

Министерство образования Республики Беларусь  
Учреждение образования  
«Белорусский государственный университет  
информатики и радиоэлектроники»

**Е. А. Игнатова, А. В. Кривенков, В. Д. Цыганков**

**МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ  
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ДЕЛОВЫХ ИГР, ПРАКТИЧЕСКИХ  
И СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ  
ПО КУРСУ  
«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

*Рекомендовано УМО вузов Республики Беларусь  
по образованию в области  
экономики и организации производства*

Минск БГУИР 2012

УДК 005.21(076)  
ББК 65.290-2я73  
И26

**Р е ц е н з е н т ы:**

заведующий отделом научной и инновационной деятельности  
НИЭИ Министерства экономики Республики Беларусь,  
кандидат экономических наук, доцент В. Ф. Иванов;

заведующий отделом экономики сферы услуг  
Института экономики НАН Беларуси,  
кандидат экономических наук, доцент О. С. Булко

**Игнатова, Е. А.**

И26

Методическое пособие для проведения деловых игр, практических и семинарских занятий по курсу «Стратегический менеджмент» / Е. А. Игнатова, А. В. Кривенков, В. Д. Цыганков. – Минск : БГУИР, 2012. – 92 с.

ISBN 978-985-488-868-2.

Методическое пособие составлено на основе рабочей программы курса и предназначено для оказания помощи преподавателям и студентам в подготовке и проведении занятий.

**УДК 005.21 (076)  
ББК 65.290-2я73**

**ISBN 978-985-488-868-2**

© Игнатова, Е. А., Кривенков А. В.,  
Цыганков, В. Д., 2012  
© УО «Белорусский государственный  
университет информатики  
и радиоэлектроники», 2012

## ОБЩИЕ МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

Каждое из запланированных для проведения со студентами занятий включает: тему; цель и основные проблемы.

*Цель занятия.* Наличие четко сформулированной цели позволяет:

- сфокусировать ваше внимание на ключевом аспекте при подготовке;
- выделить приоритеты в той разнообразной работе, которая будет осуществляться на занятиях;
- сориентировать в том, какой реальный вклад может внести занятие в освоении курса «Стратегический менеджмент»;
- оценить достигнутые результаты.

*Основные проблемы.* Вопросы, выносимые в этот раздел, образуют базу темы, поскольку затрагивают определения, признаки, виды, требования, основы концепции, раскрывающие наиболее важные моменты изучаемой проблемы. В материале, рекомендованном к каждому занятию, можно найти ответы на эти вопросы. Кроме того, кафедрой разработаны деловые игры по основным проблемам.

Контроль знаний осуществляется, как правило, в форме устного собеседования, дискуссий, практических заданий и ситуаций.

## ТЕМА 1. ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

**Цель занятия:** изучить виды, структуру, порядок принятия стратегических решений и необходимость их принятия и корректировки при возникающих изменениях в работе предприятия (фирмы).

Вершиной деятельности наемного менеджера-профессионала является принятие решений, реализация которых способствует достижению поставленных целей и повышению эффективности функционирования организации. При этом особое значение имеет *принятие стратегических решений*.

Далеко не каждое предприятие может позволить себе практиковать стратегический менеджмент и принимать стратегические решения. Но если организация располагает ресурсами, дающими возможность активно воздействовать на внешнее окружение, и в ней сформировался *субъект для принятия именно стратегических решений*, то она обязана использовать стратегию для реализации целей и повышения эффективности.

### 1.1. Стратегические и тактические решения, их особенности и взаимосвязь

Стратегические решения принимаются для реализации разработанных стратегий достижения целей. В них содержатся способы реализации целей и требуемые для этого ресурсы. Они выполняются посредством комплекса тактических решений для практического осуществления подцелей, предусмотренных стратегией. Стратегические решения представляют собой набор правил, определяющих общие направления функционирования и развития фирм, в частности:

- оценки результатов деятельности фирмы: ориентиры – для качественной, задания – для количественной;
- взаимодействия фирмы с внешней средой (проведение соответствующей конкурентной политики, сохранение доли продаж на рынке товаров по регионам);
- внутрифирменного взаимодействия подразделений;
- оперативного регулирования текущих изменений, происходящих в деятельности фирм.

С учетом долговременного характера стратегических решений в ходе их реализации возникает необходимость внесения корректировок, связанных с текущими изменениями во внутренней и внешней среде. Это обеспечивается наличием обратной связи между объектами и субъектами управления.

Фирма, как правило, реализует несколько стратегических решений (4–6), среди которых может выделяться главное (приоритетное). Дальновидные руководители имеют «заготовки» решения на случай непредвиденных ситуаций. Разработка стратегических решений отличается углубленностью анализа базы стратегических данных (внутренних и внешних факторов: сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз внешней среды), разработкой аль-

тернатив и выбором оптимального варианта. Организация разработки стратегических решений нередко сопряжена с определенными трудностями. Так, в ряде случаев она вызывает необходимость создания матричной структуры (либо межфункциональной группы), что может нарушать сложившиеся взаимоотношения на предприятии. Сложность может состоять в отсутствии необходимого объема информации, специалистов требуемой квалификации, а также в возможной переориентации политики фирмы, изменении номенклатуры выпускаемых изделий и др.

Существует несколько важных характеристик стратегических решений. Стратегические решения:

- отражают точку зрения руководства, на что должна быть похожа организация и чем она должна заниматься;

- призваны оказать содействие организации в обеспечении взаимодействия с внешней средой. Организация постоянно подстраивается под изменяющуюся обстановку;

- также принимают во внимание собственные ресурсы организации и содействуют обеспечению точных соответствий между деловой активностью и имеющимися ресурсами;

- включают представление о большом изменении в системе работы организации;

- стратегические решения чрезвычайно сложны и включают различные степени неопределенности. Они подразумевают, что организация должна делать допущения о предстоящих событиях на основе менее чем надежной информации;

- стратегические решения требуют всестороннего подхода к управлению организацией. Удачные стратегические решения предусматривают работу управляющих вне их функциональных зон, а также консультации с другими управляющими, которые, возможно, имеют другие взгляды на перспективную деятельность организации;

- стратегические решения имеют дальний прицел. Они подразумевают длительные перспективы и имеют долгосрочное значение;

- стратегические решения имеют причастность к оценкам и ожиданиям ключевых участников компании внутри организации. Многие авторы убеждены, что стратегия организации является отражением отношений и мнений влиятельных внутренних участников компании;

- стратегические решения серьезно воздействуют на ресурсы и оперативную деятельность. Они оказывают влияние на ресурсную базу организации и вызывают волны организационных решений более низкого уровня.

Особенности разработки стратегических решений проиллюстрированы в табл. 1.1 на фоне их сопоставления с тактическими решениями. Однако следует иметь в виду, что стратегические решения сами по себе не решают существующих проблем и намерений.

Таблица 1.1

## Особенности стратегических и тактических решений

Признаки решений	Стратегические решения	Тактические решения
1. Направленность	Будущее развитие фирмы	Текущее развитие фирмы
2. Масштабность	Общие для фирмы	Для реализации конкретной цели
3. Временной фактор	Долговременные	Краткосрочные
4. Предметность	Определение целей и средств их достижения	Выбор средств достижения намеченной цели
5. Содержательность (причинно-следственная связь)	Средство реализации политики фирмы	Средство реализации стратегии фирмы
6. Условия разработки	Изменение во внешней среде или требований к деятельности фирмы	Инструмент стратегии
7. Существующие ориентиры разработки	Политика фирмы	Разработанная стратегия, существующие правила и процедуры
8. Уровень разработки	Высший	Низший
9. Организация разработки	Создание матричных структур	Использование традиционных структур
10. Оценка эффективности	Своевременная реакция на конъюнктуру рынка и другие факторы внешней среды	Экономическая и социальная эффективность реализации цели

Успешная реализация стратегических задач предполагает их тесную увязку с тактическими решениями, которые определяют конкретные способы осуществления стратегий, необходимую линию поведения для их достижения. Рекомендуется уже при разработке стратегий, рассматривать возможные варианты тактики. Это диктуется также и тем обстоятельством, что стратегические решения рассчитаны на длительный срок, в течение которого эффективность выполнения тактических решений зависит от изменений как в фирме, так и за ее пределами. Чем длительнее срок стратегического решения, тем менее точен прогноз развития событий. Поэтому при выборе варианта стратегического решения рекомендуется ориентироваться на временную субоптимизацию. Это

тем более необходимо в условиях всевозможных факторов и появления альтернатив действий.

## 1.2. Процесс принятия стратегических решений

Как ваша фирма достигла того положения, которое она занимает сегодня? Почему она производит именно эти товары? Почему ваша фирма расположена именно здесь? Почему вы обслуживаете только определенные сегменты рынка? Почему вы выбрали команду менеджеров в ее сегодняшнем виде? Почему структура вашей фирмы выглядит данным конкретным образом?

Все эти вопросы затрагивают различные, но в то же время взаимосвязанные аспекты деятельности фирмы, которые, будучи взятыми вместе, определяют эффективность достижения намеченных целей. Решения в отношении товаров, расположения, структуры и назначения высшего руководства являются основополагающими. Они всегда оказывают влияние (в ту или иную сторону) на эффективность функционирования фирмы. То, как принимаются и реализуются эти основные (или стратегические) решения, может быть определено как процесс стратегического менеджмента.

Принятие решений, так же как и обмен информацией, – составная часть любой управленческой функции. Необходимость принятия решений возникает на всех этапах процесса управления, связана со всеми участками и аспектами управленческой деятельности и является ее квинтэссенцией. Поэтому так важно понять природу и сущность решений.

Что же такое решение? Попробуем дать сначала самую общую характеристику. Обычно в процессе какой-либо деятельности возникают ситуации, когда человек или группа людей сталкивается с необходимостью выбора одного из нескольких возможных вариантов действия. Результат этого выбора и будет являться решением. Таким образом, решение – это выбор альтернативы.

Каждому из нас ежедневно приходится десятки раз что-то выбирать, на собственном опыте развивая способности и приобретая навыки принятия решений. Примеров можно привести множество: выбор одежды из имеющегося гардероба, выбор блюд из предложенного меню.

Любому поступку индивида или действию коллектива предшествует принятое решение. Решения являются универсальной формой поведения как отдельной личности, так и социальных групп. Эта универсальность объясняется сознательным и целенаправленным характером человеческой деятельности. Однако несмотря на универсальность решений их принятие в процессе управления организацией существенно отличается от решений, принимаемых в частной жизни.

Что же отличает управленческие (организационные) решения?

*Цели.*

*Последствия.*

*Разделение труда.*

*Профессионализм.*

Рассмотрев эти отличительные особенности принятия решений в организациях, можно дать следующее определение управленческого решения.

*Управленческое решение* – это выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.

### 1.3. Задания и практические ситуации

#### Задание 1

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

#### *Список решений*

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



## Управленческая ситуация №1

Созданная в конце 30-х гг. XX в. компания «Хьюлетт–Паккард» к концу 80-х гг. стала одним из лидеров в области производства вычислительной техники.

Она поглотила крупную компания – производителя вычислительной техники «Аполлокомпьютер». Предприятия фирмы расположены на всех континентах в 27 странах. Численность работающих в компании – около 100 тыс. человек.

Анализ, проведенный руководством компании, показал, что эффективность ее деятельности снижается из-за избытка рабочей силы.

**Проблема 1.** *Какие решения, по вашему мнению, следовало бы принять руководству компании «Хьюлетт–Паккард», чтобы повысить эффективность производства вычислительной техники? Охарактеризуйте основные этапы принятия решений, которые представлены на рис. 1.1.*

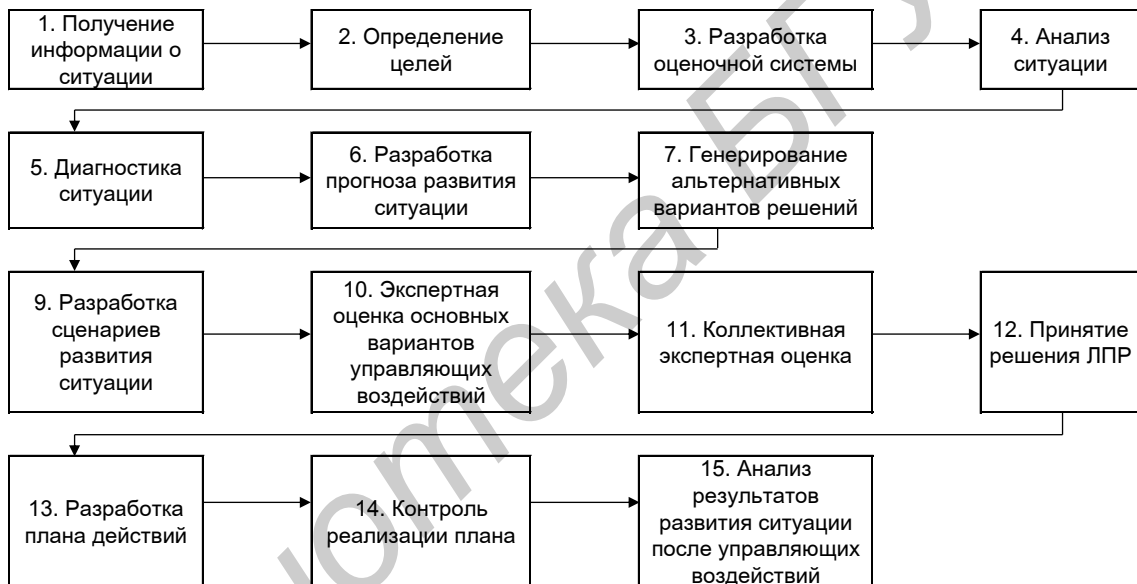


Рис. 1.1. Основные этапы разработки управленческих решений

## Управленческая ситуация №2

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

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

Первый вариант решения проблемы предусматривал значительное снижение отпускной цены.

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

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

**Проблема 2.** *Определите в общих чертах характер развития ситуации по первому и второму сценариям. Какой сценарий развития сложившейся ситуации вы считаете более предпочтительным?*

## **Задание 2. Деловая игра «Принятие стратегического решения»**

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

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

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

### **Ситуация №1**

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

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

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

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

### **Контрольные вопросы**

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

### **Ситуация №2**

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

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

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

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

### **Контрольные вопросы**

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

### **Ситуация №3**

Прежде чем приступить к разработке стратегии развития предприятия, необходимо установить причины, не позволяющие выпускать конкурентоспособную продукцию, пользующуюся устойчивым потребительским спросом.

Отчеты прежнего руководства предприятия позволили вскрыть многие недочеты, мешавшие продуктивной работе. Однако для определения основных «узких мест» и приоритетных мероприятий, необходимых для повышения качества выпускаемой продукции, поиска точек роста и наиболее перспективных возможностей было принято решение о проведении систематизированного анализа сложившегося положения.

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

### **Контрольные вопросы**

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

### **Ситуация №4**

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

*Перед новым руководством встала задача реорганизации структуры предприятия в соответствии с изменением стоящих перед ним задач. Предполагалось сделать более динамичным производство, более активной маркетинговую политику, большее значение стало придаваться инновационной деятельности. Поэтому необходимо было выбрать такую организационную структуру, которая в наибольшей степени способствовала решению новых задач, стоящих перед предприятием.*

### **Контрольные вопросы**

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

## ТЕМА 2. ДЕЛОВАЯ ИГРА №1 «МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ВЫСШЕМ И СРЕДНЕМ УРОВНЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ»

**Цель игры:** изучить методы принятия и реализации управленческих решений, рыночных механизмов (функционирования) деятельности предприятия: влияние эластичности спроса на цену продукции, определить в связи с этим наиболее прибыльного объема производства товара, рыночное установление зарплаты и численности занятых. Практически уяснить сущности и взаимосвязанности категорий: несовершенная конкуренция, эластичность, валовой и предельный доход, валовые и предельные издержки, доход от предельного продукта труда и др.

В основе стратегического менеджмента лежат управленческие решения. Стратегические решения – это управленческие решения, которые:

- ориентированы на будущее и закладывают основу для принятия оперативных управленческих решений;
- сопряжены со значительной неопределенностью, поскольку учитывают неконтролируемые внешние факторы, воздействующие на предприятие;
- связаны с вовлечением значительных ресурсов и могут иметь чрезвычайно серьезные долгосрочные последствия для предприятия.

Стратегические решения характеризуются тем, что они:

- направлены на перспективные цели предприятия, на возможности, а не на задачи, на будущее, а не настоящее;
- отличаются от тактических решений тем, что множество альтернатив не определено, процедура их формирования играет важную самостоятельную роль;
- направлены в будущее и являются, следовательно, неопределенными по своей природе;
- требуют знаний – результат, как правило, больше зависит от качества решения, чем от быстроты или своевременности его принятия;
- необратимы и имеют долгосрочные перспективы.

### *Условия игры*

На рынке действует (функционирует) акционерное предприятие, выпускающее однородную продукцию. Оно управляется следующими подразделениями: а) собрание акционеров (СА); б) отдел маркетинга (ОМ); в) бухгалтерия (Б); г) отдел труда (ОТ). Необходимо в соответствии с конъюнктурой определить оптимальный объем выпуска продукции, ее цену, издержки на средства производства, количество привлекаемых работников, зарплату, прибыль, дивиденды, объем займов в банке.

Фирма является несовершенным конкурентом, т. е. обладает значительной долей производства в отрасли и может влиять на цены. Поэтому при росте выпуска продукции фирмы происходит все большее насыщение рынка, уменьшение спроса и, следовательно, цены. В таких условиях увеличение производства

сверх определенного уровня приведет к падению прибыли (этого бы не произошло, будь предприятие совершенным конкурентом).

Отдел маркетинга исходя из эластичности спроса, рассчитывает зависимость цен и выручки от объема производства, направляет эти данные собранию акционеров. Отдел труда на основе предельной производительности работника определяет необходимое число занятых при различных объемах производства, учитывая, что привлечение новых людей монополистом неизбежно увеличит зарплату вследствие повышения спроса на рабочую силу. А это ведет к росту издержек и снижению прибыли. Расчеты отдела труда передаются в бухгалтерию, которая определяет сумму валовых издержек (себестоимости) и предельных издержек при разных планах производства. На основе этих данных и информации отдела маркетинга собрание акционеров принимает решение о наиболее выгодном плане выпуска продукции, цене, численности занятых и необходимости привлечения новых работников.

Итак, в данной ситуации группа студентов делится на подгруппы, каждая из которых выполняет функции отдельного подразделения и составляет отчет о деятельности отдела. Возможные объемы выпуска продукции: 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14 тыс. шт.

## 2.1. Отдел маркетинга

Спрос на продукцию эластичный, изменчивый. При несовершенной конкуренции повышение объема даже одним предприятием приведет к заметному насыщению рынка и падению рыночной цены. Эту зависимость вам и необходимо определить. Известно, что при выпуске 2 тыс. шт. цена за 1 шт. равна 90 денежных единиц (ден. ед.)

Эластичность спроса ( $\varepsilon$ ) определяем как отношение изменения количества покупаемой продукции ( $K$ ) к изменению ее цены ( $C$ ):

$$\varepsilon = - (\text{прирост } K / \text{прирост } C). \quad (2.1)$$

Для товаров вашей фирмы  $\varepsilon = 0,2$  тыс. шт./ден. ед.

Исходя из этих данных:

1. Рассчитайте цены за единицу продукции для каждого объема производства.

2. Определите валовую выручку ( $ВВ$ ) – сумму, полученную при продаже всей продукции (для каждого объема производства):

$$ВВ = K \cdot C. \quad (2.2)$$

3. Предельный (дополнительный) доход ( $ПД$ ) – это разница в выручке, получаемой фирмой при повышении объема производства на единицу. Или это доход от продажи добавочной единицы (в нашем случае 2 тыс. шт.) товара:

$$ПД = \text{прирост } ВВ. \quad (2.3)$$

4. Результаты занесите в табл. 2.1. По одному экземпляру этой таблицы передайте ОТ и СА.

5. Постройте график зависимости  $ПД$  от  $K$ .

## Работа отдела маркетинга

Количество продукции К, тыс. шт.	Цена за 1 шт. Ц, ден. ед.	Валовая выручка В, тыс. ден. ед.	Предельный доход ПД, тыс. ден. ед.
1	2	3	4
2			
4			
6			
8			
10			
12			
14			

**Контрольные вопросы**

1. Достаточно ли знать максимум ВВ, чтобы определить наиболее прибыльный объем выпуска продукции?

2. Объясните направленность графика, динамику ПД. Какой вид имел бы график ПД для совершенного конкурента, не имеющего возможности влиять на цены?

**2.2. Бухгалтерия**

Ваша задача – расчет затрат на производство и их анализ. Затраты в целом (валовые издержки – ВИ или себестоимость) состоят в самом общем виде из двух частей: издержки на средства производства (ИСП), издержки на рабочую силу (ИРС). При объеме производства  $K = 2$  тыс. шт.,  $ИСП = 130$  тыс. ден. ед. Для  $K = 4$  тыс. шт. ИСП возрастают значительно – до  $ИСП = 190$  тыс. ден. ед. При дальнейшем росте  $K$  по расчетам фирмы увеличение ИСП становится меньше. Прирост ИСП составляет 10 тыс. ден. ед. на каждые 2 тыс. шт. прироста производства (эта зависимость сохраняется до  $K = 10$  тыс. шт.). Но при  $K$  более 10 тыс. шт. прирост ИСП вновь увеличивается, при переходе от  $K = 10$  до  $K = 12$  прирост ИСП = 20 тыс. ден. ед., при переходе от  $K = 12$  до  $K = 14$  прирост ИСП = 30 тыс. ден. ед.

Исходя из этих данных:

1. Начертите табл. 2.2, заполните графы 2 и 3 данной таблицы.
2. Постройте график зависимости ИСП от  $K$ .
3. На основе данных ОТ об ИРС заполните графы 4 и 5 табл. 2.2.

Валовые издержки

$$ВИ = ИСП + ИРС. \quad (2.4)$$

Информацию о валовых издержках передайте СА.

4. Заполните графу 6 табл. 2.2. Предельные издержки (ПИ) – это дополнительные затраты при росте производства на единицу или увеличение затрат при выпуске дополнительной единицы товара (в нашем случае – 2 тыс. шт.):

$$\text{ПИ} = \text{прирост ВИ.} \quad (2.5)$$

5. Постройте график зависимости ПИ от К.

Таблица 2.2

Работа бухгалтерии

Количество продукции К, тыс. шт.	Издержки на средства производства ИСП, тыс. ден. ед.	Прирост ИСП, тыс. ден. ед.	Издержки на рабочую силу ИРС, тыс. ден. ед.	Валовые издержки ВИ, тыс. ден. ед.	Предельные издержки ПИ, тыс. ден. ед.
1	2	3	4	5	6
2					
4					
6					
8					
10					
12					
14					

**Контрольные вопросы**

1. Чем объяснить форму графика зависимости ИСП от К: первоначальный крутой рост, затем пологий, затем вновь крутой? Как это связано с экономией на массовом производстве, а также со сложностями управления крупным хозяйством?

2. Объясните направленность графика зависимости ПИ от К и динамику ПИ.

**2.3. Отдел труда**

Ваша задача – определить для разных объемов производства (К) возможную численность работников (Ч), доход, приносимый одним работником (ДР), среднюю зарплату, издержки на рабочую силу.

Каждый работник выпускает в среднем 1 шт. продукции независимо от объема производства, т.е. в нашем случае дополнительная (предельная) производительность труда равна ее средней величине (ПТ = 1 шт./чел.)

Исходя из этого:

1. Рассчитайте необходимую численность работников при разных объемах производства:

$$\text{Ч} = \text{К} \cdot \text{ПТ.} \quad (2.6)$$

2. Рассчитайте среднюю зарплату в зависимости от числа привлекаемых работников. Учтите, что фирма – несовершенный конкурент, монополист и рост



числа занятых в ней вызовет значительное повышение спроса на рабочую силу в отрасли. Следовательно, увеличится и цена рабочей силы – зарплата (ЗП). При выпуске 2 тыс. шт. продукции ЗП одного человека равна 10 ден. ед. Дополнительный найм каждые 2 тыс. чел. повышает ЗП одного человека на 5 ден. ед.

3. Исходя из средней зарплаты 1 человека и числа занятых, рассчитайте сумму затрат (издержек) фирмы на рабочую силу:

$$\text{ИРС} = \text{ЗП} \cdot \text{Ч}. \quad (2.7)$$

Эти данные передайте в бухгалтерию для расчета всех валовых издержек.

4. Полученные из отдела маркетинга данные о цене продукции при разных объемах ее выпуска занесите в табл. 2.3. Рассчитайте доход, приносимый одним работником:

$$\text{ДР} = \text{ПТ} \cdot \text{Ц}. \quad (2.8)$$

Нанимать новых людей фирма будет лишь в том случае, если ДР больше зарплаты 1 человека.

5. Постройте график зависимости ЗП от объема производства.

Таблица 2.3

Работа отдела труда

Количество продукции К, тыс. шт.	Производительность труда ПТ, шт. / чел.	Численность работников Ч, тыс. чел.	Цена единицы продукции Ц, ден. ед.	Доход от 1 работника ДР, ден. ед.	Средняя зарплата 1 чел. ЗП, ден. ед.	Издержки на рабочую силу ИРС, тыс. ден. ед.
1	2	3	4	5	6	7
2						
4						
6						
8						
10						
12						
14						

**Контрольные вопросы**

1. Объясните, почему ИРС растут быстрее, чем число занятых.
2. При каком объеме производства ДР снижается, а ЗП повышается настолько, что увеличение численности становится убыточным?
3. Объясните направленность построенного вами графика.

## 2.4. Собрание акционеров

Прежде чем спланировать показатели работы фирмы на будущий период, вам необходимо оценить результаты прошедшего периода. Количество выпущенной продукции составило 4 тыс. шт. при цене 80 ден. ед. за 1 шт.

1. Найдите валовую выручку (формула (2.2)).

2. Определите валовые издержки, которые состоят из издержек на средства производства и издержек на рабочую силу. При  $K = 4$  ИРС = 60 тыс. ден. ед., а ИСП = 190 тыс. ден. ед. Затем рассчитайте прибыль ( $\Pi$ ):

$$\Pi = ВВ - ВИ. \quad (2.9)$$

3. Рассчитайте норму прибыли (НП):

$$НП = ( \Pi / ВИ ) \cdot 100 \%. \quad (2.10)$$

Найдите часть прибыли, оставшуюся после уплаты налога государству, при ставке налога 40 % прибыли.

4. На будущий период условия рынка изменились, и нужно определить оптимальный объем производства ( $K$ ), который принесет максимальную прибыль. Для этого запросите у отдела маркетинга данные о ценах, валовой выручке и предельном доходе при различных количествах продукции, а у бухгалтерии – информацию о валовых и предельных издержках. Исходя из этого рассчитайте прибыли при разных  $K$ . Результаты занесите в табл. 2.4. Определение предельного дохода приведено в задании отдела маркетинга, а предельных издержек – в задании бухгалтерии.

5. Выберите оптимальный объем выпуска продукции (при максимальной  $\Pi$ ).

6. Постройте два графика на одном чертеже: а) зависимость валовой выручки от выпуска продукции; б) зависимость валовых издержек от выпуска продукции. Область, находящаяся между этими кривыми, – это прибыльные объемы производства.

7. Постройте два графика на одном чертеже: а) зависимость предельных издержек от выпуска продукции; б) зависимость предельного дохода от выпуска продукции.

8. Исходя из прибыли, полученной в прошедшем периоде, и суммы вложений в будущем периоде (эта сумма равна приросту валовых издержек при переходе от старого объема к новому) определите сами:

а) часть прибыли, полученной в прошедшем периоде, которая идет на увеличение производства (накопление), и часть, идущую на дивиденды;

б) объемы займов в банке на будущий период (он равен разности между приростом валовых издержек и частью прибыли, идущей на накопление, т. е. это сумма, которую вам нужно добавить к собственному капиталу, чтобы покрыть все издержки при новом объеме производства).

## Работа собрания акционеров

Количество продукции К, тыс. шт.	Цена продукции Ц, ден. ед.	Валовая ВВ, тыс. ден. ед.	Валовые ВИ, тыс. ден. ед.	Прибыли тыс. ден. ед.	Предельные издержки ПИ, тыс. ден. ед.	Предельный доход ПД, тыс. ден. ед.
1	2	3	4	5	6	7
2						
4						
6						
8						
10						
12						
14						

**Контрольные вопросы**

1. По первому чертежу (см. п. 6). Максимальное расстояние между кривыми ВВ и ВИ, т. е. максимальная прибыль, соответствует максимальному К. Обратите внимание, что при увеличении производства свыше этого К прибыль уменьшается, т. е. фирма сама ухудшает свое изложение. Дайте объяснение причинам этого явления.

2. По второму чертежу (см. п. 7). Обратите внимание на точку пересечения этих кривых. Почему она соответствует оптимальному (наиболее прибыльному) объему производства?

### ДЕЛОВАЯ ИГРА №2 «НАЦИОНАЛЬНЫЕ СТИЛИ ВЕДЕНИЯ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ»

Продолжительность игры 2 часа.

**Цель игры:** ознакомиться с национальными стилями ведения деловых переговоров: какие методы ведения переговоров используются представителями разных стран; какое влияние на исход переговоров оказывают те или иные черты характера, присущие нации; как следует вести себя партнерам во время переговоров.

#### *Техническая подготовка*

Предварительно для проведения игры необходимо подготовить:

- карточки, содержащие характерные черты национальных стилей, например, английского, немецкого, французского, китайского, японского, корейского, российского, арабского и др. ;
- справочную информацию о ценах на различные товары, необходимую для ведения деловых переговоров;
- часы или секундомер.

### *Участники игры и их функции*

Студенты группы разбиваются по парам. Каждый из студентов выбирает один из национальных стилей ведения деловых переговоров путем жеребьевки. Затем студентам дается время (10–15 мин), в течение которого они готовятся, используя карточки, лекционный материал и информацию о товарах, являющихся предметом обсуждения на переговорах. В ходе проведения деловых переговоров каждый из студентов пары выполняет активную роль, остальные выступают в роли наблюдателей.

Ведущий преподаватель корректирует при необходимости ход игры и устанавливает очередность пар.

### *Порядок проведения деловой игры*

Ведущий преподаватель знакомит студентов с целью и содержанием деловой игры, проводит жеребьевку, определяет продолжительность подготовки к заданию и выполнения самого задания (5–7 мин).

В задачу студентов входит проведение переговоров, в процессе которых каждый из участников должен использовать роль коммерсанта (бизнесмена) какой-либо страны, придерживаясь особенностей заданного стиля.

В течение 5–7 мин студенты, участвующие в переговорах, должны прийти к взаимовыгодному соглашению, обсудив предварительно цену поставляемого товара, размер закупаемой партии, возможные скидки, послепродажный сервис и т. д. Инициатором переговоров выступает один из студентов пары. Он же предлагает свой товар. Остальные студенты группы в роли наблюдателей следят за ходом переговоров, определяют национальную принадлежность того или иного стиля и используемые методы ведения деловых переговоров (позиционного торга или принципиальных переговоров).

### *Подведение итогов деловой игры*

По окончании каждого тура деловой игры ведущий преподаватель анализирует ход игры с точки зрения соответствия стратегии и тактики ведения переговоров каждого участника заданному национальному стилю. Вместе со студентами группы выявляются наиболее характерные черты, присущие представителям конкретной нации, и вырабатывается оптимальная «поведенческая» стратегия его контрагента в процессе деловых переговоров (устно). В заключение студентам можно предложить ответить на вопросы теста «Способность вести переговоры». Студенты дают ответы на 16 вопросов и заполняют табл. 2.5. Оценочная шкала приводится в табл. 2.6.

Таблица 2.5

## Итоговая таблица к тесту «Способность вести переговоры»

Номер вопроса	Вариант ответа	Балл за ответ
1	2	3
1		
2		
:		
:		
16		
Сумма баллов		

Таблица 2.6

## Оценочная шкала к тесту «Способность вести переговоры»

Вариант ответа	Балл за ответ
1	2
НЕТ на вопросы № 1, 2, 3, 4, 6, 7, 9, 14, 15, 16	Один балл за каждый правильный ответ
ДА на вопросы № 5, 8, 10, 11, 12, 13	То же

Рассмотрим приведенные ниже вопросы «да» и «нет».

Бывает ли, что вас удивляет реакция людей, с которыми вы сталкиваетесь первый раз?

Стремитесь ли вы договорить фразу, начатую собеседником?

Часто ли вы жалуетсяь, что вам не дают всего необходимого для успешной работы?

Возражаете ли вы, когда критикуют ваш коллектив?

Способны ли вы предвидеть, чем будете заниматься в ближайшие 6 месяцев?

Стараетесь ли вы скрыть собственное мнение при обсуждении проблемы с незнакомыми людьми?

Считаете ли вы, что в переговорах кто-то всегда проигрывает?

Говорят ли о вас, что вы упорны?

Считаете ли вы, что запрашивать на переговорах надо вдвое больше того, что необходимо?

Трудно ли вам скрыть свое настроение?

Считаете ли вы, что возражать необходимо по всем пунктам, если ваше мнение другое?

Неприятна ли вам смена деятельности?

Занимаете ли вы должность, вам соответствующую?

Допустимо ли пользоваться слабостями других?

Легко ли вы убеждаете других?

Готовитесь ли вы к деловым встречам?

Сумма баллов 0–5 – вас нецелесообразно привлекать для переговоров.

Сумма баллов 6–11 – вас можно привлекать к переговорам, но под контролем.

Сумма баллов 12–16 – вы способны вести переговоры.

### **ТЕМА 3. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ И РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**

*Цель занятия:* изучить виды стратегического анализа, научиться использовать его результаты при реализации стратегических планов.

#### **3.1. Отраслевой и конкурентный анализ**

##### *3.1.1. Место и содержание отраслевого и конкурентного анализа*

Целью ситуационного анализа является выявление тех черт внутренней и внешней сред компании, которые наиболее выпукло влияют на стратегическое видение и возможности компании. Внимание при этом концентрируется на получении четких ответов на хорошо определенный ряд вопросов по стратегии. Затем эти ответы используются для формирования четкой картины стратегической ситуации компании и определения альтернатив ее стратегических действий. Методы стратегического ситуационного анализа компании одиночного бизнеса в дальнейшем во многом используются и для анализа стратегии диверсифицированной компании.

Отраслевой и конкурентный анализ обычно используется для анализа внешней ситуации (макроокружения) компании одиночного бизнеса. Ситуационный анализ касается ближайшего окружения фирмы (микроокружения). На рис. 3.1 представлена структура стратегического анализа для компании одиночного бизнеса. Логическим выходом стратегического анализа компании является оценка альтернатив для выбора стратегии. Таким образом, этот анализ – отправная точка процесса формирования стратегического плана.



Рис. 3.1. От ситуационного анализа к стратегическому выбору

Отрасли сильно различаются между собою, и методика анализа должна это учитывать. Конструкция отраслевого и конкурентного анализа должна позволить получить ответы на следующие вопросы:

- какие экономические характеристики имеют главное значение для отрасли;
- что является движущей силой изменений в отрасли и какое влияние они имеют;
- какие конкурентные силы действуют в отрасли и насколько они сильны;
- какие компании занимают сильные/слабые конкурентные позиции;
- кто будет действовать в дальнейшем в конкуренции сходным образом;
- какие ключевые факторы будут определять конкурентный успех или поражение;
- насколько привлекательна отрасль в перспективе получения прибыли выше средней?

### 3.1.2. Определение доминирующих в отрасли экономических характеристик

Обычно к ним относят:

- размеры рынка;
- области конкурентного соперничества (локальная, региональная, национальная, глобальная):
- скорость роста рынка и стадия жизненного цикла отрасли;
- число соперников и их относительные размеры, степень концентрации;
- число покупателей и их относительные размеры;
- превалирование передней или задней интеграции;
- легкость входа и выхода;
- степень дифференциации продуктов/услуг соперничающих фирм;
- уровень технологических изменений в процессе производства и в новых продуктах;
- влияние экономики на масштабы производства, транспортировку, маркетинг;
- является ли степень использования производственных мощностей критичной в достижении низкоценовой эффективности производства;
- наблюдается ли в отрасли сильная зависимость стоимости единицы продукции от кумулятивной величины объема производства;
- требования к капиталу;
- прибыльность в отрасли выше или ниже средней в экономике.

Целесообразно составить «портрет» отрасли по этим характеристикам и затем его проанализировать. Для этого в табл. 3.1 приведены данные по стратегической важности отдельных экономических характеристик.

Таблица 3.1

Экономическая характеристика

Характеристика	Стратегическое значение
1	2
Размеры рынка	Малые рынки не имеют тенденции привлекать больших/новых конкурентов; большие часто привлекают интересы корпораций, желающих приобрести компании с целью укрепления конкурентных позиций в притягательных отраслях
Рост размеров рынка	Быстрый рост вызывает новые вступления; замедление роста увеличивает соперничество и отсекует слабых конкурентов
Избыток или дефицит производственных мощностей	Избыток повышает издержки и снижает уровень прибыли, недостаток ведет к противоположной тенденции по издержкам
Прибыльность в отрасли	Высокоприбыльные отрасли привлекают новые входы, условия депрессии поощряют выход
Барьеры входа/выхода	Высокие барьеры защищают позиции и прибыли существующих фирм, низкие делают их уязвимыми ко входу новых
Товар дорог для покупателей	Большинство покупателей будет покупать по наиминимальной цене



1	2
Стандартизованные товары	Покупатели могут легко переключаться от продавца к продавцу
Быстрые изменения технологии	Возрастает риск: инвестиции в технологию и оборудование могут не окупиться из-за устаревания последних
Требования к капиталу	Большие требования делают решения об инвестициях критичными, важным становится момент инвестирования, растут барьеры для входа и выхода
Вертикальная интеграция	Растут требования к капиталу, часто растет конкурентная дифференциация и дифференциация стоимости между фирмами разной степени интеграции
Экономия на масштабе	Увеличивает объем и размеры рынка, необходимые при ценовой конкуренции
Быстрое обновление товара	Сокращение жизненного цикла товара, рост риска из-за возможности «чехарды изделий»

### 3.2. Оценка конкурентных позиций и возможных действий соперничающих компаний

Для изучения относительных конкурентных позиций фирм, действующих в отрасли, используются процедуры графической стратегической группировки.

Компании в одной стратегической группе могут объединяться по разным признакам: широте диапазона продуктов, методам использования каналов товародвижения, идентичным технологическим подходам, степени вертикальной интеграции, характеру сервиса и технологического обслуживания, предназначению аналогичных продуктов для аналогичных покупателей, качеству продуктов, ценообразованию. Отрасль может содержать одну стратегическую группу с идентичными стратегическими подходами к рынку. Другим пределом является наличие в отрасли многих стратегических групп.

Процедура конструирования карты стратегической группировки и отнесения фирм к той или иной стратегической группе состоит в следующем:

1. Идентифицируются конкурентные характеристики, которые дифференцируют фирмы отрасли (цены, качество, география деятельности, степень вертикальной интеграции, диапазон продуктов и т. д.).
2. Положение фирм наносится на двухкоординатный график (по парам выбранных характеристик).
3. Отмечаются фирмы, попадающие в одну стратегическую область.
4. Отличается доля каждой группы в полном объеме продаж отрасли.

Таким образом строится двумерная карта стратегической группировки отрасли.

### 3.3. Задания

#### Задание 1

1. Ниже приведен перечень мероприятий стратегии:

– создание и управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем структурных подразделений корпорации (приобретение компаний, укрепление существующих деловых позиций, прекращение деятельности, не соответствующей управленческим планам);

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

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

Каков уровень стратегии, включающий эти мероприятия?

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

Определите тип стратегии фирмы.

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

Определите тип стратегии производителя компьютеров.

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

Определите тип стратегии компании.

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

Определите тип стратегии корпорации в отношении указанных подразделений.

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

Определите тип стратегии фирмы.

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

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

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

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

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

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

## Задание 2

Вам представлен рис. 3.2 с основными этапами стратегического управления. *Необходимо:* группам по 3–4 чел. смоделировать любое предприятие и описать для него все 5 этапов системы стратегического управления.

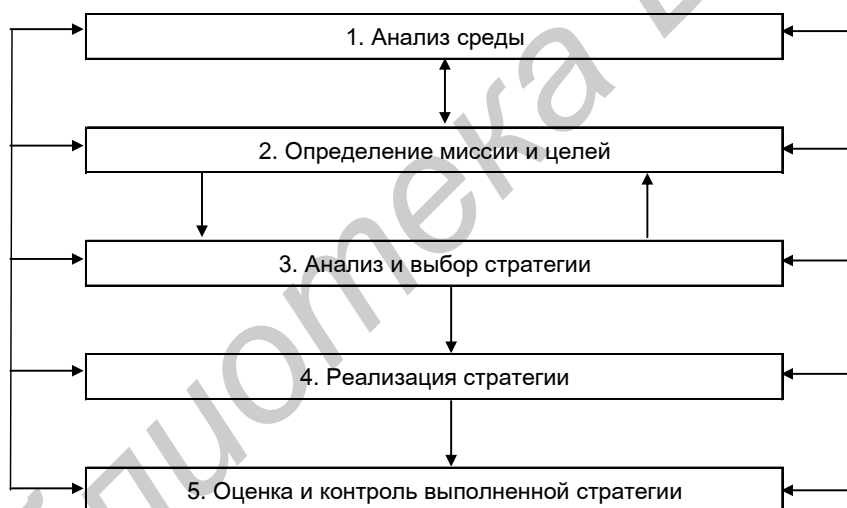


Рис. 3.2. Этапы системы стратегического управления

## Задание 3

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

**Упражнение 2.** Электронная фирма имеет переменные затраты 14 р. на изделие и продажную цену 2800 р. Постоянные затраты составляют 392 тыс. р. Текущий объем выпуска 30 тыс. изделий. Фирма может существенно улучшить качество товара, увеличив постоянные затраты до 168 тыс. р. Переменные затраты увеличатся до 168 р., резко возрастет выпуск продукции (до 50 тыс. изде-

лий более высокого качества). Все это будет способствовать повышению конкурентоспособности организации.

Должна ли фирма вносить коррективы в имеющийся стратегический план?

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

#### Задание 4

##### *Описание ситуации*

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

С чего вы начнете свою работу(характеристики деятельности):

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

*Постановка задачи.* Группам по 3–4 чел. необходимо:

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

#### ТЕМА 4. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ И ЕГО РОЛЬ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Цель занятия:** научиться формировать стратегию предприятия и проводить стратегический анализ.

При формировании стратегии предприятия необходимо обладать точной информацией о его ресурсах, его внешней и внутренней среде, учесть возможные перемены и их влияние на данное предприятие. Следует также оценить способность предприятия надлежащим образом реагировать на эти перемены. Знание внешнего окружения и ситуации на данном предприятии в их взаимо-

связи является необходимым условием для финансового анализа предприятия при выборе стратегии.

Стратегический анализ позволяет оценить реальное положение данного предприятия, увидеть его перспективы, определить сильные и слабые стороны, что, несомненно, поможет найти правильное решение и выход в критической ситуации.

#### 4.1. Методы стратегического анализа

При стратегическом анализе предприятий наиболее широкое применение находят так называемые «матричные» методы, иногда их еще называют «портфельными». Эти методы представляют собой простую форму оценки различных сфер деятельности предприятия. В качестве сферы деятельности принимается один элемент из сочетания структур «продукт–рынок». Центральным моментом названных методов является построение матрицы, состоящей из нескольких клеток или полей. Эта матрица графическим образом описывает, а также сравнивает положение различных сфер деятельности предприятия применительно к таким стратегическим переменным, как темп роста рынка; доля участия предприятия на рынке; общая привлекательность сектора (отрасли).

Матричные методы в стратегическом менеджменте используются главным образом в двух случаях:

- при диагностировании положения данного предприятия на рынке по отношению к его конкурентам;
- при диагностировании ассортиментной структуры продукции предприятия по отношению к ситуации на рынке.

Матричные методы представляют собой такой инструмент, который хорошо подходит в первую очередь для предприятий с диверсифицированным (разнообразным) ассортиментом продукции, положение которой на рынке можно определить.

На предприятиях, выпускающих одно или несколько изделий, матричные методы анализа также могут применяться, правда, при условии их небольшого модифицирования. В этих случаях главной целью анализа является не установление надлежащих ассортиментных пропорций в рамках всего предприятия, а получение ответа на вопрос о том, должно ли предприятие вступать в новые области деятельности.

Диагностирование портфеля производства, а также оценка положения предприятия на рынке проводятся в виде рассматриваемых ниже трех последовательных стадий.

1. Стратегическое сегментирование заключается в выделении стратегических единиц анализируемого предприятия. Такими стратегическими единицами являются подразделения, где осуществляется деятельность по производству хотя бы одного из главных изделий предприятия.

2. Установление стратегического положения. Оно проводится на основании матричного анализа при помощи одного из следующих методов:

- метода Бостонской консалтинговой группы (BCG);
- метода консалтинговой фирмы «Arthur D. Little» (ADL);
- метода МакКинси и Шелла;
- метода Ч. У. Хофера и Д. Э. Шендля;
- метода В. Пфайфера.

3. Формулирование выводов для построения стратегии. Анализ и диагностирование положения предприятия, проведенные на основе матричных методов, могут показаться недостаточными, поскольку в этих методах никак не учитываются определенные аспекты функционирования предприятия. К таким аспектам можно отнести организацию управления – постановку, анализ финансовой службы предприятия, уровень квалификации менеджеров и трудового коллектива, использование достижений технического прогресса и т. п.

*Цель* проведения деловых игр и практических занятий – дать представление о многофакторном системном стратегическом анализе внешней и внутренней среды предприятия и научиться проводить портфельный стратегический анализ предприятия (организации).

### **Задание 1. Факторы внутренней и внешней среды**

Заполните пустые строки.

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

- 1) экономических (фаза развития экономики, изменение доходов населения,...);
- 2).....;
- 3).....;
- 4).....;
- 5).....;
- 6).....;
- 7) социального поведения.

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

- 1).....;
- 2).....;
- 3).....;
- 4).....;
- 5) культура и образ корпорации.

## Задание 2. Внутренняя и внешняя среда организации

Дополните перечень переменных внутренней и внешней среды организации.

<b>Внутренняя среда:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• цели;</li><li>• задачи;</li><li>• организационная структура;</li><li>• технологии;</li><li>• ресурсы;</li><li>• .....</li><li>• .....</li></ul>	<b>Внешняя среда:</b> <p><i>А. Переменные прямого воздействия:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• поставщики;</li><li>• конкуренты;</li><li>• .....</li><li>• .....</li></ul> <p><i>Б. Переменные косвенного воздействия:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• политика;</li><li>• демография;</li><li>• .....</li><li>• .....</li></ul>
--	--

### 4.2. Проведение анализа внутренней и внешней среды предприятия (Метод SWOT)

#### Деловая игра: часть 1

*Цель игры:* исследовать методику проведения анализа внешней и внутренней среды предприятия.

Среду обитания предприятия условно можно разделить на две части: внешнюю по отношению к нему и внутреннюю.

Во внешней среде постоянно протекают динамичные процессы изменений, постоянно что-то исчезает и что-то появляется. Одна часть этих процессов открывает новые возможности для предприятия, создает для него благоприятные условия. Другая – наоборот, создает дополнительные трудности и ограничения. Для того чтобы успешно выживать в долгосрочной перспективе, предприятие должно уметь прогнозировать трудности и новые возможности. Поэтому при формировании стратегии, изучая внешнюю среду, необходимо выяснить, какие угрозы и возможности таит в себе внешняя среда.

Анализ внешней среды помогает прогнозировать непредвиденные обстоятельства и разработать меры предупреждения неблагоприятных непредвиденных обстоятельств и угроз, а также помогает превратить потенциальные угрозы в выгодные возможности.

Применяемый для анализа среды метод SWOT (от англ. Strength – сила, Weakness – слабость, Opportunity – возможность, Threat – угроза) является довольно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Метод SWOT дает возможность установить связи между сильными и слабыми сторонами, которые присущи органи-

зации, внешними угрозами и возможностями. Методология предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, угроз и возможностей, а затем установление связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для определения стратегии предприятия.

При этом изучаются:

- позитивные внутренние факторы, определяющие сильные стороны данного предприятия;
- негативные внутренние факторы, определяющие слабые стороны предприятия;
- позитивные внешние факторы, которые предоставляют шансы и возможности предприятия;
- негативные внешние факторы, которые свидетельствуют о возможных угрозах для предприятия.

Томпсон и Стрикланд предложили следующий примерный набор факторов, оценка которых позволит составить список сильных и слабых сторон предприятия, а также список угроз и возможностей, заключенный во внешней среде (табл. 4.1).

Таблица 4.1

Набор характеристик для проведения SWOT-анализа

Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы
Выдающаяся компетентность	Отсутствие ясных стратегических направлений	Выход на новые рынки или сегменты рынка	Возможность появления новых конкурентов
Адекватные финансовые ресурсы	Ухудшающаяся конкурентная позиция	Расширение производственной линии	Рост продаж замещающего продукта
Высокая квалификация	Устаревшее оборудование	Увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах	Замедление роста рынка
Хорошая репутация у покупателей	Низкая прибыльность	Добавление сопутствующих продуктов	Неблагоприятная политика правительства
Лидерство на рынке	Недостаток управленческого таланта и глубины владения проблемами	Вертикальная интеграция	Возрастающее конкурентное давление
Стратегия в функциональных сферах деятельности организации	Отсутствие некоторых типов ключевой квалификации и компетентности	Возможность перейти в группу с лучшей стратегией	Рецессия и затухание делового цикла
Возможность получения экономии за счет роста объема производства	Плохое отслеживание процесса выполнения стратегии	Самоуспокоенность среди конкурирующих фирм	Возрастание силы торгового давления у покупателей и поставщиков

*Примечание.* В зависимости от специфики деятельности каждое предприятие может иметь свой набор внешних и внутренних факторов, влияющих на его деятельности.



Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы
Защищенность от сильного конкурентного давления	Внутренние производственные проблемы	Ускорение роста рынка	Изменение потребностей и вкусов покупателей
Подходящая технология	Уязвимость по отношению к конкурентному давлению		Неблагоприятные демографические изменения
Преимущества в области издержек	Отставание в области исследований и разработок		
Преимущества в области конкуренции	Узкая производственная линия		
Наличие инновационных способностей и возможностей их реализации	Слабое представление о рынке		
Проверенный временем менеджмент	Конкурентные недостатки		
	Слабые маркетинговые способности		
	Неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии		

После составления списка слабых и сильных сторон, угроз и возможностей приступают к установлению связей между ними. Для этого составляется матрица SWOT следующего вида (рис. 4.1).

	Возможности: 1. 2. 3. 4. 5. ...	Угрозы: 1. 2. 3. 4. 5. ...
Сильные стороны: 1. 2. 3. ...	<b>СИВ</b>	<b>СИУ</b>
Слабые стороны: 1. 2. 3. ...	<b>СЛВ</b>	<b>СЛУ</b>

Рис. 4.1. Матрица SWOT

Слева выделяется два блока (сильные и слабые стороны), в которые соответственно выписываются все выявленные на первом этапе анализа стороны организации. В верхней части матрицы также выделяется два блока (возможности и угрозы), в которые выписываются все выявленные возможности и угрозы. На пересечении образуется четыре поля: СИВ (сила и возможности), СИУ (сила и угрозы), СЛВ (слабость и возможности), СЛУ (слабость и угрозы). На каждом

из полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации, т. е. проанализировать взаимное влияние каждой пары факторов соответствующего поля.

Например, возьмем первый фактор сильной стороны. Необходимо оценить его влияние на реализацию каждой представившейся возможности соответствующего поля. Если данная сильная сторона поможет реализовать представившуюся возможность, то ставим «+»(плюс) или даем балльную оценку силы реализации данной возможности за счет этой сильной стороны, или «-»(минус) в случае отсутствия взаимного влияния, и так поочередно определяется влияние каждой сильной стороны на реализацию каждой возможности.

Затем необходимо разработать стратегию (конкретные мероприятия) по каждому полю, пофакторно учитывая взаимовлияющие пары соответствующих сильных, слабых сторон, возможностей и угроз.

В отношении пар, которые были выбраны из поля СИВ, следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации, чтобы получить отдачу от возможностей, появившихся во внешней среде.

Для тех пар, которые оказались на поле СЛВ, стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости.

Если пара находится на поле СИУ, то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угрозы.

Наконец, для пар, находящихся на поле СЛУ, организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую угрозу.

Вырабатывая стратегию организации, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Неиспользованная возможность может стать угрозой в случае успешного использования ее конкурентом. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может открыть перед организацией дополнительные возможности в том случае, если конкуренты не смогли устранить эту же угрозу.

### **Порядок проведения игры**

Группа студентов разбивается на 4–5 подгрупп (предприятий).

Каждая подгруппа определяет сферу деятельности своего предприятия и получает от преподавателя вариант экономического состояния предприятия на момент игры.

Затем в соответствии с полученными условиями функционирования на своем рыночном сегменте (задания в табл. 4.2) каждое предприятие проводит анализ внешней и внутренней среды по методу SWOT и разрабатывает свой собственный вариант стратегии предприятия. Исходные данные приведены в следующей таблице.

Варианты исходных данных для проведения деловой игры

№ варианта	Описание экономического состояния предприятия на текущий момент	Доля рынка, %
1	Финансово устойчивое предприятие, стабильно занимающее определенную долю рынка	30
2	Предприятие с относительно стабильным финансовым положением, но не постоянной долей рынка	15
3	Слабое предприятие, ориентированное на определенную рыночную нишу, финансово неустойчиво, доля рынка непостоянна	15
4	Предприятие – «звезда», стремительно завоевывающее рынок	20
5	Предприятие – потенциальный банкрот, доля рынка уменьшается	20

### Деловая игра: часть 2

Аналогичным образом (как представлено в части 1) оцените *слабые и сильные стороны конкурентов изученного предприятия (фирмы)*. При этом необходимо изучить следующие факторы:

- продукт и производственная политика (качество, широта ассортимента, основные и дополнительные эффекты от развития продукта);
- организация каналов сбыта;
- возможности маркетинга (применяемый инструментарий);
- производственный потенциал (технические «ноу-хау», гибкость производственных структур);
- потенциал роста производительности;
- финансовая ситуация (собственный капитал, заемный капитал, ликвидность и т. д.);
- себестоимость;
- НИОКР (характеристика затрат, главные направления);
- обеспечение энергией и сырьем;
- местоположение;
- система управления;
- качество руководящих кадров;
- внутренний облик и внешний имидж фирмы, культура производства и т. д.

Такой анализ позволит правильно реагировать на специфические особенности стратегии конкурентов.

*Определение предполагаемой стратегии конкурентов* начинается с поиска ответов на следующие вопросы.

1. Какие производственные и финансовые цели преследует конкурент и на какой период?
2. Как можно оценить риск соперника?
3. Какими методами и по каким критериям формируется стратегия и как осуществляется программа действий?

4. Какой системой мотивации и контроля обладает конкурент?
5. Каковы экономические показатели конкурентов в настоящее время?
6. Пользуются ли руководящие кадры уважением? Какие интересы движут ими и какую готовность к риску они проявляют?

Для составления и пополнения банка данных о конкурентах предлагается использовать «Учетную карточку конкурента»:

1. Конкурент и его адрес.
2. Местоположение.
3. Правовой статус.
4. Форма собственности (наличный капитал).
5. Число сотрудников.
6. Оборот.
7. Прибыль.
8. Проценты.
9. Доход от инвестиций.
10. Председатель.
11. Год основания.
12. Участие в капитале других предприятий (вид, объем).
13. Как оцениваются результаты, если публикуются балансы, прибыли и убытки, годовые отчеты фирмы?
14. Конкурент является:
  - ведущим в отрасли;
  - важнейшим соперником (> 15% рынка);
  - одним из многих;
  - незначительным.
15. Деловая активность конкурента:
  - расширяется;
  - остается на прежнем уровне;
  - снижается.
16. Конкурент считается:
  - активным, агрессивным;
  - консервативным;
  - прочие характеристики.
17. Как можно описать философию фирмы конкурента?
18. Каковы основные цели конкурента?
19. Какой ассортимент продукции он предлагает (под какой маркой он выступает)?
20. Рынки (регионы):
  - внутри страны;
  - зарубежные;
  - экспортируемая продукция.
21. Исследования и разработки (НИОКР):
  - новая продукция за последние пять лет (доля в обороте);
  - новые способы производства;

- затраты на НИОКР (в % к обороту).
22. Кадры (развитие за последние 5 лет):
- число сотрудников;
  - расходы на персонал;
  - фонд заработной платы.
23. Организация:
- организационная структура;
  - система управления.
24. Цели и стратегия:
- в прошлом;
  - в настоящее время;
  - в будущем.
25. Сильные и слабые стороны:
- в маркетинге;
  - в производстве;
  - в НИОКР;
  - в управлении.
26. На что ориентирована *система реализации* у конкурента (на регион, на клиента, на вид товара, смешанная)?
27. У каких *групп потребителей* конкурент имеет лучшие (+), такие же (0) или худшие (—), чем у вашей фирмы, результаты и почему?
28. Сотрудники службы сбыта конкурента посещают (в сравнении с вашей фирмой):
- больше потребителей;
  - одинаковое число;
  - меньше потребителей.
29. Проводит ли конкурент в сфере сбыта агрессивную ценовую политику (да, нет)?
30. Цены продаж в сравнении с вашей фирмой (выше, одинаковые, ниже).
31. Как реагирует соперник (нерешительно/нормально/очень быстро):
- на введение нового продукта;
  - на изменение поставляемой продукции;
  - на изменение цен;
  - на мероприятия по рекламе.
32. Как изменились цены на важнейшие товары конкурента в последние два года в сравнении с вашими товарами (отдельно по каждому товару: снизились, одинаковые, повысились)?
33. Какие условия предоставляет конкурент (как они велики):
- пролонгированный срок платежей;
  - скидка с количества;
  - комиссионные посреднику;
  - скидка при платеже наличными или до срока (скидки «сконто»);
  - скидки прочие.
34. Какие уступки делает конкурент своим покупателям:

- бесплатный сервис;
- увеличение гарантийного срока;
- снижение цен на демонстрируемые товары;
- скидка на ярмарке;
- внедрение на рынке продукта по заниженной цене;
- обучение сотрудников;
- участие в затратах на рекламу;
- принятие на себя затрат на продвижение товара;
- затраты на содержание склада;
- прочие.

### 35. Заключительная оценка конкурента.

Сбор информации о конкурентах может осуществляться силами работников службы сбыта, которые регулярно должны составлять отчеты по составленным специально формам. Этим работникам необходимо разъяснить смысл, значение и важность данной работы, обучить их по специальной программе, привлечь их внимание к возможности приобретения информации во время переговоров о продаже. Необходимо ввести в практику стимулирование своих сотрудников за то, чтобы они не избегали представителей конкурирующей фирмы, а искали с ними контакта. Кроме вопросов, указанных выше, в формулярах для ваших сотрудников могут быть включены дополнительно следующие вопросы.

1. Каких важных заказов лишилась в последнее время фирма и какие конкуренты их получили?

2. Какие действия по *стимулированию продаж* предпринимает конкурент:

- рассылка проб и образцов;
- обучение продавцов обращению с данным товаром;
- привлечение внимания покупателя к низким ценам;
- субсидии на рекламу в торговле;
- оплата расходов по расстановке товаров в магазинах;
- рекламные мероприятия для потребителей;
- оформление витрин магазинов и торговых залов.

3. Какие *средства рекламы* использует конкурирующая фирма:

- кинорекламу;
- телерекламу;
- рекламу по радио (местному/региональному/национальному);
- рекламу в специализированных журналах;
- рекламу в ежедневных газетах, журналах;
- рекламные плакаты;
- прочее.

4. Какую работу проводит конкурент с общественностью?

5. Как вы наблюдаете за конкурентом и какую информацию о нем имеете:

- в ходе ярмарок;
- по публикациям;

- наблюдение за общей деятельностью;
  - изучение статистических данных;
  - собственная экспертиза продукции конкурента;
  - изучение рекламных материалов конкурента.
6. Стратегия продаж и аргументация сотрудников конкурента.
7. Беседовали ли вы с бывшими сотрудниками конкурента?

### **Задание 3. Анализ ситуации**

В городе N автомобильный завод выпускает легковые автомобили марки «Нива» с объемом двигателя 2000 см<sup>3</sup>. Одновременно завод выпускает прицепы для легковых автомобилей, которые составляют 10 % от общего объема производства.

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

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

В результате маркетинговых исследований определены следующие позиции:

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

Эти задачи могут быть выполнены:

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

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

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

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

2. В последнее время в связи с интенсивным дачным строительством увеличился спрос на внутреннем рынке на грузовые автомобили с объемом двигателя до 2000 см<sup>3</sup> и грузоподъемностью 1,5 т. Спрос на внешнем рынке на автомобили этого класса также повышается.

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

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

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

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

#### *Постановка задачи*

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

1. Проведите ситуационный анализ внешней среды. Определите прямое и косвенное воздействие на предприятие.

2. Конкретизируйте формулировку постановки проблемы и формулируйте ее письменно.

3. Определите, достаточно ли информации для решения поставочной задачи.

4. Проведите анализ внутреннего потенциала завода. Уточните ассортимент выпускаемой и планируемой к производству продукции.

5. Определите цели и задачи предприятия по организации условий для выпуска новой продукции.

6. Определите стратегии (роста, быстрого роста, сокращения) по каждому виду планируемой к выпуску продукции.

7. Предложите вариант организационной структуры завода. Какие новые подразделения необходимо организовать в связи с изменением номенклатуры выпускаемой продукции?

8. Предложите варианты систем контроля по материальным, финансовым и человеческим ресурсам.

9. Рассмотрите реализацию форм осуществления контроля (предварительный, текущий).

10. Сформулируйте заключительные выводы.



## ТЕМА 5. РАЗРАБОТКА МИССИИ ОРГАНИЗАЦИИ

### Задание

**Цель занятия:** научиться разрабатывать миссию организации.

*Постановка задачи*

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

*Определите особенности приведенной формулировки миссии.*

2. Ниже приведены примеры корпоративных целей трех известных компаний:

2.1. *McDonalds*:

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

2.2. *Rubbrmaid*:

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

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

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

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

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

2.3. *McCormik&Company*:

2.3.1. Достичь 20 % -ного уровня дохода по акциям.

2.3.2. Довести годовой прирост продаж до 10 %.

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

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

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

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

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

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

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

*Сформулируйте миссию данной компании.*

## Деловая игра «Разработка миссии организации»

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

### Вводная информация

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

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

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

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

**Роли.** Академическая группа делится на пять подгрупп. Первые четыре подгруппы представляют собой команду топ-менеджеров следующих коммерческих банков: «Беларусбанк», «Белпромстройбанк», «Абсолютбанк», «Белагропромбанк», «Белинвестбанк».

Далее вам представлены примеры миссий различных компаний. Вам необходимо их прочитать и проанализировать (табл. 5.1).

Таблица 5.1

### Примеры миссий компаний

<b>1. Определение миссии</b>	<b>2. Условия успешной работы миссии</b>
1	2
Стратегическая (генеральная) цель, выражающая смысл существования, общепризнанное предназначение организации	Идентификация рынка как надсистема организации
Роль, которую организация хочет играть в обществе	Определение потребностей рынка. Позиционирование организации среди других участников рынка
Ответ на вопрос, в чем заключается деятельность организации и чем она намерена заниматься	Определение конкурентного преимущества организации
Констатация философии и предназначения	Стабилизация экономической и политической ситуации в стране

1	2
Предвидение + кредо	Отсутствие теневой экономики
Основополагающий регламент управления организацией в целом и персоналом в частности	Наличие сильной правовой и законодательной базы в государстве
Атрибут открытой системы	Ориентация миссии на общечеловеческие ценности и национальные особенности
Отражение взаимодействия организации и внешней среды по закону единства и борьбы противоположностей	Долгосрочность и стратегическая направленность миссии
Реальный механизм обеспечения преемственности бизнеса, способного пережить его основателя	
Обобщающая идея, на которую равняются все составляющие организационной культуры	
Индивидуальная причина, по которой существует именно эта, а не другая организация	
<b>3. Последствия разработки миссии</b>	<b>4. Виды и примеры миссии</b>
Наличие миссии превращает организацию в открытую социально-экономическую систему	<i>Миссия как «общечеловеческое предназначение»:</i>
Как наиболее долгосрочная цель организации миссия позволяет разумно распределять усилия и ресурсы для обеспечения долгосрочной результативности бизнеса	– компания «Филипс» – «изменим жизнь к лучшему»
Миссия — это необходимое условие перехода от кризисного стиля управления (достижение и/или сохранение сиюминутной выгоды) к подлинно интеллектуальному управлению (обеспечение перспектив развития)	– компания «Аптеки 36,6» – «нести здоровье и красоту людям»
Миссия помогает организации занять правильное положение в партнерской цепочке ценностей, оптимальным образом реализовав свой потенциал	<i>Миссия – главная стратегическая цель:</i>

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

1	2
	<p><i>Миссия – рекламная акция:</i> – консалтинговая компания «IBG» – «с помощью современных технологий управления информацией способствовать как российским, так и международным компаниям, государственным предприятиям и организациям в достижении качественно-го уровня эффективности»</p>
	<p>– компания «ПетроАльянс» – «предоставляем своим заказчикам надежный, высокотехнологический, качественный и экономически эффективный сервис»</p>

*Постановка задачи*

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

По окончании работы представитель из команда докладывает результаты.

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

## **ТЕМА 6. СТРАТЕГИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ (ФИРМ)**

**Цель занятия:** изучить виды и характеристику основных стратегий, используемых предприятиями (фирмами)

### 6.1. Корпоративная стратегия

#### *6.1.1. Суть корпоративной стратегии*

Корпоративная (портфельная) стратегия – это стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности. Она показывает, как управлять различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг. Стратегические решения этого уровня наиболее сложны, т. к. касаются предприятия в

целом. Именно на этом уровне определяется и согласовывается продуктовая стратегия предприятия.

Исторически бизнес сначала был однопродуктовым, затем наступила эра диверсификации производства, связанная с управлением крупными многопродуктовыми предприятиями. Одной из целей корпоративной стратегии является выбор хозяйственных подразделений фирмы, в которые следует направлять инвестиции.

- корпоративная стратегия включает:
- распределение ресурсов между хозяйственными подразделениями на основе портфельного анализа;
- решения о диверсификации производства с целью снижения хозяйственного риска и получения эффекта синергии;
- изменение структуры корпорации;
- решения о слиянии, приобретении, вхождении в ФПП или другие интеграционные структуры;
- единую стратегическую ориентацию подразделений.

Важным решением, принимаемым на корпоративном уровне, является решение о финансировании продуктов или бизнес-единиц на бюджетной, а не на чисто коммерческой основе.

### *6.1.2. Создание корпоративной стратегии*

Создание корпоративной стратегии фирмы, корпорации является вторым по значимости после миссии компонентом стратегического планирования. Корпоративную стратегию еще называют портфельной. Название это связано с понятием портфеля заказов, ценных бумаг, документов организации.

Разработка портфельной стратегии, как и выбор миссии, является функцией высшего менеджерского корпуса фирмы. Однако она тесно связана и с деятельностью менеджеров средних и даже низших уровней управления фирмой. Эту связь можно проследить в двух направлениях. Первое направление связи возможно в случае, если будут получены данные о внутренних и внешних факторах организации. Сбор таких данных обычно возлагается на менеджеров среднего звена, а конкретная информация поступает к ним из всех подразделений.

Второе направление связи от портфельной стратегии высшего менеджерского корпуса к организации, которой предстоит воплощать эту стратегию в жизнь. Пути, общие цели, разработанные руководством фирмы, конкретизируются на средних и низших уровнях менеджмента по соответствующим областям деятельности фирмы, функциональным и производственным подразделениям и т. д.

Портфельная стратегия – это разработка общих, основных целей фирмы. Она включает решение двух проблем:

- 1) определение основных направлений развития фирмы;

2) определение и формулировка общих, главных целей деятельности фирмы.

*Стратегические направления развития организации.* Эта группа проблем включает широкий спектр вопросов, связанных с ростом компании, ее маркетинговой деятельностью, технологией производства, инновациями, материальными и человеческими ресурсами.

*Общие цели организации.* Избранные руководством магистральные направления развития фирмы конкретизируются постановкой общих, главных целей организации. Процесс стратегического планирования в значительной степени зависит от того, насколько они правильно выбраны, доступно сформулированы и приняты коллективом организации.

Исследования в этой области показывают, что такие цели должны соответствовать ряду критериев:

- 1) конкретность и измеримость;
- 2) временная определенность;
- 3) достижимость;
- 4) координация, взаимоподдерживаемость;
- 5) приоритетность области постановки цели.

## **6.2. Деловая, функциональная, товарная стратегии**

Термином «бизнес-стратегия» обозначают план управления отдельной сферой деятельности компании. Бизнес-стратегия состоит из ряда подходов и направлений, разрабатываемых руководством с целью достижения наилучших показателей работы в одной конкретной сфере деятельности.

Для отдельной компании, занимающейся одним видом бизнеса, корпоративная и деловая стратегии совпадают, т. к. стратегия компании разрабатывается для одного единственного вида деятельности; различие между корпоративной и деловой стратегией существует только в диверсифицированной компании.

*Деловая стратегия нацелена на установление и укрепление долгосрочной конкурентоспособной позиции компании на рынке.*

Для достижения этой цели деловая стратегия разрабатывается по следующим основным направлениям.

1. Реагирование на изменения, происходящие в данной отрасли, в экономике в целом, в политике и в других значимых сферах.
2. Разработка конкурентоспособных мер и действий, рыночных подходов, которые могут дать прочное преимущество перед конкурентами.
3. Объединение стратегических инициатив функциональных отделов.
4. Решение конкретных стратегических проблем, актуальных в данный момент.

Разработка деловой стратегии, дающей прочное конкурентное преимущество, имеет три грани:

1) решение вопроса о том, где фирма имеет наибольшие шансы выиграть конкурентную борьбу;

2) разработка таких характеристик предлагаемой продукции, которые способны привлечь покупателя и выделить компанию из среды других конкурентов;

3) нейтрализация конкурентных мер противников.

Тремя основными конкурентными подходами являются:

1) стремление стать производителем с низкими издержками (тем самым стремиться получить конкурентное преимущество основанное на издержках);

2) достижение дифференциации, основанной на таких преимуществах, как качество, показатели работы, обслуживание, стиль, технологическое преимущество, необычно высокая ценность;

3) концентрация внимания на небольшой нише на рынке путем более качественного выполнения работы по сравнению с конкурентами и удовлетворения специфических потребностей покупателей.

Внутри компании деловая стратегия затрагивает действия по развитию навыков и способов работы, необходимых для достижения конкурентных преимуществ. Деловая стратегия также распространяется на планы по внедрению особых для корпорации стратегических замыслов (например, расширение производства, замена оборудования, увеличение расходов на НИОКР в наиболее перспективных областях или сокращение тягостного бремени выплаты дивидендов).

Главная ответственность за деловую стратегию ложится на плечи менеджера, отвечающего за то или иное направление. Если даже руководитель не принимает активного участия в формировании деловой стратегии, предпочитая делегировать часть своих полномочий подчиненным, он все равно ответствен за стратегию и результаты работы.

Руководитель как ответственный за стратегию имеет по крайней мере две другие обязанности. Первая – контроль за пониманием своих стратегий в каждой функциональной сфере и их взаимным соответствием. Вторая – выполнение определенных стратегических действий, одобренных руководителями высшего звена (советом директоров и/или руководителями корпорации), и в случае необходимости информирование их о новых важных изменениях, отклонениях от плана, а также возможном пересмотре стратегии.

В диверсифицированных корпорациях руководители хозяйственных подразделений могут нести дополнительную ответственность за контроль соответствия стратегии своего подразделения стратегии и целям корпорации в целом.

*Функциональная стратегия.*

Термин «функциональная стратегия» относится к управленческому плану действий отдельного подразделения или ключевого функционального направления внутри определенной сферы бизнеса. Стратегия маркетинга компании, например, может представлять собой управленческий план по захвату части рынка в каком-либо виде деятельности. Корпорация нуждается в такой стратегии для каждой основной производственной единицы или части бизнеса:



НИОКР, производство, маркетинг, обслуживание клиентов, распределение, финансы, кадры и т. д.

Функциональная стратегия, хотя и является более узкой по сравнению с деловой стратегией, конкретизирует отдельные детали в общем плане развития компании за счет определения подходов, необходимых действий и практических шагов по обеспечению управления отдельными подразделениями или функциями бизнеса. Роль функциональной стратегии заключается в поддержке общей деловой стратегии и конкурентоспособности компании. Кроме этого, значение функциональной стратегии заключается в создании управленческих ориентиров для достижения намеченных функциональных целей фирмы.

Таким образом, функциональная стратегия в производстве представляет собой план производства, содержащий необходимые мероприятия для поддержки деловой стратегии и достижения производственных целей и миссии компании.

Главная ответственность за формирование функциональной стратегии обычно возлагается на руководителей подразделений. При выполнении стратегии руководитель подразделения работает в тесном контакте со своими заместителями и зачастую обсуждает основные вопросы с главами других подразделений.

Координацию функциональных стратегий лучше осуществлять на стадии обсуждения. Если нескоординированные функциональные стратегии передаются руководству для окончательного одобрения, то обязанность руководителя – определить несоответствие и устранить их.

*Товарная стратегия* – это разработка направлений оптимизации товарного ряда и определения ассортимента товаров (услуг), наиболее предпочтительного для успешной работы на рынке и обеспечивающего эффективность деятельности предприятия связи в целом.

Товарная стратегия разрабатывается на перспективу и предусматривает решение принципиальных задач, связанных:

- с оптимизацией структуры предлагаемых товаров (услуг) вообще, в том числе и с точки зрения их принадлежности к различным стадиям жизненного цикла;
- с разработкой и внедрением на рынок товаров-новинок.
- с обеспечением качества и конкурентоспособности товаров;
- с принятием решений, связанных с рыночной атрибутикой товаров.

### **6.3. Основные этапы при выборе стратегии**

В настоящее время в рыночной экономике используются следующие этапы при выборе вида стратегии.

#### **1. Степень неустойчивости товарной линии.**

В течение определенного сезона продаж производители предлагают потребителям определенный ассортимент товаров. От сезона к сезону производитель выводит какие-то товары из ассортимента, а также вводит новые товары.

Очевидно, что участники канала маркетинга промежуточного уровня сталкиваются с различными уровнями «неустойчивости товарной линии», которая зависит от их вовлеченности в ту или иную товарную категорию. Неустойчивость товарной линии оказывает воздействие на принятие решения участниками канала о включении той или иной позиции товарной линии производителя.

## 2. Дифференциация товара.

Дифференциация товара является одной из наиболее распространенных товарных стратегий. По своей природе стратегия дифференциации представляет собой попытку производителя представить товар или товары как отличные от конкурирующих и таким образом более привлекательные для потребителя даже с учетом более высокой цены. Ключевым моментом в дифференциации товара является создание впечатления существенного отличия товара от имеющихся аналогов.

## 3. Вывод нового товара.

Разработка нового товара – задача, стоящая практически перед каждым производителем, оперирующим на потребительском или промышленном рынках. Новые технологии, изменяя предпочтения потребителей, и силы конкуренции вносят вклад в необходимость создания новых товаров. Достаточно высокие показатели провала новых товаров говорят о том, что производителям необходимо осуществлять более продуманное планирование новой продукции.

Проблема качества и конкурентоспособности продукции в условиях рынка носит универсальный характер, и ее решение имеет первостепенное значение в экономической и социальной жизни любой страны, практически любого производителя и потребителя.

Качество – синтетический показатель, отражающий совокупное проявление многих факторов – от динамики и уровня развития национальной экономики до умения организовать и управлять процессом формирования качества в рамках любой хозяйственной единицы. В условиях рыночной экономики, немислимой без острой конкуренции, проявляются факторы, которые делают качество условием выживания товаропроизводителей, мерилем результативности их хозяйственной деятельности, экономического благополучия страны.

## 4. Стадии жизненного цикла товара.

Каждая стадия жизненного цикла товара предполагает свои приоритеты и стратегию управления каналом маркетинга.

### *Стадия внедрения*

На стадии внедрения необходимы существенные усилия на продвижение товара, что приводит к высоким затратам как на рекламу, так и другие виды продвижения. Однако все затраты могут быть бессмысленными, если товар не будет доступен в конечных точках продажи. Таким образом, основная задача при выведении товара на рынок – убедиться, что каналы маркетинга способны обеспечить необходимый уровень дистрибуции (доступности) товара, что является далеко непростой задачей, т. к. требует высокой степени координации действий участников канала маркетинга.

### *Стадия роста*

На этой стадии жизненного цикла наблюдается быстрый рост рынка. Для того чтобы поддержать этот рост, при управлении каналом необходимо прежде всего убедиться, что существует достаточный уровень дистрибуции (достаточный уровень доступности), чтобы не подавлять темпы роста рынка. Важным направлением является мониторинг деятельности каналов – обращая внимание на конкурентные товары, которые были в ассортименте канала до вывода нового товара на рынок, и следя за новыми, потенциальными конкурентами, которые осуществляют попытки проникновения в ассортимент канала.

### *Стадия насыщения*

Медленный рост или насыщение – основные характеристики стадии зрелости, предполагают определенные приоритеты в управлении каналом. Во-первых, большее внимание должно уделяться тому, чтобы сделать товар более привлекательным для каналов маркетинга. Одновременно целесообразно пересмотреть структуру канала маркетинга (выбор различных типов каналов маркетинга) для того, чтобы предотвратить стадию спада или, возможно, дать начало новой стадии роста.

### *Стадия спада*

Когда товар находится на стадии спада, существенное число участников канала маркетинга могут продолжать приобретать этот товар. Многие из них относятся к мелким покупателям, формируя небольшие заказы достаточно часто. Крупные покупатели скорее всего перестают приобретать товар, когда тот достигает стадии спада. Таким образом, управляющий каналом маркетинга сталкивается с ситуацией, когда для товара на стадии спада остается канал, который характеризуется высокими издержками и небольшими объемами, что существенно уменьшает прибыль. В этой ситуации встает вопрос о том, необходимо ли сокращать каналы маркетинга, характеризующиеся наименьшими объемами. В основном такие решения принимаются на основе анализа соотношения прибыльности поставок каждому каналу и издержек по его обслуживанию.

### 5. Позиционирование товара.

В общем случае под позиционированием понимают такую стратегию, при которой производитель формирует у потребителя определенное восприятие товара по сравнению с (по отношению к) конкурирующими товарами. При реализации такой стратегии товар позиционируется в сознании потребителей как альтернатива другим товарам, которые они используют в настоящий момент.

Тогда как успех реализации стратегии позиционирования зависит от большого количества факторов, типы торговых точек, в которых представлен товар, а также то, как товар представлен, оказывают достаточно сильное влияние на общий результат. При определении позиционирования товара вопрос управления каналами маркетинга является одним из основных.

### 6. Брендинг.

Выпуская товар на рынок, фирма должна позаботиться о его узнаваемости потребителями. Следовательно, важной задачей товарной политики является

оформление индивидуального рыночного «лица» товара. Это достигается путем использования товарно-знаковой символики и информации.

В первую очередь, это товарная марка. *Товарная марка* представляет собой имя знак или символ (рисунок или их сочетание), требующийся для того, чтобы различить товары разных изготовителей. В качестве товарной марки могут быть использованы:

- фирменное имя (марочное название) – это буква, слово или группа букв или слов, которые можно произнести;

- фирменный (марочный) знак – это символ, рисунок, отличительный цвет или какое-либо иное обозначение. Фирменный знак является частью товарной марки, которую можно опознать, но нельзя произнести.

Фирменное имя и фирменный знак представляют собой маркетинговые обозначения и не обеспечивают юридической защиты, если не зарегистрировать как товарные знаки, которые гарантируют исключительность для их владельцев и создают правовую защиту их интересов.

Соприкасаясь с товаром, покупатель, как правило, видит товарный знак на упаковке товара, которая выступает как бы визитной карточкой производителя или продавца. Упаковка имеет существенное коммуникационное, рекламное и стимулирующее сбыт товаров значение. Это связано с тем, что часто покупатель не знает ни самого товара, ни фирмы-изготовителя, а сталкивается только с упаковкой. Поэтому внешнее оформление и информационное содержание упаковки имеет огромное значение – с ее помощью товар сам себя продает.

К основным видам эксплуатационно-сопроводительной информации относятся руководства по эксплуатации, паспорта, этикетки и памятки по уходу.

## 6.4. Задания и ситуации

### Задание 1

#### *Описание ситуации*

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

- а) определить место каждого элемента в указанной пирамиде;
- б) поместить элемент в соответствующую клетку пирамиды;
- в) в случае необходимости дать элементу обобщенное название (например «цель отдела маркетинга / цель функциональной единицы»).

Перечень элементов пирамиды (табл. 6.1):

- цель корпорации;
- функциональная стратегия;
- миссия регионального менеджера функциональной единицы хозяйственного подразделения;
- деловая стратегия;
- стратегия корпорации;

- миссия корпорации;
- операционная стратегия;
- цели отдела кадров функциональной единицы хозяйственного подразделения;
- цели хозяйственного подразделения.

Таблица 6.1

Пирамида создания стратегии корпорации

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

**Контрольные вопросы**

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

**Задание 2**

*Описание ситуации*

К числу основных подходов к разработке стратегии относятся четыре:

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

**Постановка задачи.** На основании приведенного ниже перечня характеристик, перечисленных в случайном порядке, заполните нижеприведенную табл. 6.2.

Перечень характеристик:

- а) в разработке принимают участие менеджеры, которым предстоит выполнять стратегию, согласованность стратегии;
- б) опасность несогласованности стратегий, исходящих из разных частей организации; необходимость дополнительных усилий по согласованию предложений;
- в) ограниченный круг лиц, привлеченных к разработке;

- г) широкое участие менеджеров всех уровней; возможность у руководителей широкого выбора стратегических решений;
- д) единое руководство разработкой; согласованность элементов стратегии;
- е) отсутствие реального стратегического руководства; второстепенность стратегического планирования; ориентация на текущие цели;
- ж) побуждает менеджеров нужных уровней к проявлению инициативы;
- з) стратегия может быть компромиссом, опасность образования коалиции со своими интересами.

Таблица 6.2

Сравнительная характеристика основных подходов к разработке стратегии

Наименование подхода	Достоинства	Недостатки
Главный стратегический		
Делегирования полномочий		
Совместный		
Инициативный		

**Ситуация 1**

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

Проранжируйте эти шаги:

- а) построение портфельной матрицы БКГ и (или) *McKinsey* для стратегической оценки хозяйственного портфеля компании;
- б) оценка конкурентных позиций и конкурентной силы каждого из хозяйственных подразделений;
- в) определение того, какие именно виды деятельности имеют важные стратегические соответствия с другими видами деятельности хозяйственного портфеля, и оценка соответствия каждого вида деятельности направлению развития и стратегии материнской компании;
- г) анализ текущей стратегии;
- д) ранжирование хозяйственных подразделений по приоритетности инвестирования;
- е) использование результатов предшествующего анализа для разработки последовательных действий, направленных на улучшение деятельности корпорации в целом;
- ж) ранжирование различных хозяйственных подразделений компании по результатам их прошлой деятельности и прогнозным оценкам их будущего развития;
- з) оценка привлекательности каждой отрасли, представленной в хозяйственном портфеле компании.

## ТЕМА 7. ОЦЕНКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОЛОЖЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ И ВЫБОР НАПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ

### Задание №1. Деловая игра: МЕТОД SPACE

**Цель игры:** научиться анализировать текущее состояние предприятия и выбирать направление формирования экономической стратегии.

Метод SPACE (англ. сокр. Strategic Position and Action Evaluation) в переводе на русский язык означает «Оценка стратегического положения и действий». SPACE – комплексный метод, предназначенный для диагностирования ситуации и выбора варианта экономической стратегии предприятия. Стратегическое положение предприятия устанавливается на основе анализа двух групп факторов:

- внутреннего состояния предприятия;
- внешнего положения предприятия.

В методе SPACE выделяют четыре группы критериев оценки предприятия:

- 1) финансовая сила предприятия;
- 2) конкурентоспособность предприятия;
- 3) привлекательность отрасли функционирования данного предприятия;
- 4) стабильность отрасли функционирования данного предприятия.

Примерный перечень показателей оценки, входящих в каждую группу, приведен в табл. 7.1.

Таблица 7.1

Примерный перечень показателей

Финансовая сила предприятия	Конкурентоспособность предприятия	Привлекательность отрасли	Стабильность отрасли
1	2	3	4
1. Норма прибыли	Объем рынка	Характеристика конкурентов	Стадия развития данного сектора
2. Производственные затраты	Доля рынка	Стадия жизненного цикла данной отрасли или сектора	Степень инновационности данной отрасли (сектора)
3. Рентабельность капитала	Структура ассортимента продукции	Зависимость развития отрасли от конъюнктуры	Степень зависимости отрасли от конъюнктуры
4. Стабильность получения прибыли	Способность к осуществлению маркетинга	Общественная привлекательность сектора	Длительность жизни сектора или отрасли

1	2	3	4
5. Рентабельность инвестиций	Возможность активного воздействия на уровень цен и затрат	Длительность жизни отрасли или сектора	Степень развития информационных услуг в отрасли
6. Финансовая ликвидность	Связи с потребителями	Структура применения изделий данной отрасли в других секторах ХД	Стабильность прибыли (рентабельности)
7. Задолженность	Рентабельность продаж	Стабильность прибыли	Подверженность отрасли влиянию со стороны иностранного капитала
8. Способность к повышению уровня накоплений и привлечению посторонних капиталов		Подверженность отрасли влиянию со стороны иностранного капитала	Уровень конкуренции в секторе
9. Конкурентоспособность		Уровень конкуренции в секторе	

При формулировании критериев оценки необходимо принимать во внимание специфику конкретного предприятия, стоящие перед ним задачи, имеющиеся у него производственные возможности и умения, а также принятую им систему ценностей.

Все выбранные критерии должны быть проанализированы, оценены и данные по окончательным суммарным оценкам отображаются на прямоугольной системе координат, в которой строится вектор, показывающий рекомендуемый тип стратегии для данного предприятия.

При этом в зависимости от специфики деятельности каждого предприятия необходимо разработать отдельные конкретные критерии оценки, их иерархию, а также назвать группы факторов для каждого критерия оценки. При установлении иерархии критериев следует опираться на их веса, сумма которых всегда равна единице. После того как шкала оценок установлена и для нее выбрана эталонная точка отсчета (например самый сильный конкурент), определяется сумма окончательных оценок и выбирается основная стратегия.

В результате анализа для предприятия вырабатывается либо одна стратегия, либо несколько альтернативных:

*Стратегия концентрации (фокусирования)* состоит в удовлетворении спроса со стороны определенного круга покупателей за счет концентрации (фокусирования) внимания на выбранном сегменте рынка после того, как предва-



рительно будут выяснены имеющиеся на рынке ниши. При построении собственной рыночной ниши главное значение имеют качество изделий или услуг, а также способ их распределения и обслуживания. Концентрация внимания на выбранном сегменте рынка является менее дорогостоящим подходом, поэтому названная стратегия дает шанс для средних и малых предприятий, которые располагают ограниченными финансовыми ресурсами и обладают худшей конкурентной позицией.

#### *Стратегия интеграции*

1. Горизонтальная интеграция – соединение предприятий друг с другом посредством объединения (слияния) или выкупа предприятий.

Основные предпосылки объединения:

- снижение затрат на развитие предприятия;
- получение дополнительных выгод и преимуществ, благодаря увеличению объема производства и суммированию накопленного опыта;
- увеличение долевого участия на рынке с целью достижения монополистических выгод и преимуществ;
- рост финансового потенциала;
- рост эффективности (в результате снижения затрат на заключение и проведение сделок, более низких налогов и других синергических эффектов).
- лучшее использование руководящих кадров и др.

Эту стратегию часто применяют большие предприятия, которые располагают большими излишками капиталов.

2. Вертикальная интеграция – объединение друг с другом (в рамках одного предприятия) технологически обособленных стадий производства, распространения, продажи или других хозяйственно-экономических процессов. Рекомендуется для предприятий, которые быстро развиваются, а также для тех, где объем продаж резко уменьшается. Эта интеграция используется для снижения затрат, а посредством этого – улучшения конкурентного положения фирмы.

Основные достоинства: возможность контроля затрат и качества, обеспечение своевременных поставок, а также возможности частичной диверсификации сферы деятельности предприятия.

#### *Стратегия диверсификации*

Диверсификация (достижение разнообразия) означает вхождение предприятия в новые сектора рынка и тем самым – расширение отраслевого диапазона его деятельности.

Диверсификация используется, когда:

- наблюдается стагнация (застой) рынка, давление со стороны конкурентов на традиционную сферу деятельности предприятия, уменьшающийся спрос или почти монополистическая позиция;
- имеющийся запас капитала превышает потребность для экспансии;
- предприятие не в состоянии добиться получения дополнительной прибыли на путях экспансии в традиционной сфере деятельности.

Различают концентрическую интеграцию, когда предприятие развивается в направлении новых, но все-таки сходных с традиционными, сфер товаров,

рынков или услуг, применяются сходные технологии и каналы распространения, и конгломерационную интеграцию, когда хозяйственно-экономическая деятельность осуществляется в новых сферах, с другой технологией производства.

Также диверсификация бывает:

– вертикальной: предприятие обращается к более ранним стадиям деятельности, например к изготовлению подузлов или упаковки (вертикальная диверсификация назад), либо к последующим стадиям деятельности, например к оптовой или розничной торговле (вертикальная диверсификация вперед);

– горизонтальной: предприятие начинает заниматься определенной деятельностью в таких сферах, где можно использовать уже имеющиеся каналы распространения, рекламу, позицию на рынке для того, чтобы обеспечить успех новым изделиям.

*Стратегия сокращения (ликвидации)* заключается в сужении поля деятельности предприятия с целью избавиться от малоэффективных сфер деятельности. Главной целью является улучшение конкурентной позиции, увеличение эффективности управления предприятием и увеличение его стоимости.

Различают четыре вида стратегии сокращений:

1) стратегия лидерства: используют предприятия с большим долевым участием на рынке с целью добиться более чем средней рентабельности;

2) стратегия рыночной ниши; ее цель – обнаружение того сегмента рынка, на котором предприятие стремится завоевать доминирующее положение, одновременно отказываясь от участия в других сегментах данной отрасли;

3) стратегия «черепашки» заключается в максимизации прибылей, чего предприятие добивается путем сведения к минимуму расходов на НИР и ОКР, на ремонты и техническое обслуживание, а также уменьшая количество моделей, ограничивая каналы распределения и др.; такого рода поведение ведет в конечном итоге к продаже или ликвидации данной сферы деятельности предприятия;

4) стратегия ухода (отступления) означает продажу активов предприятия, задействованных в данной сфере деятельности, что позволяет добиться выгодной цены, а полученные средства могут быть использованы в других сферах деятельности.

Иногда необходимость приводит к ликвидации предприятия. Выделяют две формы ликвидации:

1) ликвидация (закрытие предприятия) подчеркивает тот факт, что прежняя деятельность неэффективна;

2) банкротство, при котором получатели кредитов выступают с петицией (декларацией), указывающей, что данное предприятие является неплатежеспособным.

## Порядок проведения игры

1. Студенты разбиваются на 4–5 подгрупп, определяют сферу деятельности предприятия и род занятия. В соответствии с этим распределяют веса и дают оценку каждому из критериев.

2. Каждый из критериев, перечисленных в рамках одной группы, состоит из некоторого количества факторов, которым приписываются оценки по десятибалльной шкале (от 1 до 10) (табл. 7.2).

Таблица 7.2

Примерная таблица вычисления окончательной стоимости оценки для каждой группы критериев

Критерий	Получение окончательной оценки		
	Вес ( $\sum b_i=1$ )	Оценка	Ценность оценки
1. Норма прибыли	0,2	5	1
2. Производственные затраты	0,05	3	0,15
3. Рентабельность вложенного капитала	0,2	7	1,4
4. Стабильность получения прибыли	0,05	2	0,1
5. Рентабельность инвестиций	0,2	9	1,8
6. Финансовая ликвидность	0,1	5	0,5
7. Задолженность	0,1	10	1
8. Способность к привлечению посторонних капиталов	0,1	4	0,4
Всего	1	-	6,35

После вычисления окончательных оценок определяется сумма оценок для каждой группы критериев. Полученные результаты наносятся на прямоугольную систему координат, в которой каждая из полуосей служит представлением общего критерия по группе (рис. 7.2).

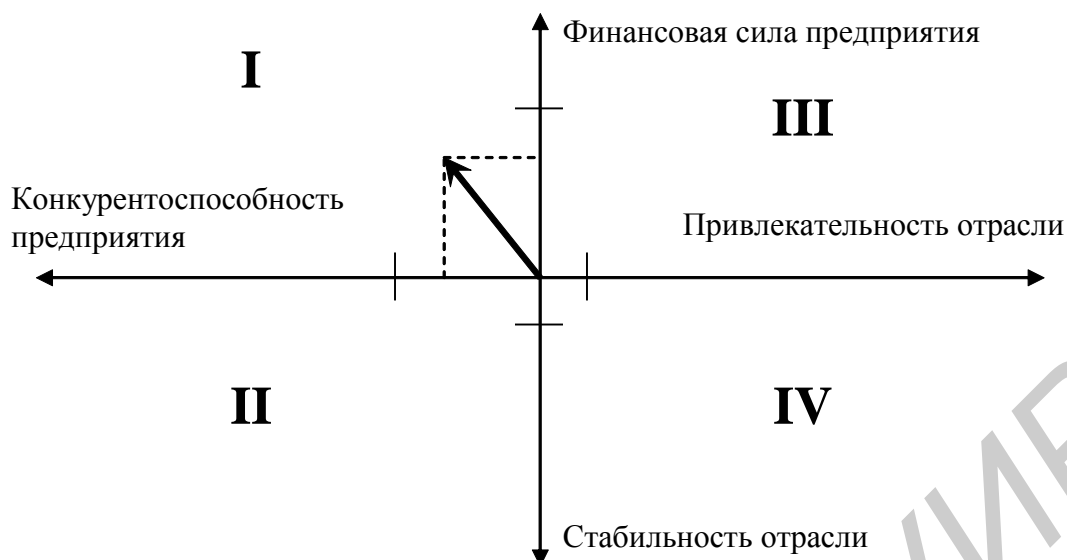


Рис. 7.1. Отображение различных групп критериев оценки в методе SPACE

После суммирования результатов, полученных на осях X и Y, в зависимости от значений отдельных окончательных оценок получаем точку с координатами  $P(X, Y)$  в одном из квадрантов принятой прямоугольной системы координат. Соединив эту точку с началом координат, получаем вектор, который указывает нам рекомендуемый тип стратегии.

- I. Концентрированного роста.
- II. Интегрированного роста.
- III. Диверсифицированного роста.
- IV. Сокращения (ликвидации).

В соответствии с определенным типом стратегии предлагаются мероприятия по внедрению данной стратегии.

### Задание №2. «Портфельный анализ»

**Цель занятия:** изучить аналитические методы и модели портфельного анализа, применяемые при разработке и принятии стратегических решений.

В настоящее время одним из наиболее часто применяемых методов стратегического менеджмента является портфельный анализ.

Портфельный анализ – это инструмент, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные направления и сокращения (прекращения) инвестиций в неэффективные проекты.

Методы портфельного анализа деятельности предприятия разработаны для решения задач стратегического управления на корпоративном уровне и являются одним из немногих специализированных методов стратегического менеджмента.

Предназначение методов портфельного анализа заключается в том, чтобы помочь менеджерам понять бизнес, создать ясную картину формирования затрат и прибыли в диверсифицированной компании.

Наиболее известными методами портфельного анализа является матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ), матрица МакКинси и матрица Arthur D. Little.

## 7.1. Матрица Бостонской консалтинговой группы (BCG)

### Практическое занятие

Одной из важнейших задач стратегического управления предприятием является определение ассортимента выпускаемой и реализуемой продукции. Для этой цели консалтинговая фирма Boston Consulting Group (сокращенно BCG) предложила специальную матрицу (матрица BCG), которая позволяет оценивать стратегию предприятия по изготовлению и реализации продукции на основании следующих факторов:

- положения предприятия на рынке относительно конкурентов;
- сильных и слабых сторон предприятия.

Каждый из этих факторов представлен в матрице BCG одной переменной (рис. 7.2). Факторы, относящиеся к внешнему окружению, обозначены в упомянутой матрице через переменную «рост рынка», а все внутрифирменные факторы — через переменную «относительное долевое участие на рынке». Стратегические экономические элементы (далее в целях упрощения названы продуктами) могут располагаться в четырех положениях (позициях), которые образуют клетки матрицы.



Рис.7.2. Матрица Boston Consulting Group (BCG)

«Звезды» – это продукты, характеризующиеся относительно высоким значением долевого участия на рынке, который тоже быстро растет. Они находятся на кривой жизненного цикла на стадии роста и должны стать продуктами

будущего. Однако это связано с большими затратами на усовершенствование производственного процесса, развитие системы сбыта и обеспечение максимально возможного расширения рынка. Высокий уровень расходов на инвестиции ведет к тому, что, невзирая на большие поступления средств от продажи продукта, общий поток наличности (cash-flow) (разница между всеми наличными поступлениями и платежами фирмы) приближается к нулю. Положение «звезды» является наиболее благоприятным и привлекательным на предприятии, характеризующемся диверсифицированным портфелем выпускаемой продукции.

«Дойные коровы» – продукты, находящиеся в этом положении, характеризуются относительно высоким значением долевого участия на рынке. Несмотря на то, что увеличение рынка для них является небольшим, эти продукты на основании приобретенного ранее богатого опыта могут выпускаться в массовом количестве при низких затратах. Благодаря лучшему положению на рынке по сравнению с конкурентами предприятие располагает большой степенью свободы при установлении цен и объема выпуска для производимых им продуктов этой группы. Низкие расходы на модернизацию и усовершенствование данного продукта ведут к тому, что его производство приносит большую прибыль, которая может быть использована на развитие и финансирование других продуктов.

«Вопросительные знаки» – это такие продукты, спрос на которые будет возрастать в будущем, о чем свидетельствует темп роста рынка.

Учитывая такие факторы, как:

- низкое доленое участие продукта на рынке;
- отсутствие большого опыта выпуска продукта;
- отсутствие значительных инвестиций на развитие продукта (например для оплаты приобретаемых лицензий, покупки пакетов, выхода на рынок), следует принять решение в отношении тех продуктов, которые в будущем могут дать предприятию шанс на достижение успеха. Правление предприятия должно четко определиться, какие именно продукты из этой группы после соответствующего дополнительного инвестирования перейдут в положение «звезд».

«Собаки» – это продукты, характеризующиеся низкой рентабельностью, на которые начинает снижаться спрос, поэтому они становятся неперспективными, не подлежат дальнейшему развитию и не приносят ожидаемых прибылей. Низкий уровень долевого участия на рынке, а также слабые темпы роста этого показателя становятся причиной того, что инвестирование средств в указанные продукты перестает окупаться, поскольку не приводит к повышению их конкурентоспособности. Правление предприятия, опираясь на анализ ситуации, сложившейся на рынке, должно принять решение о снятии такого продукта с производства прежде, чем он начнет приносить убытки.

На рис. 7.2 в матрице BCG по вертикальной оси на градации «высокий» и «низкий» было принято следующее условие:

- для темпа роста рынка границей считается величина 10 %, которая означает, что в качестве быстрорастущего рынка (обеспечивающего увеличение

спроса на продукты) рассматривается такой рынок, где годовой темп роста превышает 10 %.

Сами авторы матрицы BCG не приводят точных значений для различия высокого и низкого уровня долевого участия на рынке. В практической деятельности применяются и другие критерии для такой дифференциации. Например, в качестве быстроразвивающегося рассматривается такой рынок, на котором:

- прирост для данного продукта имеет более высокое значение, нежели прирост валового национального продукта без учета уровня инфляции;
- анализируемый сектор экономики растет быстрее, нежели вся промышленность страны в целом.

Для определения относительного долевого участия на рынке (ОДУР) в качестве значения, разграничивающего большое и малое долевое участие на рынке, принята величина 1,0. Значение этого коэффициента вычисляется на основании данных, касающихся объема продаж или оборота данного предприятия по отношению к соответствующим количественным или стоимостным показателям для самого сильного конкурента.

### *Примеры*

1. Значение показателя ОДУР = 3 для предприятия А. Величина данного показателя, равная 3, означает, что количество проданных изделий или оборот для этого изделия на рассматриваемом предприятии в 3 раза выше, чем у его самого сильного конкурента.

2. Относительное долевое участие на рынке для предприятия Х составляет 5 %, а для лидирующего на рынке предприятия У – 30 %. Вычислим величину показателя ОДУР для предприятия Х и У.

$$\text{ОДУР для У} = 5 : 30 = 0,16; \text{ ОДУР для Х} = 30 : 5 = 6.$$

Ситуация на рынке с продуктами данного предприятия становится понятной после того, как исследуемые продукты разместить в матрице BCG. Исследуемые продукты представляются в виде окружностей, диаметр которых зависит от величины долевого участия оборота для данного продукта в общем объеме оборота на рынке (рис.7.3).

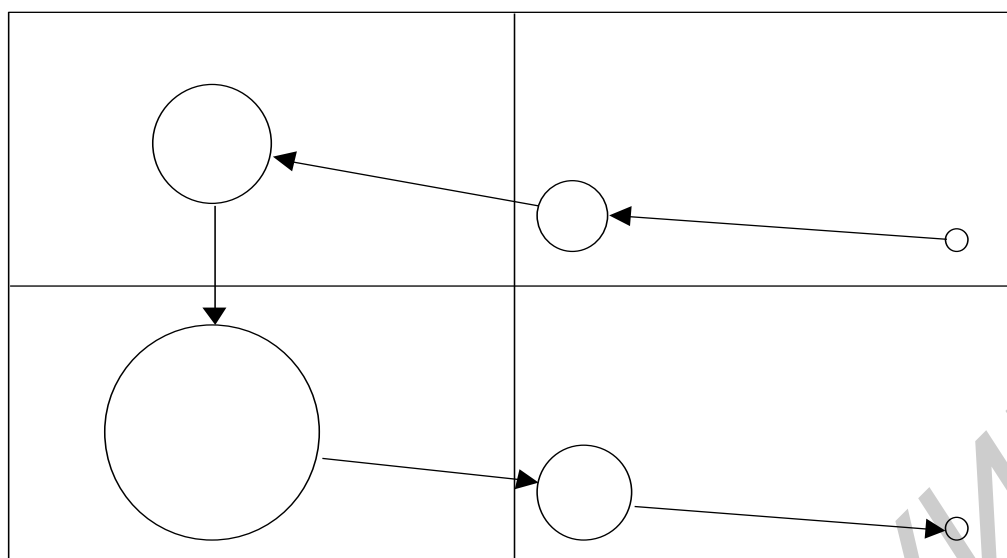


Рис. 7.3. Жизненный цикл продукта в матрице BCG

Благодаря своей ясной и прозрачной структуре матрица BCG стала широко применяемым инструментом гармоничного планирования развития предприятия на основе сбалансированного портфеля продуктов. Анализ положения отдельных продуктов в этой матрице, а также денежных потоков (сравни приведенную выше матрицу) представляет собой важный источник информации для построения стратегии предприятия.

Чтобы сохранить сбалансированное, уравновешенное развитие предприятия, ему необходимо иметь продукты во всех позициях матрицы BCG. С течением времени, а также вследствие регулирования и управления потоками наличности продукты меняют свое положение в указанной матрице. Углубленное знакомство с этими процессами позволяет воздействовать на стратегию предприятия. Рассмотрим еще раз разные типы продуктов с этой точки зрения.

*Положение «звезды».* Продукты, находящиеся в этом положении, характеризуются значительной потребностью в денежных средствах в целях дополнительного финансирования развития таких продуктов и укрепления их положения на рынке. Те денежные поступления, которых удастся добиться благодаря продаже продуктов-«звезд», не покрывают их финансовые затраты. В связи с этим при разработке стратегии предприятия необходимо обеспечить дополнительное финансирование таких продуктов с целью укрепления их конкурентоспособности и положения на рынке. Эти дополнительные средства могут, например, браться из прибылей, получаемых благодаря тем продуктам, которые принадлежат к группе «дойных коров».

*Положение «дойные коровы».* В этой позиции матрицы находятся те продукты, которые приносят большую прибыль. Привилегированное положение таких продуктов на рынке, а также хорошо освоенные технологические процессы их изготовления не требуют затрат на их развитие. Здесь необходимы лишь затраты на поддержание достигнутого качества, а также на модернизацию. Получаемая благодаря этим продуктам прибыль должна вкладываться в «звезды»,



а также в «вопросительные знаки», которые в будущем должны стать «звездами».

*Положение «вопросительные знаки».* В этой позиции матрицы находятся продукты, спрос на которые будет возрастать. В данном случае объем продаж продуктов еще невелик, но в будущем предприятие может оказаться в состоянии конкурировать по этим продуктам с лидерами рынка. После тщательного анализа текущего положения предприятия и его финансовых возможностей нужно принять решение о том, какие именно продукты из числа принадлежащих к этой группе станут продуктами будущего. Принятое решение станет основанием для соответствующего выбора вложения инвестиций, развития технологии, ведения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, а также для осуществления других мероприятий с целью создания и продвижения этих продуктов в положение «звезд».

*Положение «собаки».* В этой позиции матрицы находятся неперспективные продукты, для которых дальнейшее развитие не имеет смысла и от которых предприятию следует отказаться. Стратегия, разрабатываемая с этой целью, должна вести к уменьшению объема продаж без потери имиджа фирмы.

## **7.2. Матрица МакКинси**

### **Практическое занятие**

Описанная матрица BCG представляет собой один из методов разработки стратегических альтернатив для предприятия. Принимая во внимание значительные упрощения, присущие методу BCG, рекомендуется корректировать и дополнять разработанные альтернативы стратегического развития при помощи других методов. Попытка устранения тех упрощений, которые присущи методу BCG, привела к тому, что в фирме General Electric Corporation при участии консалтинговой фирмы McKinsey была разработана новая матрица, использующая многомерные переменные, большее количество стратегических положений и определяющая собой стратегию распределения ресурсов предприятия в зависимости от позиции различных продуктов в этой матрице. Матрица МакКинси (рис. 7.4), именуемая также матрицей предельной (крайней) привлекательности, состоит из 9 клеток и основывается на двух многомерных переменных:

- 1) конкурентная позиция;
- 2) привлекательность отрасли.

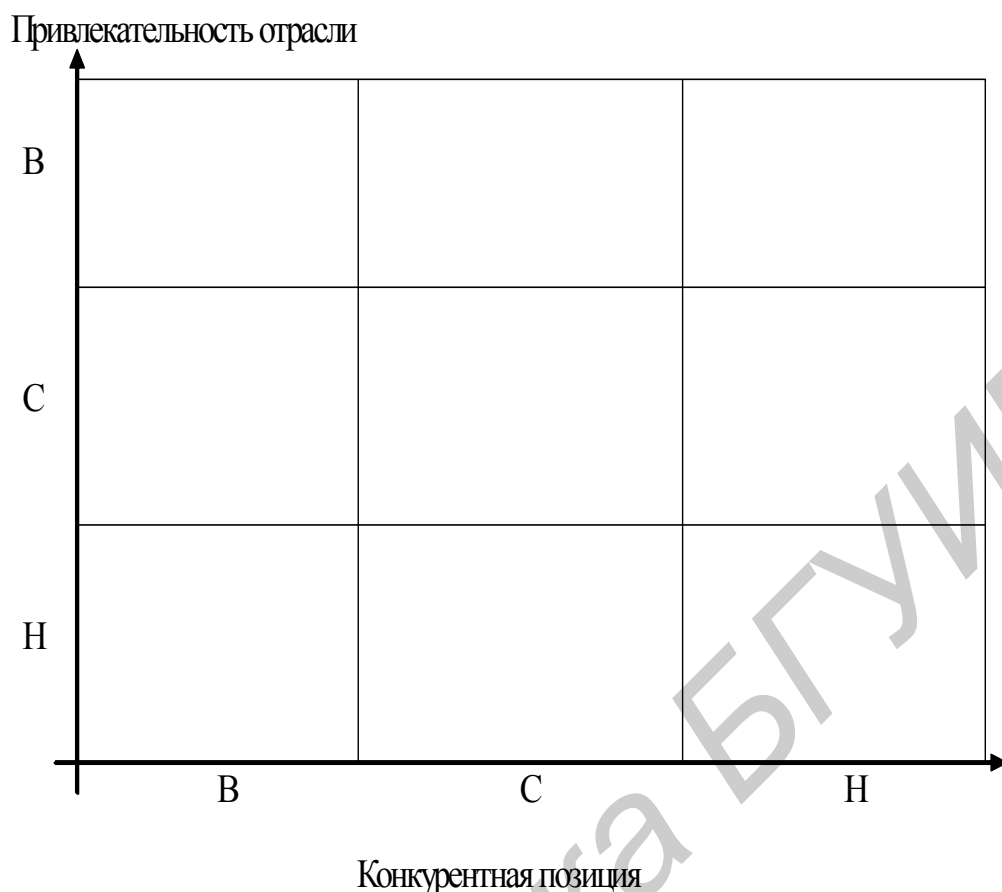


Рис. 7.4. Матрица МакКинси

Для того чтобы установить положение в указанной матрице, в первую очередь необходимо выделить:

а) внешние факторы, связанные с привлекательностью того сектора экономики, в котором действует фирма:

- емкость рынка;
- показатель роста рынка;
- цикличность (сезонность);
- структуру конкуренции;
- барьеры, которые необходимо преодолеть для вступления в данный сектор;

- рентабельность отрасли;
- используемую технологию;
- уровень инфляции;
- законодательство;
- доступность персонала;
- социальные проблемы, проблемы охраны окружающей среды, политические и юридические проблемы;

б) внутренние факторы, отражающие положение фирмы в данном секторе экономики или степень конкурентоспособности продукта:

- относительную долю участия на рынке;
- наличие собственных торговых точек;
- развитость службы маркетинга;
- уровень научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ;
- состояние производства;
- организацию распределения;
- финансовые ресурсы;
- имидж фирмы;
- широту гаммы продуктов;
- качество и безопасность;
- компетентность руководства.

После выделения указанных факторов следует перейти к проведению оценки в баллах, которая состоит в вычислении значения взвешенной привлекательности данного сектора экономики и конкурентной позиции в соответствии с определенной схемой действий (табл.7.3).

Таблица 7.3

Оценка факторов для матрицы МакКинси

Факторы	Вес	Оценка (1–5 баллов)	Взвешенное значение
...	...	...	...
...	...	...	...
...	...	...	...
Сумма	1,0	...	...

1. Установить значение веса для каждого из факторов. Значения весов определяют относительный ранг (значимость, важность) каждого из факторов. При установлении значений весов надлежит помнить, что сумма весов всех факторов не может превышать 1.

2. Внести в приведенную таблицу оценки для каждого из отдельных факторов с целью дифференциации степени воздействия каждого из них. В качестве шкалы возможных оценок принимаются цифровые баллы от 1 до 5, где единица означает слабое воздействие, а пятерка — сильное. Например, балл 1 обеспечивает непривлекательный сектор экономики, а балл 5 – весьма привлекательный сектор.

3. Вычислить для каждого фактора взвешенное значение, умножая вес этого фактора на его оценку.

4. Вычислить суммарное взвешенное значение, произведя подсуммирование взвешенных значений для всех факторов.

Представленный ранее перечень факторов, а также шкала оценок носят иллюстративный характер. Для конкретного предприятия и конкретного сектора экономики перечень факторов, а также шкала оценок должны устанавливаться группой экспертов. Полученные таким способом результаты использу-

ются для разметки осей матрицы и для установления позиций различных конкретных продуктов в матрице. Каждый продукт представляется в виде окружности, диаметр которой пропорционален объему производства всего предприятия, а заштрихованная часть пропорциональна долевого участию рассматриваемого продукта в полном объеме рынка.

Анализ матрицы позволяет оценить содержимое портфеля продуктов, а также, опираясь на позиции каждого продукта, сформулировать стратегию для будущих периодов. Как показано на рис. 7.5, каждая клетка матрицы МакКинси содержит рекомендуемую стратегию, которая указывает, что следует делать с данным продуктом в будущем.

Привлекательность сектора	В	Удерживать позицию лидера	Удерживать позицию, следить за развитием	Зарабатывать на рентабельности
	С	Укреплять позицию	Осмотрительно улучшать рентабельность	Выборочно уходить
	Н	Удвоить затраты или покинуть сегмент	Постепенно и выборочно уходить	Покинуть сегмент, изъять капитал
		В	С	Н
Конкурентная позиция				

Рис. 7.5. Типы стратегий в матрице МакКинси

Анализируя клетки матрицы, где реальные стратегии отмечены жирным шрифтом, можно, кроме того, выделить три главных типа стратегии:

- стратегию роста;
- стратегию сохранения;
- стратегию ухода с рынка.

### 7.3. Матрица ADL

#### Практическое занятие

Матрица ADL была разработана в консультационной фирме Arthur D. Little Inc. В ее основе лежат следующие две многомерные переменные:

- конкурентная позиция предприятия;
- степень зрелости рынка.

Конкурентная позиция предприятия определяет его вес на рынке, измеренный по отношению к конкурентам. Она вычисляется в соответствии с критериями, изложенными в подразд. 7.2 при рассмотрении матрицы МакКинси. В методологии ADL различают пять конкурентных позиций:

1) доминирующая позиция. Фирма благодаря своему привилегированному положению в соответствующем секторе экономики (передовая технология, большое долевое участие на рынке) в состоянии самостоятельно реализовать свои намерения и контролировать поведение главных конкурентов;

2) сильная позиция. Фирма может в течение достаточно длительного периода времени вести собственную политику в рамках соответствующего сектора экономики;

3) средняя позиция. Фирма в состоянии реализовать выбранную стратегию, быть активной и удерживаться на рынке в течение довольно длительного периода времени;

4) слабая позиция. Благодаря благосклонности конкурентов и достижению удовлетворяющих их результатов фирма в состоянии функционировать на рынке в течение довольно длительного периода времени;

5) маргинальная позиция. Фирма играет пренебрежимо малую роль, однако если будут предприняты решительные шаги по улучшению ситуации, то она может удержаться на рынке.

Степень зрелости рынка опирается на четырехстадийный жизненный цикл продукта, в соответствии с которым определяется характер и главная цель стратегии; охватывает стадию введения продукта на рынок, стадию роста, стадию насыщения рынка и стадию умирания. У предприятий с каждой из этих стадий связан свой собственный способ поведения и свой собственный вариант формулирования стратегии.

В табл. 7.4 приводятся критерии оценки степени зрелости рынка, а также рекомендуемые стратегии поведения.

На рис. 7.6 представлена матрица ADL, в которой по вертикальной оси откладывается конкурентная позиция, а по горизонтальной оси – четырехстадийный жизненный цикл продукта.

Таблица 7.4

Влияние стадии жизненного цикла на стратегию предприятия

Стадии	Характеристика стратегии						
	Скорость роста	Потенциал	Количество конкурентов	Конкурентная структура и стабильность позиции	Технология	Доступ к сегменту рынка	Стратегия
1	2	3	4	5	6	7	8
Введение на рынок	Средняя	Значительный	Значительное	Разделенная и неустойчивая	Хромая	Легкий	Вводить изменения или имитировать

1	2	3	4	5	6	7	8
Рост	Сильная	Значительный	Значительное	Закрепление позиции	В процессе перемен	Возможный	Инвестировать в расширение рынка и развитие продукта
Зрелость	Слабая и стабильная	Нулевой	Небольшое	Стабильные лидеры	Устоявшаяся	Весьма трудный	Повышать рентабельность
Падение	Нулевая или минусовая	Отрицательный	Небольшое	Олигопол	Устоявшаяся	Без всякой пользы	«Доить»

## Конкурентная позиция

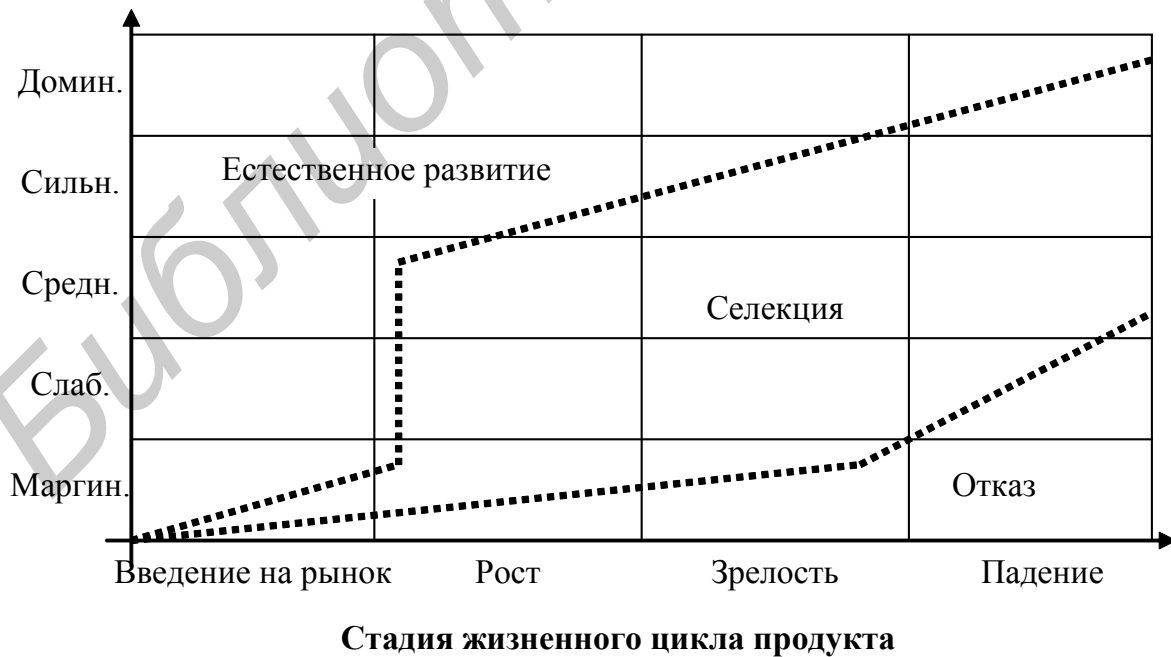


Рис. 7.6. Матрица ADL

Точно так же, как и в ранее рассмотренных матрицах BCG и МакКинси, продукты в матрице ADL представлены с помощью окружностей, диаметр которых в данном случае пропорционален величине всего предприятия. Анализ размещения продуктов в матрице позволяет воспользоваться следующими стратегическими рекомендациями:

– естественное развитие. Эта часть матрицы ADL относится к перспективным продуктам завтрашнего дня, которые в настоящее время вводятся на рынок, а также к продуктам, обладающим на рынке прочным и устоявшимся положением. Стратегия для этих продуктов состоит в том, чтобы привлекать для их нужд необходимые средства, поскольку именно эти продукты играют решающую роль в успехах фирмы;

– элективное (выборочное) развитие. Среди продуктов, находящихся в этой части матрицы ADL, следует отобрать те, которые после осуществления дополнительных инвестиций начнут приносить прибыль и станут конкурентоспособными товарами;

– отказ. Продукты, находящиеся в этой части матрицы ADL, должны быть изъяты с рынка.

#### 7.4. Вопросы и задания

1. Для чего предназначен портфельный анализ?
2. Назовите основные стратегии портфельной матрицы Бостонской консалтинговой группы.
3. Является ли матрица МакКинси просто более сложным вариантом матрицы BCG? Если нет, то почему?
4. Проанализируйте основные теоретические послышки матрицы фирмы Arthur D. Little.
5. В чем, на ваш взгляд, сходство и различие рассматриваемых портфельных методов?
6. В чем заключается трудность проведения портфельного анализа?

### ТЕМА 8. ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ

**Цель занятия:** изучить виды, структуру, особенности организационных структур и их влияние на выбор стратегии.

#### 8.1. Виды организационных структур управления

Теперь перейдем к рассмотрению конкретных видов организационных структур управления, относящихся к бюрократическому или органическому типу.

Схема организационной структуры управления отражает статическое положение подразделений и должностей и характер связи между ними.

Различают связи:

- линейные (административное подчинение);
- функциональные (по сфере деятельности без прямого административного подчинения);
- межфункциональные, или кооперационные (между подразделениями одного и того же уровня).

В зависимости от характера связей выделяются несколько основных типов организационных структур управления:

линейная;

- функциональная;
- линейно-функциональная;
- дивизиональная;
- региональная;
- матричная;
- продуктовая
- ориентированная на потребителя.

*Функциональная (многолинейная) организационная структура управления* организацией. Функциональное управление осуществляется некоторой совокупностью подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления.

Идея состоит в том, что выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов, т. е. каждый орган управления (либо исполнитель) специализирован на выполнение отдельных видов деятельности.

В организации, как правило, специалисты одного профиля объединяются в специализированные структурные подразделения (отделы), например отдел маркетинга, плановый отдел, бухгалтерия и т. п. Таким образом, общая задача управления организацией делится, начиная со среднего уровня по функциональному критерию.

*Линейно-функциональная организационная структура управления* – ступенчатая иерархическая структура. Ее также называют *линейно-штабной*. При ней линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления.

Основу линейно-функциональной структуры составляет «шахтный» принцип построения и специализация управленческого персонала по функциональным подсистемам организации.

По каждой подсистеме формируется «иерархия» служб («шахта»), пронизывающая всю организацию сверху донизу. Результаты работы любой службы



аппарата управления оцениваются показателями, характеризующими реализацию ими своих целей и задач.

*Дивизиональная структура управления.* В результате диверсификации производства многие предприятия перестраивают свою организационную структуру, образуя отделы, ориентирующиеся на производство определенной продукции (*продуктовая структура управления*) или на пространственное единство (*региональная структура управления*).

Организационная структура по продукту предполагает создание в структуре фирмы самостоятельных хозяйственных подразделений производственных отделений, ориентированных на производство и сбыт конкретных видов продуктов. При этом предполагается специализация производственных отделений в материнской компании по отдельным видам или группам продуктов и передача им полномочий по управлению производственными и сбытовыми дочерними компаниями, расположенными как в своей стране, так и за границей. Производственное отделение не делает различий в методах управления между отечественными и заграничными дочерними компаниями, которые сохраняют ответственность за прибыли и подлежат финансовому контролю и отчетности со стороны производственного отделения. Координация деятельности между отечественными и заграничными предприятиями в рамках производственного отделения, либо координатором по продукту, либо координатором по международным операциям. Функциональные службы производственных отделений одновременно поддерживают тесные контакты с соответствующими центральными службами, получая от них указания по всем вопросам проведения единой политики и координации деятельности в рамках фирмы в целом.

Поскольку производственное отделение само выступает центром прибыли, оно осуществляет не только финансовый, но и оперативный контроль функционирования подконтрольных предприятий во всемирном масштабе. Этот контроль часто осуществляется путем совместных и переплетающихся директоров и дополняется поездками руководителя производственного отделения на конкретные дочерние предприятия. В некоторых компаниях для более эффективного оперативного контроля деятельности заграничных дочерних компаний в производственном отделении создаются региональные управления или отделы.

Организационная структура по продукту широко распространена в силу массового перехода международных фирм к децентрализованной структуре управления, когда знание продукта и развитие производства в глобальном масштабе приобрели первостепенное значение.

*Организационная структура по региону.* Предполагает, что управленческая ответственность за деятельность предприятия как на внутреннем, так и на внешнем рынке распределяется между самостоятельными региональными подразделениями. Эти подразделения по содержанию и характеру своей деятельности могут выступать как производственные отделения и быть центрами прибыли, а могут организовываться в форме дочерних компаний и быть центрами прибыли и центрами ответственности. И в том, и в другом случае региональные

подразделения осуществляют координацию деятельности дочерних сбытовых и производственных компаний в своем регионе по всем видам продуктов специализации международной фирмы. Возглавляющий такое региональное подразделение вице-президент – распорядитель либо управляющий – подчиняется непосредственно высшей администрации компании и осуществляет свою деятельность в тесном контакте со всеми центральными службами. В некоторых компаниях региональные управляющие имеют в своем подчинении управляющих по отдельным странам как промежуточное звено между региональным подразделением и местной дочерней компанией. Региональные подразделения осуществляют финансовый контроль деятельности каждой дочерней компании, а также контролируют составление текущего бюджета и ведают вопросами планирования, придерживаясь указаний высшего руководства компании и центральных служб. Для более тесной увязки производственной деятельности подконтрольных компаний в некоторых ТНК назначаются координаторы по продукту, ведающие вопросами производства конкретных видов продуктов.

Региональная структура управления используется компаниями, выпускающими продукцию ограниченной номенклатуры и ориентированными на широкие рынки сбыта и конкретного потребителя. Недостатком этой структуры управления являются трудности передачи технической информации заграничными дочерними компаниями, а также координация деятельности по стране и по продукту. Особенно усиливаются эти трудности для компаний, выпускающих оборудование и имеющих много линий продуктов. Другая важная проблема, возникающая при региональной структуре управления, это возможность дублирования линейной и функциональной ответственности, в особенности в региональных отделениях.

*Матричная структура.* Суть структуры состоит в том, что руководитель проекта определяет функциональным или линейным руководителям, что и когда они должны сделать, а те в свою очередь, сами решают как и кем должно быть выполнено это задание. Эта структура широко распространена в НИИ и КБ где вертикальные линейные связи дополняются горизонтальными, обеспечивающими взаимосогласованность деятельности функциональных подразделений. При использовании матричной структуры возможно создание временных проектных групп для выполнения данного проекта.

*Продуктовая структура.* Один из распространенных способов развития фирм – это увеличение ассортимента производимой и реализуемой продукции. При успешном осуществлении управления несколько продуктовых линий могут достигнуть столь высокого объема продаж, что сами могут потребовать существенной структуризации. С этой проблемой столкнулись пионеры дивизионной структуры *Procter&Gamble* и *General Motors*. Они нашли решение путем создания дивизионально-продуктовой структуры организации, где отделения создавались по основному продукту. В настоящее время крупные производители потребительских товаров используют именно такую структуру.

При этой структуре полномочия по руководству производством и сбытом какого-либо продукта или услуги передаются одному руководителю. Руководи-

тели вторичных функциональных служб должны отчитываться перед управляющим по этому продукту. Продуктовая структура позволяет уделять конкретному продукту столько же внимания, сколько ему уделяет небольшая фирма, выпускающая один-два вида продукции. По результатам исследований, фирмы с продуктовой структурой достигают больших успехов в производстве и реализации новой продукции.

*Организационная структура, ориентированная на потребителя.* Некоторые организации производят большой ассортимент товаров или услуг, которые отвечают запросам нескольких крупных групп потребителей (рынков). Каждая группа имеет четко определенные специфические потребности. Если два или более таких клиента становятся особенно важными для фирмы, она может использовать организационную структуру, ориентированную на потребителей.

Цель такой структуры состоит в том, чтобы удовлетворить этих потребителей так же хорошо, как и организация, которая обслуживает всего одну их группу.

## 8.2. Задание

1. Требуется модифицировать организационную структуру управления для предприятия, осуществляющего производственную деятельность, если произошла смена собственника, решившего изменить только организационно-правовую форму с ООО на ЗАО. Схема ООО была следующая (рис. 8.1):

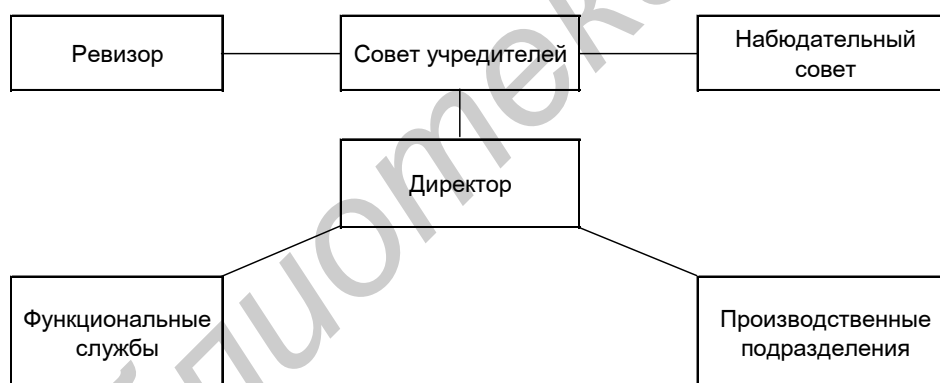


Рис. 8.1. Схема ООО

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

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

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

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

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

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

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

в) поощрение за результаты, полученные командой в целом;

г) поощрение за результаты индивидуальной деятельности;

д) развитие непосредственных контактов работников с поставщиками и потребителями;

е) оценку деятельности работника осуществляют члены команды;

ж) предоставление информации маленькими порциями;

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

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

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

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

Как распределяются эти виды деятельности у успешных (быстро продвигающихся по служебной лестнице) менеджеров и эффективных менеджеров (выполняющих работу при высоких стандартах ее объема и качества, а также удовлетворенных своей работой и преданных делу)? Выберите пункт А или Б соответственно для успешных или эффективных менеджеров (рис. 8.2).

8. Какой тип организационной культуры характерен для ОАО «Горизонт»:

а) сильная или слабая;

б) «жесткий подход», «много работаем – хорошо отдыхаем», «поставить на карту свою компанию», «процесс»;

в) реагирующая, отзывчивая, активная или самоизучающая.

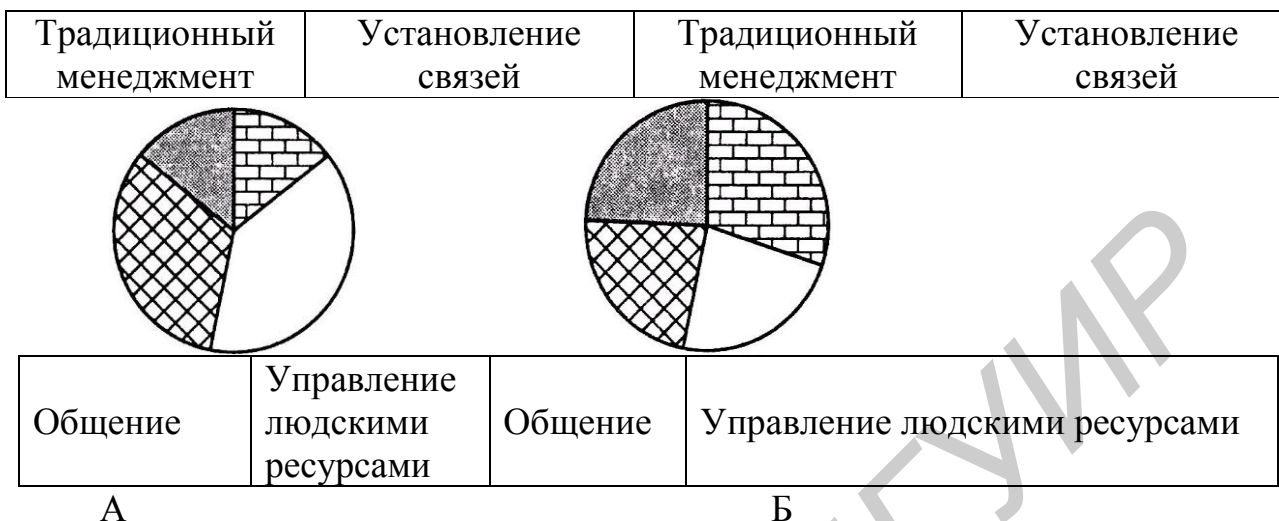


Рис. 8.2. Структура факторов для успешных менеджеров

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

Успешны ли будут усилия АМОСО изменить свою культуру?

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

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

## ТЕСТЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

### ТЕСТ №1

1. Стратегический менеджмент – это:

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

2. Стратегический менеджмент содержит следующие функции:

- а) планирование, организация, руководство и контроль;
- б) прогнозирование, планирование, организация, координацию, учет, контроль, анализ и мотивацию;
- в) социальное планирование, координация, контроль и мотивацию.

3. К основным понятиям стратегического менеджмента относятся:

- а) структура организации;
- б) миссия;
- в) персонал;
- г) функции управления.
- д) все вышеперечисленные.

4. Понятие стратегического менеджмента включает следующие внешние факторы:

- а) организационные;
- б) социальные;
- в) экономические;
- г) юридические;
- е) политические;
- д) исследования ситуации и развития компании.

5. Высшим уровнем стратегического менеджмента является:

- а) деловой уровень;
- б) корпоративный уровень;
- в) функциональный уровень.

6. Объектами стратегического менеджмента являются:

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

7. По отношению к сфере бизнеса стратегический менеджмент предполагает:

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

8. В чем состоят основные различия между стратегическим управлением на коммерческом предприятии и в государственном учреждении:

а) на коммерческом предприятии можно организовать стратегическое управление, а в государственном учреждении – нельзя;

б) на коммерческом предприятии есть миссия, а в государственном учреждении ее нет;

в) различий нет;

г) имеются различия в способах формирования миссии и целей, в способах мониторинга и контроля, в характере ответственности, в способах оценки деятельности.

9. Кто считается предшественником стратегического управления и первым стратегом:

а) военные стратегии и мыслители;

б) философы древности и военные стратеги;

в) немецкие военные стратеги;

г) китайские философы.

10. Какая ошибка наиболее часто повторяется при реализации новой стратегии?

а) отсутствие необходимых ресурсов;

б) неспособность и отсутствие желания осуществлять стратегическое планирование;

в) плохое знание внешнего рынка;

г) новая стратегия автоматически налагается на старую структуру.

## **ТЕСТ №2**

1. Существуют следующие виды стратегий по уровням управления:

а) портфельная;

б) текущая;

в) деловая (конкурентная);

г) функциональная.

2. Основной целью портфельной стратегии является:

а) разделение труда;

б) определение специфики и особенностей товара конкурента;

в) расширение и укрепление портфеля ценных бумаг;

г) выявление конкурентных преимуществ.

3. Основной целью деловой стратегии является:

а) достижение устойчивых конкурентных преимуществ в организации;

б) расширение портфеля ценных бумаг;

в) определение работ в подразделениях организации;

г) совершенствование структуры управления.

4. Основной целью функциональной стратегии является:

а) разработка миссии организации;

б) разработка целей и задач в подразделениях организации;

в) определение сроков реализации продукции;

г) выявление потребностей персонала.

5. Стратегия низких издержек особенно успешна, если:

- а) эластичность спроса по цене высока;
  - б) эластичность спроса по цене низка;
  - в) эластичность спроса по цене нулевая;
  - г) издержки в основном состоят из издержек на заработную плату.
6. Стратегия дифференциации особенно успешна:
- а) в условиях массового спроса;
  - б) когда многие покупатели заинтересованы в особых характеристиках товара;
  - в) когда предпочтения покупателей сильно отличаются в зависимости от половозрастной принадлежности;
  - г) когда дифференциация рыночных ниш сочетается с высокой эластичностью спроса по доходу.
7. Стратегия сегментации особенно успешна при:
- а) торговле однородным товаром;
  - б) производстве товаров массового спроса;
  - в) оказании элитных услуг;
  - г) организации торговли в маленьком городе.
8. Главная цель управления заданиями в организации – это:
- а) создание новых и более мощных конкурентных преимуществ;
  - б) упорядочение знаний, которыми обладают сотрудники организации;
  - в) создание новых знаний;
  - г) все предыдущие ответы верны.
9. Какой тип стратегии (из группы стратегии концентрированного роста) выбрала фирма, прилагающая большие усилия в области маркетинга и стремящаяся завоевать лучшие позиции с данным продуктом на данном рынке:
- а) стратегию развития рынка;
  - б) стратегию развития продукта;
  - в) стратегию проникновения на рынок.
10. Может ли фирма на практике одновременно реализовывать несколько стратегий:
- а) может;
  - б) не может;
  - в) может, только если это многоотраслевая компания.

### ТЕСТ №3

1. Что является главной целью стратегического анализа внешней среды организации:
- а) информация, которую надо учитывать при формулировании миссии организации;
  - б) информация об угрозах, которую надо учитывать при разработке конкретной стратегии организации;
  - в) изучение специфики товара конкурента.
2. Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что:



- а) окружение не будет изменяться;
  - б) в окружении не будет происходить качественных изменений;
  - в) в окружении постоянно будут происходить изменения.
3. Какие из следующих факторов должны быть в первую очередь учтены при выборе стратегии (являются ключевыми):
- а) сильные стороны отрасли;
  - б) сильные стороны фирмы;
  - в) цели фирмы;
  - г) интересы вашего руководства;
  - д) квалификация работников;
  - е) степень зависимости от внешней среды;
  - ж) все перечисленные факторы.
4. К составляющим внешней среды относятся:
- а) микроокружение;
  - б) мегокружение;
  - в) макроокружение;
  - г) минио-кружение;
5. SWOT-анализ включает:
- а) анализ возможностей организации и вероятных угроз;
  - б) анализ сильных и слабых сторон в деятельности организации, в сравнении с конкурентами;
  - в) анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков;
  - г) все вместе взятое.
6. В каком порядке заполняется таблица SWOT-анализа:
- а) SWOT;
  - б) OTSW;
  - в) WSOT.
7. С какой позиции рассматриваются обозначения W и T в SWOT-анализе:
- а) с позиции внешнего окружения;
  - б) с позиции организации;
  - в) пп. а, б;
  - г) пп. а, б не верны.
8. Что такое проблемное окружение:
- а) это такая внешняя среда, которая создает проблемы;
  - б) это образное обозначение внешней среды организации;
  - в) так называют конкурентов организации;
  - г) смысл этого термина – подчеркнуть необходимость отношения к внешнему окружению как к источнику проблем;
  - д) это упорядоченный перечень основных проблем, связанных с внешними источниками.
9. Анализ сильных и слабых сторон организации, оценка ее возможностей и потенциальных угроз, а также метод для анализа внешней и внутренней среды – это:

- а) ПЭСТ-анализ;
- б) SWOT-анализ;
- в) управленческий анализ;
- г) портфельный анализ.

10. Стратегическая зона хозяйствования – это:

- а) зона наибольшего хозяйственного риска;
- б) перспективный сегмент рынка;
- в) сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация имеет (или хочет получить) выход;
- г) свободная экономическая зона.

#### **ТЕСТ №4**

1. В основе классификаций стратегий используются следующие классификационные признаки:

- а) стадия жизненного цикла отрасли;
- б) относительная сила отраслевой позиции организации;
- в) степень агрессивности поведения организации в конкурентной борьбе;
- г) совокупность этих и других классификационных признаков.

2. Какие из следующих факторов должны быть в первую очередь учтены при выборе стратегии (являются ключевыми):

- а) сильные стороны отрасли;
- б) сильные стороны фирмы;
- в) цели фирмы;
- г) интересы высшего руководства;
- д) квалификация работников;
- е) степень зависимости от внешней среды;
- ж) все перечисленные факторы.

3. К основным видам деятельности в цепочке ценностей относят:

- а) материально-техническое обеспечение;
- б) продажи;
- в) закупки;
- г) управление людскими ресурсами;
- д) производство;
- е) все вышеперечисленное.

4. Какие стратегии может выбирать фирма, имеющая сильные конкурентные позиции, при медленном росте рынка:

- а) совместное предприятие в новой области;
- б) концентрическая диверсификация;
- в) горизонтальная интеграция или слияние;
- г) сокращение;
- д) вертикальная интеграция;
- е) конгломератная диверсификация.

5. Конкурентные преимущества, связанные с наличием дешевой рабочей силы, доступностью источников сырья, относятся к конкурентным преимуществам:

- а) высокого ранга;
- б) низкого ранга.

6. Какие из перечисленных факторов определяют конкурентную силу поставщика организации:

- а) уровень специализации поставщика;
- б) концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
- в) темпы инфляции и нормы налогообложения;
- г) все перечисленные факторы.

7. Конкурентная среда организации определяется:

а) только внутриотраслевыми конкурентами;

б) внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию;

- в) фирмами, производящими замещающий продукт;
- г) только фирмами, которые могут выйти на рынок с тем же продуктом.

8. Наличие продуктов-заменителей:

- а) уменьшает ценовую власть покупателей;
- б) увеличивает ценовую власть покупателей;
- в) не влияет на ценовую власть покупателей;
- г) увеличивает экспортно-импортное сальдо.

9. Центральная компетенция – это:

а) компетенция чиновников центральных министерств и ведомств;

б) компетенция управленческого персонала фирмы;

в) компетенция организации в целом в области производства и реализации продукции;

г) уникальная способность организации осуществлять те или иные функции наилучшим способом.

10. Конкуренция между городами возникает по поводу:

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

### **ТЕСТ №5**

1. В каком соотношении находятся стратегическое планирование и стратегический менеджмент:

а) стратегический менеджмент – составная часть стратегического планирования в организации;

б) стратегическое планирование – элемент стратегического менеджмента;

в) стратегический менеджмент и стратегическое планирование объединяются в стратегическом маркетинге;

г) стратегический менеджмент – это разработка стратегического плана и управление стратегическими изменениями;

д) эти понятия означают на практике один и тот же процесс.

2. Ключевыми компонентами стратегического планирования являются:

а) цели планирования;

б) разработка этапов планирования;

в) структура управления.

3. Процесс стратегического планирования включает:

а) выбор стратегии;

б) изучение рынка;

в) формулировку целей и задач;

г) определение уровней иерархии;

д) оценку возможностей и альтернативных вариантов;

е) мотивацию;

ж) реализацию плана.

4. На этапе долгосрочного планирования вырабатывается:

а) стратегия работы отдельного исполнителя;

б) стратегия работы отдельного подразделения;

в) стратегия фирмы по всем ее направлениям.

5. Тактические планы разрабатываются:

а) на один день;

б) на один год;

в) на пять лет.

6. Чем отличается тактический план от операционного?

а) тактический план шире операционного, позволяет осуществить стратегические цели;

б) тактические планы разрабатываются для реализации стратегических планов, но с учетом конкретных условий сегодняшнего дня, а операционные определяют последовательность и механизмы осуществления отдельных действий;

в) операционные и тактические планы – это одно и то же;

г) операционные планы позволяют спланировать крупные операции на рынке, а тактические – достигать отдельных тактических целей.

7. Выделите характерные черты стратегического планирования:

а) содержит совокупность глобальных идей развития фирмы;

б) устремлен на краткосрочную перспективу;

в) служит основой для любого другого вида планирования;

г) предусматривает альтернативные действия на долгосрочный период;

д) не обуславливает изучение внешней и внутренней среды хозяйствования.

8. Что является результатом системы стратегического планирования:

а) определение миссии целей, выбор стратегий, распределений ресурсов для будущих программ;

б) определение планов маркетинга, производства, бизнес-план;

- в) определение финансового плана, стратегий сбыта;
  - г) определение финансового плана и плана закупок.
9. Какое из приведенных ниже утверждений верно:
- а) составление стратегического плана – это функция руководства;
  - б) составление стратегического плана – это дело внешних консультантов по стратегическому планированию;
  - в) составление стратегического плана – это функция планового отдела;
  - г) составление стратегического плана – это процесс, в котором обязательно должны участвовать люди, которые будут впоследствии его выполнять.
10. Укажите, в какой последовательности должны отражаться этапы процесса стратегического планирования:
- а) концепция общей стратегии;
  - б) планирование;
  - в) цели предприятия;
  - г) стратегический анализ;
  - д) миссия предприятия.

### ТЕСТ №6

1. Какие стратегии образуют «стратегическую пирамиду» крупной диверсификационной компании:
- а) корпоративная стратегия;
  - б) стратегия горизонтальной интеграции;
  - в) функциональная стратегия;
  - г) стратегия фокусирования;
  - д) деловая стратегия;
  - е) операционная стратегия.
2. В «стратегическую пирамиду» одноотраслевого предприятия входят:
- а) корпоративная стратегия;
  - б) деловая стратегия;
  - в) функциональные стратегии;
  - г) операционные стратегии.
3. Содержание портфельной стратегии включает:
- а) расположение и масштабы областей деятельности, где будут гибко проявляться конкурентные преимущества организации, синергизм различных деятельностей;
  - б) использование технологий по принципу «двойного назначения»;
  - в) использование организацией конкурентных преимуществ возможных партнеров по бизнесу в целях данной организации;
  - г) многообразное использование различного рода ресурсов фирмы – материальных, финансовых, научно-технических, кадровых и др.
4. Если преобладает ценовая конкуренция, более эффективной будет:
- а) стратегия лидерства по издержкам;
  - б) стратегия дифференциации продукции;
  - в) стратегия инноваций;

г) стратегия дифференциации сервис.

5. К факторам, формирующим стратегию, относятся:

а) социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы;

б) ориентация коллектива предприятия на стратегию;

в) привлекательность продукции, отрасли;

г) конкурентоспособность фирмы;

д) корпоративная культура.

6. Виды корпоративной стратегии диверсификации включают:

а) поглощение;

б) диверсификацию в родственные отрасли;

в) диверсификацию в неродственные отрасли;

г) стратегию свертывания и ликвидации;

д) стратегию приватизации;

е) стратегию многонациональной диверсификации;

ж) стратегию реструктурирования, восстановления и экономии.

7. К какой группе стратегии относятся стратегии, связанные в основном с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивающие отрасль, положение фирмы внутри отрасли и технологию:

а) концентрированного роста;

б) интегрированного роста;

в) диверсификации;

г) сокращения.

8. Какой тип стратегии (из группы стратегии концентрированного роста) выбрала фирма, прилагающая большие усилия в области маркетинга и стремящаяся завоевать лучшие позиции с данным продуктом на данном рынке:

а) стратегию развития рынка;

б) стратегию развития продукта;

в) стратегию проникновения на рынок.

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

а) концентрированного роста;

б) интегрированного роста;

в) диверсификации;

г) сокращения.

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

а) стратегия развития продукта;

б) стратегия обратной вертикальной интеграции;

в) стратегия «сбора урожая»;

г) стратегия конгломератной диверсификации;

д) стратегия сокращения расходов.

## ТЕСТ №7

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

7. Бенчмаркинг можно использовать в работе организаций:
- а) коммерческих;
  - б) государственных;
  - в) общественных;
  - г) всех типов.
8. В чем состоит основная цель бюджета организации:
- а) определить необходимые ресурсы, их количество и направления использования;
  - б) определить необходимые ресурсы и их количество;
  - в) определить источники поступления финансов;
  - г) определить необходимые ресурсы и распределить их по целям.
9. Каким характеристикам удовлетворяет стратегия, которая в настоящее время реализуется в вашей организации:
- а) ментальная правильность;
  - б) ситуациональность;
  - в) уникальность;
  - г) будущая неопределенность;
  - д) гибкая адекватность.
10. Интегрированный рост организации предполагает:
- а) развитие продукта (его совершенствование или создание нового);
  - б) реализацию технологически новой продукции на существующем рынке;
  - в) реализацию технологически новой продукции на новых рынках;
  - г) получение в собственность и установление контроля за поставщиками, либо за сбытовой сетью, либо за конкурентами.

### **ТЕСТ №8**

1. В основе программно-целевого подхода лежит:
- а) установление целей развития системы;
  - б) разработка различных вариантов ее достижения;
  - в) отбор наиболее эффективных вариантов и формирование на их основе целевых программ.
2. Определите правильную последовательность проведения экспертизы при формировании качественных целей организации:
- а) построение «дерева целей»;
  - б) формирование качественных целей;
  - в) оценка (ранжирование) качественных целей;
  - г) определение количественных целей.
3. Целевое управление предполагает:
- а) разработку долгосрочных целей;
  - б) разработку краткосрочных целей;
  - в) разработку регламентирующей документации.
4. Какие стратегические направления наиболее характерны для российских предприятий:



- а) стратегия роста;
- б) интеграция;
- в) диверсификация;
- г) интеграция;
- д) комбинированная стратегия.

5. Какие из перечисленных факторов наиболее существенны при оценке стратегии:

- а) достаточность ресурсов для реализации стратегии;
- б) учет внешних опасностей и возможностей;
- в) совместимость стратегий с возможностями организации, использование стратегии допустимого риска;
- г) все перечисленное.

6. Какие ошибки наиболее часто повторяются при реализации новой стратегии:

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

7. Что позволяет получить использование концепции стратегических хозяйственных подразделений:

- а) реализовать систему стратегического управления в долгосрочной перспективе, освободить высшее руководство от рутинной работы;
- б) повысить самостоятельность подразделений, повысить конкурентоспособность фирмы, оперативность принимаемых решений;
- в) создать организационную структуру, адекватно реагирующую на внешние изменения;
- г) все перечисленное.

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

- а) отрасль;
- б) организация;
- в) продукт;
- г) рыночная привлекательность;
- д) рыночная привлекательность + продукт;
- е) рыночная привлекательность + продукт + организация;
- ж) рыночная привлекательность + продукт + организация + отрасль.

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

- а) отрасль;
- б) организация;
- в) продукт;

- г) рыночная привлекательность;
- д) рыночная привлекательность + продукт;
- е) рыночная привлекательность + продукт + организация;
- ж) рыночная привлекательность + продукт + организация + отрасль.

10. При осуществлении стратегических изменений предпочтительнее:

- а) административный, жесткий стиль управления;
- б) демократический стиль управления;
- в) комбинация стилей в зависимости от важности и сущности стратегических изменений.

Библиотека БГУИР

## ЛИТЕРАТУРА

1. Аакер, Д. А. Стратегическое рыночное управление / Д. А. Аакер; пер. с англ. – СПб : Питер, 2002.
2. Баринов, В. А. / В. А. Баринов, В. А. Харченко. Стратегический менеджмент. – М. : ИНФРА-М, 2005.
3. Боумен, К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумен. – М. : Юнити, 1997.
4. Велесько, Е. И. Стратегическое управление / Е. И. Велесько, А. А. Быков, З. Дражек. – Минск : Тэхналогія, 1997.
5. Виханский, О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – М. : Гардарико, 1998.
6. Гапоненко, А. Л. Стратегическое управление / А. Л. Гапоненко, А. Л. Панкрухин. – М. : Омега-Л, 2004.
7. Забелин, П. В. Основы стратегического управления / П. В. Забелин, Н. К. Моисеева. – М. : ЮНИТИ, 1997.
8. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика / А. Т. Зуб. – М. : Аспект-Пресс, 2004.
9. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М. : Новосибирск, 2001.
10. Менеджмент : учебник для вузов / под ред. М. М. Максимцова и М. А. Комарова. – М. : ЮНИТИ; Единство, 2002.
11. Минцберг, Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Д. Лэмпел. – СПб. : Питер, 2001.
12. Овчинников, О. В. Основы стратегического менеджмента : учеб. пособие / О. В. Овчинников, А. Т. Самодов. – Архангельск : Изд. центр СГМУ, 2004.
13. Попов, С. А. Стратегическое управление / С. А. Попов. – М. : Инфра-М, 2000.
14. Томпсон, А. Стратегический менеджмент / А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд – М. : Банки и биржи, 1998.
15. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ЗАО «Бизнес-школа», «Интел-синтез», 1998.
16. Чернов, С.Е. Менеджмент : Концепции и методы стратегического управления : курс лекций. Т. 1 : Стратегический менеджмент и организационное развитие / С. Е. Чернов. – М. : ИНЭП, 2002.

## СОДЕРЖАНИЕ

Общие методические указания . . . . .	3
Тема 1. Процесс принятия стратегических решений . . . . .	4
Тема 2. Деловая игра №1 «Методы принятия и реализации управленческих решений на высшем и среднем уровне управления предприятием» . . . . .	13
Тема 3. Анализ конкурентной среды и реализация стратегического планирования . . . . .	22
Тема 4. Стратегический анализ и его роль в деятельности предприятия . . . . .	28
Тема 5. Разработка миссии организации . . . . .	41
Тема 6. Стратегия деятельности предприятий (фирм) . . . . .	45
Тема 7. Оценка стратегического положения предприятия и выбор направления формирования экономической стратегии . . . . .	55
Тема 8. Виды организационных структур управления . . . . .	71
Литература . . . . .	91

Библиотека БГУИР

*Учебное издание*

**Игнатова** Елена Анатольевна  
**Кривенков** Андрей Викторович  
**Цыганков** Валерий Дмитриевич

**МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ  
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ДЕЛОВЫХ ИГР,  
ПРАКТИЧЕСКИХ И СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ ПО КУРСУ  
«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

Редактор Н. В. Гриневич  
Корректор Е. Н. Батурчик  
Компьютерная верстка Ю. Ч. Ключкевич

Подписано в печать 14.05.2012. Формат 60x84 1/16. Бумага офсетная. Гарнитура «Таймс».  
Отпечатано на ризографе. Усл. печ. л. 5,58. Уч.-изд. л. 5,8. Тираж 100 экз. Заказ 128.

Издатель и полиграфическое исполнение: учреждение образования  
«Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники»  
ЛИ №02330/0494371 от 16.03.2009. ЛП №02330/0494175 от 03.04.2009.  
220013, Минск, П. Бровки, 6