

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Щёкина Вера Витальевна

Должность: Ректор

Дата подписания: 28.03.2024 08:01:06

Уникальный программный ключ:

a2232a55157e576551a8999b119089

2af53989420420336ffbf573a434e57789



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«Благовещенский государственный педагогический университет»

ОСНОВНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА Рабочая программа дисциплины

«УТВЕРЖДАЮ»

Декан

индустрально-педагогического факультета
ФГБОУ ВО «БГПУ»

Н.В. Слесаренко

«20» марта 2023 г.

Рабочая программа дисциплины

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Направление подготовки

38.03.02 – МЕНЕДЖМЕНТ

Профиль

«МАРКЕТИНГ»

Уровень высшего образования

БАКАЛАВРИАТ

Принята на заседании кафедры
экономики и управления
(протокол № 7 от «17» марта 2023 г.)

Благовещенск 2023

СОДЕРЖАНИЕ

1. Пояснительная записка	3
2. Учебно-тематический план	4
3. Содержание дисциплины	5
4. Методические рекомендации (указания) для студентов по изучению дисциплины	6
5. Практикум по дисциплине	9
6. Дидактические материалы для контроля (самоконтроля) усвоенного материала	5
7. Перечень информационных технологий	90
8. Список литературы и электронных ресурсов	99
9. Материально-техническая база	99
10. Глоссарий	95
11. Лист изменений и дополнений	100

1. Пояснительная записка

1.1 Цель освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» - систематизировать знания о возникновении, настоящем состоянии и будущих тенденциях развития теории и практики стратегического менеджмента с учетом достижений мировой и отечественной науки. Приобретение практических навыков стратегического управления организацией.

Задачи освоения дисциплины: сформировать и совершенствовать ряд профессиональных компетенций, необходимых для стратегического управления предприятиями и организациями.

1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине. В результате освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» выпускник должен обладать следующими профессиональными (ПК) компетенциями:

способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-9);

способностью участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию (ПК-13);

готовностью участвовать в разработке стратегии организации, используя инструментарий стратегического менеджмента (ПК-15);

владеть методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций (ПК-18).

В результате освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» обучающийся должен:

- **знать:** специфику стратегического менеджмента, его отличия от других видов управленческой деятельности; содержание перспективной деятельности организации и стратегического процесса, их взаимосвязь; особенности информационного обеспечения разработки и реализации стратегий организации; структуру анализа внешней и внутренней среды организации и условий применения соответствующих методов и способов; систему стратегических установок и иерархию стратегий организации; ключевые параметры и возможные направления стратегического развития современной организации;

- **уметь:** реализовать полученные знания как при управлении организациями различных форм собственности, размеров и масштабов бизнеса, так и для оказания консультационных услуг;

- **владеть:** перспективными технологиями и современным инструментарием стратегического менеджмента для совершенствования взаимодействия элементов организации и повышения эффективности ее деятельности.

1.3. Место дисциплины в структуре ООП

Дисциплина «Стратегический менеджмент» относится к базовой части дисциплин профессионального цикла ООП. Ее теоретической и методологической основой являются такие дисциплины как: «Основы менеджмента», «Теория организации», «Маркетинг», «Экономика предприятия», «Управление персоналом». В свою очередь она позволяет повысить качество и эффективность изучения дисциплин «Управление организационными изменениями», «Антикризисное управление», «Разработка управленческих решений», «Инновационный менеджмент», а также обучает использованию соответствующего инструментария для успешного прохождения производственной практики и в процессе написания выпускной квалификационной работы.

1.4 Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц (180 ч.).

ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ

Трудоемкость (час.) по видам обучения	Форма обучения		
	Очная-		заочная
	7 семестр	9 семестр	10 семестр
Аудиторные	90	24	-
Лекции	36	10	-
Семинарские (практические) занятия	54	14	-
Самостоятельная работа студентов	90	84	99
Экзамен	36	-	9
Итого	216	108	108

2. Учебно-тематический план

Раздел дисциплины (темы)	Виды учебной работы, включая СРС и трудоемкость (в час.)				Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра) Форма промежуточной аттестации (по сем-рам)
	Все- го	Лек- ции	Сем. (пр.) зан-я	СРС	
Тема 1. Введение в стратегический менеджмент	24	8	6	10	Опрос, практические задания, доклады, тестирование
Тема 2. Стратегический анализ внешней среды организации	24	6	8	10	Опрос, практические задания, доклады, тестирование
Тема 3. Стратегический анализ внутренней среды организации	24	4	6	14	Опрос, практические задания, доклады, тестирование
Тема 4. Разработка миссии и стратегических целей	12	2	4	6	Опрос, практические задания, доклады, тестирование
Тема 5. Стратегии фирм их сущность и классификация	36	10	16	10	Опрос, практические задания, доклады, тестирование
Тема 6. Формулирование и анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии	36	4	8	24	Опрос, практические задания, доклады, тестирование
Тема 7. Реализация стратегии. Управление стратегическими изменениями	24	2	6	16	Опрос, практические задания, доклады, тестирование
Экзамен	36				
ИТОГО:	216	36	54	90	экзамен

Интерактивное обучение по дисциплине

№	Тема занятия	Вид занятия	Форма интерактивного занятия	Кол-во часов
	Тема 1. Введение в стратегический менеджмент	ЛК	Лекция-дискуссия	2ч.
1.	Тема 2. Стратегический анализ внешней среды организации	ЛК	Лекция-дискуссия	2ч.
2.	Тема 5. Стратегии фирм их сущность и классификация		Лекция-дискуссия	2 ч.
3.	Тема 2. Стратегический анализ внешней среды организации	ПР	Работа в малых группах	2ч.
4.	Тема 3. Стратегический анализ внутренней среды организации	ПР	Работа в малых группах	2ч.
	Тема 4. Разработка миссии и стратегических целей	ПР	Работа в малых группах	2 ч.
	Тема 5. Стратегии фирм их сущность и классификация	ПР	Работа в малых группах	2ч.
5.	Тема 5. Стратегии фирм их сущность и классификация	ПР	Мозговой штурм	8 ч.
	Тема 6. Формулирование и анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии	ПР	Мозговой штурм	4 ч.
	Всего			28/90 (30% в соответствии с п.7.3 ФГОС).

Учебно-тематический план ОЗО

Раздел дисциплины (темы)	Виды учебной работы, включая СРС и трудоемкость (в час.)				Формы текущего контроля успеваемости Форма промежуточной аттестации
	Все- го	Лек- ции	Сем. (пр.) зан-я	СРС	
Тема 1. Введение в стратегический менеджмент	26	2	2	22	Опрос, практические задания, доклады, тестирование
Тема 2. Стратегический анализ внешней среды организации	32	1	2	29	Опрос, практические задания, доклады, тестирование
Тема 3. Стратегический анализ внутренней среды организации	32	1	2	29	Опрос, практические задания, доклады, тестирование
Тема 4. Разработка миссии и стратегических целей	15	1	1	13	Опрос, практические задания, доклады, тестирование
Тема 5. Стратегии фирм их сущность и классификация	38	2	4	32	Опрос, практические задания, доклады, тестирование

Тема 6. Формулирование и анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии	38	2	2	34	Опрос, практические задания, доклады, тестирование
Тема 7. Реализация стратегии. Управление стратегическими изменениями	26	1	1	24	Опрос, практические задания, доклады, тестирование
Зачет	9				
ИТОГО:	216	10	14	183	зачёт

Интерактивное обучение по дисциплине ОЗО

№	Тема занятия	Вид занятия	Форма интерактивного занятия	Кол-во часов
1.	Тема 2. Стратегический анализ внешней среды организации	ПР	Работа в малых группах	2ч.
2.	Тема 3. Стратегический анализ внутренней среды организации	ПР	Работа в малых группах	2ч.
3.	Тема 5. Стратегии фирм их сущность и классификация	ПР	Работа в малых группах	2ч.
4.	Тема 5. Стратегии фирм их сущность и классификация	ПР	Мозговой штурм	2 ч.
	Всего			8/24 (30% в соответствии с п.7.3 ФГОС).

3. Содержание дисциплины

Тема 1. Введение в стратегический менеджмент

Предмет, цель и задачи дисциплины. Содержание и структура дисциплины. Место и роль курса в подготовке специалиста по управлению организацией.

История развития менеджмента в системе управления организацией. Основные этапы развития стратегического управления.

Общая концепция стратегического управления, системный и ситуационный подход. Возникновение потребности в стратегическом управлении. Методология стратегического управления. Виды стратегий: корпоративная стратегия, бизнес-стратегия, функциональная стратегия.

Задачи стратегического менеджмента: проявление стратегического видения и миссии; целеполагание; формирование стратегии; реализация стратегии; оценка реализации и внесение корректировок. Сущность и преимущества стратегического мышления. Стратегическое видение и его влияние на формирование стратегии организации. Роль лидера в формировании стратегии организации.

Сущность процесса стратегического управления. Конечные продукты стратегического управления. Объекты стратегического управления: организации, стратегические хозяйствственные подразделения (СХП), функциональные зоны организаций. Участники процесса стратегического управления. Уровни сложности управления. Конкурентоспособность организаций. Жизненные циклы организаций, товара, технологий и их влияние на выбор стратегии.

Основные категории стратегического менеджмента: стратегическое и оперативное (тактическое) управление, внешняя и внутренняя среда организации, отрасль и бизнес организации, видение, миссия, цели, конкурентные преимущества, стратегия, внедрение стратегии, стратегический контроль, организационная культура.

Взаимосвязь этики бизнеса и стратегии организации.

Тема 2. Стратегический анализ внешней среды организации

Роль ситуационного анализа при формировании стратегии. Объекты стратегического анализа, его цели и основные результаты. Этапы и формы стратегического анализа и основной аналитический инструментарий.

Цель анализа внешней среды, составляющие элементы, их характеристика и взаимосвязь. Факторы внешней среды и их классификация (макро- и микросреда организации). Макросреда, анализ общего окружения (среда косвенного воздействия): экономический, правовой, политический, технологический, социокультурный и международный факторы внешнего окружения. Аналитический инструментарий. Результаты стратегического анализа макроокружения организации. Угрозы и возможности организации во внешней макросреде.

Микросреда (непосредственное окружение, среда прямого воздействия). Методы анализа отрасли конкуренции. Основные экономические характеристики отрасли, формы и интенсивность конкуренции, модель М. Портера. Причины изменений в структуре конкуренции и внешней среде. Оценка конкурентных позиций с помощью карты стратегических групп. Ключевые факторы успеха (КФУ) в конкурентной борьбе. Оценка привлекательности отрасли. Возможности и угрозы, существующие для организации в отрасли.

Стратегический анализ отраслевого окружения диверсифицированных компаний. Эффект синергии и его влияние на стратегический выбор организации. Портфельный стратегический анализ отраслей. Отраслевые возможности и угрозы для диверсифицированных организаций.

Тема 3. Стратегический анализ внутренней среды организации

Внутренняя среда организации и ее стратегический анализ. Направления, формы и методы стратегического анализа внутренней среды организации. Особенности стратегического анализа внутренней среды организации. Стратегический потенциал организации: понятия и подходы к его оценке.

Оценка ресурсов организации и ее конкурентной силы. Бенчмаркинг: сущность, формы, методы и результаты. Стратегический бизнес-профиль организации: SNW-анализ. Сильные и слабые стороны компании, возможные угрозы. Выявление компетенций и возможностей. Конкурентоспособность компании по ценам и издержкам. Цепочка ценностей и стратегический анализ издержек. Конкурентная устойчивость компании.

Оценка эффективности текущей стратегии маркетинга организации. Анализ маркетингового потенциала организации: текущий уровень и стратегический аспект. Сегментация рынка: текущее состояние и стратегические изменения структуры потребителей. Продуктовый портфель и методы его анализа. Анализ продуктовой стратегии. Эффективность ценовой политики, системы продвижения и распределения товаров и услуг.

Инновационный потенциал организации: сущность и подходы к оценке. Инновационная активность организации: стратегический подход к анализу. Оценка эффективности инновационной и научно-технической политики организации.

Анализ производственного потенциала организации. Производственные мощности. Размещение предприятия. Уровень технологии. Управление запасами. Субподряд и аутсорсинг. Обеспечивающие процессы производства. Логистика. Системы планирования и управления качеством. Организация рабочих мест.

Анализ финансового состояния организации: уровни рентабельности, оборачиваемости, устойчивости, ликвидности, инвестиционные возможности. Оценка

эффективности финансовой политики организации. Финансовый профиль организации. Оценка бизнеса: подходы и методы.

Анализ кадрового потенциала организации: трудовые отношения, производственная дисциплина, лояльность организации и инициативность персонала, система оценки, продвижения, подготовки и мотивации персонала, организационная культура, социализация персонала.

Анализ организационных возможностей предприятия: организационная структура, стиль и уровень руководства, политика и процедуры управления, коммуникации в организации, корпоративные отношения, организационная культура.

SWOT-анализ как инструмент обобщения результатов стратегического анализа и формирования поля стратегических проблем организации.

Тема 4. Разработка миссии и стратегических целей

Понятие и значение миссии организации. Основные элементы определение миссии организации. Процесс создания миссии организации. Роль миссии в мотивировании персонала.

Цели организации, приоритеты целей, временные интервалы целей и их измерение. Классификация целей организации – рыночные, производственные, финансовые, организационные. Иерархия целей. Требования к целям. «Дерево целей» организации как инструмент взаимосогласования и обеспечения непротиворечивости целей. Критерии оценки достижения стратегических целей организации.

Тема 5. Стратегии фирм их сущность и классификация

Стратегическая пирамида. Корпоративные стратегии. Бизнес-стратегии. Функциональные стратегии. Операционные стратегии. Соотношение миссии, целей и задач организации, стратегических и финансовых целей, уровни формулирования стратегий (корпоративный уровень для диверсифицированных компаний, бизнес-уровень, функциональный уровень, операционный уровень): согласование и обеспечение единства.

Стратегии и конкурентные преимущества. Типы конкурентных преимуществ (по М. Портеру). Базовые стратегии конкуренции. Стратегия лидерства, основанного на низких издержках производства: преимущества и условия применения. Стратегии широкой дифференциации: преимущества и условия применения. Стратегии лучшего соотношения цены и качества. Сфокусированные стратегии низких цен и дифференциации: преимущества и условия применения.

Стратегии вертикальной интеграции: (вертикальная интеграция «вверх/вперед», вертикальная интеграция «вниз/назад»). Условия эффективности стратегий интегрирования. Стратегии кооперирования (стратегии горизонтальной интеграции). Слияния и поглощения как формы реализации интеграционных стратегий. Стратегические альянсы. Научно-техническая и промышленная кооперация: формы, методы, условия применимости.

Агрессивные и оборонительные стратегии. Стратегии сокращения. Стратегии инновационного развития организации. Инновации как инструмент обеспечения конкурентоспособности организации. Достоинства и недостатки лидерства инновационных стратегий. Риски инновационных стратегий.

Стратегии диверсификации. Сущность диверсификации, ее преимущества и ограничения применения. Недостатки и риски стратегий диверсификации. Анализ бизнес-портфеля диверсифицированных компаний. Матрица Boston Consulting Group (БКГ). Матрица General Electric (McKinsey). Матрица «Жизненный цикл – стратегия».

Понятие бизнес-единицы и принципы ее выделения. Стратегии бизнес-единиц и функциональные стратегии.

Стратегии и конкурентные преимущества в диверсифицированных компаниях. Необходимость и направления диверсификация. Вхождение в новый бизнес. Стратегии диверсификации в связанных отраслях. Стратегии диверсификации в несвязанных отраслях. Диверсификация и стратегии ликвидации бизнеса. Корпоративность и стратегии

реструктуризации портфеля. Многонациональные стратегии диверсификации. Комбинирование диверсифицированных стратегий.

Выбор стратегии. Факторы, определяющие выбор стратегии организации (риск, предшествующий опыт и достигнутые результаты реализации стратегии, конфликт интересов собственников/акционеров и менеджмента, фактор времени и т.п.). Критерии выбора.

Тема 6. Формирование стратегических альтернатив и стратегический выбор

Проблемы реализации стратегии. Выбор подходов к реализации стратегии. Реализация стратегии и оценка результатов.

Природа и сущность стратегических изменений. Анализ стратегических изменений: анализ организационной структуры, процессов управления и организационной культуры. Сопротивление изменениям. Анализ сил сопротивления при реализации стратегии и методы их преодоления.

Особенности антикризисного управления как формы стратегического менеджмента.

Роль организационных структур управления в реализации стратегии. Преимущества и недостатки основных типов структур управления в рамках стратегического выбора. Центры ответственности в организации. Рейнжиниринг. Реструктуризация.

Стили и методы стратегического управления. Команды стратегического управления. Роли в командах стратегического управления. Лидерство в стратегическом менеджменте.

Политики (научно-техническая, кадровая, финансовая и др.) организации и поддерживающие их процедуры. Распределение ресурсов при реализации стратегии: методы и инструментарий.

Организационная культура и реализация стратегии. Стратегические факторы организационной культуры. Стратегическая роль организационной культуры.

Тема 7. Реализация стратегии. Управление стратегическими изменениями

Организационный и стратегический контроль. Коррекция стратегии. Процесс стратегического контроля. Мониторинг сильных и слабых стратегических сигналов: цель, методы и формы. Методы сбора и обработки информации для стратегического мониторинга. Аудит стратегии. Системы стратегического управленческого учета. Управленческие информационные системы в стратегическом контроле.

Оценка эффективности стратегического управления в организации: критерии, показатели и методы. Внекономические факторы эффективности стратегии организации.

Управление стратегическими рисками в организации: цели и методы.

Система стратегического управления в организации. Организация реализации функций стратегического менеджмента в организации. Система стратегических планов организации. Документы стратегического планирования.

Образовательные технологии

Учебный процесс происходит с использованием разнообразных методов организации и осуществления учебно-познавательной деятельности (словесные, наглядные и практические методы передачи информации, проблемные лекции и др.); стимулирования и мотивации учебно-познавательной деятельности (дискуссии и др.); контроля и самоконтроля (индивидуального и фронтального, устного и письменного опроса, экзамена).

С целью развития профессиональных навыков обучающегося при реализации дисциплины «Стратегический менеджмент» в учебном процессе используются (более 20%) активные и интерактивные формы проведения занятий: проблемные и интерактивные (с использованием мультимедиа) лекции; дискуссии; анализ конкретных ситуаций; «мозговой штурм»; метод проектов; тестирование.

4. Методические рекомендации (указания) для студентов по изучению дисциплины

Организуя свою самостоятельную работу по дисциплине «Стратегический менеджмент» студенты должны выявить рекомендуемый режим и характер учебной работы по изучению теоретического курса «Стратегический менеджмент», практических и/или семинарских занятий, лабораторных работ (практикумов), и практическому применению изученного материала, по выполнению заданий для самостоятельной работы, по использованию информационных технологий и т.д.

Прежде всего, студент обязан ознакомиться с указанным в методическом материале по дисциплине «Стратегический менеджмент» перечнем учебно-методических изданий, рекомендуемых студентам для подготовки к занятиям и выполнения самостоятельной работы, а также с методическими материалами на бумажных и/или электронных носителях, выпущенных кафедрой и предоставляемые студентам во время занятий.

Самостоятельная работа студентов, предусмотренная учебным планом должна соответствовать более глубокому усвоению изучаемого курса, формировать навыки исследовательской работы и ориентировать студентов на умение применять теоретические знания на практике.

Задания для самостоятельной работы содержатся в специальных методических пособиях.

Следует учитывать, что задания по самостоятельной работе могут быть оформлены в виде таблицы с указанием конкретного вида самостоятельной работы:

- конспектирование первоисточников и другой учебной литературы;
- проработка учебного материала (по конспектам лекций учебной и научной литературе) и подготовка докладов на семинарах и практических занятиях, к участию в тематических дискуссиях и деловых играх;
- работа с нормативными документами и законодательной базой;
- поиск и обзор научных публикаций и электронных источников информации, подготовка заключения по обзору;
- выполнение контрольных работ, творческих (проектных) заданий, курсовых работ (проектов);
- решение задач, упражнений;
- написание рефератов (эссе);
- работа с тестами и вопросами для самопроверки;
- моделирование и/или анализ конкретных проблемных ситуаций ситуации;
- обработка статистических данных, нормативных материалов;
- анализ статистических и фактических материалов, составление выводов на основе проведенного анализа и т.д.

Самостоятельная работа по изучению дисциплины «Стратегический менеджмент» должна носить систематический характер, быть интересной и привлекательной для студента.

Организуя самостоятельную работу, студент должен учитывать, что результаты контролируются преподавателем и учитываются при аттестации студента. При этом проводятся: тестирование, экспресс-опрос на семинарских и практических занятиях, заслушивание докладов, проверка письменных работ и т.д.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ РЕФЕРАТОВ И ЭССЕ.

Написание реферата и эссе является одной из форм обучения студентов, направленной на организацию и повышение уровня самостоятельной и научной работы студентов, целями которой являются расширение научного кругозора студентов, ознакомление с методологией научного поиска.

Реферат как форма студенческой работы – краткий обзор ряда публикаций по избранной теме, с элементами сопоставительного анализа данных материалов и с последующими выводами.

При обзоре должна проводиться и исследовательская работа, но объем ее ограничен, так как анализируются уже сделанные предыдущими исследователями выводы и в связи с небольшим объемом данной работы.

Эссе как форма студенческой работы – краткое изложение мыслей студента по избранной теме, в котором задача обзора прочитанной литературы уступает место свободному изложению.

Темы рефератов и эссе определяются преподавателем и содержатся в рабочей программе. Преподаватель рекомендует литературу, которая может быть использована для написания рефератов и эссе.

Целями рефератов и эссе являются:

- привитие студентам навыков библиографического поиска необходимой литературы (на бумажных носителях, в электронном виде);
- привитие студентам навыков компактного изложения мнения авторов и своего суждения по выбранному вопросу в письменной форме, научно грамотным языком и в хорошем стиле;
- приобретение навыка грамотного оформления ссылок на используемые источники, правильного цитирования авторского текста;
- выявление и развитие у студента интереса к определенной научной и практической проблематике с тем, чтобы исследование ее в дальнейшем продолжалось в подготовке и написании курсовых и дипломной работы и дальнейших научных трудах.

Основные задачи при написании реферата:

- с максимальной полнотой использовать литературу по выбранной теме (как рекомендуемую, так и самостоятельно подобранныю) для правильного понимания авторской позиции;
- верно (без искажения смысла) передать авторскую позицию в своей работе;
- обоснованно интерпретировать взгляды автора, исходя из своей общей мировоззренческой позиции;
- уяснить для себя и изложить причины своего согласия (несогласия) с тем или иным автором по данной проблеме.

Требования к содержанию:

- материал, использованный в реферате и эссе, должен относиться строго к выбранной теме;
- необходимо изложить основные аспекты проблемы не только грамотно, но и в соответствии с той или иной логикой (хронологической, тематической, событийной и др.);
- при изложении следует сгруппировать идеи разных авторов по общности точек зрения или по научным школам;
- реферат и эссе должны заканчиваться подведением итогов проведенной исследовательской работы: содержать краткий анализ-обоснование преимуществ той точки зрения по рассматриваемому вопросу, с которой вы солидарны.

ПРИМЕРНАЯ СТРУКТУРА И ОФОРМЛЕНИЕ РЕФЕРАТА

1. Реферат (эссе) начинается с титульного листа.
2. За титульным листом следует оглавление. Оглавление – это план реферата, в котором каждому разделу должен соответствовать номер страницы, на которой он начинается.
3. Текст делится на три части: введение, основная часть и заключение.
4. Введение – раздел реферата, посвященный постановке проблемы, которая будет рассматриваться и обоснованию выбора темы.
5. Основная часть – основное звено работы, в котором последовательно раскрывается выбранная тема. Основная часть может быть представлена как цельным текстом, так и разделена на главы. При необходимости текст реферата может дополняться иллюстрациями, таблицами, графиками, но ими не следует "перегружать" текст.

6. Заключение – раздел реферата, представленный в виде кратких выводов, которые делаются на основе подготовленного текста. Выводы должны быть краткими и четкими. Также в заключении можно обозначить проблемы, которые "высветились" в ходе работы над рефератом, но не были раскрыты в работе.
7. К структуре эссе можно отнести краткую формулу написания традиционного английского эссе:
 - первая часть – введение; скажи, о чем ты хочешь сказать;
 - вторая часть – основания; скажи об этом;
 - третья – заключение; скажи, что ты сказал.
8. Список источников и литературы. Называются как те источники, на которые ссылается студент при подготовке реферата (эссе), так и все иные, изученные им в связи с его подготовкой. В работе должно быть использовано не менее пяти разных источников. Работа, выполненная с использованием материала, содержащегося в одном научном источнике, является явным plagiatом и не принимается.
9. Список источников и литературы должно соответствовать требованиям библиографических стандартов (см. оформление списка источников и литературы).
10. При цитировании необходимо соблюдать следующие правила:
 - текст цитаты заключается в кавычки и приводится без изменений, без произвольного сокращения цитируемого фрагмента (пропуск слов, предложений или абзацев допускается, если не влечет искажения всего фрагмента и обозначается многоточием, которое ставится на месте пропуска) и без искажения смысла;
 - каждая цитата должна сопровождаться ссылкой на источник, библиографическое описание которого должно приводиться в соответствии с требованиями библиографических стандартов.
11. Оценивая реферат (эссе), преподаватель обращает внимание на следующее:
 - соответствие содержания выбранной теме;
 - отсутствие в тексте отступлений от темы;
 - соблюдение структуры работы, четка ли она и обоснована;
 - умение работать с научной литературой – вычленять проблему из контекста;
 - умение логически мыслить; культуру письменной речи;
 - умение оформлять научный текст (правильное применение и оформление ссылок, составление библиографии);
 - умение правильно понять позицию авторов, работы которых использовались при написании реферата;
 - способность верно, без искажения передать используемый авторский материал;
 - аккуратность и правильность оформления, а также технического выполнения работы.
12. Реферат (эссе) должен быть сдан для проверки в установленный срок.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВЫХ РАБОТ

Курсовая работа является результатом самостоятельного труда студента по выбранной теме. Выполнение курсовой работы позволяет закрепить полученные знания, умения работать с литературой, проводить анализ основных технико-экономических показателей, делать выводы и обосновывать предложения по тем или иным направлениям.

Целью данной работы является формирование целостного представления о задачах менеджмента организации по обеспечению ее конкурентных преимуществ в достижении целей на стратегическую перспективу.

Задачами данной работы являются: ознакомление с категориальным аппаратом и методами стратегического менеджмента через составление стратегического плана развития организаций.

Задачами выполнения курсовой работы являются:

- теоретическое исследование рассматриваемой проблемы (раскрытие ее сущности, содержания, предлагаемых в экономической литературе методов и путей решения конкретных вопросов);
- анализ основных показателей реализации действующей стратегии предприятия;
- формирование стратегических альтернатив и портфеля стратегий для исследуемого предприятия;
- оценка эффективности предложенных стратегических альтернатив и принятие конкретной стратегии к реализации;
- оценка возможных стратегических изменений в процессе реализации стратегии;
- проектирование новой или модификация старой организационной системы с учетом стратегических изменений для исследуемого объекта.

Курсовая работа должна содержать: титульный лист; содержание; введение; главы основной части; заключение; библиографический список; приложения.

Титульный лист является первой страницей курсовой работы и заполняется по установленным правилам. В *содержании* указываются все заголовки работы и страницы, с которых они начинаются. Во *введении* обосновывается актуальность выбранной темы, цель и содержание поставленных задач, формулируется объект и предмет исследования, показывается степень разработанности проблемы, ее теоретическая значимость и прикладная ценность полученных результатов.

В главах *основной части* работы подробно рассматриваются методика и техника исследования, решаются поставленные задачи и обобщаются результаты. Содержание глав основной части должно точно соответствовать теме работы и полностью ее раскрывать.

Заключение – это заключительная часть работы, в которой последовательно и логически стройно должны быть изложены полученные итоги и их соотношение с общей целью и конкретными задачами, поставленными во *введении*.

После заключения оформляется *библиографический список использованной литературы*, отражающий результаты самостоятельной творческой работы студента.

В *приложении* помещают вспомогательные или дополнительные материалы, которые загромождают текст основной части работы. Они могут быть представлены в виде текстов, графиков, таблиц, карт и содержать копии подлинных документов, выдержки из отчетных материалов, производственные планы и протоколы, отдельные положения из инструкций и правил и др.

Курсовая работа оформляется в соответствии с существующими стандартами.

Правила оформления курсовой работы:

- 1) применяется сквозная нумерация страниц, таблиц, рисунков. Все таблицы и рисунки должны иметь название;
- 2) допускаются только общепринятые сокращения;
- 3) при использовании цитат и цифрового материала делаются ссылки в тексте работы с указанием источника;
- 4) список литературы составляется в алфавитном порядке и должен отвечать правилам библиографии.

Объем курсовой работы около 40 страниц текста, набранного на компьютере шрифтом Times New Roman, размер шрифта – 14, через 1,5 интервал, формат листа А4 (210x297мм).

5. Практикум по дисциплине

Тема 1. Введение в стратегический менеджмент

Вопросы для самостоятельной работы

1. Определите позицию и роль стратегического управления в общей системе менеджмента.

2. Дайте определение понятию «стратегическое управление». Выделите в содержании этого понятия ключевые термины.
3. В чём заключаются основные причины возникновения стратегического управления?
4. Определите специфические особенности стратегического управления по сравнению с тактическим и оперативным.
5. Что понимается под объектом и предметом стратегического управления? Приведите примеры.
6. Какие проблемы организации относятся к сфере стратегического управления?
7. Перечислите и дайте характеристику функциям стратегического управления.
8. Чем отличается миссия от видения?
9. Каким образом формируется миссия организации?
10. Как формируются стратегические цели организации.
11. Каким образом обеспечиваются единство миссии, целей и стратегии организации и их непротиворечивость?
12. Дайте характеристику и определите содержание трёх стадий стратегического управления – планирования, реализации стратегии и стратегического контроля.
13. В чём состоят основные особенности стратегического управления в государственной службе, отличающие его от стратегического управления в коммерческих организациях.
14. Какие стратегии разного уровня могут быть в организации, где вы работаете (проходили практику)?
15. Что является продуктом стратегического управления?
16. Что понимается под стратегией предприятия?
17. Назовите основные элементы стратегии и раскройте их содержание.
18. Приведите классификацию стратегий предприятия.
19. Что лежит в основе этой классификации?
20. Чем отличается корпоративная стратегия от других стратегий предприятия?
21. Охарактеризуйте основные стратегии бизнеса.
22. Назовите базовые стратегии конкуренции.
23. Каковы условия реализации и риски стратегии лидерства в издержках?
24. В чём проявляются преимущества и недостатки стратегии дифференциации?
25. Охарактеризуйте стратегию фокусирования.
26. Что понимается под стратегией диверсификации?
27. Какие конкурентные стратегии используются сегодня на российских предприятиях?
28. Назовите виды функциональных стратегий и охарактеризуйте их.
29. Каковы место и роль маркетинговой стратегии в стратегическом менеджменте?
30. Почему стратегию управления персоналом называют ключевой функциональной стратегией?

ТЕСТЫ

1. Стратегический менеджмент – это:
 - а) процесс принятия решения;
 - б) наука об управлении сложными объектами;
 - в) наука и технология стратегического управления;
 - г) искусство.
2. Стратегический менеджмент содержит следующие функции:
 - а) планирование, организация, руководство и контроль;
 - б) прогнозирование, планирование, организация, координация, учёт, контроль, анализ и мотивация;
 - в) социальное планирование, координация, контроль и мотивация.
3. К основным понятиям стратегического менеджмента относятся:
 - а) структура организации;

- б) миссия;
 - в) персонал;
 - г) функции управления.
4. Понятие стратегического менеджмента включает следующие внешние факторы:
- а) организационные;
 - б) социальные;
 - в) экономические;
 - г) юридические;
 - е) политические;
 - д) исследование ситуации в развитии компании.
5. Высшим уровнем стратегического менеджмента является:
- а) деловой уровень;
 - б) корпоративный уровень;
 - в) функциональный уровень.
6. Объектами стратегического менеджмента являются:
- а) исследование и развитие;
 - б) производство;
 - в) мотивация;
 - г) маркетинг;
 - д) различные виды стратегий организации.
7. По отношению к сфере бизнеса стратегический менеджмент предполагает:
- а) выбор структуры организации;
 - б) поиск сферы деятельности;
 - в) выбор стратегии выживания.
8. В чем состоят основные различия между стратегическим управлением на коммерческом предприятии и в государственном учреждении:
- а) на коммерческом предприятии можно организовать стратегическое управление, а в государственном учреждении – нельзя;
 - б) на коммерческом предприятии есть миссия, а в государственном учреждении её нет;
 - в) различий нет;
 - г) имеются различия в способах формирования миссии и целей, в способах мониторинга и контроля, в характере ответственности, в способах оценки деятельности.
9. Основной целью портфельной стратегии является:
- а) разделение труда;
 - б) определение специфики и особенностей товара конкурентов;
 - в) расширение и укрепление портфеля ценных бумаг;
 - г) выявление конкурентных преимуществ.
10. Основной целью деловой стратегии является:
- а) достижение устойчивых конкурентных преимуществ в организации;
 - б) расширение портфеля ценных бумаг;
 - в) определение работ в подразделениях организации;
 - г) совершенствование структуры управления.
11. Основной целью функциональной стратегии является:
- а) разработка миссии организации;
 - б) разработка целей и задач в подразделениях организации;
 - в) определение сроков реализации продукции;
 - г) выявление потребностей персонала.
12. Стратегия низких издержек наиболее успешна, если:
- а) эластичность спроса по цене высока;
 - б) эластичность спроса по цене низка;
 - в) эластичность спроса по цене нулевая
 - г) издержки в основном состоят из издержек на заработную плату.

13. Стратегия дифференциации особенно успешна:
- а) в условиях массового спроса;
 - б) когда многие покупатели заинтересованы в особых характеристиках товара;
 - в) когда предпочтения покупателей сильно отличаются в зависимости от половозрастной принадлежности;
 - г) когда дифференциация рыночных ниш сочетается с высокой эластичностью спроса по доходу.
14. Стратегия сегментации будет наиболее успешна при:
- а) торговле однородным товаром;
 - б) производстве товаров массового спроса;
 - в) организации элитных услуг;
 - г) организации торговли в маленьком городе;
15. Какой тип стратегии (из группы стратегий концентрированного роста) выберет 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.
16. Может ли фирма на практике одновременно реализовывать несколько стратегий:
- а) может;
 - б) не может;
 - в) может, только если это многоотраслевая компания.

ПРАКТИКУЮЩИЕ УПРАЖНЕНИЯ И СИТУАЦИИ

Упражнение 1.

Основная продукция предприятия выпускается уже более 10 лет. Спрос на неё остаётся постоянно стабильным. Оснований для тревог на ближайшее время нет.

Вопрос. Следует ли предприятию переходить к выпуску новой модели товара, которая уже прошла испытания и готова к запуску в серию?

Упражнение 2.

Чтобы победить в конкурентной борьбе, фирма разработала новую стратегию.

Вопрос. Может ли она реализовать её, ориентируясь на существующий потенциал?

Упражнение 3.

К вам, как к консультанту, обратился руководитель крупной юридической компании с вопросом, нужна ли для его организации корпоративная стратегия, если уже разработана деловая стратегия.

Вопрос. Что бы вы ему ответили?

Упражнение 3.

При разработке стратегии организации некоторые управленцы считают самым надёжным критерием успешности деятельности прибыль или коэффициенты, её характеризующие: норму рентабельности, доход в расчёте на акцию, норму возврата инвестиций и т.д. Поэтому никакие другие критерии для оценки успешности деятельности организации не нужны.

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

Упражнение 4.

Структура рынка, на котором действует ваша организация, приближается к идеальным условиям совершенной конкуренции. То есть имеется высокий спрос на товар, который выпускает ваша организация, большое число продавцов, отсутствие товаров-заменителей, одинаковая информационная обеспеченность товаропроизводителей.

Вопрос. Какую конкурентную стратегию вы предпочли бы и почему?

Упражнение 5.

С 2005 г. во Франции наблюдается кризис в винодельческой отрасли, вызванный перепроизводством винограда в стране и наводнением национального рынка более дешевой продукцией иностранных производителей.

Вопрос. Какую бы вы предложили стратегию в сложившихся условиях национальным производителям вина? Какую стратегию следует реализовывать государству в данной ситуации?

Упражнение 6.

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.

Вопрос. Каков уровень стратегии, включающей эти мероприятия?

Упражнение 7.

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.

Вопрос. Определите тип стратегии фирмы.

Упражнение 8.

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.

Вопрос. Определите тип стратегии производителя компьютеров.

Упражнение 9.

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.

Вопрос. Определите тип стратегии компании.

Упражнение 10.

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

Вопрос. Определите тип стратегии корпорации в отношении указанных подразделений.

Упражнение 11.

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

Вопрос. Определите тип стратегии фирмы.

Упражнение 12.

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

- Как называется стратегия действий по разработке рекламной кампании внутри функционального направления компании?
- Как называется стратегия в отношении усиления конкурентных позиций в существующих сферах деятельности компании?
- Как называется стратегия деятельности в отношении отдельных районов и регионов?
- Как называется стратегия деятельности отдела внутри функционального направления компании?
- Как называется стратегия компании в целом и в отношении сфер ее деятельности?

Ситуация 1

Конструкторское бюро одного из предприятий разработало и довело до серийного производства изделие, необходимое отрасли. Доработка опытного образца до серии проводилась 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 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.

Вопросы:

1. Целесообразно ли было снимать с производства одно изделие и заменять его другим?
2. Как следовало поступить в данной ситуации руководителю 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 конкретные преимущества имеет второе предприятие перед первым и почему?

Ситуация 2.

40 лет Можайский молокозавод (ЗАО «Завод стерилизованного молока „Можайский“») монопольно использовал одну из самых ностальгических для значительной части населения Центральной России торговых марок – «Можайское молоко».

В 2000 г. за популярный бренд началась жестокая борьба. Один из крупнейших производителей лимонадов АО «Бородино» (также базирующийся в Можайском районе Московской области) с помощью Московского Сбербанка решил запустить производство молока под этой маркой.

В Москве и за её пределами молоко Можайского завода, которое с советских времён продаётся 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 Combibloc с откидной крышкой. По словам генерального директора АО «Бородино», перед разливом в пакеты молоко должно было проходить термическую обработку при более низкой температуре, чем необходимо для розлива в бутылки, а значит, лучше сохранять природные свойства.

Во всём, 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.

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

На Можайском молокозаводе новый пакет АО «Бородино» восприняли в штыки. «Молоко под маркой «Можайское» пытались выпускать и раньше – в других регионах. И мы добивались, чтобы эти предприятия прекращали выпуск, - сообщил директор Можайского завода. – Мы будем возражать против того, чтобы «Бородино» называло своё молоко «Можайским». Патент на товарный знак «Можайское молоко» мы получили три года назад». Однако гендиректор АО «Бородино» настаивал, что патента на сам товарный знак у молокозавода нет: «Они зарегистрировали только технические условия производства, а это, согласитесь, совсем другое дело».

АО «Бородино» заручилось серьёзными инвестициями в свой пакет. 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 «Жигулёвское», самое распространённое пиво в Советском Союзе, производилось в разных городах. 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.

Вопросы

1. Для какой из компаний выбор данного продукта – это выбор конкурентной стратегии, а для какой – портфельной? Создаёт ли это преимущества для конкретной организации или предпосылки к определённому варианту разрешения конфликта?
2. Спроектируйте ваш вариант разрешения конфликта. Постарайтесь понять, как на самом деле он разрешился дальше и чем мог завершиться.
3. Какие похожие конфликты происходили в вашем регионе?

Тема 2. Стратегический анализ внешней среды организации

Контрольные вопросы

1. Что такое внешняя среда организации и каковы её основные характеристики?
2. Каковы цели внешнего анализа организации?
3. Охарактеризуйте структуру внешней среды и её основные факторы.
4. Что такое SWOT – анализ и для чего он нужен?
5. Какие тенденции развития российского рынка можно рассматривать как возможности, а какие – как угрозы? Обоснуйте свой ответ.
6. Рассмотрите возможности и угрозы, которые могут возникнуть перед российскими предприятиями различных отраслей.
7. Как изменения макросреды могут влиять на компанию через заинтересованные группы в микросреде? Приведите примеры из российской практики.

8. Что даёт фирме отраслевой анализ? Обсудите основные направления анализа отрасли.
9. Приведите примеры отраслей, где барьерами входа в отрасль новых производителей являются:
 - а) крупные капиталовложения;
 - б) низкая стоимость производства;
 - в) патенты;
 - г) высокая квалификация персонала;
10. Приведите примеры хорошо работающей отрасли (можно воспользоваться материалами газет или журналов). Что, по вашему мнению, является факторами успеха данной отрасли?
11. Обсудите, каковы ключевые факторы успеха в отраслях, производящих:
 - а) одежду;
 - б) прохладительные напитки;
 - в) деревообрабатывающие станки;
 - г) автомобили.
12. Охарактеризуйте, почему надо изучать конкурентов. Всегда ли это надо делать?
13. Выделите стратегические группы конкурентов, действующие на российском рынке в производстве и продаже следующих продуктов:
 - а) кондитерские изделия;
 - б) прохладительные напитки;
 - в) легковые автомобили;
 - г) косметические товары;
 - д) мебель.
- Охарактеризуйте критерии выделения стратегических групп.
14. Обоснуйте, почему надо изучать потребителей. Всегда ли это необходимо?
15. Какие источники и виды информации об окружающей среде управления в сфере, которая вас интересует профессионально, вы считаете наиболее существенными для достижения долгосрочного рыночного успеха?
16. Что, по вашему мнению, необходимо сделать для повышения инвестиционной привлекательности вашего региона, чтобы получить быструю и значительную отдачу?
17. Организации какого типа имеют слабую зависимость от внешней среды? Связано ли это со специализацией?
18. Какой вид окружающей среды важнее – прямого или косвенного воздействия?
Определите окружающую среду прямого и косвенного воздействия для банка, финансовой компании, торговой фирмы.
19. Может ли компания быть совершенно уверена в том, что она учуяла все параметры изменения окружающей среды, и от чего это зависит?
20. Покупатели и поставщики являются частью макросреды или микросреды организации?

ТЕСТЫ

1. Что является главной целью стратегического анализа внешней среды организации?
 - а) информация, которую надо учитывать при формулировании миссии организации;
 - б) информация об угрозах, которую надо учитывать при разработке конкурентной стратегии организации;
 - в) изучение специфики товара конкурента.
2. Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что:
 - а) окружение не будет изменяться;
 - б) в окружении не будет происходить качественных изменений;
 - в) в окружении постоянно будут происходить изменения.
3. Какие из следующих факторов должны быть в первую очередь учтены при выборе стратегии (являются ключевыми)?

- а) сильные стороны отрасли;
 б) сильные стороны фирмы;
 в) цели фирмы;
 г) интересы высшего руководства;
 д) квалификация работников;
 е) степень зависимости от внешней среды;
 ж) все перечисленные факторы.
4. SWOT – анализ включает:
- а) анализ возможностей организации и вероятных угроз;
 - б) анализ сильных и слабых сторон в деятельности организации, в сравнении с конкурентами;
 - в) анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков;
 - г) всё вместе взятое.
5. С какой позиции рассматриваются обозначения W и T в SWOT-анализе?
- а) с позиции внешнего окружения;
 - б) с позиции организации;
 - в) пункты а, б;
 - г) пункты а, б не верны.
6. Что такое проблемное окружение?
- а) это такая внешняя среда, которая создаёт проблемы;
 - б) это образное обозначение внешней среды организации;
 - в) так называют конкурентов организации;
 - г) смысл этого термина – подчеркнуть необходимость отношения к внешнему окружению как к источнику проблем.
 - д) это упорядоченный перечень основных проблем, связанных с внешними источниками.
7. Как понимать термин «угрозы и возможности»?
- а) в буквальном смысле;
 - б) анализ угроз и возможностей – это стандартная процедура в стратегическом менеджменте
 - в) это обозначение благоприятных и неблагоприятных тенденций во внешней среде;
 - г) это художественный образ.
8. Стратегическая зона хозяйствования – это:
- а) зона наибольшего хозяйственного риска;
 - б) перспективный сегмент рынка;
 - в) сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация имеет (или хочет получить) выход;
 - г) свободная экономическая зона.

ПРАКТИКУЮЩИЕ УПРАЖНЕНИЯ И СИТУАЦИИ

Упражнение 1.

В предложенном условном примере определите взвешенную суммарную оценку состояния внешней среды и реакцию на неё организации.

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Возможности			
Благоприятная демографическая ситуация	0,05	4	
Развитие розничной сети	0,10	2	

Государственная поддержка малого бизнеса	0,20	5	
Экономическая стабилизация	0,15	1	
Угрозы			
Усиление государственного регулирования	0,15	4	
Конкуренция на внутреннем рынке	0,10	4	
Новые технологии	0,15	2	
Снижение активности потребителей	0,10	2	
Суммарная оценка	1,0		

Упражнение 2.

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

Перечислите основные ситуации, когда влияние покупателей имеет высокую степень.

Упражнение 3.

На примере РАО «Газпром» определите возможности и угрозы внешней среды, сильные и слабые стороны организации.

Упражнение 4.

Увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах является возможностью внешней среды или сильной стороной организации?

Ситуация 1.

Пионер российского компьютерного производства (правильнее говорить о компьютерной сборке) фирма «Аквариус» 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 законсервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки для возврата в «производственный» бизнес. Сборкой персональных компьютеров фирма занялась еще в 1990 г. Тогда это было революционным начинанием. И не столько потому, что фирма «Аквариус», имевшая в то время статус совместного предприятия, решила заняться производством, а не импортом компьютерной техники, как это делало подавляющее большинство советских фирм, но и в первую очередь потому, что предприятие открыло свой завод по сборке компьютеров в г. Шуя Ивановской области. Было очень много восторженных высказываний по поводу начинаний фирмы «Аквариус». Прогнозы были исключительно оптимистичными.

Мощности завода в 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 50 человек. Для того чтобы завод работал безубыточно, необходимо было производить 1,5 тыс. компьютеров в месяц. Сбыт такого количества фирме был не

под силу. Была сделана попытка начать производство кассовых аппаратов. Но это не дало желаемого результата. В условиях сокращения производства руководство фирмы пыталось сохранить кадры, однако все-таки вынуждено было пойти на увольнение работников. В конце концов, на заводе остались только квалифицированные сборщики, которые в случае появления заказов на компьютеры должны были осуществлять их сборку. Трудности «Аквариуса» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма переориентировала свой капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также торговлю и строительство, фирма добилась того, что ее годовой оборот составил примерно 100 млн. долл. При этом на долю компьютерного направления пришлась только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20%) и меньше доли оборота, приходящейся на инвестиционные проекты (32% всего оборота). Предпринятые действия привели к изменению организационной структуры. Вместо совместного предприятия «Аквариус» возникла группа из 10 практических самостоятельных фирм, действующих в отдельных сферах бизнеса, таких, как строительство, компьютерный бизнес и др. Их возглавила холдинговая компания, которая владела контрольным пакетом акций.

Вопросы

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

Ситуация 2

Три крупных производителя мороженого — компании «Айс-Фили», «Сервис-холод» и Коломенский хладокомбинат (совокупная доля рынка около 10%) — создали альянс. До этого времени, по признанию участников альянса, рынок мороженого был диким и хаотичным. Поэтому для производителей единственным способом борьбы за место под солнцем была разрушительная ценовая конкуренция. Осуществив отраслевой анализ, члены альянса пришли к выводу, что в стране нет брендов детского и семейного мороженого. В России вообще сложилось «неправильное» (с точки зрения производителей) потребление мороженого — на 90% оно импульсивно. На это и был рассчитан формат большей части выпускаемой в стране продукции. Между тем в других странах с аналогичным климатом импульсивное потребление составляет лишь 20—30%. Таким образом, выпуск брендированных больших лотков (для домашнего использования) должен был вывести мороженое в нишу планируемых покупок. А это открывало новые перспективы роста продаж — хотя бы за счет снижения зависимости производителей от сезонного фактора.

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

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

Объективно рынок мороженого очень конкурентен — на нем работают более 300 производителей. Однако на хладокомбинатах некоторых провинциальных городов износ оборудования доходит до 70%. Но даже с таким оборудованием, работая на пределе рентабельности, они не уходят с рынка, сильно осложняя жизнь производствам, готовым вкладывать деньги в развитие. Такие предприятия снижают себестоимость продукции, добиваясь разрешения соответствующих органов о возможности работать не по ГОСТу, а по техническим условиям (ТУ). Последние дают право заменять дорогостоящие животные жиры на более дешевые растительные. По данным ассоциации «Мороженое и замороженные продукты», 80% мороженого в России сейчас производится с использованием рапсового и соевого масел, а также на малайзийском жире из мякоти кокосовых орехов. На российский рынок поступало

даже предложение от исландских компаний о поставках для нужд мороженщиков рыбьего жира, однако никто пока этим предложением не воспользовался. Но кто знает... Справедливости ради надо отметить, что не все мороженое, замешанное на растительных жирах, плохое — лишь около 20% действительно низкого качества.

Положение осложняется тем, что производителям мороженого приходится конкурировать не только между собой, но и с производителями других лакомств. Это шоколадки, чупа-чупсы, киндер-сюрпризы и даже пиво. Новое поколение, обработанное пивной рекламой, гораздо раньше начинает предпочитать мороженому этот «взрослый» напиток. Товары-заместители отобрали у мороженого не менее 20% рынка. Переключение спроса на фоне невысокой платежеспособности покупателей привело к снижению потребления мороженого. Так, если сначала оно выросло на 2—3%, в целом, по оценкам независимых экспертов, за посткризисный период рынок уменьшился на 5%.

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

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

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

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

Вопросы

1. Какие изменения во внешней среде привели к возникновению альянса производителей мороженого?
2. Как может быть охарактеризована общая, генеральная стратегия альянса?
3. Сохраняется ли конкуренция между компаниями, входящими в альянс? Если да, то в какой форме?
4. Каковы факторы, обеспечивающие устойчивость альянса?
5. Какие барьеры входа в отрасль имеет альянс?

Ситуация 3

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

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

Руководство фирмы воспользовалось этим советом, а заодно применило полученные ранее знания для анализа ситуации и принятия стратегического решения. Годовая фактическая емкость российского рынка кофе составляла в то время в ценовом выражении около 50 млн. долл. Статистика спроса на кофе, по данным фирмы «Ми-Сервис», выглядела при этом следующим образом: Башкирия, Дальний Восток, Забайкалье, Москва, Приуралье — по 5%, Республика Коми и Санкт-Петербург — по 10%, Центральная и Восточная Сибирь — по 15%, Юг России — 20%. Стоимость молотового расфасованного кофе западноевропейского производства составляла для отечественных импортеров не ниже 10 тыс. долл. за 1 т, растворимого — 20 тыс. долл., гранулированного — не менее 45 тыс. долл. В процессе переработки в Западной Европе цена кофе вырастала в среднем в 7 раз. Негосударственный импорт кофе в нашу страну на 80% осуществляется из стран Восточной Европы в целях экономии на фрахте. Средняя цена покупки растворимого и расфасованного в стеклянные банки кофе составляет в этом случае около 4 тыс. долл. за 1 т, а жареного кафе в зернах и в предпродажной упаковке (пластиковые пакеты по 3—5 кг) — около 2,2 тыс. долл. за 1 т.

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

Кофе-сырец можно приобрести в Африке по цене 500 долл. за 1 т, на фрахт судна с минимальной грузоподъемностью 500 т обходится около 60 тыс. долл. С учетом затрат на жарку и фасовку в упомянутых странах для этого требуется первоначальный капитал на уровне 550 тыс. долл. Прибыль — 150%. Строительство в России линий по жарке кофе позволит сэкономить более 100 тыс. долл. в расчете на каждые 500 т кофе. Бывшая в употреблении импортная линия, способная переработать 500 т сырца в месяц, стоит около 100—150 тыс. долл. В одной из своих зарубежных поездок генеральный директор фирмы познакомился с экспертными оценками и прогнозами развития кофейного рынка стран Восточной Европы. По данным немецкой фирмы *Darboven*, перспективы кофейного рынка стран Восточной Европы были оценены как весьма многообещающие. В Польше, например, как показали эксперты, потребление кофе должно достигнуть 2,2 млн. мешков в 2005 г. (для сравнения в 1992 г. — 1 млн. мешков). Эти показатели отражают рост потребления в расчете на одного человека в год, что сравнимо с западным уровнем. Обнаруженные тенденции, по мнению экспертов *Darboven*, могут несколько успокоить кофейную индустрию, озабоченную тем, что текущие высокие цены на кофе в потенциале способны серьезно ограничить его потребление на рынках как развитых, так и развивающихся стран. Кофе считается относительно дорогим продуктом в Восточной Европе, так как зарплата здесь гораздо ниже, чем в странах Западной Европы. Однако в *Darboven* предвидят рост потребления по мере сокращения безработицы. Здесь считают, что потребление кофе в республиках бывшего Советского Союза с 1989 г. удвоилось и достигло 0,5 кг на человека.

Вопросы

1. Насколько оправдано желание руководства перепрофилировать фирму?
2. Оцените текущую фактическую емкость отечественного рынка кофе в тоннах. Для упрощения расчетов рекомендуется принять, что весь его импорт — негосударственный, закупки растворимого и жареного кофе равны между собой, а закупками кофе-сырца можно пренебречь. С какой точностью можно рассчитать емкость рынка?
3. Нехватка какой информации мешает точно определить емкость рынка в тоннах?
4. В какую сторону может измениться емкость рынка при закупках кофе-сырца и жареного на российских предприятиях? При каком дополнительном условии это изменение станет реальностью?
5. Каковы финансовые аргументы в пользу принятия решения о переработке кофе в России?
6. Каковы могут быть первые шаги отечественного предпринимателя на кофейном рынке, если исходить из принципа их наибольшей экономичности? Каковы оптимальные масштабы требуемого в кофейном бизнесе капитала и сколько его оборотов необходимо совершить для налаживания переработки кофе в России?
7. Определите рыночную роль данной фирмы с учетом выявленных масштабов ее деятельности на российском рынке. Что в связи с этим необходимо сделать, готовясь к созданию собственного производства по переработке кофе?

Кейс 1

Философия роста компании «Бомбардье»

«Бомбардье Инк.», канадская компания со штаб-квартирой в Монреале, произвела в 2002 г. продукции на 16 млрд. amer. долл. и имела производственные подразделения в 25 странах, на которых было занято 75 тыс. работников. За последние 6 лет объем продаж корпорации «Бомбардье» вырос почти в 2 раза, а численность работников — на 60%. Корпорация состоит из 5 групп: Авиатехника, Транспортные средства, Рекреационные продукты, Финансовая

группа, Сервисная группа. Лоран Бодуэн, бывший главный исполнительный директор корпорации «Бомбардье», так охарактеризовал основные этапы развития компании: «Для меня история «Бомбардье» представляла собой скорее процесс эволюции, чем внезапной перемены. Я пришел в компанию в 1963 г. по просьбе моего тестя, Джозефа-Арманда Бомбардье, который основал фирму в 1942 г., чтобы производить снегоходное оборудование для промышленного и коммерческого использования. Поскольку я обучался на лицензированного бухгалтера, то пришел в фирму как финансовый контролер, но через шесть или семь месяцев оказалось, что мне приходится делать практически все. Тогда мне было 25 лет. К тому моменту у нас был новый товар, который изобрел мой тестя, снегоход Ски-Ду, и рынок переживал бум. Компания была не такой уж большой (в ней работало около 700 человек, а объем продаж составлял примерно 10 млн. долл.), но она успешно развивалась, принося прибыль порядка 2,5 млн. долл. в год.

Год спустя, в 1964 г., мой тестя умер. Брат моей жены Жермэн принял бразды правления, но ушел из компании в 1966 г. по состоянию здоровья. Тогда я стал генеральным менеджером. Эти ранние годы оказались периодом обучения и накопления опыта. Индустрия снегоходов быстро развивалась, и мы сколотили совершенно новую команду людей, которых нужно было готовить, стимулировать и подгонять.

Эти люди преобразили компанию. Они столь успешно способствовали нашему росту, что продажи взлетели до 200 млн. долл. к 1970 г. К тому же мы отличались очень высокой прибыльностью. Мы стали лидером в индустрии снегоходов, и наши перспективы казались радужными — пока не разразился энергетический кризис 1973 г. В 1972 г. в отрасли было продано 500 тыс. снегоходов; к 1973 г. их продажи упали до 250 тыс.

После всех тех лет, которые мы потратили на то, чтобы создать «Бомбардье» — ее рабочую силу, ресурсы и производственные мощности мы столкнулись с реальностью сужающегося рынка. Энергетический кризис выбил почву у нас из-под ног. Мы оказались вынуждены искать, чем бы еще заняться. Существовало много отраслей, в которые мы могли бы выйти, но мы решили диверсифицироваться только в тот бизнес, где можно было бы с пользой для дела применять развитые нами навыки.

Мы нашли свой шанс в совершенно неожиданном месте. Несколько годами ранее, в 1969 г., мы приобрели «Ротакс», компанию, производящую двигатели для снегоходов. Поскольку мы задействовали практически все ее производственные мощности, и ее двигатель был сердцевиной нашей машины, мы чувствовали, что это область деятельности, которую мы должны контролировать. Частью пакета при поглощении была холдинговая компания «Ротакса» «Лённер верке», которая выпускала трамвайные вагоны в Вене. На самом деле мы не хотели ее покупать — в то время казалось, что у трамваев нет особого будущего, — но у нас не было выбора. Как оказалось, для нас совсем неплохим вариантом стало владение частицей бизнеса массовых перевозок.

Энергетический кризис заставил людей заговорить об альтернативном и общественном транспорте. Города, в которых уже были проложены трамвайные линии, начали обдумывать возможность их расширения и замены трамвайного парка. Как владельцы «Лённер верке», мы имели некоторое представление о навыках, требуемых в этой отрасли. И затем, примерно в 1974 г., когда Монреаль планировал закупать новые вагоны для своей системы метро, официальные лица спросили нас, не хотим ли мы поучаствовать в тендере на производство вагонов. У них была всего лишь одна заявка, а они хотели, чтобы тендер прошел в обстановке конкурентной борьбы.

Сначала мы не были заинтересованы. Но потом мы подумали о том, что именно пытаемся достичь: разработать продукцию или выйти на рынок, который бы реагировал на события типа энергетического кризиса совсем иначе, чем наш основной вид бизнеса — производство снегоходов. Другими словами, нам нужна была сфера, развивавшаяся по циклу, противоположному тому, которому следовала наша существующая товарная номенклатура. Поэтому мы решили попробовать. В конце концов, у нас имелся некоторый опыт в области

трамваев, и мы уже владели требуемыми навыками — в производстве, сборке, штамповке, литье.

Мы созвали рабочую группу сотрудников, которых собирались увольнять из-за спада в нашем основном виде деятельности, и попросили их подготовить нашу заявку. Мы закупили технологию для производства вагонов метро на резиновых шинах у французов и в конечном итоге получили контракт. Я и подумать не мог, что приобретение бизнеса по выпуску двигателей в Австрии введет нас в сферу массовых перевозок, но это оказалось удачным шагом. Вместо того чтобы закрывать одну из своих производственных мощностей, мы смогли реорганизовать наше производство снегоходов, сконцентрировать его в одной производственной мощности и высвободить другую для изготовления вагонов метро.

Нам повезло, что мы выиграли этот первый контракт; мы развили целый бизнес на его основе. По сути дела, мы оказались там, где находимся сегодня, благодаря тому, что отличались практичностью, имели хороших специалистов, могли искать возможности, которые вписывались в нашу организацию, и не боялись идти на риск. Сказав это, подчеркну, что мы всегда стараемся использовать те навыки, которые развили; мы не выходим в те сферы деятельности, где не можем добавить стоимость.

Потребовалось совсем немного времени, чтобы мы поняли, что не можем управлять транспортным бизнесом из бизнеса снегоходов, который в тот момент руководил всем. Я порекомендовал нашему правлению нанять временного главного исполнительного директора, который бы отвечал за создание корпоративного офиса, что дало мне время продолжить возрождение деятельности по производству снегоходов. Мы организовали специализированную управленческую команду для транспортного бизнеса, и это положило начало диверсификации «Бомбардье».

Все признавали, что дело это было рискованное — особенно тогда, когда наш основной бизнес находился в кризисном состоянии, но мы знали, что должны что-то предпринять. Поэтому когда возникло предложение принять участие в тендере, мы необычайно тщательно подготовились, прежде чем пойти на этот шаг. Мы изучили все аспекты транспортной системы — деловые, технические, операционные — и составили всеобъемлющую смету, чтобы быть уверенными: мы знаем, что делаем. Французская компания, которая продала нам технологию для выпуска вагонов метро на резиновых шинах, полагала, что проект обойдется в 60—70 млн. долл. Однако когда мы все свели воедино, наш итог оказался ближе к 100 млн. долл. Мы подумали, что где-то сбились с верного пути, поэтому заново проверили все цифры, но они все равно казались правильными. В конечном итоге наша заявка на 118 млн. долл. оказалась второй по" стоимости.

Заявка, которая была ниже нашей по стоимости, не соответствовала спецификациям проекта. В них оговаривались очень дорогие муфты, но другой участник тендера использовал более дешевую альтернативу. Когда он включил в свою смету стоимость нужных муфт, его цена превысила нашу заявку на 1,5 или 2 млн. долл. Это говорит о том, как близко мы подошли к истине со своими расчетами.

Этот первый опыт был для нас очень полезен. Он придал нашим людям уверенность в их способности выйти в новую отрасль. После этого мы выиграли несколько небольших тендеров в США, а затем в 1982 г. мы подали заявку на проект нью-йоркского метро стоимостью в один миллиард долларов, где мы стали победителями. Но потребовалось время с 1974 г. до начала 1980-х гг., чтобы освоить не только технологию, но и отрасль и понять все ее различные измерения.

В 1986 г. к нам обратились с предложением приобрести «Канадэр», производителя больших корпоративных самолетов, которого канадское правительство собиралось приватизировать. Нам предлагали это и раньше, в начале 1980-х гг., и мы сказали, что не заинтересованы, но с тех пор обстоятельства изменились. На заседании совета директоров в 1985 г. мы решили диверсифицироваться по третьему направлению; мы были к этому готовы и благодаря контракту на нью-йоркское метро могли себе это позволить. Поэтому я внимательно взглянул на «Канадэр».

Когда я изучал бизнес, я увидел, что это не столь уж сильно отличается от того, что мы уже делали. С управленческой точки зрения процессы были теми же самыми: разработка продукции, ее выпуск и работа на высокоспециализированных рынках. Хотя аэрокосмический бизнес — иной тип рынка, мы чувствовали, что имеем навыки, чтобы управлять операциями, поэтому мы решили попробовать.

После поглощения я вскоре убедился, что аэрокосмический бизнес — очень тесный мир. Там не так уж много игроков, и за несколько недель вы со всеми знакомитесь. Как и в наших других предприятиях, мы делали акцент на том, чтобы понять конкуренцию и потенциал для развития нового бизнеса. Затем мы осуществили дальнейшие поглощения, чтобы укрепить то, что мы делали.

В новом для нас производстве проблемы были достаточно знакомыми, но менталитет иным. Традиционно аэрокосмический бизнес не делает особенного акцента на издержках. Самолет может быть очень эмоциональной продукцией. У инженеров наворачиваются слезы на глаза, когда построенный ими самолет уходит в свой первый рейс. Но такого рода привязанность может помешать зарабатывать деньги.

Чтобы внедрить современные методы производства и стимулировать новые идеи, мы привели сотрудников извне, в основном из наших транспортных подразделений. Они не заменили существующий персонал: скорее их роль состояла в том, чтобы работать с инженерами и производственниками и показать им, что подходы, разработанные нами в других звеньях организации, могут быть применены к аэрокосмическому бизнесу. После того как люди поняли, что строительство самолетов сходно со строительством вагонов метро с точки зрения темпов и объема, и после того как мы применили систему, которую использовали в массовых перевозках, мы стали добиваться серьезных успехов.

Как и с транспортными подразделениями, мы старались устраниć многие компоненты, которые раньше производились внутри компании, но я полагаю, что бизнес все еще слишком интегрирован. Если бы мы могли начать сначала, мы бы сохранили основную сборку — сборку крыльев и основных компонентов, но закупали бы все остальное. Мы бы контролировали только ключевые функции: проектирование, сборку и маркетинг. Если мы хотим контролировать наши издержки в этой отрасли, нам придется гораздо больше использовать внешних поставщиков, быть более эффективными и сокращать нашу базу активов.

Мы всегда были компанией, ориентированной на рост, поэтому, когда мы поняли, что у «Канадэра» были планы по разработке авиалайнера на 50 пассажирских мест, мы попросили рабочую группу их изучить. Удовлетворившись их выводами, мы забрали часть самых лучших инженеров из «Канадэра», пересадили их в отдельное здание и попросили разработать реактивный самолет для региональных перелетов. Мы инвестировали в разработку примерно 250 млн. долл. — приблизительно половину рыночной капитализации компании на тот момент. К счастью, кабина Челленджера была достаточно широка, чтобы разместить четыре кресла в ряд, поэтому наша основная задача состояла в том, чтобы раздвинуть фюзеляж и крылья. Когда все получилось, это придало нам гораздо больше уверенности в своей способности делать смелые шаги.

Мы не гонимся за возможностями, если не полагаем, что они помогут нам укрепить наши конкурентные позиции. Мы никогда не рассматриваем кандидатов на поглощения как финансовые схемы. Мы должны быть убеждены, что компания имеет ценную продукцию, которая может быть расширена либо сама по себе, либо через некую форму интеграции с нашей собственной продукцией. Мы гордимся тем, что осуществляем тщательную работу, когда изучаем целевые компании, так что нам не приходится полагаться на продажу другого подразделения, чтобы окупить поглощение.

Когда мы думаем о приобретении компании, мы изучаем ее показатели деятельности и пытаемся понять ее потенциал роста. В обрабатывающей промышленности почти у каждой организации есть свой собственный метод работы. Мы не хотим его разрушать; на самом деле мы надеемся у него научиться. Но мы также должны быть уверены, что с течением

времени сможем внедрить там Производственную систему «Бомбардье». Мы стремимся устранять потери и оживить активы, работающие ниже своих возможностей, используя наши испытанные и проверенные управленческие подходы.

Мы очень по-канадски подходим к поглощениям. Мы практически никогда неувольняем сотрудников. Опыт показал нам, что если мы к ним хорошо относимся и даем им нужные возможности для роста, они будут продуктивными и создадут рабочие места для других. Наша история поглощений такова, что мы всегда заручались поддержкой сотрудников; они знают, что мы будем инвестировать в новую продукцию и тем самым сохранять рабочие места. Мы полагаем, что великие организации достигают исключительных результатов, добиваясь того, чтобы все их члены работали на поразительно высоком уровне.

Наконец, мы никогда не платим за компанию больше, чем надо. Мы не оплачиваем прошлые ошибки владельцев. В конце концов, мы никогда не боимся отказаться от возможности.

Мы разработали Производственную систему «Бомбардье» и Систему проектирования «Бомбардье», чтобы охватить наши базовые принципы проектирования и производства. Информационная технология — еще одна область, где мы тесно координируем наши усилия. Наши информационные менеджеры делятся своим опытом в плане систем и поставщиков, и мы все в большей мере применяем форматы, действующие в рамках всей компании, типа SAP для управленческих информационных систем и Lotus Notes для коммуникаций. В результате мы экономим время и деньги.

Пару лет назад мы получили предложения по финансовому бизнесу и должны были решить — продавать или расширяться. Мы решили расширяться. Мы начали предлагать розничное финансирование по той же самой продукции, по которой уже предлагали оптовое финансирование дилерам. Недавно мы внедрились в бизнес ипотечного кредитования по сборным домам, равно как и в нишу кредитования под обеспечение активами. Сегодня на долю финансирования продукции «Бомбардье» приходится менее четверти бизнеса финансовой группы.

Сервисная группа зарождалась аналогичным способом. В определенном смысле она дополняет наши прочие виды бизнеса. Для нее требуется меньше капитала, чем для нашего товарного бизнеса, и она менее подвержена циклическим колебаниям. В период экономического спада авиалиния может не покупать новые самолеты, но ей все равно придется поддерживать в рабочем состоянии имеющийся парк.

Наша система стимулирования в рамках групп также менялась с течением времени. Стимулы прежде основывались на доходности используемых активов, для которой у нас была цель примерно в 20%. Сегодня мы измеряем показатели деятельности с точки зрения создания экономической стоимости, и наши стимулы привязаны к этому инструменту. Он был институционализирован по всей организации и формирует часть базовой подготовки для новых менеджеров, когда они приходят в «Бомбардье».

Мы проводим ограниченное количество форумов между группами. Наш форум по стратегическим вопросам сводит воедино 20—25 человек дважды в год, чтобы разобраться со сложными стратегическими вопросами, которые затрагивают различные подразделения. У нас также есть совет по человеческим ресурсам. Корпоративный управленческий совет, наш форум высшего уровня, позволяет мне обсуждать корпоративные инициативы и вопросы с президентами групп и ключевыми корпоративными управляющими. Мы не верим в многочисленные заседания; ни один из этих форумов не проводится чаще, чем три раза в год. Когда они проходят, делается настоящее дело.

Мы часто организуем интенсивные корпоративные семинары, чтобы готовить наших управляющих и информировать их относительно новых тенденций в нашей стратегической ориентации. Эти семинары также помогают укрепить наши ценности и налаживать внутренние каналы коммуникаций между менеджерами из различных подразделений. Когда люди узнают друг друга в предпринимательской обстановке типа нашей, они охотно делятся идеями.

Одна из наших целей — увеличить число менеджеров, переходящих из одной группы в другую. Такое движение часто происходит из группы транспортировки в аэрокосмическую группу, но не столь активно из группы моторизованной потребительской продукции в другие группы. Я думаю, что такой тип обмена управляющими создает самые большие преимущества благодаря тому, что сотрудники делятся идеями между группами. Это идеальный способ привносить новые идеи.

Сказав все это, подчеркну, что мы сознательно выбрали минималистскую модель — с точки зрения структуры и подбора кадров — для обмена ноу-хау. Мы лучше потеряем определенную синергию между группами, чем помешаем принятию решений и духу предпринимательства в их рамках. Однако, когда возникает сильная потребность в обмене ноу-хау, вмешивается корпоративный центр, и зачастую в этом участвует лично я».

Вопросы для обсуждения к кейсу

1. Охарактеризуйте основные ноу-хау корпорации «Бомбардье».
2. Какие общие системы существуют в корпорации «Бомбардье»?
3. С кем и как поддерживаются «ключевые отношения» корпорацией «Бомбардье»?
4. Назовите ключевые факторы успеха корпорации «Бомбардье».
5. Выделите основные этапы эволюции корпорации «Бомбардье», проведите SWOT-анализ для одного из них.

Тема 3. Стратегический анализ внутренней среды организации

Контрольные вопросы

1. Какие принципы лежат в основе анализа внутренней среды организации?
2. Что понимается под сильными и слабыми сторонами предприятия?
3. Что такое потенциал организации и какова его структура?
4. Как оценить сильные и слабые стороны предприятия?
5. Раскройте содержание понятия «конкурентоспособность организации».
6. Что такое проблема? Обоснуйте различия между слабыми сторонами деятельности предприятия и его проблемами.
7. Какие типы проблем выделяются на предприятиях? Приведите примеры сущностных и социокультурных проблем из российской практики. Какие из этих проблем преобладают на современном этапе развития? Обоснуйте свой ответ.
8. Приведите примеры подмены проблемы.
9. В чем состоит различие материальных и нематериальных активов предприятия? Приведите примеры таких активов.
10. Что дает «цепочка ценностей» М. Портера для анализа предприятия?
11. Какие сферы деятельности предприятия вы бы стали анализировать в первую очередь?
12. В чем заключаются особенности стратегического анализа производства организации по сравнению с традиционной оценкой организационно-технического уровня производства?
13. Какие аспекты имеют наибольшее значение при проведении анализа управленческого персонала организации?
14. Каково влияние организационной культуры и имиджа на стратегическую позицию организаций?
15. Как оценивается стратегический потенциал организации?
16. В чем отличие стратегического анализа издержек от управленческого учета?
17. Как используется модель «цепочки ценностей (затрат)» для проведения стратегического анализа издержек?

ТЕСТЫ

1. К какой составляющей SWOT-анализа относится следующий набор показателей, характеризующих положение фирмы?
 - a) сильные стороны;
 - b) слабые стороны;

- в) возможности;
г) угрозы.
2. Какие из следующих факторов должны быть в первую очередь учтены при выборе стратегии (являются ключевыми)?
- сильные стороны отрасли;
 - сильные стороны фирмы;
 - цели фирмы;
 - интересы высшего руководства;
 - квалификация работников;
 - степень зависимости от внешней среды;
 - все перечисленные факторы.
3. К основным видам деятельности в цепочке ценностей относят:
- материально-техническое обеспечение;
 - продажи;
 - закупки;
 - управление людскими ресурсами;
 - производство;
 - все вышеперечисленное.
4. Какие варианты стратегий может выбирать фирма, имеющая сильные конкурентные позиции, при медленном росте рынка?
- совместное предприятие в новой области;
 - концентрическая диверсификация;
 - горизонтальная интеграция или слияние;
 - сокращение;
 - вертикальная интеграция;
 - конгломератная диверсификация.
5. Конкурентные преимущества, связанные с наличием дешевой рабочей силы, доступностью источников сырья, относятся к конкурентным преимуществам:
- высокого ранга;
 - низкого ранга.
6. Какие из перечисленных факторов определяют конкурентную силу поставщика организации?
- уровень специализации поставщика;
 - концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
 - темперы инфляции и нормы налогообложения;
 - все перечисленные факторы.
7. Конкурентная среда организации определяется:
- только внутриотраслевыми конкурентами;
 - внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию;
 - firmами, производящими замещающий продукт;
 - только фирмами, которые могут выйти на рынок с тем же продуктом.
8. Наличие продуктов-заменителей:
- уменьшает ценовую власть покупателей;
 - увеличивает ценовую власть покупателей;
 - не влияет на ценовую власть покупателей;
 - увеличивает экспортно-импортное сальдо.
9. Центральная компетенция — это:
- компетенция чиновников центральных министерств и ведомств;
 - компетенция управленческого персонала фирмы;
 - компетенция организации в целом в области производства и реализации продукции;
 - универсальная способность организации осуществлять те или иные функции наилучшим способом.

10. Конкуренция между городами возникает по поводу:

- а) привлечения квалифицированных кадров;
- б) привлечения капиталов;
- в) привлечения капиталов и кадров;
- г) продажи продукции, производимой на территории данных городов.

ПРАКТИКУЮЩИЕ УПРАЖНЕНИЯ И СИТУАЦИИ

Упражнение 1.

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

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

Упражнение 2.

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

Упражнение 3.

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

Ситуация 1.

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 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 производителей 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. Шuya. 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 дистрибуторской компании *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 мощ-

ностей 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 мне «Амату»! Она все умеет» наводил молодежь на мысли, далекие от компьютера. Позже г-н Анисимов признал, что следовало выделить на рекламную кампанию не менее 5—6 млн. долл. За первые 6 месяцев реализации было продано всего 5 тыс. компьютеров «Амата».

Вопросы

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?

Ситуация 2.

«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 обоснованы, то они лишь отчасти объясняют успехи питерских ритейлеров. Присмотревшись к компании повнимательнее, можно заметить более важный фактор роста — ее динамичная внутренняя жизнь. Успехи «Пятерочки» объясняются очень просто — ее бизнес был глубоко продуман, четко организован и последовательно реализовывался 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 залекивающихся 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 ассортиментного ряда — логистика для меньшего количества наименований обходится дешевле.

Основной резерв извлечения прибыли и экономии в «Пятерочке» состоит в жестко прописанных правилах внутреннего распорядка. Расписано буквально все, вплоть до количества слов, необходимых и достаточных в деловом общении. В фирме разработан глоссарий для сотрудников, состоящий из 200 терминов. Из него сознательно исключены сложные и «умные» понятия современного языка бизнеса. Считается, что работники не должны тратить время на прояснение смысла высказываний собеседников. А то можно и убытки понести из-за элементарного непонимания между коллегами. Документов с описанием бизнес-процессов «Пятерочки», напротив, очень много, и руководство компании рассматривает их как ее основной капитал. Описание бизнес-процессов предельно детализировано. До секунд разработаны нормативы погрузочно-разгрузочных работ автотранспорта в магазинах. Это позволяет точно знать, где находится машина, и в случае необходимости скорректировать ее маршрут. В правилах для грузчика указан кратчайший путь через зал в подсобку даже на тот случай, если грузовик с товаром подошел не к черному, как обычно, а к основному входу: мимо каких полок проходить, где сворачивать влево, где вправо. Четкое планирование маршрутов и установление нормативов на время перевозки, разгрузки и погрузки позволило поднять производительность труда на этих операциях на 35%. В рекомендациях по расстановке продуктов в торговом зале учтены мельчайшие детали поведения потребителей: каков обычный маршрут покупателей по залу, идет он в одиночку или с женщиной (мужчиной), с ребенком; под каким углом падает взгляд покупателя на продукт и захочет ли он за ним тянуться. После того, как все работы в магазинах были детально описаны, «Пятерочке» для их выполнения нужно на 15—25 сотрудников меньше, чем другим сетям. Уровень издержек в магазинах «компании-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 поддержание этого было 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 совершают программы. Тем не менее, програмисты «Пятерочки» утверждают, что в их системе управления все кассовые операции были доведены до высших степеней 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 обучаются профессиональным навыкам, но и правилам поведения в компании. Ведут беседы об основных культурных установках, которые здесь называют заповедями. С одной стороны, правила призывают возлюбить покупателя как самого себя. Они звучат примерно так: «Клиент — наш лучший партнер», «Слушай и уважай потребителя», «Клиент имеет право на плохое настроение, мы — никогда». С другой стороны, сотрудников здесь называют партнерами и выдают каждому специальный именной паспорт — знак принадлежности к корпорации. В программе обучения обязательна лекция об истории компании, где рассказывается о ее успехах и объясняются их причины.

Вопросы

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»?

Ситуация 3.

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

Около десяти лет предприятие переживало трудности первого этапа перестройки.

В 1998 г. акционеры «Русского меха» предприняли решительные действия. Они поняли, что перестановка фигур на самом предприятии ничего не дает, и решили пригласить новую команду менеджеров со стороны. Новые менеджеры поставили перед собой задачи: ввести профессиональное управление финансами, персоналом; наладить постоянные поставки качественного сырья; внедрить мировые технологии выделки меха и пошива; осуществлять современный маркетинг. Все это было в сентябре 1998 г., в канун продажного сезона, поэтому действовали быстро. Хотя с финансами было тугу, за четыре месяца успели закупить сырье и внедрить новые технологии, раскачать производство и серьезно нарастить объемы, распродать продукцию и вернуть долги. Правда, отдельное спасибо менеджеры говорят кризису. «Без него процесс стабилизации занял бы гораздо больше времени, — считает генеральный директор

Михаил Курцер. — Много долгов у нас было в рублях. Большую часть сырья купили за рубли, с какими-то поставщиками договаривались о поставке в кредит, зарплата, налоги — в рублях». Кризис дал меховщикам возможность начать борьбу с импортерами, занимавшими львиную долю рынка (по оценкам Департамента легкой промышленности Минэкономики — 85%). Норковая шуба от «Русского меха» в фирменном магазине стоит примерно 50 тыс. руб., а импортные (в ГУМе, ЦУМе или «Охотном Ряду») — в среднем 90—100 тыс. руб. На рынках шубы хотя и подешевели (до 50—70 тыс.), но уже меньше привлекают массового покупателя из-за невысокого качества меха. Кстати, для «Русского меха» «качество» — ключевое слово. Руководители фабрики убеждены, что цена не самое главное, нужно предлагать настоящее европейское качество.

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

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

Технология «в роспуск» значительно расширяет возможности дизайнера. Когда изделие шьется только из цельных кусков, это диктует более жесткую форму. Часто технологии из цельных шкурок и «в роспуск» совмещаются, чтобы манто получилось теплым, носким и одновременно изящным. Модели коллекций «Русского меха» или создаются собственными дизайнерами, или покупаются у итальянских. «В принципе мы должны и уже готовы предлагать ассортимент «на всякое хочу», — говорит директор по продажам Андрей Антонов. — Если покупательница со средним уровнем достатка покупает манто, намереваясь носить его пять лет, она выбирает изделие из цельных шкурок. Если пошикарнее и помоднее, на один — два сезона, то шубку, сшитую с применением технологии «в роспуск». Нет денег на норку или каракуль, можно купить пальто из крашенного, скажем, под рысь, кролика».

Руководство фабрики прекрасно понимает, что громадное предприятие будет работать неэффективно при небольших объемах производства. «Уровень рентабельности невысок, поскольку мы исходим не из калькуляции себестоимости, а из приемлемой для рынка цены, — поясняет М. Курцер. — Чтобы предприятие было рентабельным, нужно быстро расширять производство. Я сознательно не хочу давать цифры, зачем информировать конкурентов, скажу лишь, что у нас сейчас около сорока вакансий скорняков. А каждый скорняк дополнительно создает три — четыре рабочих места». Один из резервов роста производства — пошив спецодежды, в том числе для госструктур. Хотя платят по госзаказам не всегда исправно, «Русский мех» старается сохранить за собой эту нишу и участвует во всех тендерах на поставку меховых изделий силовикам. Более выгодными для «Русского меха» являются контракты с нефтяниками, газовиками, авиакомпаниями и МЧС. Еще одно перспективное направление — услуги: чистка и хранение меховых изделий, подгонка одежды. Более гибкой стала финансовая политика. «Русский мех» начал активнее работать с кредитами банков, что прежнее руководство делать просто опасалось. Предприятие-то сезонное: закупка сырья должна осуществляться в сжатые сроки, когда можно получить качественные шкурки по дешевой цене. То же самое с продажами: это сентябрь — январь. А фабрике желательно работать круглый год. С сентября прошлого года «Русский мех» ни разу не останавливался. Причем если в прежние годы большую часть коллектива в конце зимы отправляли в неоплачиваемые отпуска,

то в прошлом году приходилось даже просить людей потерпеть с отдыхом. Первыми итогами своей работы новая команда менеджеров считает стабилизацию положения. Это значит, что создана площадка для дальнейшего роста. Какова цель компании? Курцер говорит, что не успокоится, пока акционеры не начнут получать дивиденды. И тогда «банки окончательно убедятся, что мы развиваемся динамично и являемся реальным и выгодным партнером». На самом деле М. Курцер хочет понравиться не банкам, а заграничным покупателям. Получать кредиты, чтобы открывать фирменные магазины в Европе, — такая «чисто конкретная» цель имеется у руководителей ожившего гиганта.

Вопросы

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

Тема 4. Разработка миссии и стратегических целей

Контрольные вопросы

1. Что представляет собой миссия организации в широком и узком понимании? О миссии в каком понимании говорят в стратегическом менеджменте? Дайте обобщающее определение миссии организации.
2. Подумайте, почему для некоторых организаций трудно сформулировать миссию.
3. В чем общий смысл цели организации? Дайте одно из наиболее запомнившихся определений стратегической цели.
4. Какие классификации стратегических целей вы знаете? Дайте примеры стратегических целей.
5. Охарактеризуйте секрет успеха японских предприятий в координации стратегических целей.
6. Какими характеристиками должны обладать правильно поставленные цели?
7. Прохождение каких фаз предполагает процесс установления целей?

Задания для самостоятельной работы

Упражнение 1.

Проанализируйте цели компании "Теско". Какие, на ваш взгляд, в этом перечне есть недостатки?

1. Предоставление заказчикам максимальных благ;
2. Удовлетворение потребностей заказчиков (интересно, намного ли эта цель отличается от первой?);
3. Обеспечение акционеров высокими доходами;
4. Повышение рентабельности;
5. Развитие талантов сотрудников;
6. Тесное сотрудничество с поставщиками;
7. Участие в выработке политики национальной пищевой промышленности;
8. Поддержание благосостояния общества;
9. Защита окружающей среды.

Упражнение 2.

Ниже приведены примеры корпоративных целей трех известных компаний:

1. McDonald's:
 - 1.1. Достичь 100%-ного уровня удовлетворения клиента ежедневно, в каждом ресторане, каждого клиента.

2. Rubbermaid:

- 2.1. Увеличить за 5 лет ежегодный объем продаж с 1 млрд. до 2 млрд. долл.
- 2.2. Раз в 1,5—2 года выходить на новый рынок.
- 2.3. Обеспечить, чтобы 30% общего объема продаж приходится на товары, запущенные в производство за последние 5 лет.
- 2.4. Обеспечить самые низкие издержки при самом высоком качестве продукции среди всех производителей отрасли.
- 2.5. Достичь среднего уровня годового прироста в 15% по показателям объема продаж, прибыли и дохода по акциям.

3. McCormick&Company:

- 3.1. Достичь 20% уровня дохода по акциям.
- 3.2. Довести годовой прирост продаж до 10%.
- 3.3. Поддерживать средний уровень годового прироста дохода по акциям на уровне 15%.
- 3.4. Сохранить показатель «задолженность к общей сумме капитала» на уровне до 40%.
- 3.5. Выделять на выплату дивидендов 25-30% чистого дохода.
- 3.6. Проводить политику приобретения других компаний, которые могли бы дополнить текущую деятельность и увеличить общие доходы.
- 3.7. Ликвидировать те направления деятельности, которые не приносят или не могут принести соответствующего дохода, или не вписываются в стратегию компании.

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

Упражнение 3.

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

Тема 5. Стратегии фирм, их сущность и классификация

Контрольные вопросы

1. Укажите требования к стратегии.
2. Назовите классификационные признаки стратегий.
3. Какие сложности можно отметить при проведении классификации стратегий?
4. Какие группы базовых стратегий выделяют в стратегическом управлении?
5. Поясните сущность стратегии концентрированного роста корпорации.
6. Охарактеризуйте особенности применения стратегии интегрированного роста.
7. Какие вы знаете способы диверсификации корпорации?
8. Назовите, какие стратегии относятся к конкурентным, укажите их роль и значение.
9. Какие основные характеристики отрасли предопределяют формирование той или иной отраслевой стратегии?
10. Какие стратегии рекомендуются на тех или иных стадиях жизненного цикла отрасли?
11. Что лежит в основе глобальных стратегий?
12. Приведите примеры портфельных матриц, используемых в разработке портфельных стратегий.
13. Какие примеры из российской практики вы можете привести в качестве иллюстрации практической реализации функциональных стратегий?

ТЕСТЫ

1. В основе классификаций стратегий используются следующие классификационные признаки:
 - а) стадия жизненного цикла отрасли;
 - б) относительная сила отраслевой позиции организации;
 - в) степень агрессивности поведения организаций в конкурентной борьбе;

г) совокупность этих и других классификационных признаков.

2. Интегрированный рост организации предполагает:

- а) развитие продукта (его совершенствование или создание нового);
- б) реализацию технологически новой продукции на существующем рынке;
- в) реализацию технологически новой продукции на новых рынках;
- г) получение в собственность и установление контроля за поставщиками, либо за сбытовой сетью, либо за конкурентами.

3. Стратегия минимизации издержек (лидерства по издержкам) нацелена:

- а) на обеспечение более низких системных издержек на товар по сравнению с конкурентами;
- б) на приздание продукту-товару отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые отличают данный товар от предложений конкурентов;
- в) на найм и тренинг такого персонала, который работает с клиентами более эффективно, чем персонал конкурентов;
- г) на создание более выгодного имиджа организации, рекламной марки продуктов, т.е. бренда.

4. Стратегия конкурентного поведения последователя за лидером предполагает:

- а) активную атаку на лидера;
- б) ведение интенсивной конкурентной борьбы;
- в) реализацию стратегии инноваций;
- г) охрану своей доли рынка, удержание своих клиентов.

5. Стратегия для отрасли на этапе спада — это:

- а) стратегия расширения рынка для получения более высокой прибыли;
- б) стратегия «снятия сливок» (установление на новинку в начале высоких цен, а потом их снижение по мере насыщения рынка);
- в) стратегия низких цен для завоевания рынка и быстрого отрыва от конкурентов;
- г) стратегия «сбора урожая» (управляемого сокращения инвестиций с целью максимизации потоков доходов).

6. Портфельная матрица Ансоффа «товар — рынок»:

- а) предлагает ряд стратегий для рынка, находящегося на стадии зрелости;
- б) предлагает ряд стратегий для сегментов матрицы «плат», «объем», «специализация», «фрагментация»;
- в) в качестве одной из стратегий предлагает стратегию совершенствования деятельности;
- г) предлагает стратегии, в зависимости от количества конкурентных преимуществ и способов их реализации.

7. Стратегия управления персоналом относится:

- а) к функциональным стратегиям;
- б) к базовым стратегиям;
- в) к корпоративным стратегиям;
- г) к отраслевым стратегиям.

8. Стратегия глобализма основана:

- а) на стандартизации товара и стандартизации рекламы;
- б) на стандартизации товара и использовании мирового маркетинга;
- в) на фрагментарной деятельности предприятий отрасли;
- г) на полностью тождественной стратегии внешнеэкономической деятельности.

9. Какие стратегии образуют «стратегическую пирамиду» крупной диверсифицированной компании?

- а) корпоративная стратегия;
- б) стратегия горизонтальной интеграции;
- в) функциональная стратегия;
- г) стратегия фокусирования;
- д) деловая стратегия;
- е) операционная стратегия.

10. В «стратегическую пирамиду» одноотраслевого предприятия входят:

- а) корпоративная стратегия;
- б) деловая стратегия;
- в) функциональные стратегии;
- г) операционные стратегии.

11. Содержание портфельной стратегии включает.

- а) расположение и масштабы областей деятельности, где будут гибко проявляться конкурентные преимущества организации, синергизм различных деятельности;
- б) использование технологий по принципу «двойного назначения»;
- в) использование организацией конкурентных преимуществ возможных партнёров по бизнесу в целях данной организации;
- г) многообразное использование различного рода ресурсов фирмы – материальных, финансовых, научно-технических, кадровых и др.

12. К факторам, формирующими стратегию, относятся:

- а) социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы;
- б) ориентация коллектива предприятия на стратегию;
- в) привлекательность продукции, отрасли;
- г) конкурентоспособность фирмы;
- д) корпоративная стратегия.

13) Виды корпоративной стратегии диверсификации включают:

- а) поглощение;
- б) диверсификацию в родственной отрасли;
- в) диверсификацию в неродственной отрасли;
- г) стратегию свёртывания и ликвидации;
- д) стратегию приватизации;
- е) стратегию многонациональной диверсификации;
- ж) стратегию реструктурирования, восстановления и экономии.

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

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

15. 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.

16. Какая стратегия наиболее привлекательна для фирмы, которая дальше не может развиваться на одном из рынков с данным продуктом в рамках данной отрасли?

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

17. Какая из перечисленных стратегий развития предполагает отказ от рассмотрения долгосрочных перспектив бизнеса в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе?

- а) стратегия развития продукта;
- б) стратегия обратной вертикальной интеграции;
- в) стратегия «сбора урожая»;

- г) стратегия конгломеративной диверсификации;
- д) стратегия сокращения расходов.

ПРАКТИКУЮЩИЕ УПРАЖНЕНИЯ И СИТУАЦИИ

Упражнение 1.

Для того чтобы ощутить преимущества от разделения видов деятельности между производственными подразделениями внутри корпорации, сама корпорация должна быть структурирована таким образом, чтобы способствовать передаче знаний, навыков и ресурсов между структурными единицами.

Приведите примеры структур и систем, которые способствуют оптимальному разделению ресурсов.

Упражнение 2.

По мнению М.Портера, перед началом проведения диверсификации необходимо осуществить три теста.

1. Тест на привлекательность. Отрасли выданные для диверсификации, должны иметь либо привлекательную структуру, либо потенциал для того, чтобы стать привлекательными. Проблема заключается в том, что в таких отраслях существуют высокие барьеры входления для новых участников. Кроме того, оперирующие в привлекательных отраслях фирмы стоят очень дорого. Структурно непривлекательные отрасли можно рассматривать только в том случае, если существует вероятность, что корпорация своими действиями изменить ситуацию сложившуюся в отрасли, либо если ожидаются изменения в структуре отрасли.
2. Тест на стоимость входления в новую отрасль. Золотым правилом в данном случае является то, что издержки входления в отрасль должны в последующем быть оправданы будущими доходами. Проблемы возникают, когда приобретающая корпорация сталкивается с конкурентами. Борьба между конкурентами может закончиться тем, что победитель заплатит за своё приобретение большую сумму чем рыночная стоимость приобретённой компании. А это значит, что в приобретаемом бизнесе должны быть скрыты такие нераскрытие возможности которые бы оправдали данную покупку.
3. Тест на дополнительные выгоды. Корпорация должна дать своему новому подразделению какие то значительные конкурентные преимущества, ли само подразделение должно предложить возможности для повышения конкурентоспособности корпорации в целом. Однако если это преимущество заключается в реструктуризации «угасающего» вида деятельности, то корпорация должна продать это подразделение, чтобы обеспечить ресурсы для проведения подобной операции где-либо ещё. Некоторые менеджеры путают понятия стоимости корпорации и её размеров и не решаются продать подразделения, которые уже не могут увеличивать стоимость корпорации.

При каких результатах тестирования можно проводить диверсификацию?

Упражнение 3.

В крупном медиа-концерне есть убыточная газета, посвященная искусству. Она имеет мало подписчиков, но зато существует с момента его основания и считается респектабельным изданием в своей области.

Вопрос. Если бы вы были руководителем медиа-концерна, как бы вы поступили: ликвидировали эту газету или оставили? Аргументируйте свой ответ.

Упражнение 4.

Кроме классического варианта матрицы BCG или McKinsey есть еще и упрощенный. Его появление связано с тем, что всё-таки в российских условиях пока довольно сложно следовать данной методике в полном объёме. Особенно если речь идёт не крупном холдинге,

и компания не может позволить себе потратить большую сумму для сбора информации об объёмах рынка и о своей доле. В упрощенном варианте размер шарика характеризует не ёмкость рынка, а выручку компании по данному направлению деятельности. Используя параметры таблицы, постройте матрицу и проведите оценку привлекательности рынка и конкурентного статуса холдинга.

Для оценки каждой оси матрицы в данном примере используются шесть параметров. Для оценки рынков по каждому параметру присваивается значение от 1 до 6. Затем итоговая оценка привлекательности рынка рассчитывается как среднее арифметическое этих значений.

№	Направление деятельности и	Вы ру чк а	Оценка привлекательности рынка							Оценка конкурентного статуса компании на рынке						
			Динамика рынка	Размер рынка	Барьеры входа и выхода	Сезонность	Воздействие	Конкуренция	Итоговая оценка	Доля рынка	Тенденции в	Качество продукции	Уровень	Уровень	Гибкость	Итоговая оценка
1.1	Услуги															
1.1 .1.	<i>Ж/Д терминал (услуги отправителя)</i>	178	1	5	1	1	2	3	2,2	0,45	0,4	1,5	0,6	0,5	1	4,45
	вес фактора (%)									15	10	25	20	10	20	100
	оценка конкурентной силы (от 1 до 6)									3	4	6	3	5	5	
1.1 .2.	<i>Аренда</i>	3	2	5	3	6	3	2	3,5	0,15	0,15	0,9	0,9	0,2	0,8	3,1
	вес фактора (%)									8	7	30	30	5	20	100
	оценка конкурентной силы (от 1 до 6)									2	2	3	3	4	4	
1.1 .3.	<i>Юридические услуги</i>	25	1	4	1	0	2	3	1,83	0,15	0	2,5	0,15	1	1	4,8
	вес фактора (%)									10	0	50	5	18	17	100
	оценка конкурентной силы (от 1 до 6)									1	5	5	3	5	5	
1.1 .4.	<i>Гостиничные услуги</i>	2	2	4	3	6	3	2	3,3	0,15	0,15	0,9	0,9	0,2	0,8	3,1

	вес фактора (%)								8	7	30	30	5	20	100
	оценка конкурентной силы (от 1 до 6)								2	2	3	3	4	4	
1.2 .	Торговля														
1.2 .1.	<i>Перепродажа г/конденсата</i>	4	1	3	1	3	1	1	1,7	0,5	0,1	0,75	0,75	0,25	1,253,6
	вес фактора (%)								25	5	15	25	5	25	100
	оценка конкурентной силы (от 1 до 6)								2	2	5	3	5	5	
1.2 .2.	<i>Оптовая торговля ветеринарной продукцией</i>	150	1	6	3	1	2	3	2,67	1,2	0,4	1,25	0,05	0,15	0,03,1
	вес фактора (%)								30	20	25	5	15	5	100
	оценка конкурентной силы (от 1 до 6)								4	2	5	1	1	1	
1.2 .3.	<i>Розничная торговля ветпрепарата ми</i>	10	2	6	4	2	2	3	3,2	0,45	0,25	1,2	0,8	0,05	0,753,5
	вес фактора (%)								15	5	30	20	5	25	100
	оценка конкурентной силы (от 1 до 6)								3	5	4	4	1	3	
1.2 .4.	<i>Оптовая торговля медпрепарата ми</i>	10	1	6	5	1	2	1	2,67	0,3	0,2	1,25	0,05	0,45	0,02,3
	вес фактора (%)								30	20	25	5	15	5	100
	оценка конкурентной силы (от 1 до 6)								1	1	5	1	3	1	
1.3 .	Подрядные работы														
1.3 .1.	<i>Ремонт скважин</i>	45	2	5	2	3	3	2	2,83	0,25	0,25	1,25	1	1,25	0,754,75

	вес фактора (%)								5	5	25	25	25	15	10 0
	оценка конкурентной силы (от 1 до 6)								5	5	5	4	5	5	
1.2 .3.	<i>Ремонт фонтанной арматуры</i>	3	6	4	3	4	2	2	3,5	0,1	0	2,5	0,2 5	0,5	0,5 5
	вес фактора (%)									5	0	50	25	10	10 0
	оценка конкурентной силы (от 1 до 6)									2	2	5	1	5	5
1.3 .3.	<i>Переработка г/конденсата</i>	5	2	5	4	0	6	3	3,3	0,1	0,1	0,9	0,6	0,5	0,6 2,8
	вес фактора (%)									5	5	30	30	10	20 0
	оценка конкурентной силы (от 1 до 6)									2	2	3	2	5	3
1.3 .4	<i>Бурение скважин</i>	10	1	4	3	2	4	2	2,6 7	0,1	0,1	1,2 5	0,7 5	1,2 5	0,4 5 3,9
	вес фактора (%)									5	5	25	25	25	15 0
	оценка конкурентной силы (от 1 до 6)									2	3	5	3	5	3
1.4 .	Производство биопрепарата в по давальческой схеме	10	1	1	4	3	1	3	2,2	0,8	0,4	1,5	0,4	0,6 5	0,2 5 3,9
	вес фактора (%)									20	10	30	20	15	5 10 0
	оценка конкурентной силы (от 1 до 6)									4	4	5	2	4	5

Ситуация 1.

ЗАО «Радищевская мануфактура» включает следующие производства, образующие вместе законченный цикл производства шерстяной ткани: прядение, ткачество, окраску и отделку. В 1980-е годы СССР занимал первое место в мире по объёму производства шерстяных тканей. На Российскую Федерацию приходилось около 65 % общесоюзного производства тканей, и Россия занимала второе место в мире после Италии.

Традиционный рынок шерстяных тканей практически разрушился в 1994 г. Если во времена СССР ткани «Радищевской мануфактуры» закупали почти 80 швейных фабрик по всей

стране, то в 1994 г. лишь одна фабрика продолжала делать регулярные закупки. Одновременно прекратили своё существование государственные оптово-снабженческие структуры. Частные оптовики были ещё слишком малы, чтобы обеспечить устойчивый сбыт. Как правило, размер закупок частного оптовика не превышал 1 тыс. м тканей. В результате единственными надёжными отечественными потребителями остались шесть специализированных торговых домов, но они закупали в год не более 150 тыс. м тканей – менее месячной производственной программы при нормальной загрузке мощностей.

С 1992 г. появились новые потребители – американские и германские оптовики швейных изделий. На данном рынке «Радищевская мануфактура» выступала в кооперации с российскими и украинскими швейниками. Спрос, таким образом, полностью зависит от конкурентных преимуществ российских и украинских текстильщиков. Руководство «Радищевской мануфактуры» сформулировало четыре важнейших конкурентных преимущества:

- 1) низкие издержки производства по сравнению с европейскими производителями из Италии, Шотландии, Испании, особенно затраты на рабочую силу;
- 2) высокое качество российских шерстяных тканей. Большинство шерстяных фабрик в Центральном регионе России было основано более 100 лет назад в маленьких провинциальных городках, где работники бережно сохраняют традиции своего ремесла;
- 3) высокий образовательный уровень рабочей силы. На «Радищевской мануфактуре» все менеджеры имеют высшее образование, а 50 % рабочих – среднее, что облегчает освоение новой технологии производства и нового оборудования;
- 4) высокая интенсивность труда. Средняя «зона обслуживания» (число станков, обслуживаемых одновременно) российского рабочего в текстильной промышленности в 4 раза превышает данный показатель для Германии и в 12 раз – для Индии.

Руководство «Радищевской мануфактуры» трезво оценило свои конкурентные преимущества как временные. Действительно:

- дальнейший рост внутренних цен на шерсть, энергию и транспорт сводит на нет преимущества по издержкам;
- качество тканей снижается в результате износа оборудования.

В целом структура рынка ЗАО «Радищевская мануфактура» выглядела следующим образом:

- 80 % тканей поставлялась четырём американским фирмам;
- 10 % тканей забирала одна германская фирма;
- 10 % реализовывалось через шесть российских торговых домов, мелких оптовиков и поставлялись на одно российское предприятие.

Чтобы выйти из сложившейся ситуации, руководство компании разработало четыре сценария возможного развития событий.

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

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

- должен быть создан специальный отдел внешнеэкономических связей, задачей которого станет не только оформление контрактов и отслеживание ситуации на мировых рынках сырья и готовой продукции, но и подготовка технических спецификаций по зарубежным стандартам для внедрения в производство;
- необходимо перестроить систему контроля качества, для чего надо создать единую службу и подчинить её руководителю в ранге заместителя директора;
- следует децентрализовать экономическую работу. Вместо планово-экономического отдела создать в каждом производстве (прядение, ткачество, окраска и отделка) экономическое бюро. Главной задачей экономических бюро будет анализ издержек и разработка мер по их снижению.

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

Сценарий 4. Компания должна работать по трём направлениям:

- сырьё. Большинство западных шерстяных тканей производится из «восстановительной шерсти». Это так называемое короткое волокно. Для того чтобы из него сделали пряжу, необходимо добавить более длинные волокна, например капрон. В результате получаются хорошие ткани, но они рассчитаны на один сезон, плохо переносят химчистку, «разволокняются». Поэтому необходимо сделать ставку на другую технологию сырья. Надо делать ткань не из отходов, а из той шерсти, которую состригают с овец, и в таком виде пускать в производство. Сегодня на рынке знак «WOOLMARK» (чистая натуральная шерсть высокого качества), «PURE NEW WOOL» (только новая шерсть) являются для покупателей шерстяных тканей самыми привлекательными брендами;
- необходимо увеличить сбыт тканей внутри России. Если отечественные швейники, выпускающие унылые, отставшие от моды модели, не хотят брать шерсть, выпускаемую предприятием, следует организовать собственное швейное производство;
- необходимо привлечь дополнительных инвесторов, для чего ЗАО следует преобразовать в ОАО.

Вопросы:

1. Оцените достоинства и недостатки каждого варианта.
2. Как вы думаете, какой вариант в конце концов был выбран руководством компании?
3. Какие виды стратегий характеризуют этот вариант?

Тема 6. Формирование стратегических альтернатив и стратегический выбор

ПРАКТИКУЮЩИЕ УПРАЖНЕНИЯ И СИТУАЦИИ

Ситуация 1.

Швейная фирма «КОСМОС» была основана в 1924 г. Спецификой производства в первые годы существования предприятия был пошив военной формы. Начиная с 1994 г. фирма активно сотрудничала с иностранными заказчиками, а благодаря участию и победам в ежегодных конкурсах периодически получала крупные государственные заказы (униформа для российской таможенной службы и для налоговой полиции). Конструкторский отдел фирмы разрабатывает также модели верхней женской одежды для их последующего пошива и реализации в фирменных магазинах предприятия.

Организационно-правовой формой фирмы «КОСМОС» является общество с ограниченной ответственностью. Ее уставный капитал разделен на доли участников, не отвечающих по долгам общества. В соответствии со ст. 87 Гражданского кодекса РФ участники несут лишь риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Типом производства данного предприятия можно назвать серийное производство, основанное на пооперационном разделении труда.

Режим работы односменный. Смена длится 8 часов. В течение пятидневной рабочей недели каждый работник должен отработать 40 часов, но при получении большого заказа рабочим иногда приходится трудиться и по 9—10 часов в сутки, включая субботы. В настоящее время на фабрике функционируют следующие цеха:

- раскройный;
- подготовительный;

- экспериментальный;
- надомный;
- пошивочный;
- влажно-тепловой обработки.

До 1 августа 2004 г. на фабрике существовал также цех «Малютка», который производил одежду для детей в возрасте до 15 лет. Этот цех после летних отпусков был расформирован, и теперь его функции (вместе со своими непосредственными функциями) выполняют другие цеха. Данный цех был закрыт, потому что практически не приносил прибыль предприятию.

В последние годы Китай, создав соответствующие условия, резко увеличил выпуск дешевых, но не всегда качественных товаров легкой промышленности, став, по сути, «мировым портным». Этими товарами наводнили нашу страну «челноки». Такого напора отечественная легкая промышленность не выдерживает, для ее сохранения следует ввести соответствующие пошлины. При этом необходимо подсчитать, сколько таких товаров можно ввозить, чтобы не допустить возникновения их дефицита, а сколько надо производить внутри страны, создав для этого нужные условия и стимулы. А пока этого не произошло будет существовать вероятность закрытия и остальных цехов предприятия.

Для того чтобы предприятие не закрылось, как это произошло с другими швейными фирмами (например, «Москва» и «Салют»), руководство «КОСМОСА» выбрало для себя стратегию сокращения. Если это приведет к улучшению положения предприятия, то можно будет перейти потом к стратегии роста. Однако, учитывая общую экономическую ситуацию в стране и бесконтрольный ввоз иностранных товаров в Россию, это произойдет еще очень не скоро.

Вопросы

1. Правильную ли стратегию выбрало руководство фирмы «КОСМОС»?
2. Какое стратегическое решение вы бы предложили для фирмы «КОСМОС»?

Ситуация 2. Комбинат «Северсталь» — одно из крупнейших в России предприятий черной металлургии. Среди комбинатов с полным металлургическим циклом и производственными мощностями более 1 млн. т. в год он занимает второе место после Магнитогорского.

Среднемесячная заработка 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 оgneупоров. Сооружаются также установки непрерывной разливки стали, что позволит комбинату получить до 5,8 млн. т. годной литой заготовки в год.

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

Себестоимость производства стали комбинату удается поддерживать пока на приемлемом уровне за счет наибольшего в отрасли удельного расхода металлолома на 1 т стали. Металлургический комплекс России работает в условиях сокращения потребления на внутреннем рынке черных металлов. Объем поставок металлопродукции в страны СНГ уменьшился вдвое. Безусловно,

экспорт в ближайшее время останется основной статьей доходов металлургических предприятий, но по мере выхода страны из кризиса 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 и более низкие цены (посредникам предусматриваются скидки до 10—15%).

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

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

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

Примечание.

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

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

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

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

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

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.

Ситуация 3.

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.

СТРУКТУРА ОБОРОТА ОТЕЛЯ «СОЛНЕЧНЫЙ БЕРЕГ», %

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

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 ванных 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.

Вопросы

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?

Тема 7. Реализация стратегии. Управление стратегическими изменениями

Контрольные вопросы

1. Раскройте содержание понятия «реализация стратегии», выделив ее основные аспекты.
2. В чём состоит значение этапа реализации стратегии?
3. Оцените взаимосвязь стратегии и факторов ее реализации.
4. Какова структура процесса реализации стратегии?
5. В чём заключаются отличия процессов реализации стратегии и традиционного плана?
6. Охарактеризуйте основные условия успешной реализации стратегии в компании.
7. Назовите основные управленческие задачи в процессе реализации стратегии.
8. В чём особенность управления стратегическими изменениями?
9. Какие организационные изменения осуществляются в системе стратегического управления?
10. На какие области обычно распространяются стратегические изменения?
11. Дайте характеристику типов стратегических изменений в организации.
12. Какие уровни стратегических изменений можно выделить при реализации стратегии?
13. Приведите примеры радикальных и умеренных стратегических изменений.
14. Как, по-вашему, стратегия определяет организационную структуру управления или структура — стратегию?
15. Какие методы изменения организационной культуры существуют? Приведите примеры методов формирования соответствующей организационной культуры, особенности их использования на практике.
16. Должна ли меняться организационная культура вместе со стратегией или стратегия должна учитывать особенности организационной культуры?
17. Почему возникает сопротивление при реализации стратегии и как они проявляются?
18. Каковы рекомендации для преодоления сопротивления персонала стратегическим изменениям?
19. Какие способы преодоления противодействия запланированным организационным изменениям вы знаете?
20. В чём заключается взаимосвязь между реализацией стратегии и организационной структурой компании?
21. Охарактеризуйте преимущества и недостатки различных типов организационных структур управления с точки зрения стратегического управления.
22. Какие стили руководства могут быть использованы при разрешении конфликтов во время проведения стратегических изменений?
23. Какую роль в реализации стратегии играет организационная культура?
24. Обоснуйте различия показателей результативности и эффективности. Приведите примеры конкретных показателей эффективности и результативности, которые используются в практике работы организаций.
25. Какие методы контроля вы знаете?
26. Опишите процесс стратегического контроля.
27. Каковы основные этапы стратегического управления?
28. Назовите основные управленческие функции, выполнение которых необходимо для успешной реализации стратегии.
29. Что такое формализованная система стратегического управления?
30. По каким направлениям требуется перестройка системы управления вашей компании для создания системы стратегического управления?
31. Перечислите основные трудности и пути их преодоления при проведении организационных изменений.

ТЕСТЫ

1. Реализация стратегии предусматривает:
 - а) активизацию менеджеров всех уровней;
 - б) выделение средств на реализацию стратегии;
 - в) введение передового опыта и достижений науки в процессе реализации стратегии;
 - г) стимулирование выполнения стратегического замысла;
 - д) формирование корпоративной культуры;
 - е) периодическую отчётность о выполнении стратегии.
2. Основные условия выполнения стратегии – это:
 - а) формирование квалифицированных и перспективных кадров;
 - б) подбор и эффективное использование персонала;
 - в) усиление конкурентных преимуществ фирмы;
 - г) приведение организационной структуры в соответствие со стратегией развития фирмы;
 - д) повышение роли первого руководителя фирмы.
3. Организационные изменения встречают наибольшее сопротивление вследствие:
 - а) неправильной последовательности действий при их проведении;
 - б) консервативности людей;
 - в) воздействия внешних обстоятельств;
 - г) недостатка ресурсов для осуществления изменений.
4. Какие из перечисленных факторов определяют выбор той или иной организационной структуры?
 - а) степень разнообразия деятельности фирмы;
 - б) размер фирмы;
 - в) географическое размещение фирмы;
 - г) технология фирмы;
 - д) отношение со стороны руководителей и сотрудников;
 - е) динамизм внешней среды;
 - ж) все перечисленные факторы.
5. Ключевая роль в проведении стратегических изменений и мобилизации потенциала организации принадлежит:
 - а) руководству организации;
 - б) непосредственным исполнителям;
 - в) руководителям среднего звена и непосредственным исполнителям;
 - г) научным и инженерно-техническим работникам;
 - д) в равной степени всем работникам организации.
6. Определяющим фактором эффективности стратегического менеджмента является:
 - а) система мотивации персонала;
 - б) технология менеджмента;
 - в) реализация совокупности функций.

ПРАКТИКУЮЩИЕ УПРАЖНЕНИЯ И СИТУАЦИИ

Упражнение 1.

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

Упражнение 2.

Известно, что установка человека играет решающую роль в его поведении как работника при изменениях в организации. Некоторые учёные считают, что изменение установок работников должны предшествовать поведенческим реакциям людей на изменения; другие придерживаются мнения о необходимости изменения поведения работника, которая повлечёт трансформацию установки.

В чём состоят достоинства и недостатки этих подходов.

Упражнение 3.

Перед любым руководителем время от времени возникает задача формирования заново или реорганизации системы управления организацией, которой он руководит. Решение о целесообразности реорганизации системы управления организацией принимается, как правило, после тщательного анализа результатов деятельности.

Многие предприятия в условиях резко возросшей конкуренции на рынках сбыта всё большее значение придают повышению качества производимой продукции. Поэтому необходимость более эффективного решения проблемы качества на предприятии вполне может стать основной причиной реорганизации предприятия.

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

Вопросы:

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

Упражнение 4.

Учебное заведение решило перейти к использованию в учебном процессе дистанционных технологий. Оыта работы в данной области нет, поэтому руководство решило заключить контракт о создании на базе учебного заведения представительства одного из столичных вузов, успешно занимающегося обучением студентов в СОО.

Определите, какое сопротивление со стороны преподавателей и сотрудников может вызвать это стратегическое изменение.

Составьте программу стратегических изменений.

Ситуация 1.

Основная цель преобразований, которые было решено провести в компании «Альфа Капитал Брок», - концентрация полного спектра финансовых услуг в одной из двух входящих в неё 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 свис ферст Бостон». Итогом работы консультантов стал план развития финансового бизнеса консорциума «Альфа-групп», который в конечном счёте был принят как руководство к действию.

Суть реорганизации сводится к следующему. Изменяется организационная структура ОАО «Альфа-банк», в котором создаются новые подразделения в преспективных направлениях инвестиционно-банковского бизнеса. Отсюда и необходимость в следующем шаге – перевод всего профессионального штата «Альфа-Капитал» в «Альфа-банк». Вслед за командой фондовиков, которым предстоит заниматься прежним своим делом, только теперь в должностях 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 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» реорганизуется в чётко структурированный универсальный банк с инвестиционным уклоном. Преимущество новой организационной формы заключается в снижении издержек и повышении качества обслуживания клиентов, большинство которых, как считают

консультанты консорциума, заинтересованы получать все виды банковских и инвестиционных услуг в одном месте.

Задание:

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

Ситуация 2.

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 работало в убыток. На конец первого квартала 1998 г. сумма непокрытого убытка составила 1995 тыс. деноминированных рублей, или 11% валюты баланса.

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

Финансовый кризис 1998 г. и падение курса рубля оказали крайне благоприятное воздействие на развитие ОАО СЭМЗ. По итогам 1999 г. рост производства составил по отношению к 1998 г. 328,8%. При этом в среднем цены на производимые товары и предоставляемые услуги увеличились всего на 5—15%. Основной прирост производимой продукции был по двум ведущим типам изделий. По итогам 2004 г. на них пришлось уже 91,5% общего объема произведенных товаров и услуг. Основным заказчиком оборудования для строительства выступает Министерство путей сообщения РФ. Что касается второго типа строительного оборудования, то падение курса

рубля сделало их конкурентоспособными на внешнем рынке, даже с учетом транспортных расходов. При трехкратном увеличении производства среднесписочная численность работников ОАО СЭМЗ увеличилась лишь на 20% и достигла 187 человек, включая 29 административно-управленческих работников. Следует отметить, что расширение штата не коснулось административно-управленческих работников — его численность осталась в 1998—1999 гг. без изменений. Основной прирост производства был достигнут за счет уплотнения рабочего дня и повышения производительности труда. Это потребовало серьезного изменения всех подсистем работы предприятия.

Прежде всего была прекращена практика подпольных работ «налево», широко использовавшаяся в прошлом и служившая некоторой компенсацией низкого уровня оплаты и постоянных простоев. Данная деятельность была введена в цивилизованные рамки — был наложен 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

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?

Ситуация 3.

Легкая промышленность переживает трудные времена. Во-первых, эта отрасль с распадом СССР в значительной мере потеряла свою сырьевую базу в виде дешевого хлопка и шерсти из бывших среднеазиатских республик. Необходимость закупать сырье по мировым ценам

привела к росту цен на продукцию и подорвала ее конкурентоспособность на внутреннем рынке. Во-вторых, производство в легкой промышленности было построено таким образом, чтобы обеспечивать выпуск большого количества однотипной продукции. Даже если отвлечься от вопросов качества этой продукции и конкуренции с импортом на внутреннем рынке, а только рассматривать вопрос наличия платежеспособного спроса на нее, то станет очевидным, что в рамках одной республики, доходы населения которой к тому же сократились по сравнению с дореформенными временами, невозможно обеспечить такой же спрос, каковой был в рамках СССР. Это приводит к сложностям с оборотными средствами, неполной загрузке оборудования, а часто и к простоям предприятий. Все вышеперечисленное является причиной роста затрат и снижения конкурентоспособности продукции.

Легкая промышленность стоит сейчас перед дилеммой: окончательно сдать свои позиции иностранным товарам на внутреннем рынке или начать активный поиск направлений повышения конкурентоспособности своей продукции. В текстильной промышленности одним из таких направлений являются попытки повышения качества путем импорта более совершенного оборудования. Это позволит не только повысить качество, но и изменить структуру выпускаемой продукции, перейти от производства большого количества однотипной продукции к мелкосерийному выпуску, динамично изменяющему под воздействием рынка. Такие закупки оборудования осуществляются в рамках создания совместных предприятий с привлечением иностранного капитала. Однако сейчас легкая промышленность не является особо привлекательной сферой для иностранного капитала, и его вложения носят единичный характер.

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

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

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

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

- к росту занятости и доходов населения, а значит, и величины совокупного спроса;
- к повышению качества продукции, выпускаемой на территории страны российскими рабочими, подтягиванию его до уровня мировых стандартов, что в конечном счете ведет к росту конкурентоспособности этой и связанной с ней продукции на внутреннем и на мировом

рынках.

Тем самым создаются условия для сокращения отставания российской промышленности от своих зарубежных конкурентов. Однако даже в столь тяжелое время экономической нестабильности некоторым предприятиям удается осуществлять эффективную деятельность, производить высококачественную одежду, пользующуюся спросом у населения. Одно из таких предприятий — Открытое акционерное общество «Большевичка». Сегодня это производство с законченным технологическим циклом, специализирующееся на выпуске одежды для женщин и мужчин.

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

- произвести запланированное количество изделий при определенных издержках на их производство; снизить процент брака;
- закупить и установить новое оборудование и наиболее полно использовать действующее оборудование;
- организовать и укомплектовать аппарат квалифицированными кадрами, чтобы это способствовало повышению эффективности производства и управления.

Каждая цель реализуется набором задач, выполнение которых осуществляется с помощью вполне определенных функций управления. На ОАО «Большевичка» такими задачами являются:

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

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

стабильной работой, снижать социальную напряженность на фоне растущей безработицы в отрасли. Развитие внешнеэкономических связей предприятия способствует более активной работе на внутреннем рынке, дает возможность постепенно увеличивать объемы производства современной, качественной и красивой одежды.

Вопросы

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

Кейс

Научно-производственная фирма «Ракурс»: стратегия развития взаимоотношений с клиентами

Добившись серьезных успехов на российском рынке автоматизированных систем управления технологическими процессами (АСУ ТП), научно-производственная фирма (НПФ) «Ракурс» создала себе репутацию лидера в своей области и надежного партнера. Успешное позиционирование промышленного предприятия на рынке требует постоянных усилий и стабильности стратегии. Неудачное участие в тендерных торгах для проведения работ на доменной печи № 2, объявленных одной из крупнейших сталелитейных компаний России ОАО «Северсталь», поставило НПФ «Ракурс» перед необходимостью выбора политики дальнейших взаимоотношений с этой известной компанией.

Характеристика отрасли

На протяжении последних 15 лет идет формирование российских компаний-производителей АСУ ТП как на базе предприятий, основанных до 1990 г., так и вновь созданных компаний. Несмотря на значительное количество фирм, работающих на рынке производства программно-технических продуктов для различных сфер деятельности, немногие из них создают крупномасштабные АСУ ТП. Как сказал начальник отдела АСУКольской ЛЭС В. А. Антуфьев, «слишком велика вероятность дефолта фирмы: в случае даже однократного разочарования очередного заказчика дурная слава может стать приговором».

По словам директора компании «Индустриальные системы автоматики» В. В. Моренко, «рынок автоматизации в России до сих пор во многом представляет собой «непаханое поле». Ситуации острой конкуренции пока не возникает. Что сдерживает бурное развитие? Прежде всего, вчерашние взгляды на автоматизацию со стороны как заказчиков, так и многих наших коллег. Немалая часть из них сохраняет узкоотраслевую специализацию. Для некоторых эпизодическое выполнение проектов по автоматизации является лишь попутным непрофильным видом деятельности. Фирм, комплексно занимающихся автоматизацией технологических процессов, в России буквально единицы» (Промышленные контроллеры АСУ. 2003. № 3).

Поставщиков АСУ ТП в России можно условно разделить на три группы. Первую группу составляют западные компании-производители или совместные предприятия (Siemens, Hirschmann, Berthold Technologies TREI GmbH, Metso). Например, компания ООО «ТРЕИ ГМБХ» — это компания со 100%-ми иностранными инвестициями, дочернее предприятие TREI GmbH, которая работает на российском рынке более 10 лет. Компания является разработчиком и производителем контроллером, осуществляет поставки АСУ ТП на их основе. Примером совместного производства может стать российское подразделение международного электроэнергетического концерна ABB, образованное в 1994 г. совместно с Всероссийским электротехническим институтом.

Вторую группу составляют российские организации, поставляющие АСУ ТП, которые были основаны на базе институтов и предприятий, созданных до 1990 г. Инженерные компании были основаны, например, на базе Всероссийского научно-исследовательского

проектного института систем автоматизации и управления, кафедры автоматики Московского инженерно-физического института, Научно-исследовательского института управляющих вычислительных машин, Центрального научно-исследовательского института комплексной автоматизации и др. Наконец, к третьей группе относятся все остальные российские инжиниринговые компании в сфере АСУ ТП. Начало 1990-х гг. отмечено появлением многих новых российских компаний в области промышленной автоматизации. Вторая волна создания компаний в области АСУ ТП в России пришла на период после кризиса 1998 г.

Основу клиентской базы в области АСУ ТП составляют крупнейшие компании топливно-энергетического, металлургического, целлюлозно-бумажного и нефтехимического комплексов. Как полагает президент компании «Индустримальные компьютерные системы» А. П. Баскаков, с точки зрения спроса на продукцию в сфере АСУ ТП, «инвестиции предприятий свидетельствуют об определенной зрелости рынка и готовности предприятий приобретать более дорогие и качественные устройства».

Развитие российского рынка АСУ ТП напрямую зависит от макроэкономических показателей и объема инвестиций в основные фонды российских промышленных предприятий.

Согласно прогнозам Минэкономразвития РФ, в период до 2006 г. в отраслях, составляющих основной спрос на АСУ ТП, ожидаются следующие тенденции развития.

В прогнозируемом периоде предусматривается реализация мер по повышению эффективности использования действующих мощностей в результате технического перевооружения и реконструкции топливно-энергетического комплекса. В частности, привлечению крупномасштабных инвестиций в электроэнергетику будет способствовать дальнейшее реформирование отрасли в соответствии с планом мероприятий по реформированию электроэнергетики на 2003-2005 гг., одобренным Правительством Российской Федерации в июне 2003 г.

Улучшение с середины 2002 г. конъюнктуры внешнего рынка, снижение или отмена экспортных пошлин на металлы, ограничение импорта стальной продукции оказали положительное влияние на рост производства в металлургическом комплексе. На период до 2006 г. основной задачей развития металлургического комплекса остается реализация комплекса мер по развитию металлургической промышленности Российской Федерации на период до 2010 г., предусматривающего осуществление технического и технологического перевооружения отрасли на базе передовых ресурсосберегающих, экологически безопасных технологий, повышение конкурентоспособности продукции, интеграция России в мировой рынок металлопродукции.

В лесозаготовительной промышленности в период 2004-2006 гг. предусматриваются внедрение высокопроизводительной техники и освоение перспективных ресурсосберегающих технологий. В деревообрабатывающей промышленности в период 2004-2006 гг. предполагается освоение прогрессивного отечественного оборудования.

Позитивное влияние на динамику промышленного производства оказывает благоприятная для российских товарных рынков внешнеэкономическая конъюнктура, а также рост инвестиций в основной капитал. Негативное влияние на динамику промышленного производства продолжают оказывать: износ основных производственных фондов, низкая конкурентоспособность отечественных товаров и недостаточная инновационная активность предприятий, рост цен и тарифов на продукцию и услуги естественных монополий. Замена оборудования требует больших капитальных вложений. Поэтому потребители АСУ ТП в большей степени заинтересованы в продлении срока службы существующего оборудования и улучшении его эксплуатационных характеристик за счет модернизации, которая часто включает в себя замену автоматики на более современную.

Спрос на специализированное оборудование ограничен, и число продавцов невелико. Большинство компаний, работающих на рынке АСУ ТП, имеют узкую специализацию и ориентируются на потребности определенных отраслей, специфику их технологических

процессов. Это обстоятельство вынуждает продавца и заказчика к тесному сотрудничеству и взаимодействию.

Особенностью российского рынка АСУ ТП является его информационная непрозрачность, отсутствие данных по объему продаж и емкости рынка в обзорах по проблематике отрасли АСУ ТП в сети Интернет, публикациях в специализированных журналах, которые посвящены скорее техническим аспектам систем, номенклатуре продукции, а не экономическим и управлением вопросам. Исключением может стать аналитический доклад, подготовленный экспертами агентства «Эксперт РА» по итогам 1998-1999 гг., позволяющий сделать вывод о благоприятной ситуации на российском рынке АСУ ТП.

В силу практически полного отсутствия информации можно только Приблизительно оценить долю компаний на рынке АСУ ТП. Считается, что в среднем, по приблизительным оценкам, она не превышает 5%.

К факторам, определяющим успех компаний на рынке АСУ ТП, можно отнести квалификацию и техническую компетентность персонала, опыт работы компаний в отрасли, стратегию компании по управлению взаимоотношениями с клиентами.

История компании

НПФ «Ракурс» была образована в 1991 г. группой сотрудников службы автоматизации и отдела эксплуатации электронного оборудования Кировского завода. Новая фирма была создана в условиях экономической и социальной неопределенности, потери госзаказа, остановки цехов завода и спада производства. Ее руководителем стал Леонид Михайлович Чернигов, возглавлявший ранее проектно-конструкторское бюро систем управления в отделе оборудования Кировского завода, которое активно занималось внедрением таких систем на различных производствах завода.

На первых порах фирма «Ракурс» не располагала ни начальным капиталом, ни производственными площадями. Единственными активами компании были сотрудники и их знания, партнерские связи в отрасли. «Наши позиции по применению микропроцессорной техники были достаточно прочными и пользовались признанием у коллег на других отечественных предприятиях, — говорит генеральный директор НПФ «Ракурс» Леонид Чернигов. — Мы и раньше не замыкались в рамках завода, выполняли ряд хоздоговорных заказов, и наши разработки были широко известны благодаря, в частности, активному участию в различных семинарах, конференциях, а также публикациям в специализированной литературе».

Первые проекты НПФ «Ракурс» были связаны с объектами гидроэнергетики. Затем поступление заказов пошло по нарастающей. Была изготовлена система управления для эксклюзивной линии для НИИ «Севкабель», система технологической автоматики и сигнализации для Новосибирской ГЭС и др. Фактически каждый год работы НПФ «Ракурс», несмотря на достаточно сложную экономическую ситуацию, сопровождался ростом числа и сложности заказов, расширением штата.

Еще на Кировском заводе сотрудниками «Ракурса» был накоплен положительный опыт работы как с отечественной элементной базой, так и с импортной электроникой. Основной проблемой автоматизации для советского и начального постсоветского периода было отсутствие высоконадежной элементной базы. Обращение к услугам конкурентоспособного отечественного инжиниринга и применение импортной элементной базы легло в основу стратегии НПФ «Ракурс».

Генеральный директор компании Л. М. Чернигов отмечает: «С самого начала это было бизнес-идей компании: взять передовую зарубежную элементную базу и добавить к ней отечественный инжиниринг. Сегодня основными нашими конкурентами являются в основном зарубежные компании, и с 1991 г. наш инжиниринг доказал, что он вполне конкурентоспособен... Пользуясь импортной элементной базой, «Ракурс» закладывает в основу создаваемой аппаратуры собственные эксклюзивные разработки программного обеспечения создаваемых систем. Это то ноу-хау, которое определяет ценность проектов компании».

Первое обращение в Siemens с предложением о партнерстве в 1991 г. не привело к началу сотрудничества. Примерно тогда же в России открылось представительство японской фирмы OMRON, с продукцией которой был хорошо знаком технический директор «Ракурса» Сергей Горохов, прошедший в свое время курсы переподготовки в компании в Японии. Сочетание личных и деловых контактов дало результат, и OMRON стал долгосрочным партнером «Ракурса». В дальнейшем было налажено сотрудничество с мировыми лидерами в области промышленной автоматизации, включая Siemens, Weidmuller, Control Technics, Dun Toss и др.

Во время дефолта 1998 г. компания испытывала определенные трудности на протяжении 2-3 месяцев, но смогла выполнить все свои обязательства перед партнерами. Уже с конца 1998 г. вновь начался постепенный рост объемов производства. Продукция компании выросла в цене, но для заказчика она по соотношению цена/качество осталась привлекательной. Примерно через год подорожала и отечественная элементная база и по показателю цены вновь стала сравнимой с зарубежной.

Руководство НПФ «Ракурс» характеризует сегодняшний уровень конкуренции между компаниями, поставляющими комплексные решения и ориентированными на качество, как достаточно высокий. Оно оценивает уровень своих систем в целом как соответствующий уровню западных производителей, а по отдельным параметрам — как превосходящий его. «Конкуренция — нормальное явление, которое заставляет нас постоянно искать оптимальные решения», — заявляет Леонид Чернигов.

«Ракурс» работает не только на внутреннем, но и на внешнем рынке. Цедый ряд систем был изготовлен для предприятий Индии, Китая, Ирана, Анголы.

Приоритетными отраслями промышленности для работы фирмы стали тепло- и электроэнергетика, в которой «Ракурс» создает системы управления котлоагрегатами, турбинами, генераторами и вспомогательным оборудованием, а также целлюлозно-бумажная промышленность и металлургия. Ключевые компетенции компании сосредоточены прежде всего в сфере автоматизации в области энергетики — большой, относящейся, например, к РАО ЕЭС, а также малой (для крупных промышленных предприятий).

Если начинала фирма с разработки главным образом лишь программного обеспечения, то сейчас в зону ее ответственности входит весь цикл создания систем управления любой сложности «под ключ»: от просчета до пусконаладочных работ на объекте заказчика, включая обучение персонала. Кроме того, «Ракурс» предлагает также гарантийное и постгарантийное обслуживание, ремонт и модернизацию внедренных АСУ ТП. Собственный учебный центр, функционирующий с 1994 г., регулярно принимает специалистов заказчика для обучения по нескольким направлениям, основными из которых являются эксплуатация систем управления и использование оборудования OMRON. Наличие ремонтного центра позволяет компании оперативно реагировать на нужды заказчика и по окончании обычного двухлетнего гарантийного срока. Отложенная схема работы с поставщиками, наличие собственного склада компонентов для автоматизации позволяют компании выполнять свои обязательства перед заказчиками качественно и в срок. Однако главным источником развития НПФ «Ракурс» был и остается интеллектуальный потенциал специалистов высшей квалификации.

Генеральный директор компании Л. М. Чернигов отмечает: «Сформирована достаточно профессиональная, я бы даже сказал, в некотором плане уникальная команда. Прежде всего, я имею в виду тот профессиональный человеческий потенциал, которым обладает наша компания на всех уровнях. Думаю, что это наш самый главный и ценный ресурс, потому что для отрасли промышленной автоматизации, в которой мы работаем, персонал — это самое главное. Если он недостаточно подготовлен, то говорить о каких-то претензиях на лидерство — дело малопрекрасное».

Проработав на российском рынке средств автоматизации технологических процессов 12 лет, НПФ «Ракурс» позиционируется сегодня как инженеринговая и дистрибуторская

компания, видящая свои конкурентные преимущества в наличии и укреплении долговременных деловых связей с клиентами и партнерами, постоянных инновациях своих продуктов и услуг, а также в высокой квалификации персонала.

Управление компанией

Стратегия НПФ «Ракурс» в области развития взаимоотношений находит свое отражение в различных аспектах системы управления компанией, представленных в данном разделе.

Подход компании к управлению заключается в понимании необходимости использования новых прогрессивных технологий. По словам генерального директора «Ракурса», главный фактор успеха — в удачном сочетании эффективной системы менеджмента и высокой квалификации специалистов-практиков, что позволяет компании выполнять свою работу действительно на высоком уровне.

НПФ «Ракурс» — одна из немногих фирм в отрасли, которая имеет сертификат соответствия системы менеджмента качества требованиям стандарта ISO 9001:2000 на все виды деятельности, начиная с проектирования и заканчивая монтажом и наладкой оборудования на объектах, включая обучение заказчиков в собственном учебном центре.

Одним из основополагающих принципов управления является прозрачность работы фирмы.

Л. М. Чернигов рассказывает: «Мы в полном объеме платим все положенные налоги, показываем в отчетной документации зарплату сотрудникам. Конечно, налоговая система несовершенна. Если бы, например, налог на прибыль был ниже, большие средства можно было бы выделять на развитие, что пошло бы на пользу и предприятиям отрасли, и промышленности в целом. Но главным сдерживающим фактором я назвал бы коррупцию. Основными нашими заказчиками являются предприятия, где есть явный собственник. С ними проблем не возникает. Очень сложно работать со структурами, где собственность «размыта». Решения по тендера姆 на реализацию тех или иных проектов принимаются зачастую самым загадочным образом. Бродя, все за оптимальные схемы, но в закрытом режиме часто принимаются прямо противоположные решения».

Организация маркетинга в компании

Отдел маркетинга компании создан в 1999 г., что было связано с возросшей потребностью в сборе и управлении информацией по рынку АСУ ТП. Совсем недавно отдел стал отвечать за координацию всех бизнес-процессов в компании. Реализация маркетинговых задач в компании не является функцией отдельного департамента, а скорее является обязанностью каждого сотрудника. Поэтому каждый должен абсолютно четко представлять себе цели и ценности компании и быть компетентным в вопросах маркетинга, нести ответственность за сбор и передачу информации.

По словам генерального директора, «вся фирма — сложный сбалансированный механизм, ориентированный на клиента. С точки зрения стратегии развития и позиционирования компании, ведущая роль принадлежит службе маркетинга. С точки зрения работы с клиентами, то же самое можно сказать о производственно-инженерном комплексе».

Основными функциями отдела маркетинга НПФ «Ракурс» являются:

- создание рекламной продукции и связи с общественностью;
- сбор информации о состоянии рынка и ее передача отделам компании;
- контроль за исполнением распоряжений и качеством использования получаемой информации о рынке.

При продвижении продукции на рынке и информировании потребителей НПФ «Ракурс» используются следующие инструменты: прямые продажи, паблисити, участие в специализированных выставках, публикация информации на веб-сайте, прямая рассылка информации потребителям, проведение тематических семинаров.

На международный рынок компания выходит в основном через российских партнеров (например, завод «Электросила», являющийся в настоящее время филиалом концерна

«Силовые машины»), осуществляющих за рубежом работы по комплексной реконструкции того или иного объекта.

Кадровая политика

Выход группы специалистов из состава Кировского завода имел, кроме экономической, еще и немаловажную психологическую составляющую. Гигант отечественной промышленности на протяжении долгих лет ассоциировался со стабильностью и надежностью. Заказов на момент ухода с завода еще не было. Однако уже вскоре удалось заработать деньги, что позволило не только рассчитаться за аренду помещений и техники, выплатить сотрудникам зарплату, но и выделить средства на развитие предприятия. В дальнейшем за все годы существования «Ракурса», Численный состав которого сейчас составляет 110 человек, заработную плату всегда удавалось не только поддерживать на конкурентном уровне, выше чем в среднем в отрасли промышленной автоматизации, но и избежать даже единичного случая задержки ее выплаты. Это позволяет привлекать наиболее квалифицированных специалистов и обеспечивать им необходимые условия труда.

Понимая, что создание и обслуживание достаточно сложных технических систем требует соответствующей квалификации персонала, НПФ «Ракурс» в 1994 г. выступила инициатором создания на базе кафедры робототехники и автоматизации производства Электротехнического университета учебного центра, оборудованного современными средствами ЛГУ ТП. В центре организуются двухнедельные курсы по подготовке специалистов по обслуживанию разрабатываемых «Ракурсом» систем, здесь же проходят обучение студенты Электротехнического университета, из числа которых в дальнейшем пополняется кадровый состав фирмы. Уже с 3-4 курса студенты работают над курсовыми проектами по тематике «Ракурса», зачастую начинают работу в фирме, совмещая ее с обучением. Ежегодно 5-7 выпускников кафедры приходят на работу в компанию.

Социальный аспект стратегии

Нередко в компанию обращаются представители многочисленных благотворительных фондов, оказывающих помощь малоимущим и инвалидам. Компания участвовала в подготовке к празднованию 300-летия Санкт-Петербурга, регулярно принимает участие в благоустройстве района, проведении спортивных и культурно-массовых мероприятий.

Взаимоотношения с деловыми партнерами

Деловых партнеров НПФ «Ракурс» можно классифицировать следующим образом:

- поставщики (OMRON, Rittal, Danfoss, Klinkmann, Siemens и др.);
- монтажные организации (Энергокомплектавтоматика, Балтийский монтажный дом и др.);
- проектные институты (Ленгидропроект, Гипробум, ВНИИБ, Ленгипромез);
- партнеры по совместным проектам (ОАО «Силовые машины» и др.).

Взаимоотношения с поставщиками

НПФ «Ракурс» разработаны процедуры обеспечения соответствия установленным требованиям по управлению закупками и управлению складом. Поставщики компании выбираются на основании их способности удовлетворять требованиям контракта. Выбор поставщика осуществляется с учетом критериев качества поставляемой продукции, выполнения сроков поставки, наличия системы менеджмента качества. Другими критериями отбора поставщиков являются условия поставки, возможности предоставления кредитов, перспективы долгосрочного сотрудничества. Основные проблемы во взаимодействии с поставщиками связаны со срывом сроков поставок. Если проектирование и изготовление необходимо произвести в сжатые сроки, что является решающим фактором в конкурентной борьбе, на первый план выходят сроки поставок и цена. Однако необходимо учитывать, что и поставщиков «Ракурса» могут подвести свои поставщики.

Выбор поставщиков иногда может диктоваться требованиями заказчика. Например, несколько лет назад по требованию заказчика часть работ «Ракурс» был вынужден отдать другой инжиниринговой компании, которая выполнила их не на лучшем уровне.

При наличии у компании портфеля поставщиков периодически проводится поиск новых (это предусмотрено системой менеджмента качества), организуются пробные закупки. Каждый поставщик в зависимости от опыта взаимоотношений с ним НПФ «Ракурс» отнесен к одной из трех групп в порядке убывания надежности (группы А, В и С). Поставщики, отнесенные к более высокой группе надежности, пользуются предпочтением при заключении контрактов. Новые поставщики, ранее не поставлявшие продукцию НПФ «Ракурс», относятся к группе С. Статус поставщика меняется по результатам выполнения контрактных обязательств и входного контроля поставленной продукции. На статус поставщика оказывает влияние наличие у него системы менеджмента качества. Изменение статуса поставщика осуществляется начальником отдела закупок и логистики на основании данных о проведенных закупках.

Поставщик переводится в следующую по надежности группу при определенных условиях:

- а) отсутствии рекламаций по результатам входного контроля;
- б) выполнении точно в срок 75% поставок, задержка не более одной недели при выполнении 25% поставок;
- в) не менее пяти поставок, выполненных в течение полугода;
- г) наличии у поставщика системы менеджмента качества число поставок, необходимых для перевода в очередную группу, снижается до трех.

Поставщик переводится в более низкую по уровню надежности группу в следующих случаях:

- а) рекламации по результатам 2-х поставок подряд;
- б) отсутствие поставок в течение полугода.

С 1992 г. у НПФ «Ракурс» есть ключевой поставщик компонентов для автоматизации — японская компания OMRON, которая неоднократно называла «Ракурс» лучшим дистрибутором в России.

Партнеры по совместным проектам

Сотрудничество с заводом «Электросила», входящим в состав холдинга «Силовые машины», является примером долгосрочного взаимовыгодного партнерства. Завод «Электросила» — крупнейшее на территории бывшего СССР энергомашиностроительное предприятие, специализирующееся на производстве турбо- и гидрогенераторов, автоматизированных систем их контроля и управления ими, а также крупных электрических машин переменного и постоянного тока, тяговых двигателей. Основными конечными пользователями продукции компании являются энергосистемы страны; энергетические производства энергоемких отраслей промышленности (металлургия, целлюлозно-бумажное производство, горно-обогатительные комбинаты, судостроительные предприятия, предприятия транспортного машиностроения).

В области турбо- и гидрогенераторостроения завод «Электросила» входит в число шести крупнейших электротехнических компаний мира, наряду с General Electric, Siemens, ABB, Alsthom и Hitachi.

Турбо- и гидрогенераторы — один из основных видов продукции «Электросилы». Совместная работа с заводом «Электросила» повлияла на решение «Ракурса» соответствовать уровню управления качеством партнера, что привело к внедрению на НПФ «Ракурс» системы менеджмента качества. Кроме того, большинство проектов, реализованных компанией за рубежом, — совместные проекты с «Электросилой». Результатом этого сотрудничества стала торговая марка «СТК-ЭР» («Система технологического контроля Электросила-Ракурс»), позволяющая предотвратить аварии и иметь возможность быстрее обнаружить неполадки. После того как «Электросила» поставляет генератор в комплекте со «СТК-ЭР» на какое-либо предприятие, начинается

процесс наладки оборудования, приглашаются специалисты «Ракурса». В результате такого взаимодействия заказчик часто напрямую начинает сотрудничать с «Ракурсом».

Основные направления деятельности НПФ «Ракурс»

Основные направления деятельности компании напрямую связаны с ее бизнес-процессами — созданием автоматизированных систем управления технологическими процессами и дистрибуцией средств промышленной автоматизации японской фирмы OMRON, деятельностью ремонтно-диагностического центра и учебно-консультационного центра.

Продажа компонентов

Сегодня подразделение по продаже компонентов НПФ «Ракурс» занимается в основном дистрибуцией компонентов компании OMRON. Ассортимент компонентов OMRON включает в себя программируемые логические устройства, частотное регулирование, пультовое оборудование, датчики и другое.

Специалисты компании «Ракурс» подбирают оборудование для решения конкретной задачи с учетом особенностей производства заказчика. Продажа компонентов предполагает компетентность клиентов в вопросах инжиниринга. В случае необходимости «Ракурс» оказывает клиентам консультационные услуги, однако при покупке компонентов ответственность в целом возлагается на клиента.

Сотрудники отдела продаж компонентов оказывают полные консультации по предполагаемому к закупке оборудованию, его использованию и интеграции и существующее или предполагаемое к выпуску технологическую оборудование. В случае необходимости «Ракурс» проводит обучение своих заказчиков в учебном центре. «Ракурс» предлагает на выбор несколько стандартных курсов или может подготовить курс в зависимости от специфики конкретного производства, пожеланий заказчика и уровня подготовки направляемых на обучение специалистов.

Учитывая сложность поставляемого оборудования, специалисты компании «Ракурс» осуществляют помочь в создании «пилотного» проекта для своих заказчиков и при необходимости принимают участие в пусконаладочных работах, одновременно с этим проводя обучение персонала заказчика.

Для более полного и комплексного подхода к проблемам заказчика взаимодействие строится между представителями различных подразделений заказчика, с одной стороны, и менеджерами по продажам и специалистами других подразделений «Ракурса» с другой (учебный центр, сервисный центр, проектное бюро и т.д.). Зафиксированные данные по каждому обращению заказчика хранятся в компании. В отделе по продажам компонентов есть база данных со всей информацией по истории развития взаимоотношений, на основе которой производится первоначальный анализ клиентов, используемый затем при каждом контакте с представителем фирмы заказчика.

«Ракурс» проводит в жизнь политику одинакового отношения ко всем клиентам, независимо от особенностей их спроса и потенциала развития взаимоотношений.

Вместе с тем специалисты компании «Ракурс», минимизируя издержки заказчиков на приобретение продукции, анализируют номенклатуру и периодичность заказов, помогают своим партнерам составить план закупок и при этом оптимизируют свою собственную складскую номенклатуру. Особенно важно это для тех заказчиков, которые совершают частые закупки небольших партий компонентов.

Такая закупочная стратегия клиента может быть следствием, например, его учетной политики или политики управления запасами (запасы проверяются еженедельно и оформляются соответствующие заказы). Необходимо учитывать, что затраты на обслуживание клиентов, закупающих маленькие партии, практически те же, что и для компании, чья закупочная стратегия предполагает приобретение крупных партий компонентов.

Привлекательность «Ракурса» для клиентов объясняется стабильным развитием компании, хорошим обслуживанием, консультированием, наличием собственного склада, а

также единственного в России сертифицированного сервисного центра и авторизованного учебного центра.

Особенности управления взаимоотношениями с клиентами в области продаж компонентов формируют требования к менеджерам по продажам. Здесь особенно важны скорость установления контакта, развитие взаимоотношений, эффективность взаимоотношений, умение понять потребности клиента.

Внутренние отношения в отделе продаж строятся на взаимном доверии. Каждый менеджер по продажам работает на весь отдел, а не только на себя. Так построена и система вознаграждения: прибыль от каждого клиента идет в общую кассу, а потом распределяется между менеджерами.

Как отмечает директор по продажам компонентов А. Смирнов, основной чертой, определяющей стратегию и политику компании, является ведение этичного бизнеса по отношению ко всем участникам рынка.

Создание автоматизированных систем управления технологическими процессами и оборудованием

Базовыми инжиниринговыми и производственными разработками специалистов «Ракурса» являются два программно-технических комплекса «ОМега» и «СТК-ЭР». Основное назначение комплексов — автоматизированное управление технологическими процессами, обеспечение длительной, эффективной и безаварийной работы оборудования при минимальных эксплуатационных затратах.

В 60% случаев «Ракурс» использует отработанные технические решения, в остальных случаях можно говорить о реализации уникальных проектов.

Структура клиентской базы характеризуется высокой концентрацией заказов. Четыре крупнейших клиента в сумме формируют более 50% объема продаж АСУ ТП.

Для объектов энергетики компания разрабатывает системы контроля и управления котлоагрегатами и системы технологического контроля параметров турбогенераторов и гидрогенераторов, системы контроля и управления компрессорной станцией и установками осушки воздуха, системы управления вспомогательным оборудованием. Работая на рынке автоматизации с 1991 г., компания «Ракурс» накопила богатый опыт в решении проблем заказчиков по управлению технологическими процессами на ТЭЦ, ТЭС, ГРЭС, АЭС, ГЭС. Это относится как к «большой» (например, РАО ЕЭС), так и к промышленной энергетике. По состоянию на 2004 г. было реализовано более 150 проектов по автоматизации котлоагрегатов, турбоагрегатов, гидроагрегатов, вспомогательного оборудования на объектах по выработке тепло- и электроэнергии.

Системы технологического контроля на базе ПТК «СТК-ЭР» были разработаны и установлены на следующих предприятиях: Кольская АЭС, Билибинская АЭС, ряда АО-энерго («Мосэнерго», «Ленэнерго», «Тюменьэнерго», «Карел-энерго», «Вологдаэнерго»), «Электросила», «Красноярская ГЭС», Магнитогорском и Нижнетагильском металлургических комбинатах. Целый ряд систем технологического контроля компания «Ракурс» изготавлила и поставила для зарубежных энергетических объектов: АЭС «Ляньчуньгань» (Китай), АЭС «Бу-шер» (Иран), DC «Юсифия» (Ирак), ТЭС «Clarion Power Corporation Limited» (Индия).

Для предприятий металлургии «Ракурс» предлагает системы контроля и управления шихтоподачей и воздухонагревателями доменной печи, системы контроля и управления для печи обжига известняка, системы контроля и управления компрессорной станцией, системы управления ультразвуковым дефектоскопом металлопроката.

В 2001 г. реализован самый крупномасштабный проект за 10 лет — модернизация системы управления шихтоподачей и воздухонагревателями доменной печи № 1 ОАО «Северсталь». Система управления включает в себя 35 шкафов управления и силовой автоматики. Другими клиентами компании являются ОАО «ММК», ОАО «НТМК», ОАО «Мечел».

Для целлюлозно-бумажного производства «Ракурс» поставляет автоматизированные системы оперативно-диспетчерского управления, системы управления учетом

энергоресурсов, системы управления технологическими линиями, системы управления приточно-вытяжной вентиляцией.

В 2004 г. НПФ «Ракурс» отмечает пятилетний юбилей сотрудничества с Архангельским ЦБК (АЦБК), который на протяжении последних пяти лет является постоянным заказчиком «Ракурса». Кроме того, среди основных клиентов — «Светогорск», Котласский ЦБК, Сыктывкарский ЛПК, Светлогорский ЦКК.

Рассматривая аспекты управления взаимоотношениями в рамках создания АСУ ТП, необходимо отметить, что сложность процесса закупок к внедрения готового продукта диктует потребителям необходимость обращения к услугам посредников, которые выступают в качестве генерал иных подрядчиков (проектные институты, монтажные компании, другие- организации). Примером является взаимодействие с такими компаниями, как «Ленгидропроект» (потребители — Кривопорожская ГЭС, Красноярская ГЭС, Шекснинская ГЭС), «Энергомашкорпорация» (потребитель — Вельская ГТ ТЭЦ). Другим примером является сотрудничество «Ракурса» с производителями или поставщиками сложного промышленного оборудования (завод «Электросила» (филиал концерна «Силовые машины»), «Лонас-Технология»), когда данная продукция поставляется потребителям в комплекте с системами управления.

В случае продажи систем конечному потребителю «Ракурс» является участником канала нулевого уровня. Статистические отчеты за 1994 - 2004 гг. показывают, что 72% от объема продаж составляют продажи конечному потребителю. Среди крупнейших потребителей нулевого канала можно выделить Архангельский ЦБК и Котласский ЦБК.

Проведя опросы представителей заказчиков, изучив их пожелания, Предъявляемые к системам управления и фирме-поставщику АСУТП, Ракурс» попытался обобщить эту информацию и показать, какие основные и дополнительные выгоды получают различные службы предприятия заказчика от внедрения современных систем контроля и управления, выполненных на базе программно-технических комплексов «СТК-ЭР» и ОМега». По результатам опроса удельный вес каждого из этих преимуществ в конкретном проекте различен, но при этом неизменным является качество и конкурентоспособность систем управления, поставляемых НПФ «Ракурс».

По мнению руководства НПФ «Ракурс», одна из целей компании — создать действительно выгодные условия для заказчиков, что включает работу по управлению отношениями с уже имеющимися клиентами, работу с новыми клиентами и налаживание информационных потоков в компании. Уникальность стратегии компании заключается в создании культуры взаимного доверия и уважения (интеллигентности, порядочности, жизнеутверждающей позиции — по выражению клиентов компании). Ракурс» старается вовлечь своих клиентов в эту систему ценностей. Руководство признает свою готовность идти на траты, чтобы клиент получил выгоду от сотрудничества. «Ракурс» крайне ответственно относится к своей работе, что высоко ценится его заказчиками. Так, по Северо-западу РФ компания готова в течение 24 часов решить проблему клиента.

Перед заключением договора компания внимательно знакомится с заказчиком, оценивает серьезность его намерений. Отдел по продажам систем является достаточно надежным фильтром заказов и еще до подготовки технико-коммерческого предложения тщательно их анализирует. Уже при анализе заявки определяется возможность НПФ «Ракурс» выполнить требования, изложенные в документации заказчика:

- **техническая и производственная возможности** выполнения требований, в том числе наличие необходимого проектного и конструкторско-технологического потенциала, способность выполнить заказ в установленный срок, наличие необходимых запасов комплектующих и оборудования, загруженность производственных подразделений (наличие необходимых ресурсов), наличие соответствующим образом подготовленного персонала;
- **финансовая возможность** выполнения требований, в том числе достаточность суммы, указанной в контракте, объем закупок, которые необходимо будет произвести,

- наличие необходимых для выполнения заказа оборотных средств;
- экономическая **возможность** выполнения требований, в том числе определение уровня рентабельности контракта и его достаточность.

При работе с клиентами необходимо учитывать, что особенностью спроса на промышленных рынках является его взаимосвязь с инвестиционными планами компаний, которые четко определены на год и могут предусматривать модернизацию или реконструкцию. Незапланированные закупки могут появиться только вследствие форс-мажорных обстоятельств — при пожаре или поломке оборудования.

Эффективность работы по проекту зависит от того, насколько четко оговорены потребности заказчика. По словам представителей компании, зачастую заказчики, предоставляя документацию для разработки ТКП, уже на следующий день хотят получить готовое предложение. Наконец, сама процедура тендерных торгов в России пока только развивается. Все большее число российских компаний (как государственных, так и частных) приобретают продукцию, услуги, работы путем проведения тендерных торгов. Для оценки и экспертизы тендерных предложений формируется экспертная комиссия, состоящая из высококвалифицированных, авторитетных специалистов.

Обычно экспертная комиссия работает на территории заказчика, где эксперты знакомятся с особенностями автоматизируемого объекта, анализируют заявки, выясняют неопределенные моменты. Уместным является проведение аудита компаний-претендентов членами комиссии, чтобы убедиться, насколько качество предлагаемого решения, заявленного в технико-коммерческом предложении, соответствует возможностям предприятия-заявителя. Не менее важно ознакомиться с предприятиями, где данная фирма - претендент уже имела опыт решения подобной задачи.

По мнению руководства НПФ «Ракурс», «все эти действия являются абсолютно оправданными с точки зрения закупок в области АСУ ТП, поскольку подобные проекты представляют собой сложный интеллектуально-емкий синтез решений с использованием современных программно-технических средств. И, несмотря на идентичность названий объектов, каждый из них имеет высокую степень уникальности при реализации».

Например, Архангельский и Котласский ЦБК — примеры компаний, с которыми у НПФ «Ракурс» налажены прозрачные деловые отношения. Со стороны заказчика всегда есть представители, которые принимают решения, ездят на объекты, уже реализованные «Ракурсом».

Успешный опыт взаимодействия с компанией-заказчиком не всегда является гарантией победы в тендере, скажем, в случае лоббирования интересов других поставщиков. Примером может стать тендер на одной из ГЭС, в котором участвовал «Ракурс». В тендере было предложено участвовать 32 компаниями, из которых согласились 18. По словам руководства НПФ «Ракурс», при защите технической части предложение «Ракурса» было самым полным, к тому же часть системы уже была установлена на данной ГЭС, то есть имелся успешный опыт взаимодействия. Несмотря на это, в результате лоббирования интересов другого поставщика решение организатора тендера было изменено, что привело к выбору поставщика независимо от успешности участия компаний-претендентов в тендерных торах.

Однако есть и иные примеры. Так, Архангельский ЦБК (АЦБК) заинтересован в работе с НПФ «Ракурс», что связано именно с успешным предыдущим сотрудничеством и пониманием представителей производства АЦБК необходимости поставки высококачественных систем. В таких случаях сильная производственная поддержка — заинтересованность непосредственных пользователей АСУ ТП — позволяет выбирать поставщиков, качество работы которых соответствует реальным потребностям заказчика.

Директор производственно-инжинирингового комплекса «Ракурса» Л. В. Петров называет основные требования к организации и проведению тендерных торгов:

- четкое определение запросов заказчика, договоренность о том, что должно быть

сделано;

- предоставление поставщику времени на разработку качественного ТКП;
- четкая формализация процедуры торгов.

Хорошим примером попытки упорядочить процедуру проведения тендерных торгов является разработанный РАО «ЕЭС России» комплекс положений о порядке проведения закупок товаров, работ, услуг, позволяющий, в частности, регламентировать финансовый аспект проведения торгов. Эти документы размещены на сайте компании для ознакомления потенциальных поставщиков. В январе 2004 г. НПФ «Ракурс» участвовала в тендере, организованном Киришской ГРЭС, входящей в состав РАО ЕЭС. Организатор торгов представил качественный регламент, где были решены вопросы объявления цены (цены в конвертах).

В ходе проведения тендера важным является качество оценки предложений по технической части специальной экспертной комиссией. С технической стороны проблемы при работе по проекту могут возникнуть в связи с недостаточной исходной информацией и многочисленными изменениями в ходе работ. Постоянные изменения начинаются с началом работ по проекту: заказчик может передумать, поменять выбранные приборы или мощности. Серьезные проблемы могут возникнуть, если оборудование для конкретного клиента уже заказано. По словам представителей «Ракурса», подобные ситуации возникают постоянно, вопрос только в степени изменений. Существует как минимум два решения такой проблемы.

Во-первых, можно документировать абсолютно все и за любое изменение требовать доплату. Сложность в данном случае заключается в том, что в инвестиционном плане компании-заказчика на данные работы выделена определенная сумма, и больше, чем отведено, денег получить практически невозможно. Кроме того, под удар ставится представитель заказчика, вынужденный отчитываться перед собственным руководством, поскольку необходимо взять на себя ответственность за происходящее.

Второй вариант — предложить оформить дополнительное соглашение, куда и внести все изменения. Часто именно так и происходит, и этот способ, безусловно, является более мягким.

С точки зрения вопроса координации работ в случае наличия нескольких субподрядчиков, на взгляд «Ракурса», самое правильное решение — координация генподрядчиком действий субподрядчиков и постоянный контроль работ самим заказчиком. Предприятие заказчика оказывается, как правило, не готовым к тому, чтобы поставщик вмешивался в решение стыковочных вопросов, не планирует и не выполняет свои обязательства перед подрядчиком. В этом отношении основные сложности связаны с отсутствием общей производственной культуры и спецификой российских бизнес-отношений. Например, когда ту же работу делают представители иностранных поставщиков, к ним у предприятия-заказчика совсем другое отношение, основанное на понимании того, что успех сотрудничества зависит от выполнения, в том числе и заказчиком, своих обязательств и своевременного реагирования на проблемы.

«Подход „Ракурса“ к взаимодействию можно определить как безусловную ориентацию на построение долгосрочных отношений. „Ракурс“ доводит дело до конца. Многие так не делают, — отмечает технический директор компании С. Г. Горохов. — Рынок неустоявшийся, не будут эти фирмы потом работать с клиентом — ну и пусть. „Ракурс“ строит долгосрочные отношения, основанные на поддержании сотрудничества и, главное, хорошем выполнении работы. Клиенты ценят, что компания не бросает их».

Система реализации договоров заключается в создании временных коллективов с двойным подчинением — руководителю проекта и формальному руководителю в соответствии с организационной структурой Компании. Назначается главный инженер проекта, которому поручается формирование команды, а руководство компании выделяет людей в зависимости от важности и срочности проекта.

Обычно команда включает главного инженера проекта, проектировщика, одного или нескольких программистов. За командой закрепляется представитель планово-

экономического договорного отдела, который отслеживает весь документооборот по проекту. Именно с оформлением документов обычно связаны проблемы во взаимодействии с заказчиком: у каждой компании-заказчика и даже, возможно, у каждого отдела компании есть свои требования к документации. Как правило, технические специалисты компании-заказчика не хотят заниматься оформлением документов. Кроме того, на больших предприятиях никто не будет заниматься ускорением прохождения документации. Представитель поставщика сам должен убеждать отделы компании-заказчика быстрее оформить все бумаги. Неправильно оформленные документы могут вызвать массу осложнений, любое изменение в сумме, в отличие от договора (даже если итоговая сумма проекта не меняется, а меняется только распределение сумм по статьям), вызывает определенные проблемы и требует многократного согласования.

Выполнение сроков реализации проектов является одной из проблем российского рынка. Часто проблема несоблюдения сроков вызвана не работой «Ракурса». Например, если на объекте несколько компаний осуществляют взаимоувязанные работы, а «Ракурс» выполняет завершающие этапы, то сроки реализации проекта «Ракурсом» зависят от сроков завершения работ другими компаниями. Проблемы со сроками могут возникнуть и в связи с таможенным оформлением.

Неотъемлемой частью реализации принципа ориентации на потребителя является мониторинг информации, касающейся удовлетворенности потребителей взаимодействием с НПФ «Ракурс». Удовлетворенность потребителей оценивается по пяти направлениям деятельности:

- разработка и изготовление систем управления;
- продажа компонентов для автоматизации;
- обучение;
- ремонтно-диагностический центр;
- оценка качества технико-коммерческого предложения и процесса ведения переговоров с заказчиком.

Оценка удовлетворенности потребителей производится на основании специальных анкет. Результаты анкетирования доступны всем заинтересованным службам.

Примером успешного сотрудничества по продаже систем является опыт взаимодействия с Кольской АЭС — одной из лучших АЭС концерна «Росэнергоатом». Одна из причин положительных результатов работы станции — постоянное совершенствование всех систем, повышающих ее надежность и безопасность. Руководство Кольской АЭС заявляет, что традиционно выбирает в партнеры только абсолютных лидеров в своей сфере деятельности, к этому обязывают исключительные требования безопасности АЭС. После работы с НПФ «Ракурс» начальник отдела АСУ Кольской АЭС В. А. Антуфьев отметил:

«Для участия в модернизации информационных систем мы пригласили НПФ „Ракурс“. По окончании совместных работ стало понятно, что уверенность в успехе „Ракурса“ очевидна и основана на так называемом „человеческом факторе“, вернее сказать, на его положительных сторонах и качествах... Пример „электронного изящества“ введенной специалистами „Ракурса“ аппаратуры подвиг обслуживающий персонал к пересмотру программы модернизации других систем. Сотрудничество Кольской АЭС и НПФ „Ракурс“ на этом не заканчивается. Готовятся к модернизации информационные системы следующего реконструируемого блока. Партнерство, приносящее взаимную выгоду и интеллектуальное обогащение, — это ... процесс... когда миссия одного соотносится с политикой другого».

Взаимоотношения с ОАО «Северсталь»

Сотрудничество НПФ «Ракурс» с ОАО «Северсталь» началось в 2001 г., когда «Ракурс» осуществил работы по автоматизации шихтоподачи и воздухонагревателей во время проведения ремонта доменной печи № 1. Совместная работа тогда стала следствием того, что во время проведения конференции в Череповце в 2000 г. «Ракурс» представил спектр своих возможностей в области автоматизации представителям ОАО «Северсталь». Результатом встречи стало предложение о проведении работ по замене системы

автоматизации доменной печи N 1. Представители «Ракурса» несколько раз приезжали в Череповец для демонстрации оборудования, в результате чего было принято решение, что именно «Ракурс» будет выполнять этот проект. Однако, в силу проволочки со стороны ОАО «Северсталь», вместо декабря 2000 г. контракт был реально заключен лишь в мае 2001 г., именно поэтому сроки выполнения работ оказались крайне сжатыми. Работы по автоматизации доменных печей должны проходить в строго определенные сроки, поскольку затягивание проведения ремонта влияет на безопасность процесса производства. Директор производственно-инженерного комплекса «Ракурса» 3 месяца провел в самой компании «Северсталь» в качестве главного инженера проекта, отвечающего за наладку и пуск объекта.

Несмотря на авральный характер работ, доменная печь была запущена в установленные сроки и функционирует до сих пор.

В 2002 г. НПФ «Ракурс» решила принять участие в тендере, организованном компанией «Северсталь» по работам на доменной печи № 2.

Практически все конкуренты выбыли из участия в тендере на ранних этапах. На решающем этапе предстояло сделать выбор в пользу «Ракурса» или московской компании «Черметавтоматика».

«Ракурс» был практически уверен в успешном участии в тендере: предыдущий опыт работы на ОАО «Северсталь», знание специфики объекта, технических особенностей, отлаженность решений позволили досконально просчитать сумму контракта, сделать полную калькуляцию стоимости по оборудованию и работам, найти оптимальное соотношение цена/качество. Составления полной спецификации для участия в тендере не требовалось, но опыт «Ракурса» позволил точно определить оптимальный уровень цены.

Позиция компании «Черметавтоматика» была однозначной — еще до начала торгов ее руководство решило установить цену на 15% ниже, чем предложение «Ракурса». Однако, по словам представителей «Ракурса», на тот момент опыта технических решений на основе микроцессорной техники у «Черметавтоматики», в отличие от «Ракурса», не было.

Ход проведения тендерных торгов оказался неожиданным. По мнению НПФ «Ракурс», экспертная комиссия недостаточно объективно рассмотрела сильные и слабые стороны конкурентов. Не были учтены опыт и партнерские связи «Ракурса». Создалось впечатление, что основным критерием выбора руководства ОАО «Северсталь» являлась более низкая цена.

Из-за снижения цены компанией-конкурентом НПФ «Ракурс» проигрывает тендер и оказывается перед необходимостью серьезного выбора.

Принятие решения

Какую стратегию выбрать для взаимодействия с ОАО «Северсталь» в будущем?

Необходимо ли рисковать, стремясь выполнить проект качественно за цену, которая, по опыту «Ракурса», абсолютно недостаточна для решения поставленной задачи на высоком уровне?

Перед компанией стояла проблема выбора политики дальнейших взаимоотношений с ОАО «Северсталь» — одним из крупнейших клиентов на российском рынке автоматизации технологических процессов.

Приложение 1 **ИНФОРМАЦИЯ О НПФ «РАКУРС» (по материалам официального сайта компании <http://www.rakurs.com>)**

МИССИЯ НПФ «РАКУРС»

Предоставление продукции и услуг в области промышленной автоматизации с целью наиболее комплексного и эффективного решения проблем клиентов по управлению производственными процессами и оборудованием.

Создание прочного, длительного, взаимовыгодного и гармоничного сотрудничества. Создание условий для самореализации сотрудников.

Развитие высокой культуры взаимоотношений в интересах компании и общества.

УСТРЕМЛЕНИЯ

Развитие фирмы как безусловного лидера российского рынка промышленной автоматизации, имеющего безупречную репутацию на рынке, пользующегося доверием заказчиков и обеспечивающего достойный уровень жизни своих сотрудников.

ОРИЕНТАЦИЯ НА РЕЗУЛЬТАТ

Наша задача — комплексное и эффективное решение проблем заказчиков по управлению производственными процессами и оборудованием.

СТРАТЕГИЯ

Максимальное удовлетворение потребностей заказчиков посредством предложения наиболее эффективных и комплексных решений в области промышленной автоматизации, направленных на ресурсосбережение, повышение качества выпускаемой продукции и безопасность производственных процессов.

ПЕРСОНАЛ

Основа нашей эффективной работы и главный потенциал нашего предприятия — высококвалифицированный персонал.

Мы стремимся к созданию лучших в отрасли условий труда для наиболее полной реализации способностей каждого сотрудника.

ЗАКАЗЧИКИ

Мы осознаем свою ответственность перед нашими заказчиками и стремимся наиболее полно и эффективно удовлетворять их потребности в области управления производственными процессами и оборудованием.

Активное взаимодействие с заказчиком на всех этапах работ является нашим правилом.

ПАРТНЕРЫ

Осознавая важность взаимовыгодного сотрудничества для достижения успеха в бизнесе, мы стремимся к развитию долгосрочных партнерских отношений с нашими заказчиками, поставщиками и субподрядчиками.

Мы уверены, что дальнейшее развитие возможно при условии еще более глубокой интеграции и взаимодействия.

ИННОВАЦИИ

Мы являемся сторонниками инновационного подхода. В своей работе мы стремимся использовать самые современные решения и технологии, чтобы всегда превосходить ожидания наших заказчиков.

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

Мы принимаем на себя обязательство постоянно повышать результативность системы менеджмента качества и соответствовать предъявляемым требованиям.

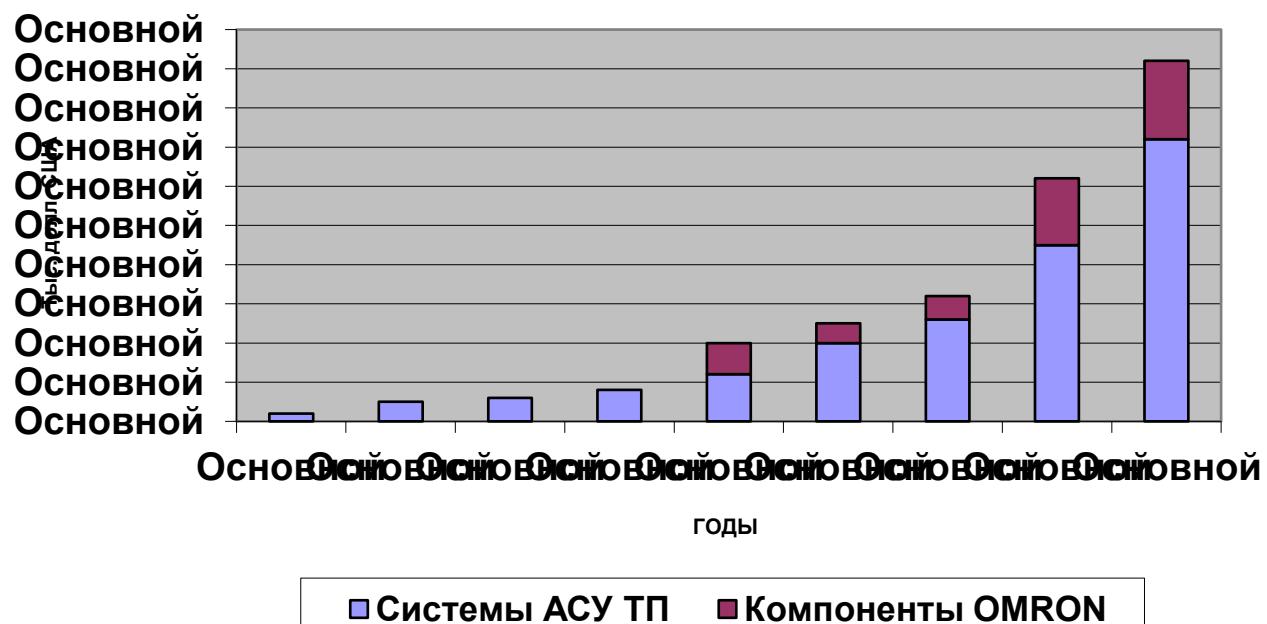
Приложение 2

Распределение проектов НПФ «Ракурс» по отраслям промышленности

Отрасль	%
Энергетика	36
ЦБП	22
Металлургия	13
Строительство	9
Машиностроение	7
Химическая промышленность	5
Добывающая промышленность	3
Другие отрасли	5

Приложение 3

Динамика объема продаж НПФ «Ракурс»



Приложение 4

Элементы анкеты для оценки удовлетворенности заказчиков НПФ «Ракурс»

Примеры вопросов анкеты по оценке автоматизированной системы управления:

- Надежность*
- Простота и удобство в эксплуатации для технического персонала, обслуживающего персонала*
- Достаточность диагностики*
- Достаточность объема ЗИП*
- Удобство инструментальных программных средств*
- Достаточность дополнительного сервисного оборудования, поставляемого с системой*
- Возможность расширения и развития системы (открытость системы)*
- Удобный человеко-машинный интерфейс*
- Коммуникационные возможности системы*
- Внешний вид и удобство рабочего места оператора*
- Использование современных технических решений*
- Степень автоматизации (достаточная/недостаточная)
- Какие функции дополнительно Вы бы хотели автоматизировать?
- Возникали ли проблемы в процессе создания и обсуждения коммерческого предложения?
- Возникали ли проблемы в процессе утверждения проекта и поставки системы управления?
- Удовлетворены ли Вы сроками выполнения проекта?
- Как Вы оцениваете квалификацию, степень компетентности и коммуникабельность работников НПФ «Ракурс», с которыми Вам приходилось общаться?**
- Возникали ли проблемы в процессе установки и ввода в эксплуатацию системы управления?

- Насколько Вы удовлетворены качеством подготовки Ваших специалистов (в учебном центре в СПб, непосредственно на объекте)?**
- Возникали ли проблемы в процессе эксплуатации?
- Возникали ли остановки в работе технологического оборудования и результате сбоя внедренной системы управления?
- Насколько Вы удовлетворены своевременностью реакции «Ракурса» на возникающие проблемы в процессе эксплуатации?**
- Насколько Вы удовлетворены функциональными возможностями системы управления?**
- Какими функциями, на Ваш взгляд, необходимо дополнить систему управления?
- Насколько Вы удовлетворены взаимоотношениями с НПФ «Ракурс»?
- Планируете ли Вы продолжать сотрудничество с НПФ «Ракурс»?
- Как бы Вы оценили степень удовлетворенности работы с фирмой «Ракурс» в целом?**
- Какие проблемы помогла решить внедренная система управления?
- Какие изменения произошли на предприятии благодаря внедрению системы управления?
- Ваш отзыв о результатах функционирования системы.

* Предполагаются 2 ответа на вопрос: оценка по 10-балльной шкале важности параметра АСУ ТП и показатель по этому параметру для системы, установленной на данном предприятии.

** Предполагается оценка по 10-балльной шкале.

Приложение 5

Из этического кодекса ООО НПФ «РАКУРС»

Этический кодекс ООО НПФ «Ракурс» устанавливает стандарты, в соответствии с которыми компания ведет себя по отношению к внешней среде и собственным сотрудникам, а также стандарты, в соответствии с которыми все сотрудники компаний выполняют свои должностные обязанности.

Данный кодекс в одинаковой степени распространяется на всех сотрудников компаний, вне зависимости от уровня занимаемой ими должности.

Этический кодекс ООО «НПФ Ракурс» является выражением наших основных принципов, правил поведения и норм морали. Мы постарались сформулировать те положения и правила, которые подчеркивают нашу индивидуальность и отличают нас от других компаний.

Приложение 6

Характеристики АСУ ТП по результатам опроса представителей заказчиков НПФ «Ракурс»

Представитель заказчика	Выгоды, удобства и преимущества от внедрения АСУ ТП
Директор по финансам	<ul style="list-style-type: none"> • Возможность получения прибыли за счет расширения зон обслуживания, экономии топлива и ресурсов, сокращения количества простоев, улучшения качества продукции. • Эффективное использование средств, традиционно уходящих в дыру под названием «эксплуатационные издержки».
Главный инженер	<ul style="list-style-type: none"> • Получение системы управления современного уровня.

	<p>Переход на качественно другой уровень управления производством.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Возможность получать своевременную и объективную информацию, принимать правильные решения.
Начальник ПТО	<ul style="list-style-type: none"> • Возможность анализа работы технологического оборудования за счет использования архивных данных. • Накопление статистики, любые расчеты по известным или разработанным на месте алгоритмам (эффективность, КПД, затраты и т. д.). • Ведение любых заранее оговоренных форм отчетности.
Главный метролог	<ul style="list-style-type: none"> • Получение средства измерения с предоставляемой методикой поверки. • Автоматическая поверка (калибровка). • Получение приборов для поверки ПТК, которые могут быть использованы для наладки и поверки практически всего отечественного и импортного измерительного оборудования.
Начальник цеха (котельного, турбинного и т.д.)	<ul style="list-style-type: none"> • Повышение срока службы технологического оборудования. • Снижение аварийности за счет надежно работающей автоматики. • Поддержание оптимальных режимов работы за счет автоматического регулирования. • Возможность ведения журнала наработки оборудования. • Возможность планирования ремонтов и остановок. • Возможность анализа работы машинистов и оборудования. • Разбор аварийных ситуаций на основании архивных (фактов), а не слов и объяснительных.
Представитель службы цеха ТАИ (КИПиА)	<ul style="list-style-type: none"> • Повышение значимости службы в глазах коллектива производства. • Возможность создания привлекательных рабочих мест за счёт получения новейшей техники. • Компьютеризация службы, её насыщение современными приборами. • Разбор аварийных ситуаций на основании архивных данных. • Использование надёжного современного оборудования с минимальными временными и материальными затратами на эксплуатацию. • Полная диагностика подключённого оборудования. • Дополнительный сервис при работе с исполнительными механизмами (контроль времени движения, снятие расходных характеристик и т.д.)
Начальник отдела АСУ ТП (АСУ)	<ul style="list-style-type: none"> • Открытая система, программное обеспечение для программирования, мониторинга, возможности

	<p>внесения изменений.</p> <ul style="list-style-type: none"> Получение элементной базы, интересной работы, возможности роста.
Оператор технолог	<ul style="list-style-type: none"> Автоматическое выполнение рутинных операций. Простота и наглядность управления оборудованием. Система защит, блокировок, предупреждений, и сигнализация в требуемом объёме. Необходимая требуемая глубина детализации при сохранении контроля за процессом в целом. Автоматическая генерация отчётов всех видов. Осуществимость вмешательства в алгоритмы работы АСУ ТП на любой стадии с возможностью возврата к автоматическому управлению. Получение и хранение всей информации в удобной для оператора форме.

Приложение 7

Оценка поставщиков и входной контроль НПФ «Ракурс»

		Группы поставщиков					
		группа А		группа В		группа С	
		мероприятия по оценке	ВК	мероприятия по оценке	ВК	мероприятия по оценке	ВК
Группы продукции	Группа 1	Не проводятся	Нет	Произведён заказ пробной партии и результат положительный	Нет	Не проводится	Да
				Произведёт аудит у поставщика и результат положительный	Нет		
				Не проведены или результат отрицательный	Да		
Группа 2	Группа 2	Не проводятся	Нет	Не проводятся	Нет	Не проводятся	Нет
Группа 3		Не проводятся	Нет	Не проводятся	Нет	Не проводятся	Нет

Примечание: ВК – входной контроль.

Наименование группы	Закупаемая продукция
Группа 1	Электронные компоненты (контроллеры, модули контроллера и т.п.), электромеханическое оборудование (контакторы,

	автоматы, переключатели, трансформаторы и т.п.), радиоэлементы (резисторы, транзисторы, диоды и т.п.).
Группа 2	Комплектующие для механического и электрического монтажа (клещи, маркировки, короба, провод, рейки, метизы и т.п.) инструменты, приборы, компьютерная техника и комплектующие.
Группа 3	Канцелярские и офисные принадлежности, расходные материалы, оргтехника.

Приложение 8

Информация о компании «Черметавтоматика»

ОАО «Черметавтоматика» (Москва) (<http://chermet.mcn.ru>) — многопрофильная организация, которая уже 60 лет работает в металлургии в области промышленной автоматизации. Организацией выполняется полный комплекс работ (с комплектацией «под ключ»), необходимых для создания АСУ ТП и автоматизации агрегатов, в том числе — доменных печей, электродуговых печей, тепловых агрегатов, прокатных станов электроприводов, создания измерительных систем на базе специализированных датчиков и приборов. Осуществляется конфигурирование системы любой степени сложности с применением необходимых сетевых решений и средств вплоть до сетей Intranet.

Число сотрудников — 110.

Год образования — 1940.

Правительство РФ предполагает выставить на продажу федеральный пакет акций ОАО «Черметавтоматика», составляющий 25,5% от уставного капитала компании.

История взаимодействия ОАО «Черметавтоматика» и ОАО «Северсталь» включает в себя реализацию многих проектов с использованием разработок компании. Кроме того, ряд совместных с ОАО «Северсталь» работ проведен и в сотрудничестве с Московским государственным университетом.

Приложение 9

Коммерческая программа ОАО «Северсталь» (по материалам официального сайта ОАО «Северсталь» <http://www.severstal.ru>)

Главное направление коммерческой программы — оптимизация системы закупок при бесперебойном обеспечении компаний сырьем позволяет «Северсталь» оставаться в числе высокорентабельных предприятий российской черной металлургии.

К реализации программы ОАО «Северсталь» приступило в 1999 г., после исследования фирмы «МакКинзи», поставив перед собой задачу 10-15 % -ного снижения расходов на закупки через оптимизацию системы коммерческой деятельности. В этом же году была утверждена новая структура коммерческой дирекции.

В рамках новой структуры была разработана долгосрочная программа мероприятий, направленных на оптимизацию системы закупок. В первый год в ходе внедрения программы оптимизации закупок было достигнуто 5 %-е снижение по данной категории расходов. Экономия от реализации в период с 1999-2001 гг. составила свыше 70,1 млн. долл. В 2002 г. эффект от внедрения мероприятий по системе оптимизации закупок достиг 44 млн. долл.

Основными принципами коммерческой работы, следуя которым предприятие обеспечивает снижение издержек при закупках, является исключение посредников в цепочке поставщиков, развитие отношений с поставщиками на основе заключения долгосрочных контрактов.

Оптимизация издержек достигается за счет поиска альтернативных рынков, поставщиков, а также новых продуктов. Выход на новые рынки и закупки альтернативных продуктов, но с более высокими свойствами, существенно влияют не только на снижение себестоимости, но также генерируют более высокое качество металлопроката.

При существующих темпах технического перевооружения и реконструкции производственных мощностей, приобретения в этих целях больших объемов оборудования приоритет отдается тендерному и конкурсному подходам к закупке ТМЦ и услуг. Практика проведения тендеров является одним из ключевых условий достигаемой экономии при закупках.

Как одно из эффективных направлений коммерческой программы, с точки зрения оптимизации стоимости затрат и укрепления отношений о поставщиками, рассматривается предоставление компанией комплексных транспортных услуг. В развитии этого направления ОАО «Северсталь» приступило к формированию собственного подвижного состава. Универсальность собственного парка вагонов, которые могут перевозить как сырье, так и металлопрокат, дает возможность для выстраивания эффективной транспортной логистики.

Большое значение придается оптимизации транспортных перевозок на основе конкуренции между водными и железнодорожными поставками, которую поддерживает промышленный порт «Северстали».

В рамках политики снижения внутренних затрат в компании проводится оптимизация бизнес-процессов, разработаны нормативы запасов, внедрена система учета остатков, организована работа по выявлению и реализации излишних товарно-материальных ценностей неликвидов.

Перспективное направление оптимизации затрат — автоматизация процессов. В 2002 г. компания приступила к внедрению интегрированной системы «Учет и контроль закупок», что позволяет сделать систему планирования и контроля закупок высокоэффективной для бизнеса

Приложение 10

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПОЛИТИКИ ОАО «СЕВЕРСТАЛЬ» (по материалам официального сайта ОАО «Северсталь» <http://www.severstal.ru>)

Взаимоотношения с потребителями

- Поставка продуктов и предоставление услуг требуемого качества.
- Четкое следование требованиям контрактов и законодательства.
- Совместная разработка с клиентами перспективных продуктов и услуг.

Взаимоотношения с поставщиками

- Требование поставок продуктов и предоставления услуг необходимого качества.
- Четкое следование требованиям контрактов и законодательства.
- Совместная разработка с поставщиками перспективных продуктов и услуг.

Взаимоотношения с акционерами

- Открытость и прозрачность деятельности.
- Повышение эффективности и привлекательности бизнеса.
- Четкие правила выплаты дивидендов.

Кадровая политика

- Вовлечение персонала в процесс достижения целей.
- Справедливая оценка и вознаграждение каждого работника за вклад в достижение целей компании.
- Стимулирование творческой активности персонала.

Социальная политика

- Соблюдение социального, налогового, экологического законодательств.
- Добровольное улучшение окружающей среды за рамками требований законодательства.
- Следование принципам общественной ответственности и поддержка гражданственных устремлений внутри и за пределами компании.

Приложение 11

СТРАТЕГИЯ ОАО «СЕВЕРСТАЛЬ» (по материалам «Вестника ОАО «Северсталь», 2003 г.)

Приоритетное направление для компании — продолжение работы по оптимизации затрат. В период 1996-2001 гг. в ОАО «Северсталь» в рамках программы по повышению эффективности производства была достигнута экономия в размере 197 млн. долл.

В то же время проведенный бенчмаркинг показал, что у компании есть существенный потенциал снижения производственных издержек, что, в частности, связано с модернизацией оборудования и внедрением инновационных программ. Повышение эффективности работы по оптимизации издержек претворяется в жизнь через реализацию ряда программ — коммерческой, производственной, технической, проведение реструктуризации.

Так, основной задачей коммерческой программы является оптимизация затрат на закупки по всей номенклатуре коммерческой дирекции.

Одно из ключевых направлений инвестиционной программы ОАО «Северсталь» — мероприятия, направленные на поддержание оборудования в работоспособном состоянии (в первую очередь, это ремонт доменных печей).

Приложение 12

Структура группы «Северсталь» 2002-2003 гг.

Основные предприятия группы 2002 г.			
Металлургический дивизион	Сыревой дивизион	Автомобильный дивизион	Прочие виды бизнеса
ОАО «Северсталь» ОАО «ЧСПЗ» ООО «Северсталь-мебель» ООО «Северсталь-эмаль»	ОАО «УК Кузбасуголь» ОАО «Карельский окатыш» ОАО «Олкон»	ОАО «УАЗ» ОАО «ЗМЗ»	Группа компаний «Свеза» ЗАО «ТД Северсталь-Инвест» Группа компаний «Шексна» ОАО «Медкомбанк» Группа компаний «Северстальмаш»
Основные предприятия группы 2003 г.			
Металлургический дивизион	Сыревой дивизион	Автомобильный дивизион	Прочие виды бизнеса
ОАО «Северсталь» ОАО «ЧСПЗ» ЗАО «Севергал» ЗАО «ИТЗ» ООО «Северсталь-мебель» ООО «Северсталь-эмаль»	ОАО «УК Кузбасуголь» ОАО «Карельский окатыш» ОАО «Олкон» ОАО «Стальмаг» ОАО «Северный ниобий»	ОАО «УАЗ» ОАО «ЗМЗ»	Группа компаний «Свеза» ЗАО «ТД Северсталь-Инвест» Группа компаний «Шексна» ОАО «Медкомбанк» Группа компаний «Северстальмаш»

Приобретение 2003 г.		
ОАО «ОСПаз» ОАО «ВСПКЗ»	ОАО «Воркутауголь» ОАО «Интауголь» ОАО «Архангельский втормет»	ОАО «Уралмаш» ВНИИ «Метмаш»

Методические рекомендации по работе с кейсом

Обучающие цели кейса.

Кейс предназначен для анализа стратегического выбора промышленной компании в области управления взаимоотношениями с партнерами компании, прежде всего с клиентами. Анализ кейса и работа над ним преследуют следующие цели:

1) оценить эффективность стратегии компании в области управлений взаимоотношениями и ее соответствие общей стратегии компании;

2) выявить возможности по повышению эффективности взаимоотношений с клиентами;

3) рассмотреть различия в стратегии промышленной компании па управлению взаимоотношениями с клиентами в области продажи компонентов и в области продажи систем;

4) проанализировать возможные шаги в ситуации тендерных торгов с ОАО «Северсталь»;

5) проанализировать эффективность работы структурных подразделений компании в отношении построения долгосрочных взаимоотношений с клиентами, выявить возможности создания конкурентных преимуществ;

6) разработать варианты развития стратегии компании в области управления взаимоотношениями с клиентами в соответствии с представленной информацией.

Проблемная ситуация

В ходе участия в тендерных торгах компания «Ракурс» столкнулась с необходимостью принятия решения о выборе стратегии дальнейших взаимоотношений с ОАО «Северсталь» — одной из крупнейших российских сталелитейных компаний.

Вопросы для обсуждения

1. Охарактеризуйте позицию компании «Ракурс» на российском рынке АСУ ТП на основе имеющейся в кейсе информации. Сделайте выводы о ситуации на рынке и перспективах развития компании.

2. Проанализируйте стратегию компании в области управления взаимоотношениями по продаже компонентов. Предложите способы повышения эффективности взаимоотношений с клиентами.

3. Проанализируйте стратегию НПФ «Ракурс» в области управления взаимоотношениями по модели «шести рынков». Определите специфику работы российской промышленной компании с клиентами и предложите пути совершенствования ее стратегии и создания устойчивых конкурентных преимуществ, основанных на управлении взаимоотношениями.

4. Предложите анализ возможных вариантов поведения НПФ «Ракурс» в ходе тендерных торгов с ОАО «Северсталь». Выберите и обоснуйте наиболее эффективный вариант. Оцените соответствие выбранного Вами варианта со стратегией компании.

6. Дидактические материалы для контроля (самоконтроля) усвоенного материала

Виды и формы оценочных средств

Виды и формы оценочных	№ темы	Устный опрос	Письменные работы	Информационные системы и технологии	Итого количества

количество баллов												
	1	2	3	4	5	6	7	8	12	13	14	
1.	1	1	-	3	2	5	1 (15)	1			14	
2.	1	1	-	3	2	5	1 (8)	1			14	
3.	1	1	-	3	2	5	1 (6)	1			14	
4.	1	1	-	3	-	5	1 (3)	1			12	
5.	1	1	-	3	2	5	1 (5)	1			14	
6.	-	1	-	-	-	5	1 (3)	1			8	
7.	1	1	-	3	2	5	1 (8)	1			14	
Итог о											90	

Критерии оценки:

Балы выставляется студенту, если задание выполнено в полном объёме.

Контроль успеваемости и качества подготовки студентов по дисциплине «Стратегический менеджмент».

Контроль успеваемости и качества подготовки студентов по дисциплине «Основы предпринимательской деятельности» осуществляется в ходе текущего контроля и промежуточных аттестаций.

Текущий контроль – предназначен для проверки отдельных знаний, навыков и умений студентов, полученных при обучении по учебной дисциплине. Текущий контроль предназначен для проверки достижения студентом отдельных учебных целей и выполнения части учебных задач программы учебной дисциплины.

Текущий контроль может проводиться:

- с участием преподавателя (иного контролирующего лица или организации);
- без участия преподавателя – самостоятельно студентом (самоконтроль).

Текущий контроль может иметь следующие формы:

- устный опрос на лекциях, практических и семинарских занятиях;
- проверка выполнения письменных домашних заданий и расчетно-графических работ;
- проведение контрольных работ;
- тестирование (письменное или компьютерное);
- контроль самостоятельной работы студентов (в письменной или устной форме).

Промежуточная аттестация – проверка всех знаний, навыков и умений студента, полученных при обучении по дисциплине. Промежуточная аттестация предназначена для проверки достижения студентом всех учебных целей и выполнения всех учебных задач программы учебной дисциплины.

Устанавливаются следующий вид промежуточной аттестации:

- экзамен,

**Материалы по организации балльно-рейтинговой системы оценки успеваемости
студентов по дисциплине «Стратегический менеджмент».**

Для построения рейтинга по дисциплине «Стратегический менеджмент» принята 100-балльная шкала оценки.

Структура рейтинга курса

Итоговый рейтинг по дисциплине «Основы предпринимательской деятельности» составляется из:

I. Экзаменационный рейтинг (максимальное количество баллов – 30)

II. Текущий рейтинг (максимальное количество баллов - неограничено)

Для получения допуска к экзамену студент должен по итогам текущего рейтинга набрать не менее 50 баллов.

Критерии экзаменационной оценки в балах:

- оценка «30 баллов» выставляется студенту, если: представлен полный, обоснованный ответ на первый и вопрос;
- оценка «20 баллов» выставляется студенту, если представлен полный, обоснованный ответ на один из теоретических вопросов; ответ на другой теоретический вопрос ответ представлен неполный, недостаточно обоснованный;
- оценка «10 баллов» выставляется студенту, если представлены неполные ответы на теоретические вопросы;

Переход от баллов к официальной системе оценки знаний студентов осуществляется в соответствии со следующей нормативной шкалой:

«отлично» - 85 – 100 баллов;

«хорошо» - 65 – 84 баллов;

«удовлетворительно» – 50 – 64 баллов;

«неудовлетворительно» – менее 50 баллов

Перечень примерных вопросов и заданий для самостоятельной работы

1. Дайте понятие стратегии. Отличается ли стратегия от плана?
2. Какие существуют основные методологические подходы к формулированию стратегии?
3. Каковы основные этапы стратегического планирования?
4. В чем отличие стратегического управления от оперативного управления?
5. Как различаются стратегии по уровням структурной организации компаний?
6. В чём проявляется гибкость стратегического управления при его сравнении с «обычным управлением»
7. Каковы составляющие стратегического управления и их особенности?
8. На какие вопросы следует ответить при формировании стратегии?
9. Что такое внешняя среда организации?
10. Назовите наиболее важные внешние факторы с которыми приходится сталкиваться организации при анализе внешней среды и которые необходимо учитывать?
11. Какими факторами характеризуется макросреда?
12. Как проводится анализ общего внешнего окружения (макроокружения) и отраслевого окружения (микроокружения) организации?
13. Каковы основные показатели отраслевого анализа?
14. От каких обстоятельств зависит неопределенность внешней среды?

15. Как проводится оценка конкурентных преимуществ отрасли?
16. Какие отраслевые тенденции влияют на стратегию предприятия?
17. В чём проявляется суть модели пяти сил конкуренции?
18. Назовите ключевые факторы успеха предприятия.
19. Какие группы предприятий формируются в зависимости от уровня стратегических позиций в отрасли?
20. Назовите варианты обеспечения устойчивого позиционирования предприятия на отраслевых рынках.
21. Задание для самостоятельной работы «Стратегический анализ внешней среды для одного из выбранных Вами предприятия».
22. Что включает в себя внутренняя среда организации?
23. Назовите методы анализа внутренней среды организации?
24. Что такое потенциал предприятия?
25. Какими способами можно оценить потенциал предприятия?
26. Что такая качественная оценка потенциала?
27. Что такое «цепочка ценностей фирмы»? Для чего она используется?
28. Задание для самостоятельной работы «Стратегический анализ внутренней среды организации».
29. Как определяется понятие миссии организации и каковы факторы, влияющие на формирование миссии?
30. Почему миссия имеет ценность для предприятия?
31. Может ли прибыль выступать в качестве миссии предприятия?
32. Попробуйте сформулировать свой вариант миссии и целей для выбранного Вами одного из предприятий города.
33. Что является целью функционирования предприятия?
34. Какие требования должны предъявляться к формированию объективной системы целей предприятия?
35. Чем обеспечивается непротиворечивость целей организации?
36. Из каких принципов необходимо исходить для достижения цели?
37. Каким образом классифицируются цели предприятия?
38. Каким образом можно представить иерархию целей?
39. Могут ли взаимозаменяться миссия и цели предприятия?
40. Задание для самостоятельной работы «Формулирование миссии организации и разработка стратегических целей».
41. Что включает в себя понятие стратегии организации и каковы обобщенные принципы ее разработки?
42. Как проводится классификация стратегий организаций?
43. Какой инструментарий применяется в стратегическом менеджменте для обоснования стратегического выбора?
44. Какие стадии включает процесс формулирования базовой стратегии и стратегических альтернатив?
45. Задание для самостоятельной работы «Идентификация стратегий организаций».
46. Каковы основные функции стратегического маркетинга?
47. Какие методы могут быть использованы при оценке маркетингового потенциала предприятия?
48. Какие направления включает процесс разработки товарной стратегии предприятия?
49. Приведите характеристику основных видов сегментации рынка.
50. Какие бывают стратегии установления цен?
51. Какие факторы необходимо принимать во внимание при выборе одной из двух стратегий ценообразования: проникновения на рынок и «снятие сливок»?
52. Назовите основные причины выхода предприятия из сегмента?
53. Как определяются стратегические сегменты деятельности предприятия?

54. Какие факторы влияют на конкурентную стратегию предприятия?
55. Каковы особенности конкурентной стратегии на разны стадиях жизненного цикла отрасли?
56. Какова стратегия предприятия, конкурентное положение которого ухудшается?
57. Может ли предприятие одновременно использовать стратегию лидерства по издержкам и стратегию оптимальных издержек?
58. На каких рынках с наибольшим успехом можно использовать стратегию дифференциации?
59. Какова связь дифференциации и конкурентоспособности?
60. Перечислите виды стратегий по поддержанию конкурентного преимущества по портеру.
61. Что такое стратегический менеджмент инноваций?
62. Какие этапы рассматриваются в процессе стратегического управления инновациями?
63. Какие группы инноваций могут быть выделены на основе признаков классификации?
64. Что включает понятие «инновационный процесс»?
65. Каковы основные направления инновационной деятельности предприятия?
66. Какие виды инновационных стратегий могут быть использованы на предприятии?
67. Что включает понятие «инновационный проект»?
68. Каковы стадии управления проектами?
69. Какие направления включает стратегическое управление денежными потоками?
70. Что включает стратегическое планирование денежных потоков предприятия?
71. Каковы этапы анализа денежных потоков?
72. Каковы этапы финансового анализа стратегического развития предприятия?
73. Какие финансовые показатели используются при анализе стратегических проблем?
74. Как рассчитывается эффективность стратегического управления денежными потоками предприятия?
75. Что включает понятие «оптимизация денежных потоков» при стратегическом управлении предприятием?
76. Что такое «система управления затратами» на предприятии?
77. Приведите основные характеристики моделей учёта затрат.
78. Какие критерии используются при выборе организационной структуры управления затратами?
79. Какие механизмы используются для реализации стратегической инвестиционной политики?
80. Что включает понятие «национальная инвестиционная политика»?
81. Как проводится анализ стратегической значимости объектов инвестирования?
82. Что включает понятие «внутренние инвестиционные возможности»?
83. Что относится к внутренним инвестиционным ресурсам?
84. Как используется лизинг в инвестиционной деятельности?
85. Какие стратегические варианты могут быть использованы для привлечения иностранных инвестиций?
86. Что такое структура инвестиций?
87. Назовите функции фундаментального анализа инвестиционных процессов?
88. Какие макроэкономические показатели используются для оценки конъюнктуры фондового рынка?
89. Каково назначение технического инвестиционного анализа?
90. Какая схема применяется при проведении комплексного инвестиционного анализа?
91. Что такое инвестиционная стратегия?
92. Каковы основные виды спекулятивных стратегий?
93. Что включается в понятие «стратегия портфельного инвестирования»?
94. Каковы основные подходы к формированию инвестиционного портфеля?
95. Какие существуют стратегии активного инвестирования?

96. Какие подходы используются при планировании инвестиционных рисков?
97. Как оцениваются инвестиционные риски?
98. Какие направления включает процесс стратегического управления рисками?
99. Какие факторы влияют на реализацию стратегии?
100. Как преодолевается сопротивление организации стратегическим изменениям?
101. Задание для самостоятельной работы «Формирование команды стратегического управления».
102. Почему между стратегией предприятия и его организационной структурой должно быть достигнуто динамическое равновесие?
103. Назовите виды организационных структур и их особенности?
104. В чём состоят особенности стратегического контроля? Чем он отличается от текущего контроля?
105. Как осуществляется мониторинг стратегической ситуации?
106. Как проводится оценка эффективности стратегий организаций?
107. Задание для самостоятельной работы «Формирование системы стратегического управления в организации».

Примерные темы докладов

1. Алгоритм стратегического менеджмента на предприятии.
2. Анализ внутренней среды и выявление реального внутреннего потенциала предприятия.
3. Анализ основных этапов и элементов стратегического менеджмента.
4. Анализ типов организации в зависимости от критериев классификации организационных структур управления.
5. Анализ факторов, влияющих на комплекс «цели-стратегии».
6. Виды и построение системы целей на предприятии.
7. Виды и стратегии продаж.
8. Виды и характеристика маркетинговых стратегий.
9. Виды и характеристика продуктовых стратегий.
10. Возникновение стратегического менеджмента как этапа эволюции стратегии и методов управления.
11. Задачи и схемы бизнес - диагностики деятельности предприятия.
12. Значение и источники формирования трансакционных издержек.
13. Краткая характеристика наиболее распространенных и важных методов анализа в стратегическом менеджменте.
14. Краткая характеристика основных компонентов стратегического менеджмента.
15. Критерии стратегических решений.
16. Место и роль стратегического менеджмента в современной системе управления на предприятии.
17. Методика проведения анализа портфеля "Рост рынка - доля рынка".
18. Методика проведения портфельного анализа.
19. Направления PEST- анализа и его роль в стратегическом менеджменте.
20. Направления анализа состояния внешней среды, и обеспечение адекватного реагирования на ее изменения в перспективе.
21. Направления оценки общих результатов деятельности предприятия.
22. Описание уровней стратегии предприятия.
23. Определение и сущность СЗХ.
24. Определение и характеристика ориентиров деятельности предприятия.
25. Определение управленческой технологии.
26. Понятие и сущность сценария.
27. Понятие миссии, философии и политики предприятия.
28. Понятие, принципы и стратегия построения оптимальной организационной структуры.
29. Принятие решений в стратегическом менеджменте.

30. Процесс внедрения стратегии в деятельность предприятия.
31. Процесс выбора стратегии.
32. Процесс принятия стратегических решений.
33. Процесс стратегического управления на предприятии. Субъект стратегического менеджмента.
34. Реализация выбранной стратегии как этап стратегического менеджмента
35. Роль ресурсов в стратегическом менеджменте. Их возможности в определении конкурентной позиции предприятия.
36. Согласование организационной структуры с избранной стратегией.
37. Стратегии бизнеса: характеристика процесса.
38. Стратегический менеджмент как главное средство антикризисного управления.
39. Стратегический разрыв, понятие, определение, методика устранения.
40. Стратегия как обобщающая модель действий, необходимых для достижения целей предприятия.
41. Стратегия как объект менеджмента и как план управления предприятием.
42. Стратегия совершенствования организационной структуры с целью повышения эффективности.
43. Сущность и значение позиционирования предприятия в отрасли и на рынке в стратегическом менеджменте.
44. Теория конкуренции М. Портера и стратегические преимущества как основа существования организации в конкурентной среде.
45. Технология и инструменты стратегического анализа.
46. Характеристика SWOT-анализа и его значение для стратегического менеджмента.
47. Характеристика и анализ элементов внешней среды.
48. Характеристика и организация стратегического контроля за реализацией стратегии.
49. Характеристика иерархий стратегий.
50. Характеристика процесса разработки различных вариантов стратегии.
51. Характеристика стадий реализации стратегии.
52. Характеристика технологий целевого управления.
53. Эффективная информационная система на предприятии как основа стратегического менеджмента.

**Примерная тематика рефератов
по дисциплине «Стратегический менеджмент»**

1. Этапы формирования системы стратегического управления.
2. Сходство и различие стратегического менеджмента и стратегического маркетинга.
3. Основные концепции стратегического управления.
4. Анализ интересов лиц, заинтересованных в существовании предприятия.
5. Системный подход к анализу внешней и внутренней среды организации.
6. Аналитический инструментарий стратегического анализа.
7. Подходы к анализу внутренней среды организации.
8. Соотношение стратегических и финансовых целей организации.
9. Инструменты для анализа бизнес-портфеля диверсифицированных компаний.
10. Факторы, определяющие выбор стратегии.
11. Подходы к реализации стратегии.
12. Анализ сил, сопротивляющихся изменениям.
13. Выбор организационной структуры, соответствующей принятой стратегии.
14. Лидерство в стратегическом менеджменте.
15. Направления и методы изменения организационной культуры в связи с реализацией стратегии.

Примерная тематика эссе.

1. Консалтинг в стратегическом менеджменте: специфика осуществления.
2. Предпринимательство и планирование: точки соприкосновения и разногласия.
3. Преднамеренное введение элементов хаоса в деятельность организации: преимущества и риски.
4. Особенности формирования и использования миссии в российских и зарубежных компаниях.
5. Технология формализации бизнес-идеи.
6. Роль и значение корпоративной социальной ответственности в стратегическом менеджменте.
7. Управление сопротивлением изменениям в организации.
8. Понятие и сущность стратегического лидерства в организации.
9. Практика реализации стратегий в известных российских и зарубежных компаниях.

Эссе - это прозаическое сочинение небольшого объема и свободной композиции, выражающее индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендующее на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета.

Цель эссе состоит в развитии таких навыков как самостоятельное творческое мышление и письменное изложение собственных мыслей.

Примерный перечень тем курсовых работ.

1. Принципы формирования стратегии предприятия.
2. Стратегия как эффективный инструмент управления в условиях нестабильности.
3. Стратегический анализ внешней среды.
4. Стратегический анализ потенциала предприятия.
5. Ключевые факторы успеха на отраслевом рынке.
6. Анализ конкуренции на отраслевом рынке.
7. Портфельный анализ в системе стратегического менеджмента.
8. Конкурентные преимущества. Выбор стратегии конкурентоспособности.
9. Зависимость стратегии от жизненного цикла отрасли.
10. Зависимость стратегии от позиции фирмы в конкуренции.
11. Стратегия маркетинга.
12. Выбор стратегии диверсификации.
13. Стратегия нововведений.
14. Стратегия ценообразования.
15. Стратегия внешнеэкономической деятельности.
16. Финансовая стратегия фирмы.
17. Стратегия инвестиционной деятельности.
18. Оценка риска инвестиционных проектов.
19. Управление риском.
20. Стратегия организационных изменений.
21. Разработка структуры управления для реализации стратегии.
22. Стратегический менеджмент и кадровый потенциал организации.
23. Финансовый анализ как база стратегического планирования.
24. Концепция стратегических групп.
25. Концепция движущих сил отрасли.
26. Теория конкурентного преимущества.
27. Модель пяти сил конкуренции М.Е. Портера.
28. Анализ величины сил конкуренции.
29. Конкурентный статус фирмы.

30. Основные типы стратегии конкуренции.
31. Анализ внешней среды и его роль в стратегическом управлении фирмой.
32. Определение основных экономических особенностей отрасли.
33. Методы анализа производства и конкуренции.
34. Атакующие стратегии и их роль в повышении конкурентного статуса фирмы.
35. Выработка ценовой стратегии фирмы.
36. Стратегия внешнеэкономической деятельности фирмы.
37. Стратегия снижения производственных издержек.
38. Привязка стратегии к этике.
39. Использование стратегий защиты и сохранение конкурентного преимущества.
40. Стратегии вертикальной интеграции.
41. Стратегии конкурентной борьбы в растущих отраслях промышленности.
42. Стратегии конкурентной борьбы в период перехода к промышленной зрелости.
43. Стратегии для фирм, переживающих период промышленной зрелости или упадка.
44. Конкурентные стратегии в отраслях промышленности, состоящих из мелких предприятий.
45. Стратегии промышленных лидеров.

Примерный перечень вопросов к экзамену

1. Необходимость стратегического управления, его роль в современных условиях для организаций России.
2. Отличие стратегического управления от оперативного управления.
3. Составляющие стратегического управления.
4. Сущность понятий «стратегия», «стратегическое управление».
5. Особенности процесса стратегического управления.
6. Понятие внешней среды организации, структура внешней среды и ее характеристики.
7. Анализ общего внешнего окружения организации (макроокружения): задачи и порядок проведения.
8. Экономическая составляющая общего внешнего окружения организации (макроокружения) и ее анализ.
9. Правовое регулирование как элемент общего внешнего окружения организации (макроокружения) и его анализ.
10. Политическая составляющая общего внешнего окружения организации (макроокружения) и ее анализ.
11. Социокультурная компонента общего внешнего окружения организации (макроокружения) и ее анализ.
12. Технологическая компонента общего внешнего окружения организации (макроокружения) и ее анализ.
13. Анализ взаимовлияния компонент общего внешнего окружения организации (макроокружения).
14. Источники информации для анализа общего внешнего окружения организации (макроокружения).
15. Организация анализа общего внешнего окружения организации (макроокружения).
16. Угрозы и возможности общего внешнего окружения организации (макроокружения).
17. Анализ среды ближайшего (непосредственного, оперативного) окружения (микроокружения): задачи и порядок проведения.
18. Отраслевой анализ как компонент анализа ближайшего (непосредственного, оперативного) окружения (микроокружения).
19. Движущие силы развития отрасли.
20. Структура и оценка сил конкуренции в отрасли.
21. Оценка конкурентных позиций организаций отрасли.
22. Анализ ближайших конкурентов.

23. Ключевые факторы успеха отрасли.
24. Оценка перспектив развития отрасли.
25. Структура непосредственного окружения, ее характеристики и общая оценка привлекательности отрасли.
26. Анализ действующих стратегий.
27. Понятие внутренней среды организации.
28. Направления анализа внутренней среды.
29. Анализ организации управления в целом как компонент анализа внутренней среды организации.
30. Анализ маркетингового аспекта внутренней среды организации.
31. Анализ инновационного потенциала организации.
32. Анализ производственного аспекта внутренней среды организации.
33. Анализ кадрового аспекта внутренней среды организации.
34. Анализ финансового аспекта внутренней среды организации.
35. Анализ организационной культуры как элемента внутренней среды организации.
36. Выявление сильных и слабых сторон организации.
37. Задачи и содержание анализа внутренней среды организации.
38. Цель и порядок выявления сильных и слабых сторон организации Задачи и сущность SWOT-анализа.
39. Понятие миссии организации. Назначение и роль миссии в стратегическом управлении.
40. Факторы, влияющие на формирование миссии.
41. Цели организации; области установления целей.
42. Состав и характеристики факторов, влияющих на формирование целей организации.
43. Стратегия и политика.
44. Виды корпоративных (эталонных) стратегий развития.
45. Стратегия поведения фирмы на рынке (стратегия бизнеса) и условия их реализации.
46. Шаги определения стратегии.
47. Выбор стратегии.
48. Уникальность стратегии организации и обобщенные принципы ее разработки.
49. Классификация видов конкурентных стратегий организаций, их виды и сущность.
50. Виды корпоративных (портфельных) стратегий, их сущность.
51. Условия применения и риски стратегии лидерства по издержкам.
52. Условия применения и риски стратегии дифференциации
53. Условия применения и риски стратегии фокусирования на сегменте (нишевых стратегий).
54. Назначение и сущность модели «рост рынка/доля предприятия».
55. Назначение и сущность модели «привлекательность отрасли/конкурентные преимущества».
56. Формирование стратегии: состав и содержание работ.
57. Факторы, влияющие на реализацию стратегии, их характеристика.
58. Реализация (выполнение) стратегии.
59. Задачи, решаемые в процессе реализации стратегии.
60. Типы стратегических изменений и проблемы их осуществления.
61. Области проведения стратегических изменений.
62. Анализ и выбор организационной структуры в процессе реализации стратегии.
63. Формирование и изменения организационной культуры.
64. Мобилизация потенциала организации для выполнения стратегии.
65. Мониторинг стратегической ситуации: цели, сущность и методы осуществления в организации.
66. Системы стратегического контроля в организации.

67. Оценка эффективности стратегий организаций: подходы, состав возможных показателей.
68. Организация стратегического управления в организации.
69. Система стратегических планов в организации.

Примерная тематика дипломных работ.

1. Анализ внешней среды организации, структура внешней среды и ее характеристики (на примере одного из предприятий)
2. Отраслевой анализ как компонент анализа ближайшего (непосредственного, оперативного) окружения (микроокружения) на примере (конкретного предприятия)
3. Движущие силы развития отрасли из использование в формировании стратегии предприятия.
4. Анализ организации управления в целом как компонент анализа внутренней среды организации
5. Анализ маркетингового аспекта внутренней среды организации
6. Анализ инновационного потенциала организации
7. Миссия организации. Назначение и роль миссии в стратегическом управлении на примере нескольких российских предприятий.
8. Уникальность стратегии организации и обобщенные принципы ее разработки
9. Условия применения и риски стратегии лидерства по издержкам опыт российских предприятий.
10. Условия применения и риски стратегии дифференциации опыт российских предприятий
11. Условия применения и риски стратегии фокусирования на сегменте (нишевых стратегий) опыт российских предприятий
12. Типы стратегических изменений и проблемы их осуществления.
13. Анализ и выбор организационной структуры в процессе реализации стратегии
14. Мониторинг стратегической ситуации: цели, сущность и методы осуществления в организации
15. Системы стратегического контроля в организации
16. Оценка эффективности стратегий организаций: подходы, состав возможных показателей

Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины Стратегический менеджмент				
№ пп	Наименование раздела дисциплины (тема)	Формируемые компетенции	Результаты освоения (знать, уметь, владеть)	Образовательные технологии
1	Тема 1. Введение в стратегический менеджмент	ПК-15	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - сущность стратегического управления; - основные этапы развития стратегического подхода; - ключевые категории концепции стратегического управления; - отличия стратегического управления от оперативного; - преимущества стратегического менеджмента. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - применять понятийно - категориальный аппарат в сфере стратегического управления; - формировать задачи стратегического менеджмента; - дифференцировать стратегические и оперативные действия в организации. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - методикой формирования системы стратегического менеджмента организации; - методами и приемами определения стратегических проблем в организации; - навыками самостоятельной работы. 	Лекции, семинары, разбор ситуаций, упражнений, бизнес-кейсов, подготовка эссе, рефератов, докладов
	Тема 2. Стратегический анализ внешней среды организации	ПК-15	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - основные типы внешней среды организации; - порядок проведения анализа внешней среды организации; - основные инструменты проведения анализа макро и микроокружения деловой организации. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализировать макроокружение организации с учетом ее внутренней и отраслевой специфики; - проводить отраслевой анализ с применением инструментария стратегического менеджмента; - оценивать характер и уровень конкуренции в отрасли и строить позиционную карту конкурентов; - диагностировать удовлетворенность потребителей. 	Лекции, семинары, разбор ситуаций, упражнений, бизнес-кейсов, подготовка эссе, рефератов, докладов

Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины Стратегический менеджмент				
№ пп	Наименование раздела дисциплины (тема)	Формируемые компетенции	Результаты освоения (знать, уметь, владеть)	Образовательные технологии
			<p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - методикой PEST-анализа; - методами проведения отраслевого анализа; - навыками оценки мотивации потребителей и выявления неудовлетворенных потребностей. 	
	Тема 3. Стратегический анализ внутренней среды организации	ПК-15	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - значение и порядок проведения анализа внутренней среды организации; - стратегические индикаторы работы организации; - основные инструменты проведения анализа внутренней среды организации; - специальные техники ревизии бизнес-процессов в организации. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - идентифицировать сильные и слабые стороны организации, возможности и угрозы в ее окружении; - анализировать цепь затрат и сравнивать ее с аналогичной цепью конкурентов; - оценивать уровень конкурентоспособности организации. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - подходами и приемами анализа внутренней среды организации; - методикой SWOT-анализа; - SCM – методикой для повышения конкурентоспособности компании по издержкам; - навыками построения конкурентного профиля компании; - техниками для выявления стратегических проблем в компании по основным бизнес-процессам. 	Лекции, семинары, разбор ситуаций, упражнений, бизнес- кейсов, подготовка эссе, рефератов, докладов
	Тема 4. Разработка миссии стратегических целей	ПК-15	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - основные правила формулировки стратегического видения и миссии организации; - основные требования к стратегическим целям организации; - типологию стратегий организации; 	Лекции, семинары, разбор ситуаций, упражнений,

Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины Стратегический менеджмент				
№ пп	Наименование раздела дисциплины (тема)	Формируемые компетенции	Результаты освоения (знать, уметь, владеть)	Образовательные технологии
			<p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - формулировать миссию организации; - ориентироваться в историческом процессе развития управления. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - методикой построения целевой пирамиды организации; - навыками системного мышления для выработки целостного взгляда на формирование стратегической пирамиды организации; - навыками извлечения необходимой информации из различных источников по проблемам управления. 	бизнес-кейсов, подготовка эссе, рефератов, докладов
	Тема 5. Формулирование и анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии	ПК-9 ПК-13 ПК-15 ПК-18	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - сущность и содержание базисных стратегий бизнеса; - стратегии диверсификации и их особенности в различных отраслях; - основные конкурентные стратегии организации; - теоретические и практические подходы к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества организации; - основные методы разработки стратегии компании; - критерии выбора стратегических альтернатив; - методологические принципы управленческого анализа организации; <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - обосновывать основные направления диверсификации деятельности организаций; - проводить стратегический анализ диверсифицированных компаний; - планировать реализацию стратегии; - определять стратегические альтернативы и оценивать их эффективность; - разрабатывать стратегии конкуренции с учетом условий функционирования организаций; - разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организаций; 	Лекции, семинары, разбор ситуаций, упражнений, бизнес-кейсов, подготовка эссе, рефератов, докладов

Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины Стратегический менеджмент				
№ пп	Наименование раздела дисциплины (тема)	Формируемые компетенции	Результаты освоения (знать, уметь, владеть)	Образовательные технологии
			<ul style="list-style-type: none"> - использовать информационные технологии в системе стратегического управления; - принимать эффективные решения, используя различные модели и методы принятия управленческих решений с позиции стратегического подхода; - оценивать эффективность системы стратегического управления; <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - методами отраслевого анализа; - современной методикой разработки стратегий на основных организационных уровнях; - методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единиц; - методами и приемами управленческого анализа; - современными методиками расчета и анализа индикативных показателей стратегического положения организации; - навыками проведения конкурентного анализа; - методами использования наступательных стратегий для сохранения конкурентоспособности; - приемами реализации оборонительных стратегий для сохранения конкурентного преимущества. - методикой применения матрицы рост-доля рынка (BCG); - приемами оценки привлекательности отрасли на основе матрицы McKinsey-GeneralElectric; - способами балансирования СХП с различными жизненными циклами в краткосрочной и долгосрочной перспективе применяя матрицу жизненного цикла (ADL/LC). 	
	Тема 6. Реализация стратегии. Управление	ПК-18	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - условия реализации стратегии. - элементы системы управления изменениями в организации <p>Уметь:</p>	Лекции, семинары, разбор ситуаций,

Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины Стратегический менеджмент				
№п/п	Наименование раздела дисциплины (тема)	Формируемые компетенции	Результаты освоения (знать, уметь, владеть)	Образовательные технологии
	стратегическими изменениями		<ul style="list-style-type: none"> - использовать внутреннюю и внешнюю мотивацию для реализации стратегии; - управлять производственной, маркетинговой, инновационной, кадровой и финансовой сферами деятельности предприятия на основе методологии стратегического управления. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - навыками самостоятельной работы, самоорганизации и организации выполнения стратегии. 	упражнений, бизнес-кейсов, подготовка эссе, рефератов, докладов
	Тема 7. Стратегический контроль. Организация стратегического управления в организации	ПК-18	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - требования к системе контроля. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - разрабатывать стратегический план конкретного предприятия. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - подходами к организации и контролю выполнения стратегии; - современным инструментарием оценки эффективности стратегии организации. 	Лекции, семинары, разбор ситуаций, упражнений, бизнес-кейсов, подготовка эссе, рефератов, докладов
	ИТОГО			

7. Перечень информационных технологий

Информационные технологии — обучение в электронной образовательной среде с целью расширения доступа к образовательным ресурсам (теоретически к неограниченному объему и скорости доступа), увеличения контактного взаимодействия с преподавателем, построения индивидуальных траекторий подготовки и объективного контроля и мониторинга знаний студентов.

- Университетская электронная система тестирования.
- Система дистанционного образования на основе оболочки Moodle, позволяющая создавать учебные курсы в электронном виде.
- Использование Системы Электронного Обучения СЭО ФГБОУ «БГПУ».
- Портал «Информационно-коммуникационные технологии в образовании»
- Электронные ресурсы Научной библиотеки ФГБОУ «БГПУ».
- Мультимедийное сопровождение лекций и практических занятий.
- Комплект электронных презентаций по темам.
- Комплект DVD-дисков с учебными материалами по темам.

8. Список литературы и информационных ресурсов

Основная литература.

1. Долгов А.И., Прокопенко Е.А. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]. Издательство «Флинта», 2011. 978-5-9765-0146-1. Режим доступа: <http://e.lanbook.com/view/book/20188/>
2. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]. М.: Юнити-Дана, 2012. - 978-5-238-01209-4. Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117473>.
3. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент. М.: Проспект, 2009, 2011.
4. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]. М.: Юнити-Дана, 2012. - 5-85173-059-5. Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118643>.

Дополнительная литература.

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. Пер. с англ. СПб.: Питер, 2011.
2. Аналоуи Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий [Электронный ресурс]. М.: Юнити-Дана, 2012. - 5-238-00865-1. Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru/index.php?page=book&id=11733>.
3. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Пер. с англ. СПб.: Питер, 2011.
4. Веснин В.Р. Стратегическое управление. СПб.: Питер, 2009.
5. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление. М.: Омега-Л, 2010, 2011.
6. Грант Р. Современный стратегический анализ. Пер. с англ. СПб.: Питер, 2011, 2012.
7. Долгов А.И. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]. М.: Флинта, 2011. - 978-5-9765-0146-1. Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83145>.
8. Керцнер Г. Стратегическое управление в компании [Электронный ресурс]. М.: ДМК Пресс, 2010. - 978-5-94074-635-5. Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=86537>.
9. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2009.

10. Панов А.И. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]. М.: Юнити-Дана, 2012. - 5-238-01052-4. Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117341>.
11. Парахина В.Н. и др. Стратегический менеджмент. М.: КНОРУС, 2011.
12. Попов С.А. Актуальный стратегический менеджмент. М.: Юрайт, 2010.
13. Хангер Д. Основы стратегического менеджмента [Электронный ресурс]. М.: Юнити-Дана, 2012. - 978-5-238-01354-1. Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=116763>.
14. Хорин А.Н., Керимов В.Э. Стратегический анализ. М.: Эксмо, 2009.
15. Шарапова Т.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие. Тюмень: ТюмГУ, 2010.

Интернет-ресурсы, посвященные рассмотрению вопросов стратегического менеджмента.

1. www.360strategy.ru
2. www.aup.ru
3. www.cfin.ru
4. www.ecsocman.edu.ru
5. www.stplan.ru
6. www.strategplann.ru
7. www.gd.ru (журнал «Генеральный директор»)
8. www.kommersant.ru/sf (журнал «Секрет фирмы»)
9. www.mevriz.ru (журнал «Менеджмент в России и за рубежом»)
10. www.new-management.info (журнал «Новый менеджмент»)
11. www.rjm.ru (Российский журнал менеджмента)
12. <http://www.aup.ru/> - административно-управленческий портал
13. <http://www.edu.ru> – Федеральный образовательный портал
14. <http://www.consulting.ru/> - Интернет-еженедельник CONSULTING.RU
15. <http://institutions.com/general/1698-strategicheskij-menedzhment.html> - страница экономического портала
16. <http://www.ecsocman.edu.ru> – федеральный образовательный портал ЭКОНОМИКА, СОЦИОЛОГИЯ, МЕНЕДЖМЕНТ

9. Материально-техническая база

Материально-технического обеспечения включает в себя: лекционные аудитории (оборудованные видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет), помещения для проведения семинарских и практических занятий (оборудованные учебной мебелью), библиотеку (имеющую рабочие места для студентов, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет), компьютерные классы.

10. Лист изменений и дополнений

Утверждение изменений и дополнений в РПД для реализации в 20__/20__ уч.

Г.

РПД обсуждена и одобрена для реализации в 20__/20__ уч. г. на заседании кафедры (протокол № __ от «__» ____ 20__ г.).

Разработчик: Ладисов Г.Ю., кандидат исторических наук, доцент.