

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич
Должность: ректор
Дата подписания: 15.09.2023 18:56:27
Уникальный программный ключ:
9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953be730df2374d16f3c0ce536f0fc6

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Юго-Западный государственный университет»
(ЮЗГУ)

Кафедра региональной экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной работе
О.Г. Локтионова
« 25 » 09 2023 г.



Стратегический менеджмент

Методические указания для подготовки к практическим
занятиям по дисциплине «Стратегический менеджмент» для
студентов направления подготовки
39.03.01 Социология

Курск 2023

УДК 338
Составитель: О.А. Крыжановская

Рецензент
кандидат экономических наук, доцент *Ю.С. Положенцева*

Стратегический менеджмент: методические указания для подготовки к практическим занятиям по дисциплине «Стратегический менеджмент» для студентов направления подготовки 39.03.01 Социология / Юго-Зап. гос. ун-т.: сост. О.А. Крыжановская; - Курск, 2023. - 41 с.

Предназначены студентам направления подготовки 39.03.01 Социология, направленность (профиль) «Социология маркетинга и управление организацией» для проведения практических занятий по дисциплине «Стратегический менеджмент». Содержат теоретические основы и практические рекомендации по вопросам стратегического управления в организации.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать _____ Формат 60x84 1/16.
Усл. печ. л. _____. Уч.-изд. л. _____. Тираж ____ экземпляров.
Заказ *59*.. Бесплатно.

Юго-Западный государственный университет.
305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94.

Цель дисциплины

Целью преподавания учебной дисциплины является формирование у студентов базовых теоретических знаний и основных практических навыков стратегического управления организациями на основе изучения методов, приемов, процедур и инструментов стратегического менеджмента для решения задач профессиональной деятельности.

Задачи дисциплины

- формирование представления об особенностях стратегического управления организациями в условиях нестабильной внешней среды;
- выработка умения формулировать миссию и цели предприятия на основе стратегического анализа;
- приобретение теоретических знаний и практических навыков по определению возникающих возможностей и оценке угроз предприятию, исходя из анализа внешней среды и особенностей (сильных и слабых сторон) предприятий;
- изучение возможных вариантов стратегий, методов разработки стратегических альтернатив и выбора конкретной стратегии организации, а также формирование способности участвовать в разработке маркетинговой стратегии организаций;
- формирование практических навыков по разработке и реализации стратегии на основе использования инструментария стратегического менеджмента.

**Содержание дисциплины, структурированное по темам
(разделам)**

№ п/п	Раздел (тема) дисциплины	Содержание
1	Необходимость, сущность и содержание стратегического менеджмента. Этапы стратегического менеджмента.	Стратегия и стратегическое управление. Сущность стратегического менеджмента. Управление функционированием и развитием. История возникновения стратегического менеджмента. Основоположники современной теории. Школы стратегического менеджмента. Укрупненный подход к выделению этапов стратегического менеджмента. Различные подходы к выделению этапов стратегического менеджмента. Обобщающий подход к определению этапов стратегического управления и их характеристика. Выделение видов стратегического управления.
2	Видение и миссия организации. Формирование стратегических целей.	Видение фирмы. Понятие миссии фирмы. Значение миссии. Составляющие миссии. Формулировка миссии. Процесс создания миссии. Возможные трудности в разработке миссии. Цели организации, понятие и виды.
3	Стратегический анализ внешней и внутренней среды.	Понятие внешней среды организации. Анализ факторов внешней среды. PEST-анализ. Цель и этапы ситуационного анализа. Методология и методика SWOT-анализа. Составление профиля среды, определение стратегического потенциала. Анализ неопределенности организационной среды. Факторы внутренней среды фирмы и их оценка. SNW-подход к анализу внутренних ресурсов. Анализ цепочки создания ценности. Использование ресурсов. Матрица BCG. Матрица General Electric (GE) или матрица Mac-Kinsey, матрица SPACE.
4	Стратегия предприятия. Типы стратегий	Подходы к выработке стратегии. Стратегии концентрированного роста. Стратегии интегрированного роста. Стратегии

<p>развития бизнеса. Выбор стратегии. Управление реализацией стратегии.</p>	<p>диверсифицированного роста. Стратегии сокращения. Процесс выбора стратегии. Оценка выбранной стратегии. Задачи стадии реализации стратегии. Стратегические изменения. Сопротивление изменениям. Стили проведения изменений. Роль контроля в реализации стратегии.</p>
---	--

ТЕМА 1. НЕОБХОДИМОСТЬ, СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА. ЭТАПЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА.

Кейс-задача 1.

Введение в стратегический менеджмент

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

Восполняемость кадров, подготовка резерва на замену убывающих специалистов, уровни профессиональной подготовки и образования с необходимостью постоянного их повышения, возраст работников и осознание ими необходимости движения предприятия вперед в своем развитии, морально-психологический климат в коллективе – эти и некоторые другие критерии оценки состояния кадров определяют жизнеспособность предприятия, и поддержание их величин в оптимальных соотношениях входят в круг наиболее трудных и наиболее острых вопросов, с которыми приходится сталкиваться руководителю сегодня.

Где взять специалистов высшей квалификации для пополнения и обновления кадрового состава предприятия? Этот вопрос остается актуальным для ГУП «Чеховский полиграфический комбинат» и о некотором опыте работы данной организации в этом направлении хотелось бы поделиться с коллегами.

В мае 2000 г. совместно с Министерством промышленности и науки Московской области был разработан проект целевого

обучения специалистов для нужд комбината. В августе 2000 г. шесть человек стали студентами Московского государственного университета печати, из них четверо наших работников поступили на заочное и двое - на дневное отделение. Но шести целевых мест, конечно, мало для нашего комбината. И тогда был заключен договор «О совместной образовательной деятельности Московского государственного университета печати и ГУП «Чеховский полиграфический комбинат». Согласно этому договору комбинат направляет 17 человек, работников ЧПК, на обучение в МГУП на коммерческой основе, предоставляя таким студентам ряд льгот.

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

Поэтому часть зачетов и экзаменов студенты сдают непосредственно в стенах своего родного предприятия, а на сессии едут в МГУП и сдают только те предметы (например, химию), для подготовки которых нужны специально оборудованные лаборатории. Это намного облегчает учебу и совмещение ее с работой. Для лучшего усвоения знаний для студентов проводятся дополнительные занятия по высшей математике и химии. В итоге студенты без единой потери окончили первый курс, успешно сдав все экзамены, и перешли на второй курс.

Потребность в молодых специалистах растет, поэтому в 2000 г. было принято решение по активизации профориентационной работы в Чеховском районе, задействованы печать и радио. С целью привлечения на обучение в МГУП наиболее подготовленной молодежи комбинат заключает с ним договор об открытии

Чеховского регионального учебно-методического комплекса (ЧРУМК) на базе гимназии № 7 г. Чехова Московской области для подготовки молодежи с ГУП «Чеховский полиграфический комбинат», из Государственного профессионального лицея № 56, школы № 1 и выпускников других учебных заведений к поступлению в Московский государственный университет печати.

Согласно этому договору на комбинате были открыты подготовительные курсы, на которых с ноября 2000 по май 2001 г. 20 учащихся школ города и района углубляли знания по математике и русскому языку. В результате семь человек стали студентами МГУП, поступив на различные факультеты, из них четыре человека – на дневное обучение и три – на заочное. Четверо из поступивших - дети работников комбината. Кроме этого, в нынешнем году еще семь человек поступили в МГУП на целевое обучение. С ноября 2001 г. подготовительные курсы продолжают свою работу.

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

В целях создания лучших условий для работы коллектива и благоприятного нравственно-психологического климата на комбинате разработана и уже начинает реализовываться программа технического перевооружения комбината. В частности, в октябре

2001 г. парк печатных машин должен пополниться новой листовой офсетной машиной с лаковым модулем Poland-705, а также рулонной семикрасочной машиной глубокой печати для производства гибкой упаковки, что позволит создать современные рабочие места с лучшими условиями для работы. В цехе подготовки форм проведена перепланировка помещений и установка современного оборудования для изготовления офсетных печатных форм, что позволило улучшить условия работы.

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

Несмотря на экономические сложности, еще в 1995 г., в условиях продолжающегося спада производства, на базе санатория-профилактория «Ласточка» и здравпункта комбинатом был создан лечебно-оздоровительный комплекс, позволяющий ежегодно оздоравливать свыше 500 человек, в числе которых не только работники комбината, но и работники издательств. На лицензировании в 1999 г. санаторий-профилакторий получил I категорию лечебно-оздоровительного учреждения. Руководство «Чеховский полиграфический комбинат» изыскало возможности для закупки нового медицинского оборудования и открытия стоматологического кабинета с ортопедическим отделением. В профилактории применяются более 20 различных методов лечения и профилактики заболеваний, в том числе лазеро-, гирудо-, фито-, психотерапии (последняя для детей и взрослых) и др., что

позволяет снизить заболеваемость работников, улучшить медицинское обслуживание.

Комбинат содержит общежитие на 408 мест, продолжает строительство базы отдыха, в прошедшем летнем сезоне в санатории-профилактории «Ласточка» прошли оздоровление 150 детей работников комбината.

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

На комбинате в 2000 г. создан комплекс общественного питания и торговли, в который входят столовая, магазин, буфет. При профкоме комбината действует детская библиотека, которой пользуются дети ближайших жилых микрорайонов. На комбинате возрождаются спорт, туризм и самодеятельность; в коллективах подразделений проводятся вечера, посвященные различным событиям жизни коллектива, поощряется участие спортивных команд комбината в районных и городских соревнованиях.

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

В 1997 г. было принято решение о выпуске к 35-летию комбината книги-летописи в двух томах о предприятии. В целях подготовки материала для книги в течение 1999 и 2000 гг. были проведены вечера встреч ветеранов строительства, пуска и освоения мощностей комбината. В январе 2001 г. книга была выпущена и вручена в качестве памятного подарка каждому ветерану и каждому работнику комбината.

На социальную сферу: содержание санатория-профилактория «Ласточка», общежития, строящейся базы отдыха, оборудование стоматологического кабинета, столовой, библиотеки, аренду земли под посадку картофеля, материальную помощь ветеранам,

спортивные мероприятия в 1999 г. было израсходовано 1322 тыс. руб., в 2000 г. – 3323 тыс. руб.

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

Вступив в октябре 1994 г. в должность генеральный директор Чеховского полиграфического комбината не стал формировать новую команду для поиска путей вывода комбината из кризиса, а начал работу с действующим составом, так как с членами этой команды в той или иной степени он был знаком еще по своему прежнему месту работы, решая проблемы ГПЛ-56 по производственным, техническим, финансовым, экономическим, снабженческим, кадровым, строительным вопросам с прежним руководством комбината. Генеральный директор знал этих людей не понаслышке, знал, что им можно доверять и опереться на них. Это были уже солидные люди, в возрасте от 43 до 58 лет, имеющие за плечами не один десяток лет работы на комбинате и опыт работы на последней должности от одного года (заместитель генерального директора по коммерческим вопросам) до восьми лет (главный бухгалтер), в большинстве своем с высшим образованием, хорошо знающие обстановку и специфику журнального производства, компетентные, ответственные, умеющие самостоятельно принимать решения на своем участке работы, объединенные общим желанием изменить к лучшему сложившуюся ситуацию. Для комплексного анализа рынка сбыта полиграфической продукции нами была создана и уже несколько лет работает на комбинате маркетинговая группа, которая изучает и прогнозирует, организует работу по созданию новых видов продукции, рекламу и т. д.

В условиях меняющейся конъюнктуры спроса на рынке полиграфических услуг комбинат нашёл возможности для частичной переориентации комбината на изготовление новых видов изделий – красочной гибкой упаковки и этикеточной продукции. Эти планы начинают реализовываться благодаря настойчивой, последовательной работе всего коллектива комбината. После августа 1998 г. нам удалось сохранить коллектив, прибегнув к более щадящим, чем сокращение

численности работников, мерам: сокращенный рабочий день и сокращенная рабочая неделя, и то на короткий период, пока заказчики смогли преодолеть последствия кризиса. В октябре 1999 г. заработная плата работникам комбината была повышена в 1,5 раза. В настоящее время наш коллектив имеет самый высокий уровень средней зарплаты в Чеховском районе.

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

Вопросы и задания

1. Чем отличается новый подход к управлению персоналом при стратегическом управлении по сравнению с обычным (не стратегическим управлением)?

2. Какие факторы внешней среды оказывают наиболее существенное влияние на ГУП «Чеховский полиграфический комбинат»? Опишите возможности и опасности, исходя из описания ситуации и собственных знаний о состоянии российской экономики.

3. Какие сильные стороны у комбината и каковы его слабости, как Вы думаете?

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

5. Каковы основные составляющие стратегии управления персоналом, реализуемые в ГУП «Чеховский полиграфический комбинат»? Как бы вы ее кратко сформулировали?

6. Можно ли достигнутый уровень развития кадров считать одной из ключевых внутренних компетенций организации?

Кейс-задача 2.

Стратегия адаптации «VIP»

Директор «VIP» И.О. Юдашкин был доволен. Переговоры с фирмой *Adidas* закончились успешно. Разговор получился деловой.

Удовлетворившись качеством строчки и обработкой швов, немцы забрали видеокассету о предприятии и образцы изделий. На том и расстались.

Однако прошло уже две недели, а ответа нет. В душе поселилось чувство тревоги.

Раздался стук в дверь. Вошел Серега, один из прежних оптовиков.

— Какие новости? *Adidas* еще не производите?

— Пока нет.

— В чем проблема?

— Ждем ответа.

— Долго ждете?

— Уже две недели.

— И еще два года ждать будете, а соперники-то не спят.

И. О. Юдашкин вздохнул и спросил:

— Что предлагаешь?

— Есть вариант.

— Мы уже ехали на твоих вариантах.

— Сейчас другая ситуация, нужен *label*. Создадим свой *Adidas*.

Есть клиент. Берет сразу 2000 костюмов.

— Что, гнать подпольно?

Конверсия и «VIP»

В 1989 г. в период перестройки одно из подразделений военного производства, специализирующееся на выпуске трикотажных изделий, решило перестроиться. Для этого, не оставляя основного производства, закупили 45 швейных машин фирмы «Текстима» по государственной цене и взяли в аренду помещение в 500 кв. м в центре столицы. Первым заказчиком был ЦСКА, что и определило направление деятельности — выпуск спортивных костюмов.

Потребность такого общества в спортивных костюмах даже сложно представить, тем более по тем временам, когда это был еще СССР, где каждый второй мужчина проходил воинскую службу и каждый десятый из них во что-нибудь играл.

Так уж случилось, что пошив первого костюма совпал с торжественным парадом войск 9 мая 1990 г. В этой связи сложилось мнение дать одинаковое название торговой марке и

фирме: «VIP», что значит генерал Ворошилов Иван Павлович — вдохновитель и начальник цеха, один из потомков «великого» наркома.

Буквы вышивались разноцветными нитками и на готовом костюме располагались на груди на уровне сердца.

Из-за нехватки оборудования эта эмблема делалась на заказ, как, впрочем, и раскрой трикотажа. Так что сорока пяти швеям оставалось качественно собирать крой, а руководству отправлять готовую продукцию заказчикам. С точки зрения покупателя, получались обычные костюмы с прямыми брюками и курткой на молнии, с двумя цветными вставками на груди и спине, ну а по мнению производителей, людей военных, вполне конкурентный товар. Тем более что тогда о внешнем виде никто особенно не задумывался, отдали приказ и — купили. Однако в масштабах страны перестройка все набирала силу, причем наибольшего размаха она достигла в верхних эшелонах власти.

Так процесс дошел до Министерства легкой промышленности СССР, переводя его из союзного в федеральное подчинение с мизерным бюджетом и с ограниченными, в сравнении с прежними, полномочиями. А ведь у «VIP» там были нужные чиновники, с большой готовностью снабжавшие из госфонда своих портных нужным японским трикотажем, от которого зависели качество и внешний вид изделий.

Спортивные клубы армии получили полную самостоятельность. Пришел конец и гарантированным закупкам продукции «VIP».

В стране начинается приватизация. Дом, где располагался цех, обретает реального хозяина. Пришло извещение о повышении со следующего месяца арендной платы за помещение.

В итоге И. П. Ворошилову становилось все трудней реализовывать свою продукцию.

Пока директор думал, как быть и что делать, наступил конец месяца. Поступила команда: «Заккрыть! Продать!»

Но как? Ведь за годы жизни при социализме никому еще не приходилось ликвидировать предприятие! Как водится, кассу посчитали и разделили быстро. Купленные же ранее из прибыли «Volvo 740» и кое-какую бытовую технику раздали по

старшинству послужного списка в качестве компенсации морального ущерба от продажи. Что делать с оборудованием? Среди военных смельчаков на технику не нашлось, и оборудование стали выносить на улицу.

Машины уже частично стояли под открытым небом, когда к Ворошилову подошел механик И. О. Юдашкин и шепотом предложил: «По остаточной стоимости 25 машин отдадите?» Тот согласился.

Да, упускать такой шанс было не в правилах Игоря, имевшего за плечами высшее техническое образование и страстное желание вырваться из замкнутого круга, где он с матерью по ночам шьет вещи на продажу. Уже год присматривался он к «VIP». Вначале, когда цех загружался на полную силу, радовался успехам. Затем, когда простои стали чаще и разговоры во время перекуров откровеннее, начался анализ успехов и промахов. Поэтому известие о роспуске не оказалось для него приятной неожиданностью и послужило сигналом к действию: «Хватит разговоров! Мне нужны люди, готовые работать на себя!»

Развитие «VIP»

При всей смехотворной на первый взгляд цене деньги пришлось собирать вскладчину. Поэтому одного хозяина не получилось и создали малое предприятие (с последующей перерегистрацией в ТОО) с прежним логотипом «VIP», где доли распределили следующим образом: директор И. О. Юдашкин — 40%, экономист Б. П. Шаталкин — 35%, бухгалтер М. Ф. Федоров — 17%, зав. производством и художник С. А. Зайчик — 8%.

Но все же самым главным на тот момент было спасение техники, благо весна оказалась ранней. Куда ее везти и где начинать свое дело?

«Арендовать прежнее помещение нам не по карману, а пока развезем оборудование по домам», — настоял директор. Да, это оказался серьезный ход конем, ибо стесненные родственники срочно включились в поиск и, представьте, нашли площадь в 200 кв. м на окраине Москвы.

Два месяца ушли на обустройство и наладку двадцати пяти машин. Тесновато получилось у десяти швей, зато выделили отдельные кабинеты директору и планово-расчетной группе.

На общем собрании профиль производства решили не менять. Времени и денег на переучивание швей не было. Необходимо было запустить цех.

«Для покупки импортных тканей у нас нет ни валютного счета, ни денег на нем. Пока придется работать с нашим сырьем» — таков был итог размышлений Игоря.

Фабрики, выпускающие трикотаж подходящего качества, оказались не так далеко: в Ивантеевке и в Москве «Красный Восток». Знакомство с ними проводили с боем. Тогда еще многие директора государственных предприятий работали и жили по принципу: не подмажешь — не поедешь. Ну, а у «VIP» денег на подкупы не было, брали молодостью и напористостью. За что и получали часто не то, что хотели. За один раз — по тысяче-полторы метров трикотажа далеко не лучшего качества — при производстве много уходило в брак и цветовая гамма чаще состояла из черного и белого, редко темно-зеленого.

Из-за неритмичной поставки материала цех загружался не полностью. Из тысячи метров ткани получалось триста пятнадцать костюмов. Если по норме каждая швея за день делает по два изделия, то при десяти стабильно работающих машинах выпускалось в день двадцать готовых изделий. Форма оплаты — сдельная, поэтому швеи, как голодные птенцы, требовали кроя.

Тут еще Саша Зайчик захотел довести качество пошива до мировых стандартов. Ему совсем не нравилось, что резинка в брюках делалась в две строчки, в то время как современное производство уже давно перешло на пять. С таким замечанием нельзя было не согласиться. Из-за нехватки денег были вынуждены произвести бартер: две «Текстима» за одну пятиигольную. С этого момента технология соблюдалась безукоризненно.

Постоянных заказчиков не было, приходилось шить на свой страх и риск. Но костюмы стали продаваться успешно.

На продажу тогда брали многие: в то время как раз развивались сети частных комиссионных магазинов, открывались ларьки, да и просто старушки с рук у метро торговали.

Российские граждане, особенно мужчины, были приучены к мрачным тонам и считали их практичными, посему товар «VIP» не залеживался. К тому же «VIP» не завышал отпускные цены,

прибыль закладывалась на уровне 15–20% от себестоимости, рассчитывая на большой объем продаж. Здесь сильно обогатиться не удалось, особенно на фоне прошлых владельцев.

Так прожили полгода. За это время удалось войти в доверие к директорам уже указанных фабрик, и производство начало работать с меньшими простоями.

Но тут возникла другая трудность – реализация. В день через прежние каналы продавалось примерно по двадцать костюмов, и лишь когда произошло первое затоваривание, только тогда задумались. На общем собрании заседали долго, Юдашкин принял решение: «Будем еще осваивать просто спортивные брюки. Запустим две модели: на резинке и просто прямые».

Первые месяцы после освоения новой продукции торговля шла бойко — по тридцать пар в день. По ходу реализации подметили, что большие размеры (после 54-го) очень популярны. Как правило, их носят люди прежней закалки, привыкшие на деле интересоваться спортом. Раз так, то меньше стали шить брюк 42-го размера, переключившись на 56–66-й, которые пользовались популярностью в магазинах «Богатырь». В Москве подобных магазинов несколько. Долго директоров уговаривать не пришлось. За пару дней пробная партия разошлась вмиг.

Решили попробовать реализовать товар через крупные универмаги «Московский» и «Вешняки», куда часто наведываются приезжие. Там тоже реализация оказалась успешной. Оплата за реализованный товар осуществлялась по безналичному расчету. Зачастую перечисление денег из банка задерживалось. У «VIP» возникали проблемы со своевременной оплатой налогов и аренды, не говоря уже о выдаче зарплаты.

Решение подсказал оптовик Серега: «Если денег в кассе нет, снимите с потока двух-трех человек и организуйте торговлю сами: на рынке в Лужниках, например». И. О. Юдашкин поначалу подобное заявление воспринял как шутку. Однако нужда заставила пойти на это.

Только и здесь очень скоро возникли конкуренты. Расширялась и крепла новая прослойка русских «бизнесменов», так называемых челноков, которые продавали товар по достаточно низким ценам.

Чем дальше «предприниматели» удалялись от Родины на юго-восток в поисках ходового товара, тем дешевле он там оказывался. Хотя, надо отдать должное, из-за таможенных пошлин, грузовых тарифов, издержек на организацию торгового места и расчетов на стопроцентную прибыль эти привозные костюмы продавались дороже виповских, тем не менее, они привлекали неизбалованного российского покупателя яркими цветовыми решениями и множеством наклеек.

Иностранная продукция стала теснить «VIP» и его московских соперников-швейников с завоеванных позиций.

В это время на российский рынок стали выходить *Adidas* и *Reebok*, открыв сеть фирменных магазинов, где цены на изделия были в полтора-два раза выше китайских, не говоря уже о виповских.

Жизнь провинции

Изменившееся положение дел в стране заставило И. О. Юдашкина поставить вопрос ребром: «Как в подобной ситуации объяснить полуголодному человеку, что, помимо хлеба, ему необходимо одеться и желательнее еще в наш костюм?»

«Заинтересовать можно только ценой. Похоже, это единственный выход. В борьбе за покупателя нам нужно свести себестоимость продукции к минимуму!» Таким оказалось программное выступление М. Ф. Федорова на очередном собрании акционеров.

«Для достижения поставленной цели я предлагаю перевезти цех “в глушь, в Калугу”, — заявил Б. П. Шаталкин, — я докажу, почему это может быть выгодно.

Во-первых, уже есть на примете ангар в тысячу метров, конверсия помогла, военные планировали что-то разместить, да не успели.

Во-вторых, сравнивая с прежними расценками, аренда — мизерная, провинциальный город, — масштабы не те.

В-третьих, сможем организовать полуторасменку: с восьми до восьми. Оставим сдельную оплату. Здесь расценки на порядок ниже московских!»

Какие могут быть возражения против подобных выкладок? Съездили разобратся и проверить цифры на месте. Б. П. Шаталкин оказался прав.

Итогом 1993 г. оказалось создание Товарищества с ограниченной ответственностью «VIP» на базе ранее акционированного механического завода и самого товарищества. Выгодность такого объединения объяснялась еще и тем, что механический завод предоставлял льготные тарифы на аренду, оплату коммунальных услуг и электроэнергию, а «VIP» — оборудование, технологию, ноу-хау и частичную поставку сырья. Доли распределялись 50 на 50%, плюс получили освобождение от налогов на прибыль на пять лет, т. к. 75% от основного вида деятельности предприятия составляли товары народного потребления.

Появление москвичей внесло сумятицу в город, а объявление о найме тридцати работников вызвало ажиотажный конкурс аж в три человека на место.

Объявились большие друзья в лице администрации города, как-никак без их усилий появились работодатели, значит, есть о чем рапортовать. Следом за государственной властью проявили интерес областные банки, председатель правления одного из них П. К. Герасимов первый сообщил о своей готовности предоставить кредит, хотя до этого «VIP» чужими деньгами никогда не пользовался.

На Очередном собрании постановили: «Нераспределенную прибыль потратим на развитие нового производства!»

Наконец-то купили столь необходимую раскройную машину. Долго искали и яростно торговались, пока не привезли аж из Брянска. Иначе прогорели бы, возя крой из столицы.

Установили промерочную технику. Раньше длину каждого рулона проверяли вручную линейкой: метр туда — метр обратно, — и так всю партию в тысячу метров и более.

Поставили двухиголку: с ее помощью наружный двойной шов делается быстрее и качественней, не то что прежде: сделают одну строчку, а другую на глазок, максимально параллельно первой.

Не забыли и про транспорт. Прежний «Москвич» успел за три года проржаветь, да и чинить его дальше уже не хватало времени и

денег. Поэтому приобрели ГАЗ, из патриотизма, предполагая, что хоть он окажется дешевле в эксплуатации.

Чуть раньше в Москве открыли валютный счет. Как оказалось, очень вовремя, ибо вскоре заработала международная текстильная ярмарка «Осень-93». Помимо именитых европейских фирм, в ней впервые приняли участие южнокорейские представители. Цены на их продукцию при равном качестве были значительно ниже.

Пока остальные посетители собирали бесплатные рекламные проспекты, «VIP» скупил все привезенные пробные образцы трикотажа. Правда, пустить их в дело сразу не удалось: переезжали на новое место, налаживали оборудование, лишь в марте 1994 г. фабрика заработала в полную силу. Костюмы получились удачными по цвету и разошлись быстро.

В середине года снимают с должности одного из знакомых директоров текстильной фабрики. Вновь собранный цех оказывается под угрозой остановки. «Спасение утопающих — дело рук самих утопающих. Раз так, то попробуем связаться по факсу с Сеулом», — предложил И. О. Юдашкин.

Сравнив еще раз расценки и качество материала, подсчитали: несмотря на транспортные и накладные расходы, работать с Кореей выгоднее, чем с соотечественниками. Через сорок дней после частичной оплаты контракта на сумму 37 тыс. долл. двадцатитонный контейнер с восемнадцатью тысячами метров ткани уже был на фабрике.

Правда, возник другой вопрос: куда девать такое количество готовых спортивных костюмов? Конкуренты в Молдове и Прибалтике, не говоря уже о москвичах, поджимают умело.

«Нас пока выручает низкая себестоимость. И удачная работа зав. производством — художника Саши Зайчика. Теперь, когда нет проблем с цветом, партии получают одна лучше другой. Мы много экспериментируем, варьируя всевозможные оттенки, используем пестрые вставки», — из интервью директора в августовском номере местной газеты «Навстречу успеху».

Товарный вид изделий улучшился, когда удалось наладить знакомство с хозяином линии по производству упаковочных пакетов, причем всевозможных размеров и с любой символикой. Плюс договорились с типографией на выпуск специальных бирок,

где на яркой бирке указывался адрес и телефон «VIP», а ниже – размер изделия.

В результате фирмой «VIP» соблюдаются все стандарты, принятые в мире в производстве спортивных костюмов. Количество оптовиков увеличилось.

«Мы можем прогнозировать спрос, — говорит директор "VIP". — Возьмем кредит и закажем еще два контейнера с разницей в поставке в сорок дней. Арифметика проста: двух месяцев достаточно для обработки каждой партии трикотажа».

В 1995 г. из очередного кредита оплачивается, частично уже из денег «VIP», еще два контейнера. Объем продукции вырос как никогда. Но именно в это время стали поступать тревожные сигналы: продажи начали падать.

Ушел даже самый стойкий оптовик Серега.

Руководители «VIP» решили бросить все силы на повышение продаж.

В борьбе за заказчика приняли участие в межрегиональном конкурсе швейников. Снаряжали гонца недолго: выставили обычные серийные образцы. Были польщены, когда без особой борьбы заняли первое место.

Раньше самого «VIP» об этой победе узнало областное руководство. Еще бы: на весь город всего два работающих производства. Благодаря хорошей работе налоговой инспекции мэр Анатолий Зюган был в курсе успехов. Да плюс еще народная молва о бесплатных обедах, о беспроигрышной лотерее к очередному празднику и т.д. Тут уже директора пригласили в здание бывшего комитета партии, где в одном из просторных кабинетов глава администрации Сергей Пилов с десятком помощников и замов внимательно познакомились с продукцией и отчетностью.

Чуть раньше, чувствуя плачевное состояние общего уровня производства в районе, С. Пилов создал под своим крылом «Фонд помощи малого производства и малого бизнеса». И в 1996 г. «VIP» сумел выпросить у него 200 млн руб., из которых половина ушла на погашение предыдущих кредитов, а остальные вивопцы пустили на закупку новой партии сырья.

Но это уже была агония, ибо «челноки» до такой степени сбили рынок, что даже в области стало невыгодно заниматься

производством: костюмы приходилось продавать ниже себестоимости. Когда вьетнамскую продукцию на рынке можно было найти за 18 долл. США, то товары «VIP», не считая прибыли, а учитывая затраты только на зарплату и проценты по кредитам, выходили в 18–20 долл. США, в зависимости от модели. И ребята сознательно шли на убытки, наверное, надеясь на чудо.

Руководители «VIP» решили бросить все силы на повышение продаж и развернули рекламную кампанию по коммерческому телевидению, не забыв про газеты. Все это не принесло заметных результатов. Тогда вивовцы вышли на представителей *Adidas* с коммерческим предложением шить костюмы в России. Ответ последовал быстро. Встреча состоялась. Но...

Вопросы и задания

1. Какие этапы развития «VIP» можно отметить?
2. Какие изменения внешней среды побуждали «VIP» переходить от одной стратегии к другой?
3. Каковы особенности каждого этапа?

Кейс-задача 3.

Диалог двух руководителей

Случайный разговор между двумя руководителями – владельцами малого бизнеса и давними друзьями перешел на обсуждение весьма важных вопросов. «Я работаю в очень конкурентном бизнесе», – объяснял Дэвид своему другу Эндрю, пытаясь оправдать недавние неудачи, связанные с малой эффективностью его фирмы. У Эндрю таких проблем никогда не было. В течение двадцати лет он вел вполне успешный малый бизнес в полиграфии. В отличие от Дэвида Эндрю всегда верил в планирование, четко представляя себе, куда следовать и что делать, чтобы прийти туда.

Далее Дэвид заключил: «Поэтому в последние три года я не смог заработать много денег, хотя надеюсь, что в этом году дела пойдут лучше. В сущности, я уверен, что прибыль существенно возрастет». Это не убедило Эндрю, несмотря на то, что слабую эффективность фирмы Эндрю оправдывает ряд от уважительных причин, он тем не менее был убежден, что главная беда друга в его

неумении планировать Эндрю счел, что настало время кое-что разъяснить неудачливому Дэвиду.

«Послушай Дэвид, ведь у тебя даже нет четких целей, не так ли? И именно поэтому твой бизнес не очень успешен. И это не только сейчас, так было всегда. Все дело в том, что ты действуешь на уровне повседневного управления операциями. Я всегда убеждал тебя, что необходимо наметить целевые показатели прибыли, а затем, действуя в обратном направлении, уже определять, сколько и чего тебе следует продать и какую назначить наценку. Это самый логичный путь. Но ты, как всегда, предпочел плыть по течению, реагируя на повседневные события и не имея реальной стратегии или плана. Честно говоря, я вообще не понимаю, как ты умудрился столько продержаться. Неужели ты не помнишь, что настало время изменить многое в твоём бизнесе, пока еще не слишком поздно? У тебя есть ресурсы, потенциальный рынок и лишь несколько конкурентов. В таких условиях ты должен быть более успешным, чем я, и все дело в том, когда ты, наконец, поймешь это».

Вопросы и задания

1. В чем смысл постановки целей для малого и среднего бизнеса?
2. Как Вы объясните неудачи в развитии своего дела?
3. Как, по Вашему мнению, необходимо помочь Эндрю, чтобы он стал более успешным в своем деле?

ТЕМА 2. ВИДЕНИЕ И МИССИЯ ОРГАНИЗАЦИИ. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ.

Кейс-задача 4.

Примеры миссий известных мировых компаний:

Apple Computer, Inc. – Мы предлагаем компьютеры самого высокого качества для людей во всем мире.

Eastman Kodak (цели за разное время) Мы делаем фото. Мы помогаем миру создавать воспоминания и зарабатывать деньги.

Ford Motor Company (стратегические цели) Удовлетворяют наших клиентов за счет поставки качественных легковых и

грузовых автомобилей, разработки новых видов продукции, уменьшения времени промышленного внедрения новых транспортных средств, повышения эффективности всех предприятий и производственных процессов, создания партнерских отношений с работниками, профсоюзами, дилерами и поставщиками.

Intel – сохранение за собой роли ключевого поставщика в Internetэкономике и содействие любым усилиям по повышению эффективности Internet. Сегодня главное в компьютерах – это Internet. Мы расширяем возможности ПК и Internet.

McDonald's – Быстрое, качественное обслуживание клиентов с помощью стандартного набора продуктов.

Mary Kay – средства по уходу за кожей и декоративная косметика:

"Украшать жизнь женщин во всем мире. Мы будем добиваться этого, предлагая клиентам качественную продукцию, открывая новые горизонты для Независимых Консультантов по красоте и предоставляя им неограниченные возможности карьерного роста. Мы сделаем все, чтобы женщины, соприкоснувшиеся с компанией «Мэри Кэй», смогли реализовать себя. Мы с гордостью будем нести свою миссию, опираясь на позитивную философию нашей Компании."

METRO Cash&Carry – лидер в области оптовой торговли.

"METRO Cash & Carry предлагает оптовую торговлю по принципу cash & carry для различных сфер бизнеса и профессионалов.

METRO Cash & Carry предлагает качественную продукцию и бизнес- решение по максимально низким ценам.

METRO Cash & Carry – партнер для профессионалов.

Polaroid – Наша цель – совершенствование и развитие рынка мгновенных фотографий и цифровой аппаратуры для удовлетворения растущей потребности людей запечатлеть на фотографиях лица родных и друзей, дорогие сердцу места и смешные мгновения жизни.

Сеть отелей *Ritz-Carlton* – неустанная забота и обеспечение максимального комфорта каждому гостю. Мы гарантируем своим гостям самое лучшее индивидуальное обслуживание, комфорт,

спокойную и изысканную обстановку. Благодаря своему огромному опыту персонал отелей Ritz-Carlton создает атмосферу уюта и благополучия, удовлетворяет даже невысказанные пожелания своих гостей.

ВымпелКом (БИ-ЛАЙН) – российский оператор мобильной связи:

Мы стремимся стать ведущей в России компанией, предоставляющей услуги мобильной связи и иных видов телекоммуникаций.

Мы стремимся действовать оперативно и гибко, стараясь предвосхищать потребности завтрашнего дня, добиваться высочайшего качества предоставляемых услуг и обеспечивать рост ценности компании.

Мы стремимся помогать людям решать проблемы, получать радость от общения, чувствовать себя свободными во времени и пространстве.

Мы стремимся сплотить все подразделения компании в единую команду, в которой высоко ценятся компетентность, ответственность и готовность к самоотдаче.

Мы стремимся поддерживать имидж компании, которая внушает доверие и уважение не только клиентам и партнерам по бизнесу, но и обществу в целом.

Мобильные ТелеСистемы (МТС) – российский оператор мобильной связи: Мы видим свою миссию в том, чтобы построить устойчивый мир мобильной связи, объединяющий людей, обогащающий их жизнь и раскрывающий их потенциал – на работе и дома.

Мы уверены, что достигнем целей, стоящих перед компанией, благодаря знанию потребностей наших клиентов, работе высококвалифицированных специалистов, постоянному введению новых технологий и системному подходу к развитию компании.

Вопросы и задания:

Проанализируйте представленные миссии известных мировых компаний. Выделите основные элементы, включенные в миссию компании по следующим направлениям:

1. Сфера бизнеса, в которой работает компания.

2. Предназначение организации и ее роль в системе национального хозяйства и общества в целом.

3. Возможность оперативного и своевременного изменения стратегического курса организации в соответствии с изменяющимися условиями внешней среды.

На основе анализа представленных примеров миссий известных мировых компаний составьте миссию компаний работающих в одном из следующих направлений бизнеса:

Туристический – миссия туристического агентства.

Гостеприимства – миссия гостиничного комплекса.

Общественного питания – кафе, ресторан.

Производство продуктов питания.

Производство металлоконструкций.

Кейс-задача 5.

Миссия компании «Пфайзер», история успеха.

Штаб-квартира: Нью-Йорк (США). Исследовательские центры: Гротон, Новый Лондон, Ла-Йолла, Кембридж, Энн-Арбор (США); Сэндвич (Англия); Нагойя, Токио (Япония); Амбуас (Франция).

Компания «Пфайзер» является мировым лидером фармацевтической промышленности. Каждая двадцатая в мире таблетка выпущена этой компанией.

С чего все начиналось?

В 1849 году Чарльз Пфайзер и его друзья открыли завод по производству химических соединений. В 1862 году на этом заводе впервые был налажен промышленный синтез лимонной кислоты. К 1900 году продажи Пфайзера составляли \$ 3 млн. Широкую известность компания получила во время Второй Мировой войны благодаря выпуску антибиотика Пенициллин. Тысячи жизней советских солдат были спасены этим лекарством. В 50-х годах Пфайзер выпустил еще один хорошо известный антибиотик — Тетрациклин (Terramycin® (oxytetracycline).

Сейчас компания выпускает более 83 медицинских препаратов, имеет представительства в 110 странах мира и одновременно ведет разработку более 150 молекул новых лекарств.

Одно из них способно бороться со СПИДом, в скором времени оно будет зарегистрировано и разрешено для лечения больных ВИЧ.

Существует несколько слагаемых успеха, позволивших Пфайзер стать компанией №1 на фармрынке. Миссия компании: «We will become the world's most valued company to patients, customers, colleagues, investors, business partners, and the communities where we work and live» («Мы стремимся стать наиболее значимой в мире компанией для пациентов, коллег, инвесторов, партнеров по бизнесу и для общества, в котором мы живем и работаем»). Цель компании: "Мы посвящаем себя стремлению человечества к более долгой, здоровой и счастливой жизни посредством инноваций в фармацевтической, потребительской продукции и продуктах для здоровья животных". («Мы посвящаем себя тому, чтобы сделать человеческую жизнь длиннее, здоровее и счастливее путем создания лекарств для людей и животных»).

Самую большую долю расходов компании составляют научные исследования, поиск новых лекарств. Так в 2004 году было потрачено \$ 1,5 млрд. на исследования.

В компании работает профессиональный штат сотрудников. Field Force (отдел продаж) только в Европе составляет 2500 сотрудников. В компании приняты самые современные системы развития сотрудников (так называемая теория Лидера), направленных на мотивацию и постоянный рост компетенций сотрудника.

«То достигая нашей Цели и миссии, мы подтверждаем наши ценности Честности, Уважения к людям, Клиентоориентированности, Сообщества, Инноваций, командной работы, производительности, Лидерства и качества". «Для достижения нашей цели и миссии мы выделяем для себя следующие ценности: Интеграция, Уважение к людям, Фокус на потребителя, Общество, Инновации, Работа в команде, Развитие, Лидерство и Качество*

Все ценности равнозначны между собой, каждая является необходимым условием достижения успеха. «С 1849 года название

Pfizer является синонимом доверия и надежности, присущих слову «Качество».

Именно поэтому с 1849 года имя Пфайзер стало синонимом Доверия и Качества.

Как развивается компания сейчас?

В 2000 году произошло слияние компаний Pfizer и Warner-Lambert, признанное самым успешным слиянием корпораций в мире вплоть до сегодняшнего момента. «Лучшие становятся лучше — Pfizer и Warner-Lambert объединяются, чтобы сформировать новую Pfizer, создавая самую быстрорастущую крупную фармацевтическую компанию в мире».

16 апреля 2003 года произошло еще одно слияние с компанией Pharmacia Corporation. «16 апреля 2003 года Pfizer Inc и Pharmacia Corporation объединяют операции, объединяя две самые быстрорастущие и инновационные компании в мире».

В 2004 году компании Пфайзер присвоен специальный индекс: компания - барометр, характеризующая биржевые изменения во всем мире. «Pfizer Inc выбрана Dow Jones and Co. для включения в индекс Dow Jones Industrial Average, который является самым известным барометром фондового рынка в мире».

Сейчас компания развивается под лозунгом «Reach beyond» («Стать первее первого»), т.е. стать компанией №1 в мире.

Вопросы и задания:

1. Дайте характеристику фирме Пфайзер и краткий ретроспективный анализ.
2. Сформулируйте миссию компании «Пфайзер»
3. Какие стратегии использовала компания «Пфайзер», чтобы стать мировым лидером?
4. Как соотносятся миссия и цели компании «Пфайзер»?

ТЕМА 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ.

Кейс-задача 6. «Молочные реки»

Лианозовский молочный комбинат был построен в 1987 г. для обеспечения Москвы молочными продуктами и планировался как планово-убыточное предприятие, которое должно было явиться одним из крупнейших в мире в своей отрасли. При проектной мощности в 2 тыс. т молочной продукции в сутки максимальная величина выпуска в годы застоя составляла только 1100 т. Качество продукции не выдерживало никакой критики: люди не успевали привезти молоко домой, а оно уже скисало. Уровень качества продукции предопределялся уровнем техники и технологии, которыми комбинат был изначально оснащен. Ассортимент продукции состоял лишь из двух видов молока (стерилизованное в бутылках и стерилизованное в пакетах), сметаны, творога и кефира. Торговля велась при помощи металлических контейнеров емкостью в 150 кг молочной продукции в одной партии.

Чтобы довести производство до проектной мощности, увеличили численность работающих до 1900 человек. Уровень заработной платы на комбинате был самым низким по сравнению с мясо-молочными предприятиями Москвы и составлял 60–70 руб. в месяц, что порождало систему «несунов». На балансе комбината находились объекты социальной сферы: детский садик и школа.

В 1992 г. коллектив комбината пошел на приватизацию убыточного предприятия по второму варианту приватизации: 51% – коллективу; 29% – поставщикам сырья; 20% – Правительству Москвы. На момент приватизации на комбинате было средств на заработную плату только на 1,5 месяца и практически полностью отсутствовали оборотные средства.

Владимир Тамбов, генеральный директор Лианозовского молочного комбината, так описывает первые шаги по стабилизации ситуации на комбинате: «Первое, что сделали, конечно, наполовину сократили персонал. Другого выхода просто

не было. Ну, был там у нас какой-то садик, я от него сразу избавился, вовремя. Школа еще какая-то была на балансе. Скинули это сразу. Городу передали».

Далее генеральный директор предпринял очистку производственных фондов. «Выбросили все неэффективное оборудование по розливу в молочные бутылки, сдали в металлолом. Все равно его никто не мог купить, ни у кого не было денег, а потом оно ведь очень специфичное, мало кому нужно. Облегчили технологический процесс. Все, что нам мешало, мы выбросили и ушли, вырвались от этих пресловутых металлических контейнеров. Энергоемкость уменьшилась, водопотребление уменьшилось. Затраты механически упали в несколько раз».

Конечно, предпринятые действия не решили кардинальных проблем, но это дало возможность снять с ног пудовые гири. «Если бы мы этого не сделали, все предприятие надо было бы просто останавливать. Самые большие оптимисты в то время прогнозировали, что наш комбинат сможет просуществовать полгода максимум», – вспоминает Владимир Тамбов.

Лианозовскому молочному комбинату была оказана поддержка административными и кредитными учреждениями Москвы. Комбинат взял небольшой кредит в Агропромбанке на закупку новой упаковки, вмещающей 12 л молока и 9 кг творога. Московское правительство предоставило молочной отрасли существенную помощь: освободило комбинат от налогов в городской бюджет и поддержало его сырьем. В сельском хозяйстве тогда тоже пошел упадок, надои резко снизились и московские власти договорились и получали по линии гуманитарной помощи дешевое сухое молоко. Это позволило комбинату держать достаточно низкие цены на молоко по сравнению с другими продуктами, что помогло широким массам населения пережить шоковую терапию, по крайней мере, с молоком и кефиром.

Продолжает генеральный директор Владимир Тамбов: «Итак, мы чуть-чуть стабилизировались, разобрались немножко в своем хозяйстве и легко увидели, что надо делать. Мы ведь неоднократно ездили на Запад и хорошо представляли, что там есть по нашей части. Мы поняли, что изобретать велосипед не стоит, люди уже придумали до нас, как делать качественно и хорошо. Понятно, что

надо поставить какое-то оборудование, поднять качество продукции и увеличить ассортимент – мы это все знали, но денег-то не было». Однако комбинат их нашел. В 1993 г. комбинат перешел на обслуживание из Агропромбанка в Московский Сбербанк. Последний пошел на большой риск и выделил комбинату валютный кредит в 7 млн долл. США на хороших финансовых условиях. Основные денежные вливания были сделаны в самые эффективные производства: стерилизацию молока, производство творога, йогуртов, а также в автоматизированную укладку всей продукции. Все это сопровождалось сокращением численности работающих при увеличении объемов выпуска продукции. Так, в 1991 г. комбинат производил 200 тыс. т молочной продукции, в 1992 г. – 59 тыс. т. (наихудший показатель в истории комбината), в 1995 г. – около 180 тыс. т. Таким образом, выпуск продукции стал близок к доперестроечным объемам производства, но с совершенно другим качеством и ассортиментом. Если раньше говорили о 5–6 наименованиях, то в 1995 г. – около 60 наименований.

Вопросы и задания

1. Проведите SWOT-анализ ситуации на комбинате и определите кардинальные проблемы, сильные стороны, потенциальные возможности и угрозы предприятия.
2. Определите стратегическую позицию комбината на стартовом этапе по SPACE-методу и дайте характеристику потенциальным стратегическим и критическим факторам дальнейшего развития комбината.
3. Какие цели Вы бы поставили и какую бизнес-концепцию вы бы сформировали для комбината исходя из его стартового положения?
4. Какую стратегию Вы бы разработали, если бы были на месте генерального директора?
5. Какие оперативные действия Вы предприняли бы для стабилизации ситуации на комбинате?
6. Какие стратегические действия Вы бы спланировали для стабилизации и дальнейшего развития комбината?

Кейс-задача 7. **АНПО «ХОЛОД»**

Характеристика объекта исследования

Акционерное научно-производственное объединение закрытого типа «Холод» (АНПО «Холод») является одним из основных отечественных производителей холодильной техники (узлов, агрегатов) и компрессоров к ней.

До недавнего времени преобладающий объем научно-производственной деятельности предприятия был ориентирован на выполнение госзаказов. На протяжении последних лет предприятие прилагало усилия, адаптируясь к новым условиям хозяйствования, сохранению своего научно-технического и производственного потенциала, осуществляло конверсию производства, поиск новых альтернативных заказов на производство продукции, пользующейся спросом.

Продукция предприятия

В настоящее время предприятие выпускает пять видов продукции: P_1 , P_2 , P_3 , P_4 , P_5 , из них три вида – P_1 , P_2 , P_3 – занимали наибольший удельный вес в производственной программе (до 70%). По продукции P_1 и P_2 , занимающей более 60% общего объема производства, предприятие является монополистом.

Продукция P_1 и P_2 пользовалась устойчивым спросом в различных сферах народного хозяйства: промышленных предприятиях, агропромышленном комплексе, шахтах, торговых организациях и т. д. В последнее время выявился спрос на эту продукцию и на рынках зарубежных стран (в первую очередь на рынках Азии и Африки).

По продукции P_3 (занимает около 10% общего объема производства) произошло устойчивое снижение госзаказа, а ее перепрофилирование для целей широкого использования в отраслях народного хозяйства по целому ряду материально-технических, организационных и финансовых причин представляется малоперспективным.

Продукция P_4 и P_5 относится к новым и перспективным видам техники гражданского назначения – компрессоры для рефрижераторов и холодильные установки для мороженого.

Так, компрессор к холодильным камерам для авторефрижераторов сертифицирован в ряде стран Европы, что привлекло внимание покупателей как в СНГ, так и за его пределами, обеспечив тем самым устойчивый сбыт этой продукции.

Однако в настоящее время объем производства продукции П₄ и П₅ в общей программе предприятия занимает небольшой удельный вес (немного больше 10%), при этом у предприятия по данным видам продукции есть конкуренты в России и странах СНГ.

ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ

Предприятие обладает высоким научно-техническим, производственным и организационным потенциалом.

На предприятии имеется законченный цикл НИОКР и технического обеспечения производства.

В организационной структуре предприятия имеется крупное ОКБ с опытным производством, а также отделы: главного конструктора (ОГК), главного технолога (ОГТ) и главного механика (ОГМ).

Выпуск каждого вида продукции организован на предприятии в рамках отдельных специализированных производственно-хозяйственных единиц при сохранении внутрипроизводственной кооперации.

Предприятие сохранило основные хозяйственные связи с поставщиками сырья, материалов, комплектующих деталей и узлов.

На предприятии создано современное производство особо сложных и дефицитных узлов, входящих в готовые изделия как комплектующие. Предприятие осуществляет послепродажное сервисное обслуживание своих изделий силами специального отдела — отдела сервисного обслуживания (ОСО).

Рыночные позиции предприятия

Переход к рыночным отношениям и изменение условий хозяйствования поставили предприятие перед фактом невостребования значительного объема продукции П₁, П₂, П₃, производимой по госзаказу.

Начиная с 1993 г. наблюдается резкий и устойчивый спад суммарного объема продаж. Не меняет сложившегося положения и

то, что предприятие освоило выпуск новых, пользующихся растущим рыночным спросом изделий П₄ и П₅ (рис. 1).

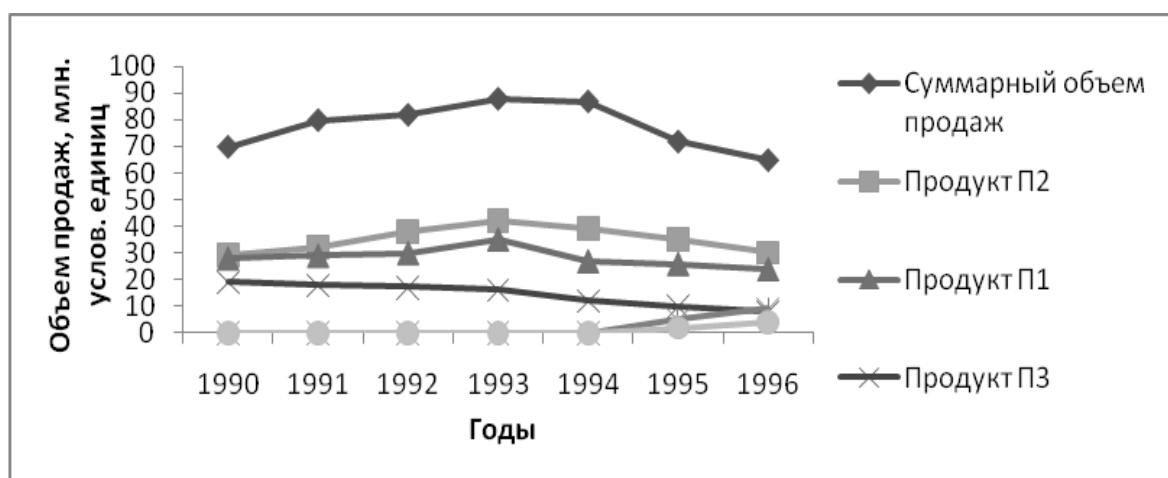


Рисунок 1 - Жизненные циклы продукции.

ПРОГНОЗ РАЗВИТИЯ РЫНКА

Экспертный портфельный прогноз продукции предприятия на 2000 г. представлен в таблице 1.

Таблица 1

Портфельный прогноз продукции предприятия

Показатель	Вид продукции				
	П ₁	П ₂	П ₃	П ₄	П ₅
Емкость рынка, млн усл. ед.	20,0	30,0	X	10,0	5,0
Объем производства, млн усл. ед.	20,0	30,0	5,0	6,0	2,0
Изменение рыночного спроса, %	-40,0	-40,0	-50,0	5,0	25,0
Доля продукции предприятия на рынке	100	100	X	20,0	10,0

По продукции П₁ и П₂ наблюдается уменьшение рыночного спроса на 40%, но при этом сохраняется потребность в выпуске на уровне 20,0 и 30,0 млн усл. единиц.

По продукции П₃ по всем показателям рыночные позиции крайне неблагоприятные.

Продукция П₄ и П₅ является новой и перспективной для предприятия. Имеется достаточная емкость рынка, растет спрос, вследствие чего имеется реальная возможность увеличения доли этой продукции предприятия на рынке.

СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

В матрице ситуационного анализа (SWOT), произведенного экспертами по системе трех факторов, отобранных экспертами в качестве главных для каждого поля, представлена оценка слабых и сильных сторон предприятия (табл. 2). Результат суммарного влияния слабых и сильных сторон предприятия на возможности и угрозы со стороны внешней среды положителен (значение, равное +5). Несмотря на изменившиеся экономические условия, приведшие к недостаточно высоким и неустойчивым рыночным позициям предприятия, оно в целом располагает значительным положительным потенциалом для осуществления и развития своей хозяйственной деятельности.

Таблица 2

Матрица ситуационного анализа (SWOT)

Внешняя среда	Внутренняя среда								всего
	Слабые стороны				Сильные стороны				
	Неразвитость каналов сбыта	Слабая информационно-техническая служба	Недостаток свободных средств	Итого	Собственная база НИОКР	Сравнительно низкие цены на продукцию	Наличие международных сертификатов на продукцию	Итого	
<i>Возможности</i>									
Рост размеров спроса и расширения рынка (субрынка)	-2	-1	-3	-6	3	3	3	9	3
Проведение сбалансированной кредитной политики	0	-1	0	-1	2	0	1	3	2
Выход на международный рынок	-1	-1	-3	-5	3	3	3	9	4
<i>Угрозы</i>									
Ужесточение конкуренции	-3	-3	-3	-9	2	3	2	7	-2
Рост инфляции и ужесточение налоговой политики государства	0	-1	-3	-4	0	3	0	3	-1
Неплатежеспособность покупателей	-3	-1	0	-4	0	3	0	3	-1
ИТОГО	-9	-8	-12	-29	10	15	9	34	5

Все это ведет к отрицательным финансовым результатам.

Таким образом, перед предприятием стоит важная и сложная проблема повышения его конкурентоспособности, укрепления и расширения рыночных позиций, обеспечения финансовой устойчивости хозяйственной деятельности.

Вопросы и задания

1. Оцените достигнутые стратегические позиции предприятия и сформулируйте стратегические цели его хозяйственной деятельности.

2. Определите стратегию развития хозяйственного портфеля предприятия.

3. Сформулируйте задачи маркетинговой деятельности предприятия по его товарному ассортименту.

4. Выберите маркетинговые стратегии по товарному ассортименту предприятия для обеспечения его устойчивой и эффективной хозяйственной деятельности.

ТЕМА 4. СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ. ТИПЫ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА. ВЫБОР СТРАТЕГИИ. УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ СТРАТЕГИИ.

Кейс-задача 8.

Компания агропромышленного комплекса

Компания De Champignonspecialist (Голландия) действует в сфере агропромышленного комплекса Европы. Основная деятельность предприятия - выращивание и промышленная консервация сельскохозяйственной продукции (шампиньонов и картофеля). Выпускаемый продукт - готовый к употреблению и предназначенный для потребления в сфере общественного питания (HoReCa). География основных заказчиков - Европа (30% - Голландия, 70% - Германия и Бельгия). Конкуренция среди голландских производителей в этой области достаточно сильная, доля рынка De Champignonspecialist - порядка 15%. Основной конкурент - компания Lutecse, которой принадлежит около 60% рынка. Остальное занимают мелкие производители, доля рынка каждого из них не превышает 10%. Перед предприятием стоит

задача поиска стратегии развития, которая позволит увеличить свою долю на рынке. Одним из конкурентных преимуществ может стать снижение издержек и, соответственно, снижение стоимости готового продукта. Издержки при производстве (особенно при выращивании грибов) складываются из стоимости энергоносителей (газ для обогрева производственных помещений), природных ресурсов (вода для полива) и стоимости рабочей силы, а она достаточно высока.

История компании. Основана в 1956 году Францем Верлоу, и с момента основания по настоящее время является семейной компанией, что в принципе характерно для мелкого и среднего бизнеса Голландии (семейный бизнес может быть и крупным, самый известный пример – гигантский пивоваренный холдинг Хайнекен).

Общая площадь производственных помещений составляет 47500 кв. м, из них 6500 кв. м используются для выращивания шампиньонов.

Матрица SWOT.

Сильные стороны:

1. Семейная компания (система ценностей и т. д.).
2. Собственный капитал, основные средства, здания и т.д. (за всю историю о компании никогда не прибегали к заемным средствам).
3. Современное оборудование, его высокая производительность.
4. В ассортименте как продукция собственного производства (грибы и картофель), так и сопутствующие товары для сегмента HoReCa – коробки для пиццы и т. д. (компания принадлежит эксклюзивное право от одного из производителей картонной упаковки для HoReCa на территории Германии).

Слабые стороны:

1. Устаревшая система менеджмента, консервативный стиль управления.
2. Отсутствие маркетинговой стратегии.
3. Слабая рекламная поддержка.
4. Высокие издержки (энергоносители, рабочая сила).

Возможности:

1. Кредит доверия со стороны покупателей.
2. Нет потребностей в заемных средствах, соответственно большая финансовая стабильность.
3. Потенциал для значительного увеличения выпуска продукции.
4. Дальнейшая диверсификация ассортимента за счет высокорентабельных и высоколиквидных позиций.

Угрозы:

1. Невозможность быстро адаптироваться к изменению рыночных условий.
2. Развитие компании только отражает сигналы рынка, но не превосходит их. Отсутствие системы поиска новых клиентов.
3. Большая доля затрат на рабочую силу и энергоносители в общей себестоимости продукта.

Планы компании: 30% рынка Европейского союза в ближайшие 10 лет.

Выход и захват не менее 30% рынка стран Восточной Европы и России.

Вопросы и задания

1. Что можно посоветовать голландской компании в сложившихся условиях?
2. Насколько реальны их планы по дислокации части производства в страны ЦВЕ и Россию?

Кейс-задача 9. Районный совет «Бенери»

Районный совет — орган местной власти, под юрисдикцией которого находится около 250 тыс. человек, обслуживался инженерным управлением. В 1988—1989 гг. в совете произошло несколько структурных изменений, но главный инженер по-прежнему отвечал за дорожную и за канализационную сеть, освещение улиц, уборку территории и т.п., а также за деятельность небольшой рабочей группы, которая поддерживала 2500 зданий, стоящих на балансе совета в надлежащем состоянии.

В 1991 г. главный инженер досрочно ушел в отставку. Из первоначальной организации были сформированы три отдельных

управления: техническая служба, служба защиты окружающей среды и дирекция. Работой этих управлений руководил Джордж Уолш, который имел большой опыт работы в строительстве. Служба защиты окружающей среды и дирекция сформировали в управленческой структуре сторону «подрядчика». Техническая служба — сторону «клиента».

Старое инженерное управление не пыталось добиться подряда на общие строительные работы по проекту и под контролем архитектора совета. Работники совета считали, что эта работа должна быть оставлена местным строительным компаниям-подрядчикам. Соответственно, персонал в подразделении ремонта и обслуживания перебрасывал заказы от управляющего по работе с жилым фондом в текущую программу по ремонту, которая из года в год мало менялась.

Воздействие на новую дирекцию со стороны конкурентных заказов было почти что катастрофой. Рабочая группа совета выиграла заказ с минимальным преимуществом, и то в основном потому, что в это время в частном секторе имелся большой объем заказов. Дирекция была убеждена, что через три года, когда активность организации будет вновь разрекламирована, она намного улучшит свое состояние.

Для выяснения обстановки дирекция заключила контракт с компанией, дающей консультации по вопросам управления. Полученная в результате изучения информация сводилась к следующим показателям.

Работа подразделения по ремонту и обслуживанию привязывалась к системам участия в прибылях и выплатам за сверхурочные. Это приводило к высоким почасовым ставкам и делало подразделение неконкурентоспособным.

В результате политики правительства, ориентированной на продажу муниципальных домов, количество жилищ, затрагиваемых программой ремонта и обслуживания, уменьшилось почти на 30%, однако количество персонала возросло на 20%.

Накладные расходы по содержанию определенного количества складов совета были достаточно значительны. В процессе пересмотра управленческой структуры в 1986 г. были централизованы система административного персонала и

финансовые системы. Результатом этого стала еще большая доля операционных расходов подразделения по ремонту.

Каналы принятия решений на уровне совета были запутаны, так каждый из трех важнейших комитетов имел свою собственную систему управления.

Совет согласился с выводами консультантов управления. Было проведено перераспределение сфер ответственности комитета. Дирекция была перераспределена и сформировано совершенно независимое подразделение строительных работ. Оно было подотчетно комитету, в который входило небольшое количество старших работников совета. Совету удалось нанять на работу опытного управляющего Тома Хенкса, который возглавил этот комитет.

Вопросы и задания

1. С какими проблемами предстоит бороться организации, которая старается перейти от медлительной, бюрократической организации к организации, которая имеет дело с рыночной конкуренцией?

2. Если бы Вы были на месте Тома, какие бы изменения рекомендовали и как бы реализовали их?

Кейс-задача 10.

Бенчмаркинг — одно из ключевых слов менеджмента 1990-х гг.

Американская авиакомпания Southwest Airlines поставила перед собой задачу улучшить свои финансовые показатели. Опрос клиентов показал, что более удобное расписание и увеличение числа рейсов могут сделать обслуживание и работу компании более привлекательными для клиентов. Осталось найти способ, как более эффективно использовать имеющийся авиапарк. Подсчитав время заправки самолета, технического обслуживания и пр., менеджеры пришли к выводу, что необходимо сократить время пребывания самолета на земле, не нарушая при этом технических норм. Но сделать это непросто, компания по времени обслуживания самолетов и сейчас вне конкуренции. Однако кому-

то из служащих пришло в голову, что эталоном скорости обслуживания транспортного средства считаются автогонки. Изучив специальную литературу и основные принципы командной работы техников, менеджеры авиакомпании внедрили эти же принципы у себя. Конечно, скорость обслуживания самолетов не могла быть такой же, как в «Формуле-1», однако время на эту процедуру сократилось с 45 до 15 минут, а количество рейсов увеличилось.

Вопросы и задания

1. Как использовать инструмент под названием «бенчмаркинг» для повышения эффективности и конкурентоспособности?
2. Какие способы предложили бы Вы?

Примерные вопросы для подготовки к экзамену/зачету по дисциплине «Стратегический менеджмент»

1. Сущность стратегического менеджмента.
2. Управление функционированием и развитием.
3. История возникновения стратегического менеджмента. Основоположники современной теории.
4. Школы стратегического менеджмента.
5. Необходимость становления стратегического менеджмента в России.
6. Различные подходы к выделению этапов стратегического менеджмента.
7. Обобщающий подход к определению этапов стратегического управления и их характеристика.
8. Видение фирмы.
9. Понятие, значение, составляющие и формулировка миссии фирмы.
10. Процесс создания миссии. Возможные трудности в разработке миссии.
11. Цели организации: понятие и виды, направления установления, иерархия, требования к целям.
12. Понятие внешней среды организации.

13. Анализ факторов внешней среды. PEST-анализ.
14. Цель и этапы ситуационного анализа. Методология и методика SWOT-анализа.
15. Факторы внутренней среды фирмы и их оценка. SNW-подход к анализу внутренних ресурсов.
16. Анализ цепочки создания ценности. Оценка наличия внутренних ресурсов. Использование ресурсов.
17. Матрица BCG.
18. Матрица General Electric (GE) или матрица Mac-Kinsey
19. Метод SPACE.
20. Подходы к выработке стратегии.
21. Типы стратегий развития бизнеса.
22. Стратегии концентрированного роста.
23. Стратегии интегрированного роста.
24. Стратегии диверсифицированного роста.
25. Стратегии сокращения.
26. Модель пять сил М. Портера.
27. Конкурентные стратегии в современных условиях глобализации и перехода к постиндустриальному обществу.
28. Стадии и факторы выбора стратегии.
29. Процесс выбора стратегии.
30. Оценка выбранной стратегии.
31. Задачи стадии выполнения стратегии.
32. Стратегические изменения.
33. Сопrotивление изменениям.
34. Стили проведения изменений.
35. Роль контроля в реализации стратегии. Система стратегического контроля.
36. Типы систем контроля. Уровни управления и системы контроля.
37. Бенчмаркинг
38. Стратегия ценообразования
39. Стратегия поведения фирмы на рынке денег и ценных бумаг
40. Стратегия инвестиционной деятельности фирмы
41. Стратегия антикризисного управления фирмы
42. Стратегия управления персоналом