров;

7) бесчисленным количеством услуг для гостей и доступных в этом месте развлечений и хорошо обученным персоналом, делающим все возможное для того, чтобы произвести на гостей хорошее впечатление.

Обе компании концентрируют свое внимание на небольших сегментах рынка. Основой конкурентоспособности компании Motel 6 являются более низкие, чем у конкурентов издержки, обеспечивающие экономичный ночлег для чувствительных к ценам путешественников. Конкурентоспособность компании Ritz-Carlton базируется на способности обеспечить первоклассное размещение и исключительный персональный сервис. Каждая из компаний способна добиться успеха, несмотря на использование ими полярно противоположных стратегий, потому что рынок гостиничного бизнеса состоит из самых разнообразных сегментов, наполненных покупателями с различными предпочтениями и материальными возможностями.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Какие конкурентные стратегии используют компании Ritz-Carlton и Motel 6?

2. Какие, по вашему мнению, сильные и слабые стороны компаний Ritz-Carlton и Motel 6?

3. Выберите лучший на ваш взгляд вариант и обоснуйте ваш выбор.

Контрольные вопросы

1. Сформулируйте свое определение термина «конкурентное преимущество».

2. Основные пути определения конкурентных преимуществ.

3. Какие направления достижения конкурентных преимуществ (базовые стратегии) выделяют, согласно М. Портеру.

4. От каких факторов зависят возможности сохранения конкурентных преимуществ?

5. Перечислите основные характеристики стратегии лидерства по издержкам (необходимые рыночные условия и риски).

6. Охарактеризуйте сущность стратегии дифференциация продукции.

7. Какие виды дифференциация выделяют?

8. Перечислите основные характеристики стратегии дифференциации продукции (необходимые рыночные условия и риски).

9. Охарактеризуйте сущность стратегии фокусирования (узкой специализации).

10. Перечислите основные характеристики стратегии фокусирования (необходимые рыночные условия и риски).

Тема 10. Стратегии предприятий различных отраслей

- ✓ Конкурентные стратегии в зарождающихся отраслях.
- ✓ Конкурентные стратегии в зрелых отраслях.
- ✓ Конкуренция в застойных и затухающих отраслях.
- ✓ Конкурентные стратегии во фрагментированных отраслях.

Цель занятия – развитие у студентов навыков согласования стратегии предприятия и его положения.

Задание 1. Рассмотрите управленческую ситуацию и ответьте на поставленные вопросы.

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.

Вопросы:

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

Задание 2. Рассмотрите управленческую ситуацию и ответьте на поставленные вопросы.

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 долл., то в 1986 г. – всего 4,8 млрд долл., почти 2 раза упала норма прибыли, сократился спрос на производившиеся фирмой большие ЭВМ. Появились мощные конкуренты в лице японской фирмы «фудзицу», активность которой возросла на территории

США, и «Диджитал эквипмент корпорейшн», производителей персональных компьютеров из Японии и Южной Кореи.

Вопросы:

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

Задание для самостоятельной работы

Ознакомившись с представленным ниже материалом, ответьте на вопросы.

Ситуация для анализа «Стратегия компании Yamaha на рынке фортепиано»

Несколько лет назад мировой спрос на фортепиано стал падать и в середине 80-х годов он составил 10% в год. Современные родители не придавали такого значения музыкальному воспитанию своих детей, как это делали родители предыдущих поколений. Чтобы определить возможности восстановления спроса на рынке фортепиано, компания Yamaha провела рыночное исследование, в рамках которого она выяснила, каким образом используются фортепиано в тех семьях, в которых они есть. Исследование показало, что в подавляющем большинстве из 40 млн. семей в Америке, Европе и Японии фортепиано используются очень редко. В большинстве случаев отсутствуют причины, по которым оно было куплено. Либо дети закончили заниматься музыкой, либо выросли и ушли из семьи, а взрослые члены семьи редко играют на фортепиано, если вообще когда-либо к нему подходят, поскольку очень немногие из них получили хорошее музыкальное образование. Большая часть фортепиано играет роль изысканной мебели и находится в хорошем состоянии, хотя нерегулярно настраивается. Исследование также показало, что уровень доходов у владельцев фортепиано был значительно выше среднего.

Специалисты по производству фортепиано компании Yamaha взглянули на эти неиспользуемые фортепиано в процветающих семьях, как на свою потенциальную рыночную возможность. Выработанная компанией стратегия предусматривала продажу устройств, которые превращали фортепиано в выполненный в странном стиле автоматический музыкальный инструмент, который мог бы исполнять разнообразные произведения, записанные на дискету размером 3,5 дюйма. Устройство стоило 2500 долларов. Впоследствии компания Yamaha предложила на рынке модель автоматического пианино Disklavier ценой 8000 долларов, которое может исполнять и записывать произведения продолжительностью до 90 минут.

К концу 1988 г. компания Yamaha предлагала 30 различных дискет с записями по 29,95 долларов за штуку и планировала постоянно выпускать новые дискеты. Компания считает, что эта новая высокотехнологическая продукция поможет преодолеть тенденцию к спаду в отрасли.

Выполните задание:

1. Сформулируйте конкурентные преимущества фирмы Yamaha на рынке.
2. Как следует оценивать перспективы спроса на продукцию компании?

3. Оцените, насколько стратегия компании Yamaha определяет эффективность менеджмента.

4. Сформулируйте, в какой отрасли и на каком рынке работала компания Yamaha.

5. Какие подходы может применить компания, работающая в зрелых и заходящих отраслях?

6. Предложите перечень мер для успешного развития компании.

Контрольные вопросы

1. Опишите модель жизненного цикла отрасли.

2. Дайте характеристику зарождающимся отраслям. Приведите примеры таких отраслей.

3. Какие конкурентные стратегии присущи предприятиям в зарождающихся отраслях?

4. Охарактеризуйте зрелые отрасли.

5. Какие конкурентные стратегии присущи предприятиям в зрелых отраслях?

6. Какие стратегические подходы могут использоваться для предприятий, работающих в застойных или сокращающихся отраслях?

7. В особенность развития фрагментированных отраслей? Приведите примеры таких отраслей.

8. Какими причинами объясняется фрагментация предложения в этих отраслях?

9. Какие конкурентные стратегии присущи фрагментированным отраслям?

Тема 11. Эталонные стратегии

- ✓ Стратегии концентрированного роста.
- ✓ Стратегии интегрированного роста.
- ✓ Стратегии диверсифицированного роста.
- ✓ Стратегии сокращения.

Цель занятия – развитие у студентов навыков разработки эталонных стратегий предприятия различных отраслей.

Практическое задание

Задание 1. 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.

Контрольные вопросы

1. Опишите конкретные типы стратегий концентрированного роста.
2. В каком случае фирма прибегает к осуществлению стратегии интегрированного роста?
3. Охарактеризуйте такие типы стратегий интегрированного роста как обратной вертикальной интеграции и вперед идущей вертикальной интеграции.
4. Какие факторы обуславливают выбор компаниями стратегии диверсифицированного роста?
5. Охарактеризуйте такие типы стратегий диверсифицированного роста как: стратегия централизованной диверсификации; стратегия горизонтальной диверсификации; стратегия конгломеративной диверсификации.
6. В каком случае компанией реализуется стратегия сокращения?
7. Охарактеризуйте такие типы стратегий сокращения как: стратегия ликвидации; стратегия «сбора урожая»; стратегия сокращения; стратегия сокращения расходов.

Тема 12. Выработка корпоративной стратегии предприятия.

Функциональные стратегии

- ✓ Процесс разработки стратегии отдельных бизнесов и их системы.
- ✓ Продуктово-маркетинговая стратегия.
- ✓ Производственная стратегия.
- ✓ Стратегия управления персоналом.
- ✓ Финансовая стратегия предприятия.

Цель занятия – развитие у студентов навыков разработки корпоративной стратегии предприятия.

Практическое задание

Рассмотрите ситуацию. Ответьте на поставленные вопросы.

Стратегия управления персоналом крупного промышленного предприятия

Одной и, пожалуй, главной составляющей стратегии управления персоналом крупного промышленного предприятия на современном этапе развития экономики страны является, пожалуй, 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 важных 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 2013 г. совместно с Министерством промышленности науки Московской области был разработан проект целевого обучения специалистов для нужд комбината. В августе 2013 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 ГУЛ «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 знаний 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 2013 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 2013 по май 2014 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 2014г. 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 2014 г. парк печатных машин должен пополниться новой листовой офсетной машиной с лаковым

модулем Рапд-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 оргтехникой (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 2010г., 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 2011 г. санаторий-профилакторий получил I категорию лечебно-оздоровительного учреждения. Мы изыскали 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 2013 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 2010 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 2012 и 2013 гг. были проведены вечера встреч ветеранов строительства, пуска и освоения мощностей комбината. В январе 2013 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 2012 г. было израсходовано 1322 тыс. руб., в 2013 г. – 3323 тыс. руб.

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

Вступив в октябре 2009 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 2010 г. заработная плата работникам комбината была повышена в 1,5 раза. В настоящее время наш коллектив имеет самый высокий уровень средней зарплаты 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 ГУЛ «Чеховский полиграфический комбинат» с оптимизмом видит будущее своего предприятия и полиграфической отрасли в целом.

Вопросы к 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 ГУЛ «Чеховский полиграфический комбинат»?

3. Какие факторы внешней среды оказывают наиболее существенное влияние на ГУЛ «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 ГУЛ «Чеховский полиграфический комбинат» решаются с использованием описанной в ситуации стратегии.

6. Почему именно стратегию управления персоналом считает ключевой Генеральный директор ГУЛ «Чеховский полиграфический комбинат»?

7. Каковы основные составляющие стратегии управления персоналом, реализуемые в ГУЛ «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 ГУЛ «Чеховский полиграфический комбинат».

Контрольные вопросы

1. Каково основное назначение и содержание функциональных стратегий предприятия?
2. Раскройте содержание и основные условия применения маркетинговой стратегии предприятия.
3. В чем основное назначение производственной стратегии предприятия?
4. В чем заключается суть стратегии управления персоналом как функциональной стратегии.
5. Раскройте содержание и назначение финансовой стратегии предприятия.
6. В чем сущность социальной стратегии предприятия?
7. Какие основные стратегические мероприятия включает стратегия НИОКР?
8. Что лежит в основе стратегии внешнеэкономической деятельности организации?
9. В чем заключается основное назначение экологической стратегии предприятия?
10. Какие примеры из практики деятельности предприятия Вы можете привести в качестве иллюстрации практической реализации функциональных стратегий?

Тестовые задание к разделу 4.

«Разработка стратегических управленческих решений.

Виды стратегий бизнеса»

1. Оптимальный вариант из возможных прогнозных альтернатив, принимаемый в установленном порядке, определяющий средства достижения цели и организующий деятельность субъектов и объектов управления в менеджменте называется:
 - а) план
 - б) проект
 - в) миссия
 - г) стратегия
 - д) управленческое решение
2. Для стратегических управленческих решений характерно то, что они:
 - а) принимаются регулярно
 - б) принимаются оперативно
 - в) относятся к типу высокоструктурированных
 - г) не требуют высокой квалификации лица, принимающего решение
 - д) принимаются высшим руководством и требуют высокой квалификации лица, принимающего решения
3. Стратегия, определяющая общее направление развития предприятия:
 - а) стратегия роста
 - б) деловая стратегия
 - в) операционная стратегия
 - г) корпоративная стратегия

д) функциональная стратегия

4. Основной целью портфельной стратегии является:

а) разделение труда

б) выявление конкурентных преимуществ

в) расширение и укрепление портфеля ценных бумаг

г) определение специфики и особенностей товара конкурента

5. Стратегия, обеспечивающая долгосрочные конкурентные преимущества хозяйственного подразделения предприятия - это:

а) деловая стратегия

б) операционная стратегия

в) корпоративная стратегия

г) функциональная стратегия

6. Стратегии, необходимые для соответствующего распределения ресурсов отделов и служб организации:

а) деловые стратегии

б) портфельные стратегии

в) оборонительные стратегии

г) функциональные стратегии

7. Основной целью деловой стратегии является:

а) расширение портфеля ценных бумаг

б) совершенствование структуры управления

в) определение работ в подразделениях организации

г) достижение устойчивых конкурентных преимуществ в организации

8. Комплекс мер и подходов для успешного функционирования подразделения с описанием путей создания стабильной и долгосрочной конкурентной позиции подразделения:

а) стратегия роста

б) бизнес-стратегия

в) бизнес-портфель

г) корпоративная стратегия

д) стратегическая зона хозяйствования

9. Стратегии, которые разрабатываются службами предприятия - это:

а) деловые стратегии

б) операционные стратегии

в) корпоративные стратегии

г) функциональные стратегии

10. Подсистема стратегии организации, которая нацелена на анализ, разработку и принятие стратегических решений по номенклатуре, ассортименту, качеству и объему производства продукта:

а) финансовая стратегия

б) корпоративная стратегия

в) производственная стратегия

г) стратегия управления персоналом

д) продуктово-маркетинговая стратегия

11. Подсистема корпоративной стратегии в виде долгосрочной программы конкретных действий по созданию и реализации продукта:

- а) финансовая стратегия
- б) операционная стратегия
- в) стратегия системы бизнесов
- г) производственная стратегия
- д) стратегия управления персоналом

12. Основной целью функциональной стратегии является:

- а) разработка миссии организации
- б) выявление потребностей в персонале
- в) определение сроков реализации продукции
- г) разработка целей и задач в подразделениях организации

13. Стратегии, разрабатываемые для основных структурных единиц:

- а) деловые
- б) операционные
- в) корпоративные
- г) функциональные
- д) стратегии развития организации

14. Какой тип стратегии (из группы стратегий 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

15. Цель стратегии стабилизации:

- а) глубокое проникновение на рынок
- б) стабилизация сложившейся обстановки
- в) полное использование внешних и внутренних возможностей
- г) достижение раннего выравнивания объема продаж и прибылей
- д) умеренный рост для обеспечения выхода на оптимальную

эффективность

16. Может ли фирма на практике одновременно реализовывать несколько стратеги:

- а) может
- б) не может
- в) может, только если это многоотраслевая компания

17. Конкурентная среда организации определяется:

- а) только внутриотраслевыми конкурентами
- б) фирмами, производящими замещающий продукт
- в) только фирмами, которые могут выйти на рынок с тем же продуктом
- г) внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную

продукцию

18. Вид конкурентного преимущества и сфера, в которой оно достигается, объединяет понятие:

- а) конкуренция

- б) дифференциация
- в) конкурентоспособность
- г) управленческое решение
- д) базовые конкурентные стратегии

19. Способность обеспечить покупателя уникальной ценностью в виде нового качества продукта:

- а) стратегия
- б) дифференциация
- в) специализация
- г) низкие издержки
- д) конкурентоспособность

20. Стратегия дифференциации особенно успешна:

- а) в условиях массового спроса
- б) когда многие покупатели заинтересованы в особых характеристиках товара
- в) когда дифференциация рыночных ниш сочетается с высокой эластичностью спроса по доходу
- г) когда предпочтения покупателей сильно отличаются в зависимости от половозрастной принадлежности

21. Риски, связанные с использованием стратегии «дифференциация»:

- а) возможность уменьшения различий между продуктами
- б) вероятность удачного использования конкурентами аналогичной стратегии
- в) несоответствие производимого товара постоянно изменяющимся потребностям рынка
- г) инфляция издержек, обуславливающих более низкие по сравнению с конкурентами цены
- д) возможность технологических изменений, обесценивающих прошлые инвестиции или опыт

22. Стратегия низких издержек особенно успешна, если:

- а) эластичность спроса по цене низка
- б) эластичность спроса по цене высока
- в) эластичность спроса по цене нулевая
- г) издержки в основном состоят из издержек на заработную плату

23. Риски, связанные с использованием стратегии «лидерство в издержках»:

- а) возможность уменьшения различий между продуктами
- б) возможность фокусирования конкурентами на более узком сегменте рынка
- в) вероятность удачного использования конкурентами аналогичной стратегии
- г) возможность снижения значимости фактора дифференциации у покупателей
- д) несоответствие производимого товара постоянно изменяющимся потребностям рынка

24. Стратегия фокусирования целесообразна, если:

- а) потребности покупателя различны
- б) сегмент имеет хороший потенциал для роста
- в) производимый в отрасли продукт стандартен
- г) различия в цене для покупателя существенны
- д) ценовая конкуренция среди продавцов особенно сильна

25. В качестве особенностей зрелых отраслей рассматриваются ситуации, когда:

- а) ослабевает международная конкуренция
- б) прибыль возрастает, иногда временно, иногда постоянно
- в) обостряется конкуренция предприятий отрасли за долю рынка
- г) легче находить новые товары и сферы применения существующих товаров
- д) большой акцент в конкуренции придается уровню издержек и обслуживанию покупателей

26. Основными направлениями оживления зрелого рынка могут быть:

- а) маркетинговые мероприятия
- б) международная конкуренция
- в) модернизированные продукты
- г) стратегическое планирование инноваций
- д) подчинение индивидуальных интересов общему делу

27. Одновременное развитие многих не связанных друг с другом видов производства, расширение ассортимента производимых изделий в рамках одного предприятия:

- а) интеграция
- б) концентрация
- в) специализация
- г) диверсификация
- д) совместное предприятие

28. К какой группе стратегий относятся стратегии, связанные в основном с изменением продукта и рынка и не затрагивающие отрасль, положение фирмы внутри отрасли и технологию?

- а) сокращения
- б) диверсификации
- в) интегрированного роста
- г) концентрированного роста

29. Диверсификация подразделяется на:

- а) связанную и несвязанную
- б) сбытовую и производственную
- в) функциональную и операционную
- г) производственную и непроизводственную

30. Какие стратегии образуют «стратегическую пирамиду» крупных диверсифицированных компаний:

- а) деловая стратегия
- б) операционная стратегия

- в) корпоративная стратегия
- г) стратегия фокусирования
- д) функциональная стратегия
- е) стратегия горизонтальной интеграции

РАЗДЕЛ 5. ПРОЦЕСС РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 13. Стратегические альтернативы и условия реализации стратегии

- ✓ Определение стратегических альтернатив. Критерии выбора стратегических решений.
- ✓ Условия реализации стратегии: структура и система управления.

Цель занятия – развитие у студентов навыков выбора стратегических альтернатив и условий реализации стратегии.

Практические задания

Рассмотрите мини-ситуации и ответьте на поставленные вопросы.

Задание 1. Управленческая ситуация № 1

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.

Вопросы:

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

Задание 2. Управленческая ситуация № 2

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, представляющих 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.

Вопросы:

Оцените предложенный аналитической группой альтернативный вариант принятия решения по закупке для нужд авиакомпании 6 широкофюзеляжных аэробусов. Целесообразно ли его рассматривать в качестве основного варианта для окончательного принятия решения об обновлении авиакомпании парка пассажирских самолетов?

Задание 3. Управленческая ситуация № 3

На складах одной из крупных компьютерных фирм скопилось значительное количество не проданных 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.

Вопросы:

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

Задание 4. Управленческая ситуация № 4

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.

Вопросы:

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?

Задание для самостоятельной работы

Ознакомившись с представленным ниже материалом, ответьте на вопросы.

Ситуация для анализа.

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 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 мелко-серийное 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. происходило быстрое насыщение спроса на данную продукцию 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. денонмированных 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 единому заказу-наряду и прорваться на рынки экспериментального оборудования для отраслей высоких технологий.

Вопросы к ситуации:

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?

Контрольные вопросы

1. Каким образом происходит определение стратегических альтернатив при формировании стратегии?

2. Перечислите и охарактеризуйте критерии выбора стратегических решений.

3. Возможно ли, что структура управления конкретного предприятия может предрасполагать руководство к выбору той или иной стратегии? Если да, то приведите пример такой компании.

4. Систему управления предприятием можно рассматривать как систему управления ресурсами. Назовите составляющие этой системы управления, исходя из её общепринятого функционального деления.

Тема 14. Реализация стратегии предприятия

- ✓ Планирование реализации стратегии предприятия.
- ✓ Рамки реализации стратегии предприятия.
- ✓ Основные этапы цикла реализации стратегии предприятия.

Цель занятия – освоение обучающимися навыков технологии реализации стратегии.

Практическое задание

Рассмотрите ситуацию. Ответьте на поставленные вопросы.

1. 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.

2. Изучите список рекомендаций по повышению эффективности контроля в организации. 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 для самостоятельной работы

Проанализируйте представленную ситуацию и ответьте на поставленные вопросы.

Ситуация для анализа «Конструкторское бюро»

Конструкторское бюро одного из акционерных предприятий города разработало и довело до серийного производства изделие, необходимое отрасли. Доработка опытного образца до серии производилась в сжатые сроки, изделие получилось высшего качества и конкурентоспособным. Оно составило 80% всей выпускаемой предприятием продукции. Производство было хорошо отлажено, и предприятие постоянно выполняло заказы. Главный инженер отдал распоряжение никаких изменений, усовершенствований по данному изделию не проводить, рабочие параметры не изменять; вследствие чего 5 лет конструкторы занимались только совершенствованием упаковки. За это время на другом предприятии разрабатывали аналогичные изделия, но с улучшенными эксплуатационными характеристиками. В результате на первом заводе продукцию вынуждены были снять с производства и предприятие стало перестраиваться на выпуск другого изделия. Перестройка проходила очень тяжело, и предприятие в течение многих месяцев не могло выйти на заданную программу.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Целесообразно ли было снимать с производства одно изделие и заменять его другим?
2. Как следовало поступить в данной ситуации руководству первого предприятия?
3. Какие бы вы приняли меры, прежде чем осуществить переход с производства одного изделия на другое? Охарактеризуйте позицию главного инженера.
4. Применительно к изложенной ситуации дайте характеристику стратегического менеджмента на первом и втором предприятиях.
5. Какие конкурентные преимущества имеет второе предприятие перед первым и почему

Контрольные вопросы

1. Какие виды планирования выделяют в зависимости от направленности и характера решаемых задач?
2. Охарактеризуйте систему среднесрочного планирования.
3. Как осуществляется текущее планирование?
4. При выполнении каких условий реализацию стратегии можно считать успешной?
5. Назовите существенное отличие процесса реализации стратегии от процесса традиционного выполнения долгосрочного стратегического плана.

**Тестовые задания к разделу 5
«Процесс реализации стратегии организации»**

1. Непрерывная циклическая деятельность, когда одна корпоративная стратегия заменяется другой качественно новой:
 - а) разработка стратегии
 - б) реализация стратегии
 - в) анализ внешней среды
 - г) стратегический контроль
 - д) исследование потенциала организации
2. Реализация стратегии предусматривает:
 - а) активизацию менеджеров всех уровней
 - б) формирование корпоративной культуры
 - в) выделение средств на реализацию стратегии
 - г) периодическую отчетность о выполнении стратегии
 - д) стимулирование выполнения стратегического замысла
 - е) введение передового опыта и достижений науки в процессе реализации стратегии
 - ж) все вышеперечисленные факторы
3. Какая ошибка наиболее часто повторяется при реализации новой стратегии?

- а) плохое знание внешнего рынка
- б) отсутствие необходимых ресурсов
- в) новая стратегия автоматически налагается на старую структуру
- г) неспособность и нежелание осуществлять стратегическое

планирование

4. Основные условия выполнения стратегии - это:

- а) усиление конкурентных преимуществ фирмы
- б) повышение роли первого руководителя фирмы
- в) подбор и эффективное использование персонала
- г) формирование квалифицированных и перспективных кадров
- д) приведение организационной структуры в соответствие со стратегией

развития фирмы

5. Стратегическая альтернатива, используемая при условии стабильной технологии и удовлетворенности организацией своим положением:

- а) рост
- б) сочетание
- в) интеграция
- г) сокращение
- д) ограниченный рост

6. Какие факторы определяют выбор той или иной организационной структуры?

- а) размер фирмы
- б) технология фирмы
- в) динамизм внешней среды
- г) отношение со стороны руководителей и сотрудников
- д) степень разнообразия деятельности фирмы
- е) географическое размещение фирмы
- ж) все вышеперечисленные факторы

7. Корпоративная культура основана на:

- а) законодательстве
- б) разделяемых большинством членов организации убеждениях и ценностях

в) особенностях производства

г) на принятых в обществе формах поведения

д) правилах, определяемых руководством организации

8. Одна из важнейших функций корпоративной культуры:

- а) укрепление дисциплины
- б) правильное распределение вознаграждений
- в) создание благоприятного имиджа компании
- г) поддержание социальной стабильности в организации
- д) формирование благоприятного психологического климата в

организации

9. Ключевая роль в проведении стратегических изменений и мобилизации потенциала организации принадлежит:

- а) руководству организации

- б) непосредственным исполнителям
- в) в равной степени всем сотрудникам организации
- г) научным и инженерно-техническим сотрудникам
- д) руководителям среднего звена и непосредственным исполнителям

10. Тип стратегического изменения, осуществляемый в том случае, когда организация выходит с новым продуктом на рынок с целью завоевания покупателя:

- а) обычные изменения
- б) перестройка организации
- в) умеренное преобразование
- г) радикальное преобразование
- д) неизменяемое функционирование организации

11. Подход для преодоления сопротивления изменениям, предполагающий осуществление прерывистых стратегических изменений посредством постепенных нововведений:

- а) кризисное управление
- б) адаптивные изменения
- в) стратегическое управления
- г) метод управляемого сопротивления
- д) принудительное управление изменениями

12. Тип внешнего окружения, характеризующий жесткой конкуренцией, борьбой за потребителя и рынки сбыта:

- а) изменяющаяся среда
- б) стабильное окружение
- в) враждебное окружение
- г) разнообразное окружение
- д) технически сложная среда

13. Какие факторы 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

14. Какая комбинация сочетания параметров предприятия (отрасль, организация, продукт и рыночная привлекательность) связана с проведением стратегии организационной перестройки:

- а) отрасль + организация
- б) рыночная привлекательность + продукт
- в) рыночная привлекательность + продукт + организация
- г) рыночная привлекательность + продукт + организация + отрасль

15. Какая комбинация сочетания параметров предприятия (отрасль, организация, продукт и рыночная привлекательность) связана с проведением стратегии обычных изменений:

- а) организация + продукт
- б) рыночная привлекательность + продукт

- в) рыночная привлекательность + продукт + организация
- г) рыночная привлекательность + продукт + организация + отрасль

16. Какая комбинация сочетания параметров предприятия (отрасль, организация, продукт и рыночная привлекательность) связана с проведением стратегии ограниченных изменений:

- а) отрасль + продукт
- б) рыночная привлекательность + продукт
- в) рыночная привлекательность + продукт + организация
- г) рыночная привлекательность + продукт + организация + отрасль

17. Совокупность ресурсов организации и возможности для разработки и реализации стратегии:

- а) внутренняя среда
- б) конкурентоспособность
- в) стратегический потенциал
- г) конкурентные преимущества
- д) возможности внешней среды

18. Под бюджетированием понимается составление:

- а) оперативного плана
- б) прогноза продаж фирмы
- в) прогноза динамики рынка и поведения конкурентов
- г) планов реализации стратегии и контроля его исполнения ежегодных финансовых смет по статьям расходов на разные цели

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основная литература

1. Парахина В.Н., Максименко А.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учеб. М.: КноРус, 2021. 496 с. - Режим доступа: URL: <https://book.ru/book/938227>.

2. Панов А.И., Коробейников И.О., Панов В.А. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению: 080100 «Экономика и управление». 3-е изд. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 304 с. // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. - Режим доступа: URL: <https://www.iprbookshop.ru/71059.html>.

3. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления: 080100. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 623 с. // Электронно-библиотечная система IPR BOOK: [сайт]. - Режим доступа: URL: <https://www.iprbookshop.ru/71227.html>.

Дополнительная литература

1. Джуха В.М., Штапова И.С., Жуковская Н.П. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учеб. пособие. М.: КноРус, 2021. 282 с. - Режим доступа: URL: <https://book.ru/book/936316>.

2. Акмаева Р.И. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учеб. пособие. М.: Русайнс, 2020. 251 с. - Режим доступа: URL: <https://book.ru/book/935151>.

3. Зинич Л.В., Асташова Е.А. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учеб. пособие. Омск: Омский ГАУ, 2015. 162 с. // Лань: электронно-библиотечная система. - Режим доступа: URL: <https://e.lanbook.com/book/115928>.

4. Данилкина Ю.В., Яковлева А.О. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учеб.-метод. пособие. М.: РТУ МИРЭА, 2021. 82 с. // Лань: электронно-библиотечная система. - Режим доступа: URL: <https://e.lanbook.com/book/176558>.

Приложения

Информация для проведения стратегического анализа (объект исследования – АО «Брянскпиво»).

Компания «Брянскпиво» – предприятие пищевой промышленности центрального федерального округа, которое расположено на территории г. Брянска. В соответствии с ОКВЭД 11.05. основной вид экономической деятельности АО «Брянскпиво» – производство пива. Дополнительные направления деятельности – производство ржаного солода, кваса и минеральной воды.

История компании начинается с 1971 года, когда на базе Брянского завода «Красного ржаного солода» был построен пивобезалкогольный комплекс, и предприятие стало называться «Брянским пиво-солодовенным заводом». В 1993 году предприятие реорганизовано в открытое акционерное общество «Брянскпиво».

В 2000-м году проведена реконструкция цеха розлива – запущены новые линии ведущих от мировых производителей (Германия, Австрия, Словения) розлива напитков в стеклянные и пластиковые бутылки. В 2001-м году увеличены мощности компании по производству солода. Уникальность производства продукции «Брянскпиво» состоит в том, что компания работает по традиционной классической технологии. Пиво компании «Брянскпиво» варится по ГОСТу, при этом каждый сорт имеет свой уникальный состав и свой срок естественного брожения.

Компания «Брянскпиво» уделяет огромное внимание производству безопасной и экологически чистой продукции. Разработана и введена в пользование на предприятии «Политика в области качества и безопасности продукции», «Система менеджмента качества ISO 9001:2015» и «Система менеджмента безопасности пищевой продукции ISO 22000».

Миссия компании: В производстве пивобезалкогольных напитков не используются консерванты, стабилизаторы, красители. Компания «Брянскпиво» – социально ответственная компания. Активная благотворительная деятельность и участие в выставках местного, федерального и международных масштабов, в городских праздниках и мероприятиях поддерживается акционерами и руководителями предприятия. На регулярной основе проводятся экскурсии по производству. Компания «Брянскпиво» – производитель, который развивается в соответствии с тенденциями современного рынка пивобезалкогольных напитков.

Деятельность компании. АО «Брянскпиво» оснащено современными технологиями производства и новейшим оборудованием ведущих мировых производителей. В состав номенклатуры АО «Брянскпиво» входят товары следующих ассортиментных групп:

1. Солод ржаной: ферментированный и неферментированный,
2. Пиво: тарированное и разливное,
3. Квас: тарированный и разливной,
4. Минеральная вода.

Все виды продукции АО «Брянскпиво» изготавливаются по уникальным запатентованным рецептам и соответствуют требованиям ГОСТ. Контроль качества выпускаемой продукции осуществляет производственная лаборатория.

Основной продукцией, выпускаемой АО «Брянскпиво» является пиво. Пиво варится по ГОСТу, при этом для каждого сорта выдерживается свой срок естественного брожения. В настоящее время предприятием выпускается 21 сорт пива. Пиво разливается в стеклянные бутылки емкостью 0,5 литра, ПЭТ бутылки, а также реализуется в бестарном виде.

Вторым по значимости видом продукции АО «Брянскпиво» является ферментированный и неферментированный ржаной солод, выпускаемый под торговой маркой «RUMALT». Ржаной солод вырабатывается на уникальном оборудовании – барабанах «Топфа» и соответствует первому классу по ГОСТу. Солод является сырьем для хлебопечения и производства концентрата квасного сусле и поставляется в Россию, Украину, Молдову, Литву, Казахстан, Киргизию, Грузию, Азербайджан, Чехию, Турцию, Францию, Германию, Китай.

Немаловажным видом деятельности является производство кваса хлебного. В настоящее время завод производит три вида кваса, разливая его в ПЭТ бутылки емкостью 1 л, 1,5 л, 2 л и стеклянные бутылки емкостью 0,5. Дополнительным видом деятельности является производство минеральной воды «Заповедный ключ». Весь товар упакован в фирменную упаковку от производителя.

На предприятии активно развивается политика продвижения марочной продукции. Так, для основной продукции завода – пива, кваса и солода разработаны логотипы, представленные на рис. 1.



Рис. 1. Бренды АО «Брянскпиво»

В последние годы предприятие открыло ряд фирменных пивных баров и ресторанов под брендами «Заводской бар» и «Пивная бухта» (рис. 2) во всех районах г. Брянска и некоторых районных центрах области.



Рис. 2. Логотип пивного бара АО «Брянскпиво»

Предприятие предлагает услугу онлайн-бронирования столов и заказа блюд на фирменном сайте. Для стимулирования продаж предусмотрена бесплатная доставка готовых блюд при покупке наименований на сумму от 450 рублей.

Цена на продукцию АО «Брянскпиво» устанавливается исходя из общей себестоимости пивного и квасного сырья собственного производства, а также с учетом затрат на производство и логистику. Политикой ценообразования занимается планово-экономический отдел, бухгалтерия и маркетинговый отдел.

При реализации продукции собственного производства АО «Брянскпиво» использует различные каналы распределения. Так, при реализации солода чаще используется прямой канал распределения (основан на перемещении товаров и услуг без участия посреднических организаций). Также канал прямого маркетинга характерен при распределении продукции через собственные торговые точки (сеть собственных баров и ресторанов АО «Брянскпиво»).

При реализации пива и кваса АО «Брянскпиво» использует косвенный двухуровневый либо трехуровневый канал, прибегая к услугам посредников в лице оптовых, мелкооптовых и розничных торговцев.

Основным рынком сбыта продукции АО «Брянскпиво» является РФ. Более 80% пива и напитков, производимых предприятием, реализуется в городе Брянске и Брянской области. Покупателями солода являются хлебокомбинаты и производители концентрата квасного сусла. В списках контрагентов присутствуют и покупатели из зарубежных стран.

Структура распределения продукции предприятия представлена оптовой торговлей (39%), собственной фирменной торговлей (19%) и розничной торговлей (42%).

Коммуникационная политика АО «Брянскпиво» обращена к конечному потребителю и преследует вполне определенную цель: сообщить ему о сезонных скидках и тем самым привлечь его в магазины, чтобы сделать покупку. Ввиду специфики производимой продукции (пиво) и запрете на размещение рекламы пива в соответствии с ФЗ от 13.03.2006 N 38-ФЗ (ред. от 01.05.2019) «О рекламе» (с изм. и доп., вступ. в силу с 12.05.2019) активно рекламируется лишь два вида продукции – это квас и минеральная вода.

При продвижении безалкогольных напитков АО «Брянскпиво» задействовано множество разнообразных рекламных носителей. Активно ведется стимулирование сбыта (например, цены для особых случаев – установление специальных цен в определенные сезоны для привлечения большого числа

покупателей). Рекламные ролики компании рассчитаны на то, чтобы заинтересовать определенный круг людей. Успешно применяется интернет-реклама. В крупных супермаркетах и гипермаркетах, в торговых центрах проводятся дегустации напитков.

Такой вид продукции, как солод ржаной, ввиду его принадлежности к рынку B2B, продвигается путем рекламы в Интернет и рассылке рекламных листовок электронной почтой.

Для популяризации напитков АО «Брянскпиво» среди населения г. Брянска проводятся экскурсии по предприятию. В качестве рекламных мероприятий активно используют социальный спонсоринг и спонсоринг в Брянском спорте. Для осуществления связей с общественностью представители АО «Брянскпиво» участвуют в продовольственных выставках и конференциях. Предприятие является членом Брянской торгово-промышленной палаты.

Конкурентная ситуация. Следует отметить, что конкурентная ситуация в сфере производства и продажи пива достаточно напряженная. Среди основных конкурентов АО «Брянскпиво» на рынке пива представлены: Балтика, СанИнБев, Хайнекен, Москва-Эфес, Очаково, Липецкпиво, Лидское, Крыница; на рынке кваса: Очаково, Балтика, Дэка, Соса-Cola, PepsiCo, «Курский квас»; на рынке минеральной воды: «Лебедянский», «Козельские минеральные воды», ОАО «ПищекOMBинат Бежицкий», Компания «Меркурий». На областном рынке конкуренты аналогичного масштаба пивного производства отсутствуют.

На рынке солода АО «Брянскпиво» чувствует себя достаточно уверенно. Так, основными конкурентами АО «Брянскпиво» на рынке ржаного солода являются ОАО «Букет Чувашии», «Завод солода и пива», «Укрсолод». Кроме этих производителей на рынке ржаного солода работают еще несколько предприятий, но их объемы невелики (до 50 тонн в месяц). Доля рынка АО «Брянскпиво» по ржаному солоду в Российской Федерации составляет 43%, что больше, чем у основных конкурентов.

Исходные данные для портфельного анализа АО «Брянскпиво»

Показатели	Характеристики
Отрасль	Пищевая промышленность (производство пива)
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 4%
Барьеры для входа в отрасль	Кадры, административные ресурсы, лицензии
Особенности покупателей	Категории со средним и низким платежеспособным спросом
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	37%
Доля на рынке конкурента № 2	23%
Доля на рынке конкурента № 3	14%
Доля на рынке конкурента №4	8%
Доля на рынке конкурента № 5	6%
Предприятие:	
- производство	Стандартизировано, окупаются небольшие объемы поставок
-финансы	Самоокупаемость
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются в полном объеме
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, высокая мотивация к труду
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления

Приложение 3

Показатели деятельности АО «Брянскпиво»

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2021 г. в % к 2019 г.
Стоимость валовой продукции в действующих ценах, тыс. руб.	804362	941214	915055	113,8
Денежная выручка, тыс. руб.	1297581	1305768	1271011	98,0
Среднегодовая численность работников, чел.	543	550	555	102,2
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	651012	570342,5	454280	69,8
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	386406	432555	510448	132,1
Получено в расчёте на 1 работника валовой продукции в действующих ценах, тыс. руб.	1481,3	1711,3	1648,7	111,3
Прибыль от реализации продукции, тыс. руб.				
Рентабельность продаж, %	16,5	5,3	5,9	-10,6 п.п.
Объем рынка пива (РФ), тыс. дал.	725000	761000	745000	102,8
Произведено пива (АО «Брянскпиво»), тыс. дал.	740	745	760	102,7
Доля предприятия на рынке пива, %	0,102	0,098	0,102	100,0

Приложение 4

Размер и структура денежной выручки АО «Брянскпиво»

Вид продукции	Размер денежной выручки, тыс. руб.			Структура денежной выручки, в % к итогу		
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Пиво	759621	728172	717594	58,5	55,8	56,5
Квас	152734	153634	119804	11,8	11,8	9,4
Минеральная вода	8928	6116	5362	0,7	0,5	0,4
Солод	376298	417846	428251	29,0	32,0	33,7
Итого	1297581	1305768	1271011	100,0	100,0	100,0

Учебное издание

Хохрина Оксана Михайловна

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебно-методическое пособие
для практических занятий и самостоятельной работы студентов
направления подготовки 38.03.01 Экономика
всех форм обучения

Редактор Осипова Е.Н.

Подписано к печати 15.09.2022 г. Формат 60x84 ¹/₁₆.

Бумага печатная. Усл. п. л. 5,58. Тираж 25 экз. Изд. № 7357.

Издательство Брянской государственной аграрного университета.
243365 Брянская обл., Выгоничский район, с. Кокино, Брянский ГАУ