

Министерство сельского хозяйства РФ

ФГОУ ВПО «Брянская государственная
сельскохозяйственная академия»

Кафедра менеджмента и маркетинга

О.А. Швецова

ПРАКТИКУМ
"СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ"
"СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ"

Учебно-практическое издание для практических занятий и
самостоятельной работы студентов специальностей
080507 «Менеджмент организации»
и 080502 «Экономика и управление на предприятии АПК»

Брянск 2011

УДК 339.138 (07)
ББК 65.290-2
Ш 35

Швецова О.А. Практикум «Стратегический менеджмент», «Стратегия предприятия». Учебно-практическое издание для практических занятий и самостоятельной работы студентов специальностей 080507 «Менеджмент организации» и 080502 «Экономика и управление на предприятии АПК», Брянск. Изд-во Брянской ГСХА. 2011. – 60 с.

Учебно-практическое издание предназначено для практических занятий, самостоятельной работы студентов специальностей 080507 «Менеджмент организации» и 080502 «Экономика и управление на предприятии АПК», изучающих дисциплины «Стратегический менеджмент» и «Стратегия предприятия». В издании представлены материалы для проведения деловых игр по основным темам дисциплин «Стратегический менеджмент» и «Стратегия предприятия».

Рецензенты: доцент кафедры коммерции и экономического анализа, к.э.н., доцент А.А. Кузьмицкая; доцент кафедры менеджмента и маркетинга, к.э.н. Т.М. Герашенкова.

Рекомендовано к изданию учебно-методической комиссией экономического факультета Брянской государственной сельскохозяйственной академии протокол № 7 от 28 апреля 2011 г.

Содержание

Введение	4
Деловая игра «Влияние внешней среды на деятельность организации»	6
Деловая игра «Взаимодействие организации с внешней средой»	8
Деловая игра «Конкурентные преимущества фирмы»	10
Деловая игра «Ключевые факторы успеха фирмы»	15
Деловая игра «Дерево целей»	21
Деловая игра «Стратегические решения»	26
Деловая игра «SWOT-анализ»	29
Деловая игра «Разработка стратегического плана организации»	32
Деловая игра «Сравнение базовых конкурентных стратегий»	36
Деловая игра «Разработка стратегии фирмы»	38
Деловая игра «Стратегия компании, работающей в зрелых и затухающих отраслях»	40
Деловая игра «Разрешение конфликтов в процессе выработки и реализации стратегии предприятия»	42
Деловая игра «Изменение организационной структуры»	45
Деловая игра «Варианты развития фирмы в результате организационных изменений»	47
Деловая игра «Стратегические программы реализации стратегии предприятия»	49
Список литературы	54

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время быстроизменяющееся состояние внешней среды российских предприятий обуславливают возрастание важности разработки стратегии предприятия, определяющей перспективы его развития. Проект и выбор будущих областей деятельности – путь к успеху и выживанию любого предприятия. Решения, относительно выбора стратегии, часто трудны из-за наличия высокой степени неуверенности и сложности, и требуют творческого подхода, владения формами и методами передовой науки и практики управления.

Эффективным методом объединения теоретического и практического подходов при изучении дисциплин управленческого цикла, в том числе и таких дисциплин как «Стратегический менеджмент» и «Стратегия предприятия», является анализ конкретных ситуаций и решение ситуационных задач.

Деловые игры сочетают в себе качества игр и учебно-диагностического процесса. Игра как метод построения учебного процесса в целях освоения социальной реальности включает следующие компоненты:

- 1) игровые роли и их принятие;
- 2) построенные по определенным правилам игровые действия;
- 3) моделирование игрового процесса и сопутствующего ему эмоционального напряжения (технология игры).

Деловая игра используется, прежде всего, для квалификационной оценки профессиональной подготовки потенциальных и реальных сотрудников, а также для нахождения оптимальных управленческих решений.

Материалы для проведения деловых игр, собранные в данном учебно-методическом пособии, позволят обучаемым:

- активизировать теоретические знания;

- развить навыки анализа и критического мышления;
- находить альтернативные варианты решения задач;
- формировать умения, позволяющие эффективно взаимодействовать с партнерами и принимать коллективные решения;

- выработать уверенность в себе и своих силах, убежденность в том, что в реальной практической ситуации они смогут профессионально решать управленческие проблемы.

Учебно-методическое пособие ориентировано на приобретение возможности использования полученных теоретических знаний в какой-либо конкретной рыночной ситуации.

Деловая игра
«Влияние внешней среды на деятельность
организации»

Цель занятия – развитие у студентов навыков выявления факторов внешней среды и оценки степени их влияния на деятельность организации.

Задание: ознакомившись с представленным ниже материалом, ответьте на вопросы.

Ситуация для анализа «Пионер российского компьютерного производства – фирма «Аквариус».

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

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

После этого фирме пришлось искать покупателей на рынке. Это заставило ее сократить производство до 1 тыс. компьютеров в месяц. Далее ситуация еще более усложнилась. В результате производство упало до 200–300 компьютеров в месяц, а число работников сократилось втрое – со 150 до 5 человек. Для того чтобы завод работал безубыточно, необходимо было производить 1,5 тыс. компьютеров в месяц. Сбыт такого количества фирме был не под силу. Была сделана попытка начать производство кассовых аппаратов. Но это не дало желаемого результата. В условиях сокращения производства руководство фирмы пыталось сохранить кадры, однако все-таки вынуждено было пойти на увольнение работников. В конце концов, на заводе остались только квалифицированные сборщики, которые в случае появления заказов на компьютеры должны были осуществлять их сборку. Трудности «Аквариусу» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также торговлю и строительство, фирма добилась того, что ее годовой обо-

рот составил примерно 100 млн. долл. При этом на долю компьютерного направления пришлось только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20%) и меньше доли оборота, приходящейся на инвестиционные проекты (32% всего оборота). Диверсификация деятельности привела к изменению организационной структуры. Вместо совместного предприятия «Аквариус» возникла группа из 10 практически самостоятельных фирм, действующих в отдельных сферах бизнеса, таких, как строительство, компьютерный бизнес и др. Их возглавила холдинговая компания, которая владела контрольным пакетом акций.

Выполните задание:

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

Деловая игра

«Взаимодействие организации с внешней средой»

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

Задание: 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?

Деловая игра
«Конкурентные преимущества фирмы»

Цель занятия – развитие у студентов навыков формирования конкурентных преимуществ предприятия.

Задание: ознакомившись с представленным ниже материалом, ответьте на вопросы.

Ситуация для анализа

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

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

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

водителей относилась московская фирма Stins Coman, оборот которой в 1994 г. превысил 20 млн. дол. В Stins Coman работало свыше 90 человек. Основу коллектива составляли бывшие сотрудники предприятий авиационной промышленности. В фирме развивается дух причастности в организации. Для этого проводились коллективные мероприятия; сотрудники обеспечивались бесплатным питанием в столовой фирмы, живущих в г. Жуковском доставляли на работу в фирменном автобусе. Технократическое прошлое большинства сотрудников, а также некий внутренний дух фирмы создавали почву для чрезмерной самоуверенности. Так, в 1994 г. сотрудниками фирмы был самостоятельно подготовлен и выпущен каталог продукции и услуг фирмы. По мнению специалистов, он страдал рядом недостатков, которые никогда не допустили бы профессионалы.

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

Трудности реализации дешевых комплектующих навели руководство фирмы Stins Coman на мысль о создании дешевого компьютера, который будут покупать не государственные организации и коммерческие фирмы, а простые российские граждане для домашнего пользования. Вначале эта идея президента фирмы Сергея Анисимова не имела полной поддержки среди работников фирмы. Однако вскоре идея закрепилась, и было решено приступить к выпуску дешевого «народного» компьютера под названием «Амата». При разработке концепции компьютера «Амата» с

самого начала были определены условия успеха проекта. Во-первых, компьютер должен быть максимально дешевым. Для этого решили отказаться от монитора, предложив покупателям использовать в качестве монитора имеющийся у них телевизор. Во-вторых, компьютер должен был обладать свойствами игровой приставки, не худшими, чем обладает известная игровая приставка «Денди». В-третьих, в силу отсутствия рынка такого рода компьютеров было решено провести широкую кампанию по рекламированию «Аматы». В-четвертых, так как несмотря на относительно низкую цену компьютер все-таки оставался недоступен по цене большинству возможных покупателей, было принято решение разработать и реализовать схему оплаты компьютера в рассрочку. Фирма планировала, что за последние 6 месяцев ей удастся продать 150 тыс. компьютеров «Амата».

Были разработаны два варианта компьютеров стоимостью соответственно 390 и 790 долл. Для реализации проекта по полной схеме руководство фирмы решило привлечь ряд партнеров. Так как за первый год предполагалось продать 400 тыс. компьютеров, то, опасаясь нехватки мощностей собственного завода «Стек» в Екатеринбурге, фирма Stins Coman провела переговоры с фирмой Aquarius System по поводу сборки части компьютеров «Амата» на их заводе в г. Шуя. Для ремонтного обслуживания привлекли фирму «Техносервис», а относительно разработки системных и игровых программных продуктов для «Аматы» договорились с фирмами «Никита» и «Физтехсорт».

Осуществление платежей в рассрочку планировалось провести с помощью Сбербанка и Уникомбанка. Для получения компьютера покупатель должен был уплатить в магазин 19 или 39 долл. (размер месячной выплаты за соответствующую модель «Аматы») и предъявить гарантийную справку. Для продажи компьютеров «Амата» была достигнута договоренность об их реализации через сбытовую сеть дистрибьюторской ком-

пании Merisel и дилерскую сеть фирмы Aquarius. На проведение рекламной кампании было выделено 1,5 млн. долл.

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

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

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

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

Выполните задание:

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

Деловая игра
«Ключевые факторы успеха фирмы»

Цель занятия – развитие у студентов навыков формирования конкурентных преимуществ предприятия и выявления ключевых факторов успеха фирмы.

Задание: ознакомившись с представленным ниже материалом, ответьте на вопросы.

Ситуация для анализа «Торговая сеть «Пятерочка»

«Пятерочка» – торговая сеть, объединяющая более 200 универсамов, оборот которых составляет свыше 700 млн. долл. С момента появления компании общественное

мнение северной столицы все успехи связывало с административным ресурсом, т.е. с губернатором. Этим, мол, обусловлены и ее неслыханные темпы роста. Кстати, московский офис «Пятерочки» расположился в складских помещениях Управления делами президента – тоже неплохой ресурс. Даже если эти подозрения обоснованны, то они лишь отчасти объясняют успехи питерских ритейлеров. Присмотревшись к компании повнимательнее, можно заметить более важный фактор роста – ее динамичная внутренняя жизнь. Успехи «Пятерочки» объясняются очень просто – ее бизнес был глубоко продуман, четко организован и последовательно реализуется в жизнь.

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

Выбор «базовых выгод» не случаен и прямо следует из стратегических ориентиров бизнеса. По словам Сергея Лепковича, директора питерской сети магазинов, «Пятерочка» изначально задумывалась в формате, пригодном для большей части населения страны. Речь шла о прямой альтернативе оптовым продуктовым рынкам. Поэтому принцип экономичности для компании принципиален, она не собирается отказываться от него в будущем. Дело в том, что в среднем по стране непосредственно в целевую аудиторию экономичных универсамов попадает 60% населения. Еще около 20% – это постоянные клиенты оптовых продуктовых рынков, и их можно рассматривать как потенциальный объект конкуренции. Только 10–15% россиян могут позволить себе делать покупки в супермаркетах и

гипермаркетах, где цены на 20–30% выше, чем в «Пятерочке». По расчетам специалистов компании, быстрее и дешевле открыть в любом городе три-пять магазинов формата «Пятерочки», чем один гипермаркет, а контролируемые доли рынков при этом оказываются сопоставимыми.

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

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

микросхемы», как утверждают менеджеры, в пять раз ниже, чем в типичном универсаме. При этом отдача на вложенный капитал выше, чем у многих грандов мировой торговли.

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

Однако в работе «Пятерочки» нет ничего неизменного. Изменения происходят даже в пяти «базовых выгодах» для покупателя. Так, когда «Пятерочка» только появилась на рынке, ее целевая аудитория превыше всего ставила низкие цены. И список выгод возглавило «поддержание низких цен». Сейчас ситуация иная: доходы людей выросли, покупатели вспомнили, что у продуктов, кроме цены, есть и качество. «Пятерочка» моментально среагировала: на первое место переместилась «гарантия качества товаров». В поддержку этого была проведена рекламная кампания, где говорилось, что покупатель может вернуть любой не понравившийся ему товар даже без чека.

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

Задача обучения – довести действия сотрудников до автоматизма. Правда, обучение на функциональном уровне

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

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

Выполните задание:

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

Деловая игра «Дерево целей»

Цель занятия – развитие у студентов навыков формулирования миссии и целей фирмы и построения дерева целей.

Задание: 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 (рисунок 1).

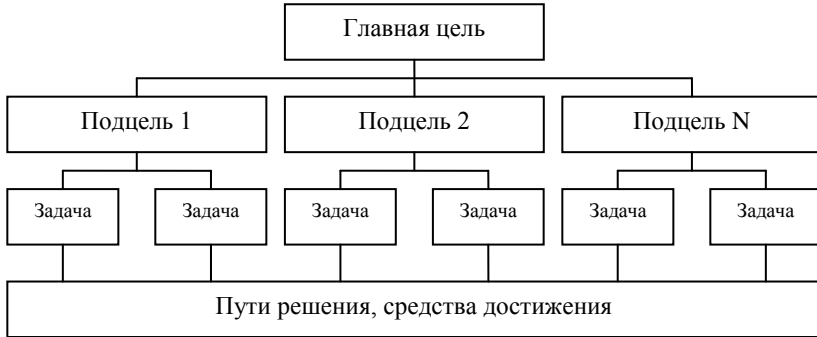


Рис. 1. Упрощенное структурное представление «дерева целей»

Ситуация для анализа «Как спасти McDonald's?»

Последние 30 лет породили разнообразные теории по поводу феноменального роста компании McDonald's. Процветание компании объяснялось социологическими («McDonald's является коллективным американским опытом»), технологическими («они привнесли производственные новации в процесс приготовления гамбургеров»), маркетинговыми («они сделали логотип компании таким же узнаваемым, как Санта-Клауса) причинами. Все эти теории интересны и в чем-то прошлого столетия McDonald's стала крупнейшей ресторанной в мире. McDonald's стала № 1 во всем мире, так как на протяжении более чем сорока лет эта сеть являлась образцом того, чего потребитель ожидал от фаст-фуда (организации питания быстрого обслуживания). А с середины 90-х годов компания перестала соответствовать высоким стандартам.

2002 год стал, безусловно, худшим годом для McDonald's за последние 50 лет – с тех пор как сеть закусок была предложена на торги на фондовой бирже. В четвертом квартале компании впервые пришлось заявить об убытках, чего не было ни разу за последние полстолетия. Котировки акций упали за год в два раза, инвесторы обеспокоены, конкуренты наступают со всех сторон; добавок

ко всем неприятностям всемирно известный бренд стал объектом нападков для тех, кто недолго любит Америку.

Долгое время одна из самых известных и культовых компаний Америки жила одними цифрами: числом заказанных гамбургеров и количеством открытых в Штатах и за рубежом ресторанов. Однако сейчас McDonald's Corp. видит, что показатели вновь движутся «не туда» вновь, как было уже не раз, обещает все исправить.

Основной причиной неудач, судя по всему, является стратегия, принятая с середины 90-х годов, когда новые рестораны появлялись с астрономической скоростью. До 1994 г. McDonald's открывала в среднем 700 точек в год. Пик пришелся на 1996 год: тогда были открыты 2585 ресторанов. Многие аналитики считают, что годы безудержного роста привели к снижению контроля над предприятиями. В пользу эффективности и скорости в жертву принесли буквально все: от чистоты до того, как гамбургеры укладываются в гриль. Многие покупатели стали недовольны ухудшившимся качеством обслуживания.

Очевидно, что более фундаментальная проблема заключается в изменении вкусов потребителей, так как появляется все более богатый выбор высококачественных продуктов. Современные потребители хотят чего-то большего, чем «БигМак» с коктейлем, все больше людей беспокоятся о полезности пищи. McDonald's же стремится занять слишком большую нишу, пытаясь объединить в себе фастфуд и более качественное питание.

McDonald's собирается спасти себя, возвратившись назад к тем истокам, с которых начиналась компания. Однако компании сейчас, безусловно, нужно что-то большее, чем просто вкусные гамбургеры, чтобы решить свои проблемы. На протяжении десятилетий McDonald's была колоссом американского и мирового фастфуда, концепция развития компании вошла во многие учебники по менедж-

менту. Компания дала миллионам людей их первую работу, изменила образ и стиль питания целой нации и превратилась из небольшой закусочной в пригороде Чикаго в символ Америки наряду с небоскребами, статуей Свободы и Голливудом. Сейчас же McDonald's – измотанный гигант, который уступает конкурентам то в одном, то в другом.

В декабре 2002 г., после того как акции снизились на 60% с начала года, совет директоров уволил CEO Джека Гринберга. Его пребывание в должности было ознаменовано представлением 40 новых наименований в меню, ни одно из которых, однако, не стало популярным, а также поглощением ряда конкурирующих сетей. В действительности же критики заявляли, что, занявшись сразу столь многими делами и выполняя каждое из них довольно посредственно, Гринберг разрушал основной бизнес компании. Исследования показывают, что обслуживание и качество McDonald's сильно отстают от конкурентов.

Решением компании стало возвращение ушедшего на пенсию вице-председателя совета директоров Джеймса Канталупо, который был свидетелем успешной международной экспансии компании в 80–90-е годы. Сможет ли Канталупо повернуть вспять то сползание, которое на протяжении последних лет преследует McDonald's? Ожидается, что объектом усилий Канталупо и его команды станет обслуживание и сервис, что включает в себя также внедрение системы оценки франшиз и последующее избавление. «Мы должны реформировать весь фундамент. Бесполезно пытаться расти, если основы слишком слабы».

К сожалению, проблемы McDonald's простираются дальше приведения ресторанов к лучшему виду и обновлению меню. Сеть испытывала давление со стороны долгосрочных трендов, которые оставляют мало места для дальнейшего расширения. Наплыв эмигрантов в Америку в последние десятилетия и популяризация экзотической когда-

то пищи, как суши или буритос, сильно фрагментировали рынок фастфуда. Дополнительно, пища быстрого приготовления сейчас может быть найдена везде – в супермаркетах, магазинчиках и даже в уличных автоматах. Одним из наиболее быстрорастущих сегментов ресторанного рынка стал «fast casual» с несколько более дорогим меню и едой лучшего качества. Все это, в конечном счете, может означать – McDonald's более не является компанией роста. Похоже, Канталупо признает это, когда руководству компании пришлось понизить свой прогноз по росту объема продаж в ближайшем будущем всего лишь до 2% в год по сравнению с 15% в недавнем прошлом. Сейчас уже никто не жалуется, что высокий курс доллара, а также запрет на ввоз говядины ограничивают возможности компании в Европе. В 2003 г. компания открыла 250 ресторанов за пределами США на 40% меньше, чем в 2002 г.; придется также закрыть около 170 из 2800 ресторанов в Японии в связи с продолжающимся экономическим спадом.

Что необходимо решить новому руководству?
Улучшить маркетинговое управление. McDonald's отстает в потребительских исследованиях. Использование неожиданных контрольных визитов, а также скрытых покупок должно расшевелить отстающие франшизы. **Воодушевить франчайзеров.** Франчайзеры, которые владеют почти 85% американских McDonald's, испытывают стагнацию продаж уже на протяжении нескольких лет. Таким образом, любые дополнительные издержки, связанные с покупкой нового оборудования или внедрением новых программ, снижают норму прибыли. Канталупо должен убедить франчайзеров в том, что это действительно необходимо. **Придумать что-нибудь новое.** Последним хитом McDonald's были Chicken McNuggets,, представленные еще в 1983 г. Чем пытаться самим изобрести что-нибудь, Канталупо собирается привлечь к этому франчайзеров, ко-

торые создали Big Mac и Egg McMuffin. **Приостановить экспансию роста.** Даже после ряда пересмотров программа открытия новых ресторанов включает в себя 1300 ресторанов в 2006 г. по всему миру. Аналитики считают, что Канталупо придется закрыть около 500 ресторанов, чтобы избежать их конкуренции друг с другом.

Отличие McDonald's от других компаний отрасли заключается в том, что компания имеет два основных источника дохода. Первый, как и для большинства других операторов фастфуда, – от проданных франшиз. McDonald's взимает роялти со франчайзеров, эта величина составляет около 4% от продаж – среднее значение по всей отрасли. Второй же источник, нетипичный для других операторов – McDonald's также работает на рынке недвижимости, так как компания владеет не только землей, но и зданиями в большинстве мест своего расположения. Это позволяет ей взимать также ренту, которая эквивалентна 10% от продаж (в США). В то время как прибыльность новых ресторанов была выше затрат на постройку McDonald's получала прибыль, недоступную для конкурентов.

Деловая игра «Стратегические решения»

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

Задание: ознакомившись с представленным ниже материалом, ответьте на вопросы.

Ситуация для анализа «Торговая точка русское бистро»

Идея создания чисто русского фастфуда появилась в далеком 1995 году. Тогда вывески ресторанов еще не сияли на каждом шагу, киоском «Шаурма» не было, а кооперативные пельменные и шашлычные с демократичными ценами уже закрылись.

Ресторанов McDonald's в Москве было тогда всего три – на Пушкинской, на Арбате и на улице Огарева. Идея ответить на американскую экспансию сетью русских закусок родилась в светлых головах чиновников их московского правительства. Рецепты расстегаев и кулебяк изучались академическим Институтом питания и Департаментом торговли московской мэрии. На развитие проекта, предусматривающего создание 5 ресторанов и 7 кафе в метро в течение года, и еще 10 кафе «Русское бистро – Метро» в 1998-1999 годах, требовалось около 416 млн. рублей. Заявителем проекта – фирмой «Мосресторансервис» – было внесено 76,9% требуемых средств. Еще 15% внесло правительство Москвы, 8,1% - приглашенные инвесторы.

В том же 1997 году на Московском пивоваренном заводе открылся цех по производству квасов и медовух компании «Русского бистро». Линии по разливу напитков, приготовленных из натурального сырья, были закуплены при поддержке московского правительства. В 1995 году по инициативе заместителя генерального директора компании г-на Пивоварова, «русская закусочная – это, прежде всего, пирожки и водка». Кафе предлагало покупателям настойки и водку. Посетители стали выпивать. Ставка была сделана на пирожки, расстегаи, кулебяку и водку. Эти продукты не всегда могли насытить клиентов, и чуть позже в меню были включены пельмени и порошковые супы-навары.

Компания «Русское бистро» разработала и организовала сеть филиалов в Москве по принципу продажи франчайзинговых договоров (франшиз). Владельцы дочерних предприятий (франчайзи) закупают продукты у самой

компании (франчайзора).

Замороженные пирожки на месте только разогреваются. Подобная схема обеспечивала контроль качества со стороны головной компании.

Для повышения привлекательности бизнеса в 1999 году ассортиментный ряд был увеличен втрое. Количество наименований выпеченных изделий выросло до 43. Однако франчайзи этому не очень обрадовались: «Я понимаю, почему пирожки я должен покупать у концессии – говорит один из владельцев кафе – это их разработка. Но у меня почти не идут навары, а заменить их своими супами я не могу. И пельмени мне проще покупать на стороне. Да и салаты шли бы лучше, если бы мой повар резал бы их сам. А то, что мне привозят в пластиковых коробочках, особым спросом не пользуется. Но, к сожалению, я ничего не могу поделать, а сама компания в этом отношении ничего не принимает».

Однако помощь московских властей не спасла проект от кризиса. Закрылись 2 кафе. В остальных кафе признаки упадка были видны невооруженным взглядом. Прежде всего, об этом свидетельствовало отсутствие посетителей в некогда полных залах.

По состоянию на 1999 год в сети «Русское бистро» насчитывалось 40 кафе. Кроме того, «Русское бистро» объявило о планах продажи франшиз в регионы. Миссию компании можно было определить следующим образом: «Качественное обслуживание блюдами русской кухни на основе концепции фастфуда». Из такой формулировки видна концепция проекта:

- оригинальный нестандартный продукт, известный в России, но полузабытый;
- следование традициям русской кухни;
- оформление и музыкальное сопровождение в русских традициях.

Концепция фастфуда предполагает доступные цены за счет большого оборота. Он, в свою очередь, достигается за счет быстрого обслуживания и потребления.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Сделайте анализ текущего состояния дел в компании.
2. Выявите проблемы и ошибки в деятельности компании.
3. Предложите стратегические решения, которые необходимо выработать и применить для изменения ситуации к лучшему.
4. В чем отличие «Русского бистро» от

Деловая игра «SWOT-анализ»

McDonald's.

Цель занятия – развитие у студентов навыков формулирования конкурентных преимуществ предприятия, проведения SWOT-анализа и выбора на его основе базовой конкурентной стратегии

Задание: ознакомившись с представленным ниже материалом, ответьте на вопросы.

Ситуация для анализа «Пример стратегии компании McDonald's»

В 1993 году компания McDonald's была лидером на мировом рынке общественного питания. Обладала торговой маркой с наилучшей репутацией и имела общий объем продаж 22 миллиарда долларов. Две трети из ее 13 тысяч ресторанов были переданы по франчайзинговым соглашениям. В течение последних десяти лет продажи возросли в среднем в США на 8% и на 20% за границей.

Стратегическими направлениями и приоритетами компании были непрерывный рост и проявление исключительной заботы о клиентах. При этом компания оставалась эффективным высококачественным производителем, предлагающим ценную продукцию и эффективный маркетинг во всем мире. Стратегия компании McDonald's состояла из следующих элементов:

1. Стратегия роста

Увеличение числа ресторанов на 700-900 ежегодно; один из них остается в собственности компании, другие передаются по франчайзинговым соглашениям. Стимулирование более частого посещения ресторанов клиентами путем включения в меню завтраков и обедов, дешевых блюд по специальной цене.

2. Стратегия заключения франчайзинговых соглашений

Тщательный отбор при предоставлении франчайзинговых прав. Предоставление таких прав только добросовестным, талантливым, имеющим хорошую репутацию предпринимателям с опытом работы.

3. Стратегия в области размещения

Размещать рестораны только в местах, удобных для клиентов и обладающих долгосрочным потенциалом роста объемов продаж (в крупных торговых зонах, аэропортах, вокзалах, больницах и университетах). Стратегия размещения за границей предусматривала сначала открытие ресторана в центре города. А затем создание отдельных комплексов по обслуживанию приезжих и автомобилистов. Когда приобрести землю было невозможно, компания заключала договор на долгосрочную аренду (использовала привлекательные и удобные внутри и снаружи помещения).

4. Стратегия в области ассортимента

Компания предлагала ограниченное меню. Проводила всесторонние проверки новых блюд для обеспечения постоянного высокого качества и достаточной привлека-

тельности для потребителя.

5. Работа предприятий

Установление жестких стандартов качества продукции, строгое соблюдение технологических процессов, соблюдение чистоты в помещениях и вежливого общения с посетителями. Установление тесных. Рабочих связей с поставщиками продукции для обеспечения высокого качества продукции. Разработка нового оборудования для быстрого приготовления пищи.

6. Стратегия сбыта и маркетинг

Создание во всемирном масштабе с помощью широкой рекламы и стимулирования сбыта в самих ресторанах такого образа компании, который ассоциировался бы с качеством, доброжелательным обслуживанием и чистотой. Продолжать предлагать дешевые и особо ценные блюда для увеличения популярности торговой марки среди детей и приставки «мак» для усиления связи между блюдами компанией McDonald's.

7. Человеческие ресурсы

Предлагать справедливые ставки заработной платы, исключая дискриминацию каких-либо предприятий, повышать квалификацию работников, вознаграждать их как за индивидуальные, так и за коллективные достижения, предоставляя возможности для продвижения по службе.

Набирать в рестораны вежливый персонал с хорошими трудовыми навыками и обучать его работать таким образом, чтобы производить хорошее впечатление на посетителей. Предоставлять возможность получения достаточной подготовки, чтобы удовлетворять требования посетителей и успешно вести бизнес в области быстрого питания, хозяевам тех предприятий, которым предоставлены франчайзинговые права, управляющим ресторанами и их помощникам.

Выполните задание:

1. Где, по вашему мнению, границы рынка «фастфуда»?
2. Сколько, по вашему мнению, в настоящее время готов выложить потребитель фастфуда?
3. В чем принципиальное отличие McDonald's от продавцов шаурмы и куры-гриль?
4. Проведите SWOT-анализ для компании McDonald's.
5. Выбрать для предприятия базовые конкурентные стратегии.

Деловая игра «Разработка стратегического плана организации»

Цель занятия – развитие у студентов навыков разработки стратегических планов организации.

Задание: ознакомившись с представленным ниже материалом, ответьте на вопросы.

Ситуация для анализа «Комбинат «Северсталь»

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

Среднемесячная заработная плата значительно выше среднеотраслевой. «Северсталь» участвует в АО «Карельский окатыш» (бывший Костомукшский горно-обогатительный комбинат) – ему принадлежит 31% акций

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

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

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

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

Себестоимость производства стали комбинату удается поддерживать пока на приемлемом уровне за счет наибольшего в отрасли удельного расхода металлолома на 1 тонн стали. Металлургический комплекс России работает в условиях сокращения потребления на внутреннем рынке

черных металлов. Объем поставок металлопродукции в страны СНГ уменьшился вдвое. Безусловно, экспорт в ближайшее время останется основной статьей доходов металлургических предприятий, но по мере выхода страны из кризиса недозагруженные мощности металлургических комбинатов будут задействованы в целях удовлетворения внутренних потребностей. Структура спроса претерпела определенные изменения. Наибольшим спросом стала пользоваться листовая, в том числе оцинкованная сталь. Одна из вероятных причин – значительная эффективность экспорта именно этого вида продукции. Уменьшился спрос на некоторые высококачественные виды проката и инструментальную сталь в связи с сокращением заказов оборонной и авиакосмической промышленности. В последний год наблюдался устойчивый спрос на все виды строительного металла, причем в большей мере на мелкие партии товара.

Сбыт готовой продукции осуществляется двумя способами: через посреднические торговые организации и путем установления прямых связей с потребителями. Комбинату более выгодны прямые связи, обеспечивающие более быстрый сбыт и нередко предоплату поставок. Торговцы же, наоборот, предпочитают работать с комбинатами через посреднические фирмы, стремясь обеспечить стабильность поставок более низкие цены (посредникам предусматриваются скидки 10-15%).

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

Магнитогорский комбинат, несмотря на свои размеры, теряет лидирующее положение в отрасли. На первое место выходит АО «Северсталь». Его реальными конкурентами могут стать лишь Нижнетагильский и Новоліпецкий комбинаты, быстро наращивающие объемы реализации и повышающие качество продукции.

В то же время, если сравнить финансовое состояние компании с Нижнетагильским и Новоліпецким комбинатами, то оно более предпочтительно. Если в результате проводимой модернизации производства удастся понизить себестоимость продукции, сохранив при этом объемы продаж, то предприятие можно будет с уверенностью назвать «флагман отрасли».

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

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

Технический уровень производства в отрасли тоже оставляет желать лучшего. Удельный вес электростали в общем ее производстве по России составляет 56%, тогда как в развитых странах – 95-100%.

Напряженное финансовое состояние металлургических комбинатов и недостаток оборотных средств привели к увеличению просроченной задолженности поставщикам сырья и энергии.

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

Выполните задание:

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

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

Деловая игра
«Сравнение базовых конкурентных стратегий»

Цель занятия – развитие у студентов навыков выбора базовых конкурентных стратегий на основе их сравнения.

Задание: 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. Компания Motel 6 предлагает свои услуги чувствительным к цене путешественникам, которым необходимо простое чистое жилье, чтобы провести ночь. Таким образом, компания 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 компания 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;
- 6) 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.

Деловая игра «Разработка стратегии фирмы»

Цель занятия – развитие у студентов навыков разработки стратегии предприятия.

Задание: 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 учитывается, 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?

Деловая игра
«Стратегия компании, работающей в зрелых и затухающих отраслях»

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

Задание: 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 пользуются 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 по вашему мнению?
3. Оцените, насколько стратегия компании Yamaha определяет эффективность менеджмента.
4. Сформулируйте, в какой отрасли и на каком рынке работает компания Yamaha.
5. Какие подходы может применить компания, работающая в зрелых и затухающих отраслях?
6. Предложите перечень мер для успешного развития компании.

Деловая игра
«Разрешение конфликтов в процессе
выработки и реализации стратегии предприятия»

Цель занятия – развитие у студентов навыков поведения в конфликтных ситуациях и разрешения конфликтов.

Задание: ознакомившись с представленным ниже материалом, ответьте на вопросы.

Ситуация для анализа

40 лет Можайский молокозавод (ЗАО «Завод стерилизованного молока «Можайский») монопольно использовал одну из самых «ностальгических» для значительной части населения России торговых марок – «Можайское молоко». В 2000 г. за популярный бренд началась жестокая борьба. Один из крупнейших российский производителей

лимонадов АО «Бородино» (также базирующееся в Можайском районе Московской области) с помощью Московского Сбербанка решил запустить производство молока под этой маркой. В Москве и за ее пределами молоко Можайского завода, которое с советских времен продается в прозрачных пол-литровых бутылках, прославилось тем, что благодаря особой технологии обработки хранилось шесть месяцев. В советское время такого молока больше нигде не делали. Кроме того, надпись «Можайское» на этикетке гарантировала покупателю, что перед ним цельное, а не порошковое молоко. Теперь полугодовой срок хранения не редкость, но «Можайское» сохранило характерный вкус, уникальный желтоватый цвет и до сих пор разливается в традиционные бутылки. АО «Бородино», сохраняя привычный бренд, решило использовать его по-новому. В компании стали разливать молоко в пакеты *Combiblok* с откидной крышкой. По словам гендиректора АО «Бородино» Тиграна Нерсисяна, перед разливом в пакеты молоко должно было проходить термическую обработку при более низкой температуре, чем необходимо для разлива в бутылки, а значит, лучше сохранять природные свойства. Во всем, кроме упаковки, «Бородино» запланировало придерживаться традиций, включая закупку сырья исключительно в хозяйствах Можайского района. Здесь производилось 70 т молока в сутки, из которых 20 т покупал Можайский молокозавод. Теперь «Бородино» вознамерилось скупать остальные 50 т. До последней капли.

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

На Можайском молокозаводе новый пакет АО «Бо-

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

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

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

Известные марки «географического» происхождения часто используют несколько компаний. Например, пиво «Жигулевское», самое популярное пиво в Советском Союзе, производилось в разных городах. В свое время в Боржоми лицензию на разлив и продажу минеральной во-

ды получили семь фирм. Масло под маркой «Вологодское» без конфликтов производится на двух предприятиях – Вологодском опытном заводе Всероссийской академии молочного хозяйства и Вологодском молочном заводе. Но в случае с АО «Можайское молоко» мирного сосуществования, похоже, не будет.

Выполните задание:

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

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

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

Деловая игра
«Изменение организационной структуры»

Цель занятия – развитие у студентов навыков выбора оптимальной организационной структуры предприятия.

Задание: ознакомившись с представленным ниже материалом, ответьте на вопросы.

Ситуация для анализа

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

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

«Дверной альянс» занимает лидирующие позиции на рынке Центрального региона России, активизируя свою деятельность на всех территориальных сегментах. «Мир дверей» акцентирует свое присутствие на рынке Москвы и Московской области. На Московском сегменте емкость рынка существенно больше, чем представленная на нем продукция конкурентов. Поэтому сегодня фирма «Контакт» работает в Москве. В перспективе она предполагает выйти на рынки Центрального региона за пределами Московской области, поскольку даже однократный выход на потребителей за пределами столицы и области был для фирмы весьма удачным. Деятельность «Контакта» за последние три года характеризуется такими цифрами. Выручка от реализации товаров и услуг в 2002 г. составила 13 млн. 510 тыс. руб., в 2003 г. – 10 млн. 371 тыс. руб., в 2004г. – 16 млн. 266 тыс. руб.

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

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


Такое положение не может устроить руководство фирмы. Перед ним стоит задача изменить сложившуюся ситуацию.

Выполните задание:

1. Какая стратегия использовалась фирмой «Контакт» и почему она оказалась неудачной?
2. В настоящее время фирма имеет линейную про-

изводственную структуру. Основными звеньями управления являются: директор, его заместители по коммерческим вопросам и по производству, главный технолог, главный бухгалтер и начальник производственного участка. Какие изменения организационной структуры необходимо произвести прежде всего?

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



Деловая игра
«Варианты развития фирмы в результате организационных изменений»

Цель занятия – развитие у студентов навыков выбора оптимального варианта развития фирмы в результате организационных изменений.

Задание: ознакомившись с представленным ниже материалом, ответьте на вопросы.

Ситуация для анализа

Основная цель преобразований, которые было решено провести в компании «Альфа Капитал Брок» – концентрация полного спектра финансовых услуг в одной из

двух входящих в нее структур («Альфа-банке»). До этого здесь занимались в основном кредитованием и управлением счетов клиентов. Другая структура, «Альфа-Капитал», специализировалась на операциях с ценными бумагами, управлении активами, осуществляла инвестиционные проекты. Обе структуры известны на рынке как стабильные и достаточно успешные. Так что видимых причин для реорганизации вроде бы не было.

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

Суть реорганизации сводится к следующему. Изменяется организационная структура ОАО «Альфа-банк», в котором создаются новые подразделения в перспективных направлениях инвестиционно-банковского бизнеса. Отсюда и необходимость в следующем шаге – переводе всего профессионального штата «Альфа-Капитал» в «Альфа-банк». Вслед за командой фондовиков, которым предстоит заниматься прежним своим делом, только теперь в должности штатных сотрудников банка, туда же переводятся финансовые потоки компании «Альфа-Капитал», а также проекты и контракты. А бизнес по управлению активами консолидируется в отдельной группе компаний. На следующем этапе реорганизации будет изменена система ведения бизнеса «Альфа-банк». Каждое его подразделение должно развиваться в соответствии со стратегическими планами, разработанными консультантами и утвержденными советом банка. Таким образом, «Альфа-банк» превратится в четко структурированный универсальный банк с инвестиционным уклоном. Преимущество новой органи-

зационной формы заключается в снижении издержек и повышении качества обслуживания клиентов, большинство которых, как считают консультанты консорциума, заинтересованы получать все виды банковских и инвестиционных услуг в одном месте.

Выполните задание:

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

Деловая игра
«Стратегические программы реализации
стратегии предприятия»

Цель занятия – развитие у студентов навыков разработки стратегических программ для реализации стратегии предприятия.

Задание: 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 практически отошел от дел, и руководство предприятия осуществляло полностью независимую производственную, финансовую и сбытовую политику.

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

Согласно уставу ОАО СЭМЗ основными видами деятельности предприятия являются: производство металлоконструкций; производство складских систем и конструкций; изготовление и проектирование работы транспортных механизмов и систем; изготовление средств механизации технологических процессов.

До 1992–1993 гг. основной продукцией завода было единичное и мелкосерийное производство уникального технологического оборудования. В 1993–1994 гг. произошла переориентация производства в сторону товаров народного потребления, включая бытовые деревообрабатывающие, фуговально-рейсмусовые и сверлильные бытовые станки. Несмотря на умеренную цену данной продукции, в 1995–1996 гг. происходило быстрое насыщение спроса на данную продукцию и, соответственно, снижение объема производства. В 1996–1997 гг. предприятие рабо-

тало 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 че-

ловек, 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 ра-

боты 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.

Выполните задание:

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?

Список литературы

1. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление: Бизнес стратегия для успешного менеджмента: пер. с англ. - 6-е изд. М., 2003. 542с.
2. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. М.: Центр экономики и маркетинга, 2001. 208 с.
3. Акмаева Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент. М.: Финансы и статистика, 2006. 208 с.

4. Аналоуи Ф., Карами А. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий. М.: ЮНИТИ, 2005. 400 с.
5. Анискин Ю.П. Организация и управление малым бизнесом: Учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2002. 160 с.
6. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 2002. 519 с.
7. Афонин И.В. Управление развитием предприятия. Стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены: Учебное пособие. М.: Дашков и Ко, 2002. 380 с.
8. Бараненко С.П., Шеметов В.В. Стратегическая устойчивость предприятия. М.: Центрполиграф, 2004. 496 с.
9. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: Учебник. М.: Инфра-М, 2005. 237 с.
10. Богатко А.Н. Система управления развитием предприятия (СУРП). М.: Финансы и статистика, 2001. 240 с.
11. Боумен К. Стратегия на практике. СПб.: Питер, 2003. 256 с.
12. Веснин В.Р. Основы менеджмента с приложением схем. Учебник для эконом. вузов – 3-е изд., испр. и доп. М.: Элит, 2003. 560 с.
13. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: Возможности для будущего процветания: Пер с англ. М.: Финпресс:, 2000. 271 с.: ил.
14. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник для вузов – 2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардари-

ки, 2003. 296 с.

15. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для вузов. М.: Гардарики, 2002. 528 с.

16. Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник. М.: ПРИОР, 2004. 241 с.

17. Володькина М.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. М.: ЮНИТИ, 2002. 155 с.

18. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: Учебник. М.: Омега-М, 2004. 472 с.

19. Гертман М. Стратегический менеджмент. СПб.: Нева, 2003. 96 с.

20. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2003. 501 с.

21. Глумаков В.Н., Максимцов М.М., Малышев Н.И. Стратегический менеджмент: Практикум. – М.: Вузовский учебник, 2008. – 187 с.

22. Глушаков В.Е. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. М.: ТЕИС, 2003. 195 с.

23. Глущенко В.В., Глущенко И.И. Разработка управленческих решений. Прогнозирование – планирование. Теория проектирования экспериментов. г. Железнодорожный, Моск. обл.: ООО НПЦ «Крылья», 2000. 400 с.

24. Горемыкин В.А., Богомолов О.А. Экономическая стратегия предприятия. Учебник. М.: Информационно-издательский дом «Филинь», Рилант, 2001. 380 с.

25. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации: Учебное пособие. М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. 208 с.

26. Добренькова Е.В., Долгоруков А.М. Стратегическое управление бизнесом. М.: Международный институт бизнеса и управления, 2001. 407 с.
27. Дюков И. Стратегия развития бизнеса. Практический подход. СПб.: Питер, 2008. 240 с.
28. Ефимова С.А. Стратегический менеджмент. Краткий курс. М.: Окей- книга, 2010. 112 с.
29. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. М.: Юрист, 2003. 416 с.
30. Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. М.: Генезис, 2001. 752 с.
31. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб. пос. для вузов. 6-е изд., стереотип. М.: Новое знание, 2003. 336 с.
32. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. М.: Олимп-Бизнес, 2004. 416 с.
33. Каталько В.С. Эволюция теории стратегического управления. СПб.: СПб университет, 2008. 548 с.
34. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности «Менеджмент». – 2-е изд., изм. и доп. М.: Норма, 2001. 544 с.
35. Комаров Е.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. М.: Инфра-М, 2001. 212 с.
36. Коробейников И.О., Панов А.И. Стратегический менеджмент. – 3-е изд. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. 303 с.
37. Коротков Э.М. Исследование систем управления. Учеб. для ВУЗов. – 2-е изд. М.: Дека, 2004. 336с.
38. Котельников В.Ю. Стратегическое управление. Принципиально новые подходы для эпохи быстрых перемен. М.: Эксмо, 2007. 96 с.
39. Круглова Н.Ю., Круглов М.И. Стратегический менеджмент: учебник, 2-е изд., перераб. и доп. М.: Высшее образование, 2008. 496 с.

40. Кэмпбел Д. и др. Стратегический менеджмент. М.: Проспект, 2003. 336 с.
41. Лапыгин Ю.Н. Стратегическое развитие организации: учебное пособие. М.: КНОРУС, 2005. 288 с.
42. Левицки С. Как разработать стратегию. Практические рекомендации по созданию реально работающих стратегий. Днепропетровск: Баланс Клуб, 2004. 316 с.
43. Лемке Г. Нелинейный стратегический менеджмент или искусство конкуренции. М.: Дело и сервис, 2006. 400 с.
44. Леонтьев С.В. Стратегии успеха: Обобщение опыта реформирования российских промышленных предприятий. М.: Новости, 2000. 336 с.
45. Литвак Б.Г. Разработка управленческих решений: Учебник. М.: Дело, 2000. 392 с.
46. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. 218 с.
47. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учебник. М.: Проспект, 2008. 224 с.
48. Маркова В.Н., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. М.: Инфра-М, 2007. 288 с.
49. Масленченков Ю.С., Тронин Ю.Н. Стратегический и кризисный менеджмент фирмы. М.: Дашков и Ко, 2004. 884 с.
50. Маурик Ван. Дж. Эффективный стратег / Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2002. 208 с.
51. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. СПб.: ПИТЕР, 2000. 336 с.

52. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. СПб.: ПИТЕР, 2001. 688 с.

53. Панов А.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. Н.Новгород: НКИ, 2000. 240 с.

54. Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко, С.В. Стратегический менеджмент: Учебник. М.: КноРус, 2005. 496 с.

55. Парахина В.Н. Ушвицкий Л.И. Основы теории управления. М.: Финансы и статистика, 2003. 560 с.

56. Пичужкин И.В., Жарков В.Н., Максимов С.Д. Основы менеджмента: Учебное пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 202 с.

57. Плотников М.В. Стратегический менеджмент: Материалы к курсу. Н. Новгород, 2009. 118 с.

58. Попов С. А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. М: ИНФРА-М, 2000. 304с.

59. Попов С.А. Стратегический менеджмент. Видение - важнее, чем знание: Учеб. пос. для вузов. М.: Дело, 2003. 352 с.

60. Прокопчук Л.О. Стратегический менеджмент. М.: Изд-во Михайлова В.А., 2004. 155 с.

61. Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник для студентов вузов. – М.: Аспект Пресс, 2000. – 285 с.

62. Родионова В.Н., Федоркова Н.В., Чекмев А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие – М.: Инфра. М, 2002. 96 с.

63. Скрынченко Б.Л. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. М.: Экзамен, 2007. 128 с.

64. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. 271 с.

65. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию. 2-е изд./ Р. Кох. СПб.: Питер, 2003. 320с.

66. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.В. Соболев, В.Л. Дикань, А.Г. Дейнека, Л.А. Позднякова. Х.: Олант, 2002. 416 с.

67. Сухарев О.С. Стратегия эффективного развития фирмы. М.: Экзамен, 2008. 288 с.

68. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов. М.: ИНФРА-М, 2000. 412 с.

69. Траут Дж. Сила простоты: Руководство по успешным бизнес-стратегиям. СПб.: Питер, 2004. 224 с.

70. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: Учебное пособие для вузов. – М.: ПРИОР, 2000. 288 с.

71. Уваров В.В., Лаптев А.А. Стратегический менеджмент: Из прошлого к будущему: Учебное пособие. М.: Дело и сервис, 2008. 208 с.

72. Уваров В.А., Пятибратов И.С. Стратегический менеджмент и глобализация мировой экономики. М.: АО «Арго», 2001. 288 с.

73. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. М.: Дело, 2008. 448 с.

74. Чернышев М.А. Стратегический менеджмент. Основы стратегического управления. М.: Феникс, 2009. 512 с.

75. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент: учебное пособие, 2-е изд. СПб.: Питер, 2009. 320 с.

Учебно-практическое издание

Швецова Ольга Александровна

ПРАКТИКУМ
«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»
«СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ»

Учебно-практическое издание
для студентов специальностей
080507 «Менеджмент организации» и
080502 «Экономика и управление на предприятии АПК»

Редактор Осипова Е.Н.

Подписано к печати 05.07.2011 г. Формат 60x84 ¹/₁₆.
Бумага печатная. Усл. п. л. 3,49 . Тираж 100 экз. Изд. № 1989.

Издательство Брянской государственной
сельскохозяйственной академии.
243365 Брянская обл., Выгоничский район, с. Кокино,
Брянская ГСХА