

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич
Должность: ректор
Дата подписания: 12.07.2022 16:19:51
Уникальный программный ключ:
9ba7d3e34c012eba476ffd2d0040c2781935be750df2574d16f310ce536bf0c0

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
О.Г. Локтионова 2017 г.



Стратегический менеджмент

Методические рекомендации для проведения практических
занятий

Курск 2017

УДК 65.011.1
Составитель: О.А. Крыжановская

Рецензент
Доктор экономических наук, профессор
профессор кафедры региональной экономики и менеджмента
И.Г. Ершова

Стратегический менеджмент: методические рекомендации для проведения практических занятий по дисциплине «Стратегический менеджмент» для студентов направления подготовки 38.03.05 Бизнес-информатика / Юго-Зап. гос. ун-т.: сост. О.А. Крыжановская; - Курск, 2017. - 94 с.

Предназначены студентам направления подготовки 38.03.05 Бизнес-информатика для проведения практических занятий по дисциплине «Стратегический менеджмент». Содержат задания и практические рекомендации по вопросам стратегического анализа и менеджмента в современных условиях хозяйствования.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать _____ Формат 60x84 1/16.

Усл. печ. л. 5,5. Уч.-изд. л. 5,0. Тираж ____ экземпляров.

Заказ Бесплатно.

Юго-Западный государственный университет.

305040, г.Курск, ул. 50 лет Октября,94.

Таблица 1 – Практические занятия

№	Наименование практического (семинарского) занятия	Объем час.
4 семестр		
1.	Введение в стратегический менеджмент. Дискуссионное занятие. Бизнес-кейс. Контрольный опрос по теме 1 «Необходимость, сущность и содержание стратегического менеджмента. Стратегическое управление, стратегический маркетинг»	2
2	Использование метода «сценариев будущего» в стратегическом управлении. Семинар. Защита отчета на тему «Разработка стратегии развития хозяйствующего субъекта на основе использования метода «сценариев будущего». Контрольный опрос по теме 2 «Этапы стратегического менеджмента, виды стратегического управления, стратегия и техническая политика предприятия»	2
3	STEP- (PEST-) и SWOT-анализы среды. Научная дискуссия. Защита отчета на тему: «Разработка STEP- (PEST-) и SWOT-анализа для конкретного хозяйствующего субъекта». Контрольный опрос по теме 3 «Видение и миссия организации. Формирование стратегических целей и стратегии предприятия»	2
4	SNW-подход к анализу внутренних ресурсов. Матрица BCG. Матрица General Electric (GE) или матрица Mac-Kinsey. Семинар; анализ ситуации (бизнес-кейс). Контрольный опрос по теме 4 «Стратегический анализ внешней и внутренней среды. Ситуационный анализ. Стратегический потенциал организации»	2
5	Метод SPACE, метод BSC. Семинар; анализ ситуации (бизнес-кейс). Контрольный опрос по теме 5 «Стратегия предприятия. Типы стратегий развития бизнеса.»	2
6	Анализ альтернатив и выбор стратегии, стратегия и организационная структура. Бизнес-кейс. Контрольный опрос по теме 6 «Анализ альтернатив и выбор стратегии, стратегия и организационная структура.»	2
7	Управление реализацией стратегии. Организация стратегического контроля. Семинар. Контрольный опрос по	2

	теме 7 "Управление реализацией стратегии. Организация стратегического контроля".	
--	--	--

Продолжение таблицы 1

8	Разработка ИТ-стратегии развития хозяйствующего субъекта: расчетная работа. Научная дискуссия. Защита отчета на тему: «Разработка ИТ-стратегии развития конкретного хозяйствующего субъекта». Контрольный опрос	4
ИТОГО часов за 4 семестр		18

ВВЕДЕНИЕ В СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Бизнес-кейс.

Приведенная ниже ситуация в большинстве своем многоаспектна и может быть использована при рассмотрении разных тем стратегического менеджмента.

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 важных вопросов, с которыми приходится сталкиваться руководителю сегодня.

Где взять специалистов высшей квалификации для пополнения и обновления кадрового состава предприятия? Этот вопрос наиболее актуален для нашего предприятия и о некотором опыте работы 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. Нам удалось организовать учебу студентов этого коммерческого набора так, чтобы предприятие несло как можно меньше потерь их рабочего времени. Для этого, совместно с МГУП, организовано чтение лекций, проведение семинарских и практических занятий непосредственно на комбинате, проводится большая работа по корректировке учебных планов и программ с целью обеспечения непрерывности подготовки специалистов, приглашаются преподаватели МГУП на ЧПК для проведения различных форм занятий.

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

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

В целях создания лучших условий для работы коллектива и благоприятного нравственно-психологического климата на комбинате разработана и уже начинает реализовываться программа технического перевооружения комбината. В частности, в октябре 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 - это позволит создать современные рабочие места с лучшими условиями для работы. В цехе

подготовки форм проведена перепланировка помещений и установка современного оборудования для изготовления офсетных печатных форм, что позволило улучшить условия работы.

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

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

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

У комбината четыре садоводческих товарищества, по желанию все работники комбината ежегодно обеспечиваются землей под посадку картофеля. Предприятием оказывается практическая

помощь средней школе № 1, в которой учатся дети работников комбината.

На комбинате в 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 - тяжело больным, 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 генерального директора Чеховского полиграфического комбината, я не видел необходимости формировать новую команду для поиска путей вывода комбината из кризиса, а начал работу с действующим составом, так как с членами этой команды я был в той или иной степени знаком еще по своему прежнему месту работы, решая проблемы ГПЛ-56 по производственным, техническим,

финансовым, экономическим, снабженческим, кадровым, строительным вопросам с прежним руководством комбината. Я знал этих людей не понаслышке, знал, что им можно доверять и опереться на них. Это были уже солидные люди, в возрасте от 43 до 58 лет, имеющие за плечами не один десяток лет работы на комбинате и опыт работы на последней должности от одного года (заместитель генерального директора по коммерческим вопросам) до восьми лет (главный бухгалтер), в большинстве своем с высшим образованием, хорошо знающие обстановку и специфику журнального производства, компетентные, ответственные, умеющие самостоятельно принимать решения на своем участке работы, объединенные общим желанием изменить к лучшему сложившуюся ситуацию. Для комплексного анализа рынка сбыта полиграфической продукции нами была создана и уже несколько лет работает на комбинате маркетинговая группа, которая изучает и прогнозирует, организует работу по созданию новых видов продукции, рекламу и т. д.

В условиях меняющейся конъюнктуры спроса на рынке полиграфических услуг мы нашли возможности для частичной переориентации комбината на изготовление новых видов изделий - красочной гибкой упаковки и этикеточной продукции. Эти планы начинают реализовываться благодаря настойчивой, последовательной работе всего коллектива комбината. После августа 1998 г. нам удалось сохранить коллектив, прибегнув к более щадящим, чем сокращение численности работников, мерам: сокращенный рабочий день и сокращенная рабочая неделя, и то на короткий период, пока заказчики смогли преодолеть последствия кризиса. В октябре 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.

Контрольные вопросы и задания

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

2. Как бы вы сформулировали видение, миссию, долгосрочные цели и стратегию ГУП «Чеховский полиграфический комбинат»?

3. 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.

4. Какие сильные стороны у комбината и каковы его слабости, как вы думаете?

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

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

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

8. Какую информацию необходимо отразить в стратегическом организационном плане, социальном, инновационном, инвестиционных планах и в каких подразделах?

9. По каким инновационным идеям необходимо составление бизнес-планов?

10. Охарактеризуйте условия и стратегические изменения, произошедшие в ГУП «Чеховский полиграфический комбинат».

Контрольный опрос по теме «Необходимость, сущность и содержание стратегического менеджмента. Стратегическое управление, стратегический маркетинг»

1. Стратегия и стратегическое управление.
2. Сущность стратегического менеджмента.
3. Управление функционированием и развитием.
4. История возникновения стратегического менеджмента. Основоположники современной теории.

5. Школы стратегического менеджмента.
6. Необходимость становления стратегического менеджмента в России.
7. Эффективность стратегического менеджмента. Недостатки и ограничения стратегического менеджмента.
8. Взаимосвязь стратегического менеджмента и стратегического маркетинга. Составляющие стратегического маркетинга.
9. Особенности стратегического управления в некоммерческих организациях.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДА «СЦЕНАРИЕВ БУДУЩЕГО» В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ.

Семинар

Теория и практика стратегического планирования и управления показывают действенность нескольких методов организации выработки целей фирмы. Все они основаны на мнениях экспертов. Среди них такие известные методы, как «мозговая атака», метод Дельфи, ориентации группы, «сценариев будущего». Первые три метода достаточно хорошо описаны в специальной литературе. Метод «сценариев будущего» в стратегическом управлении занимает особое место. Однако в открытой литературе он встречается редко, так как практические сценарии содержат много конфиденциальной информации и организации стараются их не публиковать.

Сценарий - это описание картины будущего, состоящей из согласованных, логически взаимоувязанных событий и последовательности шагов, с определенной вероятностью ведущих к прогнозируемому конечному состоянию (образу организации в будущем). Как правило, сценарии представляют собой качественное описание, хотя и детализированное, содержащее отдельные количественные оценки. Этим они отличаются от обычных прогнозов, в большинстве которых упор делается на количественные показатели.

Сценарии развития разрабатываются для отраслей, организации в целом и их стратегических хозяйственных подразделений, функциональных зон деятельности, важнейших факторов окружающей среды, рынков. Этот метод весьма полезен при

выборе миссии и целей организации, определении стратегии развития, при прогнозировании на 10 - 20 лет, когда теряют свое значение сегодняшние достижения и возрастает спектр новых возможностей.

Сценарии должны из настоящей ситуации развить картины будущего организации. Работа эта ведется систематически и с учетом основополагающего принципа стратегического управления - альтернативности выбора. Поэтому разрабатывается не один сценарий, а несколько вариантов, что позволяет руководителям организации видеть возможные последствия выбора того или иного направления развития. В демонстрации множества картин будущего и вариантов развития и состоит цель метода сценариев. В таблице 2 представлен алгоритм формирования сценариев, обобщающий опыт в этой области.

Таблица 2 - Алгоритм разработки «сценариев будущего»

Этапы	Содержание
<p>I. Установление предмета исследования и его структурирование</p>	<p>Установление предмета исследования (например, производство легковых автомобилей в России).</p> <p>Определение показателей (индикаторов), посредством которых можно охарактеризовать предмет исследования.</p> <p>Какая дополнительная информация необходима.</p> <p>Анализ фактического состояния предмета исследования.</p>
<p>II Определение существенных факторов, влияющих на предмет</p>	<p>Отбор факторов и альтернатив (методами экспертизы, «мозговая атака» и т.д.)</p> <p>.Определение направления и силы воздействия факторов (позитивное и</p>

исследования, их структурирование	<p>негативное влияние). Определение структуры влияющих факторов на предмет исследования.</p> <p>Графическое представление взаимосвязей.</p>
<p>III. Определение тенденций развития</p>	<p>Прогноз фактического состояния предмета исследования (выполняется на основе методов экспертизы, прогнозов динамики отдельных факторов, общедоступных экономических, научно-технических и тому подобных прогнозов).</p> <p>Выявление факторов с явной и неявной тенденцией развития.</p> <p>Определение и обоснование альтернатив развития для областей с неявным развитием.</p>
<p>IV. Разработка и выбор Альтернативных сценариев будущего</p>	<p>Разработка альтернативных сценариев и их проверка на комплексность, логику и непротиворечивость.</p> <p>Отбор двух-трех вариантов по выбранному критерию.</p> <p>Проверка отобранных вариантов на необходимое разнообразие, устойчивость и высокую степень вероятности.</p>
<p>V. Интерпретация выбранных сценариев развития.</p>	<p>Прогноз развития выбранных сценариев (разработка множества альтернатив для различных временных горизонтов — до</p>

<p>Учет возможных противодействующих событий</p>	<p>2000 г., 2010 г. и т. д.). Разработка детальной расширенной редакции отобранных сценариев. Определение результатов противодействия событий, которые могут повлиять на ход развития (например, новая технология — принципиально новая конструкция автомобиля и т. д.).</p>
<p>VI. Разработка окончательного варианта сценария и снижение степени риска возможных потерь</p>	<p>Формулировка «сценария будущего» с учетом всех вновь открывающихся факторов и событий.</p> <p>Оценка влияния отклонений от основной идеи сценария (например, что делать производителю легковых автомобилей, если по сценарию основную часть их прогнозируется сбывать в крупных городах, а правительство с 1998 г. резко ужесточает технические требования к автомобилям и вводит строгие нормы ограничения загрязнения воздушного бассейна в городах?).</p> <p>Оценка возможных отклонений от первоначального образа организации.</p>
<p>VII. Перенос сценария на практическую основу</p>	<p>Формулирование стратегии развития организации.</p> <p>Разработка системы планов развития</p>

	организации (стратегический план, планы развития, текущие планы, программы и проекты).
--	--

Возможна разработка двух типов сценариев. Первый тип сценариев содержит описание последовательности шагов, ведущих к прогнозируемому состоянию (образу) организации, а также факторов и событий, оказывающих решающее влияние на этот процесс. Второй тип сценариев содержит описание возможных последствий для организации, если она достигнет прогнозируемого желаемого образа.

Существует несколько подходов к разработке сценариев, но все они предполагают три общих положения.

1. Исходным пунктом разработки «сценариев будущего» всегда должна быть точная оценка настоящей стратегической ситуации организации. Такая оценка ведет к пониманию динамики воздействующих факторов: значение каких факторов падает и каких возрастает по всему временному горизонту.

2. Для воздействующих факторов с неопределенными тенденциями развития должны быть выполнены специальные прогнозы и сделаны рациональные предложения экспертов.

3. Должно быть разработано множество альтернативных «сценариев будущего», представляющих собой определенную логическую картину. При этом должно соблюдаться обязательное условие - альтернативные сценарии не должны содержать противоречий, т. е. взаимоисключающих шагов и событий.

Известно, что до последнего времени методологию «сценариев будущего» использовали исключительно крупные организации, в том числе в различных областях науки, техники и экономики России. В настоящее время сценариям уделяется все большее внимание, их начинают использовать в планировании деятельности средние компании.

Задание: Разработать стратегию развития хозяйствующего субъекта на основе использования метода «сценариев будущего».

Контрольный опрос по теме «Этапы стратегического менеджмента, виды стратегического управления, стратегия и техническая политика предприятия»

1. Различные подходы к выделению этапов стратегического менеджмента.
2. Обобщающий подход к определению этапов стратегического управления и их характеристика.
3. Выделение видов стратегического управления.

STEP- (PEST-) И SWOT-АНАЛИЗЫ СРЕДЫ.

Исследование среды управления производится с помощью ряда современных методов анализа. К ним, в частности, относятся методы STEP- (или PEST-) и SWOT- (реже - SNW-) анализа. С их помощью исследователи ищут ответы на стратегические вопросы:

- ✓ каково нынешнее положение организации?
- ✓ в каком положении организация могла бы оказаться в будущем?
- ✓ какие препятствия могут возникнуть и что благоприятствует организации на пути к поставленным целям?
- ✓ какие возможности необходимо реализовать, чтобы достигнута этих целей?
- ✓ как управлять реализацией стратегии?

По результатам STEP- и SWOT- анализа формируются варианты стратегического развития управляемой системы — фирмы, организации, социума.

STEP- (или PEST-) анализ. «Поведение» внешней среды удобно анализировать и соответственно проектировать будущую стратегию организации, если адекватно оценить воздействие на организацию комплекса, состоящего как минимум из четырех типов факторов макросреды: социальные (С), технологические (Т), экономические (Э), политические (П). Начальные буквы названий этих факторов и составили аббревиатуру данного метода анализа внешнего окружения организации — STEP-faktors analyzing (СТЭП- анализ), или PEST-анализ. Это разновидность экспертного анализа. Эксперты обычно разделяются на команды по числу основных подсистем организации. Они определяют состав основных значимых факторов макросреды и ранжируют их по значимости, отдельно для каждой группы факторов. Результаты работы подводятся в два этапа: сначала выявляются индивидуальные мнения всех участников, а затем — мнения команд. В дальнейшем определяются статистические

характеристики результатов ранжирования (оценки математического ожидания и среднеквадратического отклонения рангов). Кроме количественных характеристик предпочтения, целесообразно бывает также попросить экспертов дать качественные характеристики факторов макросреды, описывающие ее состояние в перспективе (прогнозы на 5 и 10 лет).

Преимущества, которые дает анализ СТЭП - факторов:

1. Когда руководитель со своими ближайшими сотрудниками работают со СТЭП - факторами, они начинают думать о внешнем окружении, а не только говорить о нем.

2. У людей появляется «видение» внешнего окружения. Воспитывается культура учета факторов внешнего окружения.

3. Вы свободно передвигаетесь от фактора к фактору, и у Вас выстраивается целостная картина внешнего окружения.

4. Вырабатывается общий язык для анализа внешнего окружения.

5. Вырабатывается устойчивая привычка размышлять над внешним окружением и не увлекаться внутренними проблемами.

Аббревиатура **SWOT** складывается из первых букв английских слов Strengths — сильные стороны, Weaknesses — слабости, Opportunities — возможности, Threats — угрозы. Речь здесь идет о внутренней среде (сопоставление собственных характеристик с характеристиками основных конкурентов, что позволяет оценить собственные силы и слабости) и о внешней среде, предоставляющей организации определенные положительные возможности и несущей в себе отрицательные факторы, угрозы.

На практике сначала анализируется именно внешняя среда; поэтому, строго говоря, буквы О и Т должны были бы предшествовать буквам S и W. Расширенную первую часть SWOT-анализа, в которой характеристики фирмы могут быть оценены не только как силы или слабости, но и нейтрально (N - Neutral), на уровне основных конкурентов, называют *SNW-анализом*. В зависимости от специфики деятельности организации те или иные аспекты внешней среды оказывают большее или меньшее влияние на результаты деятельности организации. Для коммерческой организации это предполагаемый рост заказов государства как потребителя, прогноз будущей инфляции, цикл жизни продукта, возможное развитие международного рынка и фирм-конкурентов, а также оценка технологических тенденций, изменений в структуре

потребителей, отношения общества к бизнесу и пр. Коммерческая организация, осуществляющая экспортно-импортные операции, в большей мере зависит от таможенной политики, чем органы местного самоуправления. В то же время государственная организация больше зависит от политических факторов, чем коммерческая торговая фирма.

Таблица 3 - Факторы, учитываемые в SWOT-анализе

Факторы, учитываемые в SWOT-анализе	
Потенциальные внутренние сильные стороны (S):	Потенциальные внутренние слабости(W):
Четко проявляемая компетентность	Потеря некоторых аспектов компетентности
Адекватные финансовые источники	Недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии
Высокое искусство конкурентной борьбы	Рыночное искусство ниже среднего
Хорошее понимание потребителей	Отсутствие анализа информации о потребителях
Признанный рыночный лидер	Слабый участник рынка
Четко сформулированная стратегия	Отсутствие четко выраженной стратегии, непоследовательность в ее реализации
Использование экономии на масштабах производства, ценовое преимущество	Высокая стоимость продукции в сравнении с ключевыми конкурентами
Собственная уникальная	Устарелые технология и

технология, лучшие производственные мощности	оборудование
Проверенное надежное управление	Потеря глубины и гибкости управления
Надежная сеть распределения	Слабая сеть распределения
Высокое искусство НИОКР	Слабые позиции в НИОКР
Наиболее эффективная в отрасли реклама	Слабая политика продвижения
Потенциальные внешние благоприятные возможности (О):	Потенциальные внешние угрозы (Т):
Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей	Ослабление роста рынка, неблагоприятные демографические изменения ввода новых рыночных сегментов
Расширение диапазона возможных товаров	Увеличение продаж заменяющих товаров, изменение вкусов и потребностей покупателей
Благодушие конкурентов	Ожесточение конкуренции
Снижение торговых барьеров в выходе на внешние рынки	Появление иностранных конкурентов с товарами низкой стоимости
Благоприятный сдвиг в курсах валют	Неблагоприятный сдвиг в курсах валют
Большая доступность ресурсов	Усиление требований поставщиков

Ослабление ограничивающего законодательства	Законодательное регулирование цены
Ослабление нестабильности бизнеса	Чувствительность к нестабильности внешних условий бизнеса

Анализ внутренних сильных и слабых сторон включает в себя оценку плюсов и минусов самой организации. В частности, в коммерческой организации анализируются и оцениваются: маркетинг, финансы, человеческие ресурсы, культура организации, производство. В государственной организации оцениваются многие аналогичные аспекты ее деятельности: маркетинг (степень нацеленности на удовлетворение потребностей граждан), финансы, интеллектуальный потенциал, культура организации.

Классические экономические *угрозы* для современной развивающейся России названы президентом в послании Федеральному собранию (2001 г.). Это сырьевая направленность экономики России (ставящая страну в зависимость от конъюнктуры мировых сырьевых рынков), замедление роста экономики, сохранение неблагоприятного делового климата, отток капиталов и длительное недоинвестирование экономики, секвестр бюджета (для бюджетозависимых отраслей) и беспорядок в межбюджетных отношениях, в целом деградация ресурсной базы экономики, качественное ухудшение производственно-технологического потенциала и другие факторы, способные привести к экономической стагнации. Трудно найти отрасли экономики и даже предприятия, не испытывающие на себе негативное действие этих факторов.

В последние годы XX века России представились новые *возможности* вырваться из состояния перманентного экономического кризиса. Четырехкратная девальвация рубля в 1998 г. улучшила позиции отечественных производителей, расширила возможности импортозамещения; трехкратный рост мировых цен на нефть позволил избежать очередного кризиса неплатежей во взаимоотношениях с мировым сообществом. Избрание новой власти увеличило ожидания радикальных экономических реформ. Однако к началу нового тысячелетия посткризисный потенциал

развития потерял силу, стали востребованы новые движители развития.

Силы и слабости России отчасти лучше видятся со стороны. Например, из Лозанны, где Международный институт развития менеджмента (IMD) уже более десятка лет ежегодно оценивает сравнительную конкурентоспособность многих стран мира. Методика, разработанная и реализуемая IMD под руководством профессора С. Гарелли, использует восемь крупных критериев конкурентоспособности стран, которые, в свою очередь, включают в себя следующие комплексные показатели.

Пример

Для прогнозирования социально-экономического развития области необходимо составить SWOT-анализ для изучения существующей ситуации в регионе.

Таблица 4 - SWOT-анализ

S	Сильные стороны	W	Слабые стороны
1	Выгодное экономико-географическое положение	1	Низкая инвестиционная активность (привлекательность). Отсутствие рыночных механизмов привлечения дополнительных источников финансирования
2	Богатейшие запасы природных ресурсов	2	Слабое развитие промышленного комплекса
3	Развитая транспортная инфраструктура	3	Стагнация аграрного сектора
4	Благоприятный климат и плодородные почвы	4	Технологический уровень производства в промышленности значительно отстает от требований сегодняшнего дня.
5	Достаточно высокий интеллектуальный потенциал	5	Отсутствие надлежащей нормативно - правовой базы
6		6	Доходы бюджета не обеспечивают в полной мере финансирование самых насущных и социально - значимых проблем содержания социальной сферы и других
7		7	Достаточно низкий уровень

			жизни населения
8		8	Область принадлежит к числу регионов России с неблагоприятной демографической ситуацией
9		9	Экологическая обстановка остается сложной, а загрязнение природной среды - высоким
О	Возможности	Т	Угрозы
1	Налаживание партнерских контактов с соседними областями.	1	Высокая конкуренция с соседними более развитыми регионами
2	Курс на увеличение посевных площадей высоколиквидных продовольственных культур.	2	Значительный спад объемов сельскохозяйственного производства
3	Совершенствование нормативно-правовой базы, разработка программ повышения уровня жизни населения	3	Ухудшение социального положения
4	Увеличение научно-технического потенциала	4	Острые проблемы демографического и кадрового потенциала
5	Проведение Администрацией Курской области работы по привлечению дополнительных источников финансирования, в том числе средств, направляемых на развитие перспективных отраслей	5	Снижение реальных поступлений в бюджет области

6	Имеется потенциал увеличения объема промышленного производства	6	Низкое финансирование различных отраслей производства
7	Увеличение основных статей расходов консолидированного бюджета	7	Снижение налоговых поступлений в бюджет области

По десятибалльной шкале эксперты оценивают важность каждого критерия. Далее каждый из экспертов дает свою оценку: сначала оценивается существующее положение по каждому критерию, затем прогнозируется ситуация на конец года. Полученные данные занесены в таблицу 4.

Таблица 5

Критерии	Важность	Оценка										Сумма фактич.	Сумма прогноза	Дельта прироста		
		Слабое				Среднее		Сильное								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
Сильные стороны																
Выгодное экономико-географическое положение	7							7	8				49	56	7	
Богатейшие запасы природных ресурсов	9									9	10		81	90	9	
Развитая транспортная инфраструктура	3					5		7					15	21	6	
Благоприятный климат и плодородные почвы	10								8	9			80	90	10	
Достаточно высокий интеллектуальный потенциал	6					5			8				30	48	18	
Слабые стороны																
Низкая инвестиционная активность	10				4						9		40	90	50	

(привлекательность)													
Слабое развитие промышленного комплекса	8			4				9		32	72	40	
Стагнация аграрного сектора	8				5			9		40	72	32	
Технологический уровень производства в промышленности значительно отстает от требований сегодняшнего дня	6			4				8		24	48	24	
Отсутствие надлежащей нормативно - правовой базы	4				5		7			20	28	8	
Доходы бюджета не обеспечивают в полной мере финансирование самых насущных и социально - значимых проблем содержания социальной сферы и других	8		2					8		16	64	48	
Достаточно низкий уровень жизни населения	10		2						10	20	80	60	
Область принадлежит к числу регионов России с неблагоприятной демографической ситуацией	5					6		8		30	40	10	
Экологическая обстановка остается сложной, а загрязнение природной среды - высоким	3		2	4						6	12	6	
Возможности													
Налаживание партнерских контактов с соседними областями	5							9	10	45	50	5	

Курс на увеличение посевных площадей высоколиквидных продовольственных культур	4				5		8			20	32	12
Совершенствование нормативно- правовой базы, разработка программ повышения уровня жизни населения	4						7	9		28	36	8
Увеличение научно- технического потенциала	3		2		5					6	15	9
Проведение Администрацией Курской области работы по привлечению дополнительных источников финансирования, в том числе средств, направляемых на развитие перспективных отраслей	9						7	8		63	72	9
Существует потенциал увеличения объема промышленного производства	6						7	9		42	54	12
Увеличение основных статей расходов консолидиров. бюджета	7						7	8		49	56	7
Угрозы												
Высокая конкуренция с соседними более развитыми регионами	8			3			7			24	56	32
Значительный спад объемов с/х	3			3		6				9	18	9

производства													
Ухудшение социального положения	7		2				7				14	49	35
Острые проблемы демографического и кадрового потенциала	4		2			6					8	24	16
Снижение реальных поступлений в бюджет области	7			4			7				28	49	21
Низкое финансирование различных отраслей производства	8			4				8			32	64	32
Снижение налоговых поступлений в бюджет области	6			3		6					18	36	18
ИТОГО	161										821	1293	472
Результат по факту	32%												
Результат по плану	50%												
Дельта прироста	18%												

Пояснения по полученному прогнозу и предлагаемые мероприятия представим в виде таблицы 6.

Таблица 6

№	Критерий	Пояснение	Мероприятия	Прогнозируемая оценка	
Проблемы высшего приоритета (важность 9-10, оценка 1-2)					
1	Достаточно низкий уровень жизни населения	Достаточно низкий размер оплаты труда, низкая стоимость потребительской корзины при быстром росте цен на продукты и услуги. Соотношение денежных доходов 10 процентов наиболее и 10 процентов наименее обеспеченного населения области составило 8,6 раза. Численность населения с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума в 2000 году увеличилась до 31,0% против 25,3% в 1996 году. С переходом на рыночные цены произошел значительный рост цен.	Эффективное использование и развитие в рыночных условиях природного, производственного, трудового и интеллектуального потенциала области и повышение на этой основе уровня жизни населения региона	10	80
Проблемы высокого приоритета (важность 9-10, оценка 3-4; важность 7-8, оценка 1-2)					
1	Низкая инвестиционная активность (привлекательность)	Отсутствие рыночных механизмов привлечения дополнительных источников финансирования	Пытаться увеличить государственные инвестиции и программы; привлекать иностранные инвестиции в экономику, что способствует реальному повышению инвестиционной привлекательности области	9	90
2	Слабое финансирование социальной сферы	Доходы бюджета, даже с учетом федеральной поддержки, не обеспечивают в полной мере финансирование самых насущных и социально -	В приоритетном порядке выделять средства на финансирование защищенных статей: на выплату заработной	8	64

		значимых проблем содержания социальной сферы и других	платы, стипендий, пособий гражданам, имеющим детей, на приобретение медикаментов и др.		
3	Ухудшение социального положения	Слабая программная и материальная поддержка инвалидов, пенсионеров, малообеспеченных слоев населения	Улучшать материально-техническую базу учреждений социального обслуживания, учреждений медико-социальной экспертизы и реабилитации; увеличить финансирование; повысить кадровое обеспечение	7	49
Проблемы среднего приоритета (важность 7-8, оценка 3-4; важность 6 и ниже, оценка 1-2)					
1	Слабое развитие промышленного комплекса	Несмотря на устойчивые тенденции роста производства в машиностроении и металлообработке, химической и нефтехимической промышленности, лесной, деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности, мукомольно-крупяной и комбикормовой, объем промышленной продукции в целом по области сократился к уровню 2000 года на 5% в связи со снижением производства в электроэнергетике и черной металлургии, на долю которых приходится около 36% от общего объема промышленной продукции области.	техническое перевооружение основных технологических звеньев сохранение и расширение производства продукции, пользующейся спросом на внутреннем и внешнем рынках модернизация производства с целью повышения качества укрепление позиций выпускаемой продукции на отечественном рынке	9	72
2	Экологическая обстановка остается сложной, а загрязнение	Деградация почвенного и растительного покрова; загрязнение почв пестицидами и тяжелыми металлами;	Проведение экологических мероприятий, реконструкции и	4	12

	природной среды - высоким	высокий уровень загрязнения атмосферного воздуха; накопление отходов производства и потребления; радиоактивное загрязнение территории в результате аварии на Чернобыльской АЭС	строительства объектов водоснабжения, водоотведения и инженерных коммуникаций. Необходимо обеспечение населения и предприятий области качественной питьевой водой; обеспечение области системами очистных сооружений и водоотведения		
3	Высокая конкуренция с соседними более развитыми регионами	Конкуренция во всех видах производства, сфере услуг в связи с недостаточно высоким уровнем развития по отношению к преуспевающим соседним регионам	Создать действенные механизмы защиты отечественного товаропроизводителя конкурентоспособность продукция предприятий области; увеличить удельный вес совместных предприятий	7	56
4	Острые проблемы демографического и кадрового потенциала.	Нехватка специалистов и руководителей, недостаточный уровень менеджмента, организационной и консультационной работы по формированию и функционированию новых рыночных структур	Обеспечить реализацию единого механизма государственной социальной помощи; изыскивать средства на предоставление дополнительной финансовой помощи, стимулирующей рост рождаемости; безработица в молодежной среде должна быть решена также с помощью выпускающих учреждений, работодателей, администрации, а не только самостоятельно	6	24
5	Снижение реальных	В результате значительной	Проведение	7	49

	поступлений в бюджет области	накопленной суммы задолженности предприятий и организаций по налогам и сборам в бюджеты всех уровней, роста взаимных неплатежей. Наличие в структуре денежного обращения значительной части различных денежных суррогатов (векселей, налоговых освобождений и т.д.) и бартерные операции значительно сокращали налогооблагаемую базу и снижали реальные поступления в бюджет области	реструктуризации кредиторской задолженности юридических лиц по налогам и сборам, а также задолженности по начисленным пеням и штрафам перед федеральным бюджетом способствует снижению недоимки по налоговым платежам и увеличению поступлений в бюджет области		
6	Низкое финансирование различных отраслей производства	Недостаточное выделение бюджетных финансовых ресурсов на развитие различных отраслей производства в связи с их нехваткой	Повышение эффективности использования средств бюджета области; сокращения задолженности в бюджет, выявление и устранения налоговых и финансовых нарушений, укрепления бюджетной системы Курской области и направление средств на развитие отраслей производства	8	64
Проблемы низкого приоритета (важность 6 и ниже, оценка 3-4)					
1	Технологический уровень производства в промышленности значительно отстает от требований сегодняшнего дня.	Степень износа основных производственных фондов превышает 50%. Активная часть основных фондов находится в неудовлетворительном состоянии, крайне замедлены темпы их обновления	Обеспечение роста промышленного производства за счет реконструкции и технического перевооружения предприятий, освоения выпуска конкурентоспособной продукции, внедрения	8	48

			современных технологий по глубокой переработке сырья		
2	Значительный спад объемов сельскохозяйственного производства	Неумелое управление в сельскохозяйственной сфере, низкая техническая оснащенность, отсталые технологии, слабое финансирование	совершенствование структуры посевных площадей и повышение урожайности внедрение и освоение специализированного семеноводческого севооборота восстановление и развитие производственного потенциала наращивание поголовья животных, повышение их продуктивности и уровня воспроизводства, увеличение объемов и улучшение качества производимой продукции	6	18
3	Снижение налоговых поступлений в бюджет области	Полный разрыв хозяйственных связей, либерализация цен, в том числе на продукцию естественных монополий, сжатие денежной массы, приведшее к появлению бартерного обмена, огромные проценты за кредит - все это породило кризисные явления в экономике, сделало практически все промышленные предприятия неплатежеспособными.	создание клирингового центра, проведение реструктуризации кредиторской задолженности юридических лиц по налогам, пеням, штрафам в бюджеты всех уровней, применение мер экономического воздействия к нарушителям налогового законодательства способствуют замедлению темпов роста кредиторской задолженности и задолженности по налоговым платежам в	6	36

			бюджеты всех уровней.		
Преимущества высшего приоритета (важность 9-10, оценка 9-10)					
1	Богатейшие запасы природных ресурсов	Курская область располагает богатейшими запасами как рудных, так и нерудных полезных ископаемых. Выявлены месторождения благородных, цветных и редких металлов, марганца, апатитов, бокситов, а также углеводородов и минеральных вод. Из неметаллических полезных ископаемых в области обнаружены и разведаны запасы разнообразных строительных материалов: мел, тугоплавкие и легкоплавкие глины.	Более эффективное и грамотное использование имеющихся природных богатств	9	81
2	Благоприятный климат и плодородные почвы	Данные условия весьма благоприятны для развития сельского хозяйства	Обеспечение интенсивного развития агропромышленного комплекса области	9	90
Преимущества высокого приоритета (важность 7-8, оценка 9-10; важность 9-10, оценка 7-8)					
1	Проведение Администрацией Курской области работы по привлечению дополнительных источников финансирования, в том числе средств, направляемых на развитие перспективных отраслей	Формирование модели экономики области, обладающей потенциалом динамичного роста и обеспечивающей условия для увеличения доходной части бюджета, решения социально - экономических проблем, создания базы для обеспечения устойчивого роста экономики области, сокращения разрыва между Курской областью и лидирующими по уровню социального и экономического развития регионами России	Создание режима наибольшего благоприятствования для инвесторов возможно только с эффективной реализацией Закона Курской области "Об инвестиционной деятельности в Курской области". Все большее значение приобретают инвестиционные соглашения между Администрацией Курской области и рядом крупных отечественных инвестиционных компаний	8	72

Преимущества среднего приоритета (важность 7-8, оценка 7-8; важность 6 и ниже, оценка 9-10)					
1	Выгодное экономико-географическое положение	Курская область расположена в центре европейской части Российской Федерации на пересечении транспортных потоков из России в промышленно развитые центры Украины, страны ближнего зарубежья и является составной частью Центрально-Черноземного региона	Развивать внешнеэкономическую деятельность региона, заключая различные договоры и сглаживая административно-территориальные барьеры	7	56
2	Налаживание партнерских контактов с соседними областями	Установление взаимовыгодного сотрудничества, развитие внешнеэкономических связей	Необходимо совершенствование законодательной базы на федеральном уровне; снизить таможенные ограничения на пути движения товаров	10	50
3	Увеличение основных статей расходов консолидированного бюджета	Большое внимание следует уделить финансированию отраслей социальной сферы: здравоохранения, образования, социального обеспечения	Усиление взаимодействия органов государственной власти Курской области, органов местного самоуправления с заинтересованными структурами (в том числе налоговыми и правоохранительными органами) по вопросам налоговой политики, повышения собираемости налогов и сборов, формирование и исполнение бездефицитного бюджета	8	56
Преимущества низкого приоритета (важность 6 и ниже, оценка 7-8)					
1	Совершенствование нормативно- правовой базы, разработка программ повышения уровня жизни	Разработка программ социальной защиты, поддержки малообеспеченных слоев населения, снижение тарифов ЖКХ, увеличение	Совершенствование существующей нормативно правовой базы путем разработки поправок, постановлений.	9	36

	населения	прожиточного минимума			
2	Существует потенциал увеличения объема промышленного производства	Имеющийся потенциал простаивающих производственных мощностей достаточен для увеличения объема промышленного производства без существенных капитальных затрат не менее, чем на 20%	Увеличить финансирование и подключить специалистов.	9	54
	ИТОГО				1157
	Результат			45%	

Таким образом, можно говорить о том, что современное состояние экономики и социальной сферы Курской области не отвечает потенциальным возможностям региона. Снижение инвестиционной активности, ухудшение положения в промышленном комплексе, стагнация аграрного сектора, высокий износ основных фондов, отсутствие надлежащей нормативно - правовой базы свидетельствуют о том, что инерционное развитие области, с опорой на действующие организационно- экономические механизмы, не может вывести область из создавшегося положения.

Итоги социально-экономического развития области за предыдущие годы свидетельствуют о том, что за наметившимися некоторыми положительными результатами в экономике области остались нерешенными кардинальные проблемы экономики и были упущены возможности перевода ее к устойчивому росту. В 2004 г. характер экономических процессов области не претерпел существенных изменений; на фоне происходящих позитивных сдвигов по ряду направлений сохраняются отдельные диспропорции в развитии реального сектора и социальной сферы.

Несмотря на устойчивые тенденции роста производства в машиностроении и металлообработке, химической и нефтехимической промышленности, лесной, деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности, мукомольно - крупяной и комбикормовой, объем промышленной продукции в целом по области сократился к уровню 2000 года на 5% в связи со снижением производства в электроэнергетике и черной металлургии, на долю которых приходится около 36% от общего объема промышленной продукции области. Курская область значительно отстала от соседних областей по темпам

газификации, строительства дорог как федерального, так и местного значения.

В сельском хозяйстве, несмотря на рост производства отдельных видов сельхозпродукции и преодоление убыточности отрасли, требуют решения проблемы технического оснащения предприятий, наращивания численности поголовья и продуктивности скота, улучшения финансового состояния ряда предприятий. Социальная инфраструктура села в значительной мере продолжает оставаться на содержании у сельхозпредприятий, увеличивая их непроизводственные расходы, ухудшая финансовое состояние.

Преодолению негативных процессов препятствуют также острые проблемы демографического и кадрового потенциала, нехватка специалистов и руководителей, недостаточный уровень менеджмента, организационной и консультационной работы по формированию и функционированию новых рыночных структур.

В текущем году улучшение финансового состояния предприятий области и увеличение доли средств консолидированного бюджета, направленных на развитие отраслей социальной сферы, способствовали некоторой стабилизации положения в социальной сфере и осуществлению неотложных мер по защите интересов населения области.

В то же время в результате значительной накопленной суммы задолженности предприятий и организаций по налогам и сборам в бюджеты всех уровней, роста взаимных неплатежей значительно снижаются реальные поступления в бюджет области. В результате доходы бюджета, даже с учетом федеральной поддержки, не обеспечивают в полной мере финансирование самых насущных и социально - значимых проблем: выплат ветеранам, выплат детских пособий, содержания социальной сферы и других.

В заключение, можно отметить, что для решения существующих в области проблем необходимо применять решительные меры, использовать более действенные механизмы, способные образовать комплексную, самодостаточную, реалистичную программу восстановления и развития экономики и социальной сферы области, то есть необходимо грамотное планирование развития области.

Контрольный опрос по теме «Видение и миссия организации. Формирование стратегических целей и стратегии предприятия»

1. Видение фирмы.
2. Понятие, значение, составляющие и формулировка миссии фирмы.
3. Процесс создания миссии. Возможные трудности в разработке миссии.
4. Цели организации: понятие и виды, направления установления, иерархия, требования к целям.
5. Фазы установления целей. Способы установления целей. Цели и критерии развития городов и регионов.
6. Понятие внешней среды организации.

SNW-ПОДХОД К АНАЛИЗУ ВНУТРЕННИХ РЕСУРСОВ. МАТРИЦА BCG. МАТРИЦА GENERAL ELECTRIC (GE) ИЛИ МАТРИЦА MAC-KINSEY.

Наиболее традиционный подход к стратегическому анализу внутренней среды как ресурсу организации — это уже упоминавшийся SWOT-подход, но только в части SW, т.е. с позиции сильных и слабых сторон организации.

SNW — это аббревиатура трех английских слов, которые означают: S — Strength — сильная позиция (сторона), N — Neutral — нейтральная позиция, W — Weakness — слабая позиция (сторона).

Таким образом, при SNW- подходе или стратегическом SNW-анализе все изложенное про SW-подход сохраняется, но при этом еще добавляется особая нейтральная, т.е. N-позиция.

Как показала практика, в ситуации стратегического анализа внутренней среды организации в качестве нейтральной позиции лучше всего фиксировать среднерыночное состояние для данной конкретной ситуации.

В результате получаем: во-первых, при SNW -подходе все достоинства SW-подхода остаются в силе; во-вторых, при SNW-анализе четко фиксируется ситуационное среднерыночное состояние, т.е. своеобразная нулевая точка конкуренции.

Поэтому для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем— кроме одной — ключевым позициям или факторам находится в состоянии N (нейтральная) и только по одному фактору — в состоянии S (сильная).

Следовательно, SNW-подход — это значимое развитие SW/SWOT-подхода.

В целях получения более конструктивного и конкретного представления о стратегическом анализе внутренней среды организации на основе SNW- подхода предлагается заполнить табл. 6.

В табл. 7 все 30 позиций должны быть заполнены по материалам именно Вашей организации. При этом, разобравшись с

логикой и структурой трафарета, Вы можете изменить и количество, и содержание его конкретных позиций в зависимости от Вашей конкретной ситуации.

Вместо знака «t» следует поставить конкретную цифру, которая определяет исследуемую Вами стратегическую перспективу, т.е. 2 или 3 года, 5 лет и т.д.

Таблица 7

Стратегический SNW-анализ внутренней среды
(наименование организации)
на период t-летней стратегии организации

№ л/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиций		
		S Сильная	N Нейтральная	W Слабая
1	Стратегия организации			
2	Бизнес-стратегии (в целом), в том числе:			
	Бизнес № 1			
	Бизнес № 2			
	Бизнес № <i>m</i>			
3	Оргструктура			
4	Финансы как общее финансовое положение, в том числе:			
4.1	Финансы как состояние текущего баланса			
4.2	Финансы как уровень бухучета			
4.3	Финансы как финструктура			
4.4	Финансы как доступность инвестиционных ресурсов (кредиты, размещение ценных бумаг и т.д.)			
4.5	Финансы как уровень финансового менеджмента			
5	Продукт как конкурентоспособность (в целом), в том числе:			
	Продукт № 1			
	Продукт № 2			
	Продукт № <i>t</i>			
6	Структура затрат (уровень себестоимости) по бизнесу (в целом), в том числе:			
	Бизнес № 1			
	Бизнес № 2			
	Бизнес № <i>m</i>			
7	Дистрибуция как система реализации продукта (в целом), в том числе:			
7.1	Как материальная структура			
7.2	Как умение торговать			
8	Информационная технология			
9	Инновации как способность к реализации на рынке новых продуктов			
10	Способность к лидерству в целом (как синтез субъективных и объективных факторов), в том числе:			
10.1	Способность к лидерству 1-го лица организации			
10.2	Способность к лидерству всего персонала			

10.3	Способность к лидерству как совокупность объективных факторов			
11	Уровень производства (в целом), в том числе:			
11.1	Качество материальной базы			
11.2	Как качество инженеров (ключевых производственных специалистов)			
11.3	Как качество рабочих (основное производство)			
12	Уровень маркетинга			
13	Уровень менеджмента (т.е. качество и способность обеспечить рыночный успех всей системой менеджмента в			
14	Качество торговой марки			
15	Качество персонала (в целом)			
16	Репутация на рынке			
17	Репутация как работодателя			
18	Отношения с органами власти (в целом), в том числе:			
18.1	С федеральным правительством			
18.2	С правительством субъекта федерации			
18.3	С органами местного самоуправления			
18.4	С системой налогового контроля			
19	Отношения с профсоюзами (в целом), в том числе			
19.1	С корпоративным			
19.2	С отраслевым			
20	Отношения со смежниками (качество ключевых звеньев кооперационной сети организации)			
21	Инновации как исследования и разработки			
22	Послепродажное обслуживание			
23	Степень вертикальной интегрированности			
24	Корпоративная культура			
25	Стратегические альянсы			
Дополнительные стратегические позиции (с учетом специфики организации)				
...				
n				

Техника работы с табл. 7 предельно проста. В каждой строке трафарета Вы должны поставить только один крестик: или в колонке S, или в колонке N, или в колонке W. «Крестик» означает выбор одной из трех указанных альтернативных позиций.

Причем альтернатива — это интегральная качественная оценка соответствующей конкретной позиции внутренней среды Вашей организации в данной конкретной ситуации относительно ее ситуационного среднерыночного состояния.

Проведение серьезного профессионального стратегического исследования своей организации по заполнению табл. 7 может стать хотя и скромным, но вполне достойным первым шагом на пути построения в Вашей организации системы эффективного стратегического управления.

Матрица BCG *Boston Consulting Group Matrix*

Синонимы Матрица БКГ, Матрица Бостон Консалтинг Групп, Стратегическая матрица, Бостонская матрица, Матрица "роста-доли", Growth-Share Matrix

Область применения Матрица BCG может использоваться в процессе стратегического анализа и планирования продуктовой программы (товарного ассортимента), позволяет правильно распределить ресурсы между имеющимися товарами. Повторное построение матрицы BCG через определенный период времени может быть полезным в процессе контроллинга.

Матрица БКГ (англ. Boston Consult Group, BCG) — инструмент для стратегического анализа и планирования в маркетинге. Создана основателем Бостонской консалтинговой группы Брюсом Д. Хендерсеном[1] для анализа актуальности продуктов компании, исходя из их положения на рынке относительно роста рынка данной продукции и занимаемой выбранной для анализа компанией доли на рынке. Данный инструмент теоретически обоснован. В его основу заложены две концепции: жизненного цикла товара (вертикальная ось) и эффекта масштаба производства или кривой обучения (горизонтальная ось).

В основе Бостонской матрицы лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре стадии: выход на рынок (товар-"проблема"), рост (товар-"звезда"), зрелость (товар-"дойная корова") и спад (товар-"собака"). Матрица BCG представляет собой графическое отображение позиций конкретного вида бизнеса в стратегическом пространстве "темпы роста / доля рынка".

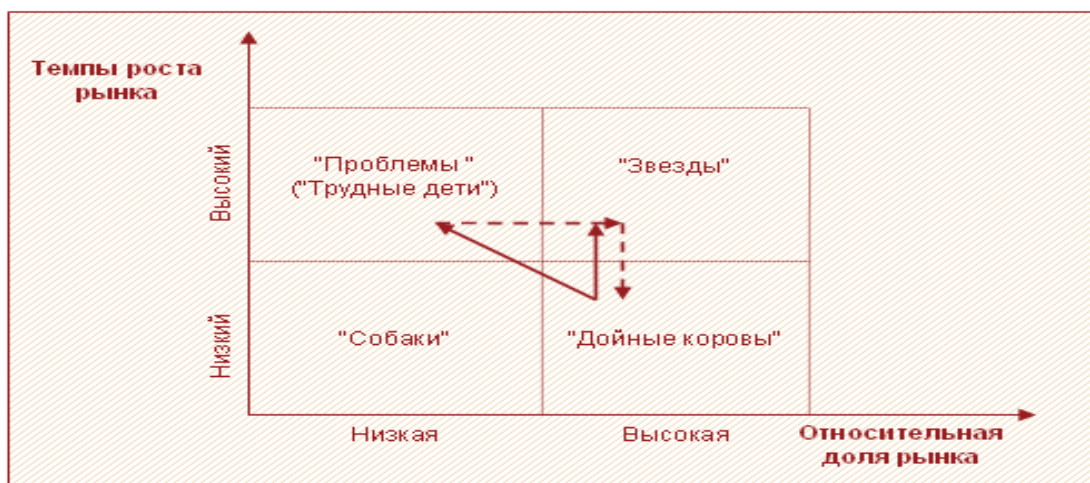


Рисунок 1 – Матрица БКГ

В зависимости от комбинации доли и роста рынка для каждого квадрата подбирается индивидуальная маркетинговая стратегия. Одна из возможных стратегий – постоянно создавать продукты, пользующиеся спросом. Деньги, вырученные за счет таких популярных товаров, можно инвестировать в "проблемы" с тем, чтобы добиться их превращения в "звезды". По мере созревания рынка "звезды" становятся популярными "дойными коровами" и процесс повторяется (рисунок 1). Основные рекомендации по возможным стратегиям представлены в таблице:

Доля рынка	Возможные стратегии	Вид стратегии единицы бизнеса
Рост	Инвестирование	"Звезды", "Проблемы"
Удерживание	"Снятие сливок"	"Дойные коровы"
Отступление	Деинвестирование	"Собаки", "Проблемы"

«Звезды»

Высокий рост объёма продаж и высокая доля рынка. Долю рынка необходимо сохранять и увеличивать. «Звезды» приносят большую прибыль.

«Дойные коровы» («Денежные мешки»)

Высокая доля на рынке, но низкий рост темпа объёма продаж. «Дойных коров» необходимо беречь и максимально контролировать.

«Собаки» («Хромые утки»)

Низкий рост и низкая доля на рынке. От «собак» нужно избавляться.

«Трудные дети» («Дикие кошки», «Темные лошадки», «Знаки вопроса»)

Низкая доля рынка, но высокие темпы роста. «Трудных детей» необходимо изучать. В перспективе они могут стать как звездами, так и собаками. Если существует возможность перевода в звезды, то инвестировать, иначе избавляться.

Недостатки

Сильное упрощение ситуации;

Отсутствие учета финансового аспекта, удаление собак может привести к удорожанию себестоимости коров и звезд, а также негативно сказаться на лояльности клиентов, пользующихся данным продуктом;

Допущение о том, что доля рынка соответствует прибыли, это правило может нарушаться при выводе на рынок нового продукта с большими инвестиционными затратами;

Допущение что снижение рынка вызвано окончанием жизненного цикла товара. Бывают другие ситуации на рынке, например окончание ажиотажного спроса или экономический кризис.

Преимущества

К преимуществам Матрицы БКГ относятся:

теоретическая проработка взаимосвязи между финансовыми поступлениями и анализируемыми параметрами;

объективность анализируемых параметров (относительная рыночная доля и темп роста рынка);

наглядность получаемых результатов и простота построения.

Правила построения

Горизонтальная ось соответствует относительной доле рынка, координатное пространство от 0 до 1 в середине с шагом 0,1 и далее от 1 до 10 с шагом 1. Оценка доли на рынке является результатом анализа продаж всех участников отрасли. Относительная доля рынка рассчитывается как отношение собственных продаж к продажам сильнейшего конкурента или трех сильнейших конкурентов, в зависимости от степени концентрации на конкретном рынке. 1 означает, что собственные продажи равны продажам сильнейшего конкурента.

Вертикальная ось соответствует темпам роста рынка. Координатное пространство определяется темпами роста всех продуктов компании от максимального до минимального,

минимальное значение может быть отрицательное, если темп роста отрицательный.

По каждому продукту устанавливается пересечение вертикальной и горизонтальной оси и рисуется круг, площадь которого соответствует доле продукта в объемах продаж компании.

Теперь необходимо разбить поле на квадранты в соответствии с матрицей BCG. Выбор значений для разбиения и количество квадрантов зависит от общей стратегии, текущего положения предприятия и решения аналитика.

Наиболее простой метод разбиения – установить порог, разделяющий значения параметров на низкие и высокие. Зададим пороговое значение для удельных весов группы продукта в тренде и сбыте, равным 20%. При таком делении, сохраняя терминологию БКГ, имеем ярко выраженную "звезду" (высокая доля и в тренде и в сбыте), "проблему" (высокая доля в тренде, низкая в сбыте), две "коровы" (высокая доля в сбыте, но низкая в тренде) и россыпь "собак" (низкая доля в тренде и в сбыте).

Алгоритм построения модифицированной стратегической матрицы BCG

1. Рассмотрим построение модифицированной стратегической матрицы BCG, основанной на внутренней количественной информации предприятия, то есть наиболее доступной, достоверной и практически бесплатной. Применим такой подход, основываясь на том, что:

1. численно и достаточно точно чрезвычайно трудно рассчитать долю рынка,

2. объем сбыта предприятия фактически и является его объемом рынка,

3. для каждого предприятия ключевой задачей является абсолютный рост собственных объемов сбыта.

2. Единицей анализа выступает "группа продукта", определяемая видом продукта (направление, тип, вид, группа, подгруппа и т.п.) и сегментом покупателей. Каждому товару ставим в соответствие группу продукта.

3. Для каждой группы продукта рассчитывается ее удельный вес в общем объеме сбыта предприятия ("доля рынка"). Процедура вычисления доли каждой группы в объеме сбыта полностью соответствует начальным этапам ABC-анализа.

4. Для каждой группы продукта рассчитывается параметр T – удельный вес группы продукта в темпе изменения объемов сбыта предприятия ("рост рынка") по формуле:

$$T_j = \frac{b_{1j}}{b_1} 100\%$$

где b_{1j} — коэффициент тренда j -ой группы продукта в течение базового периода,

b_1 — коэффициент тренда суммарного сбыта за тот же период.

$$b_1 = \sum_{j=1}^m b_{1j}$$

Формула линейного тренда функции сбыта представляет собой традиционное уравнение полинома первой степени: $y = b_1 x + b_0$

где y - расчетный объем сбыта,

x - расчетный период (месяц),

b_1 - расчетное изменение (приращение или спад) сбыта по сравнению с предыдущим расчетным периодом,

b_0 - константа уравнения, которая может быть интерпретирована, как теоретический объем сбыта в начальный период (1-й месяц).

Для расчета коэффициентов тренда производятся следующие действия:

1. Вычисляется суммарный объем сбыта каждой группы продукта, сгруппированный по месяцам.

2. Производится сортировка значений сначала по группе, а затем по дате. В результате получаем временные ряды объемов сбыта для каждой группы продукта.

3. Вычисляются значения линейного тренда объема сбыта с помощью функции LinearTrend узла Калькулятор с группировкой по коду группы.

4. Рассчитывается прирост тренда для каждой группы продукта, который и является коэффициентом b_1 . При этом используем предыдущее значение тренда, полученное с помощью скользящего окна.

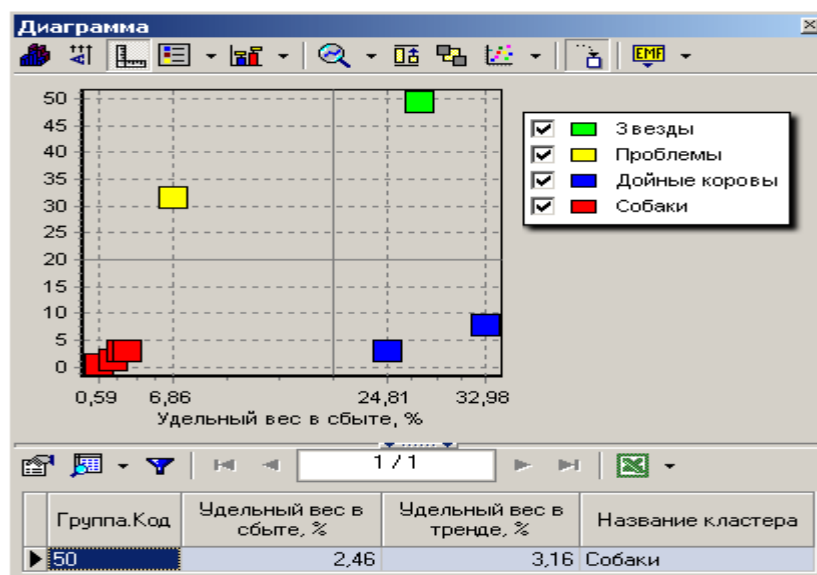


Рисунок 3 – Стратегическая матрица БКГ в виде диаграммы

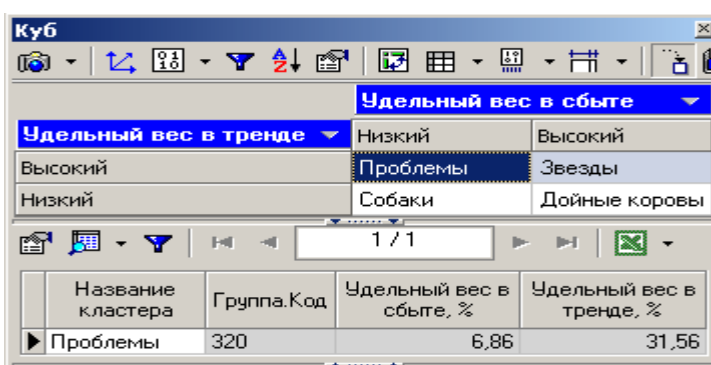


Рисунок 4 – Стратегическая матрица БКГ в виде OLAP-куба

В общем случае, если процедура разбиения матрицы BCG на квадранты оказывается достаточно трудным процессом, возможно применение процедур кластерного анализа с дальнейшей разработкой стратегий для каждого кластера. Кластерный анализ проведем с помощью самоорганизующейся карты Кохонена.

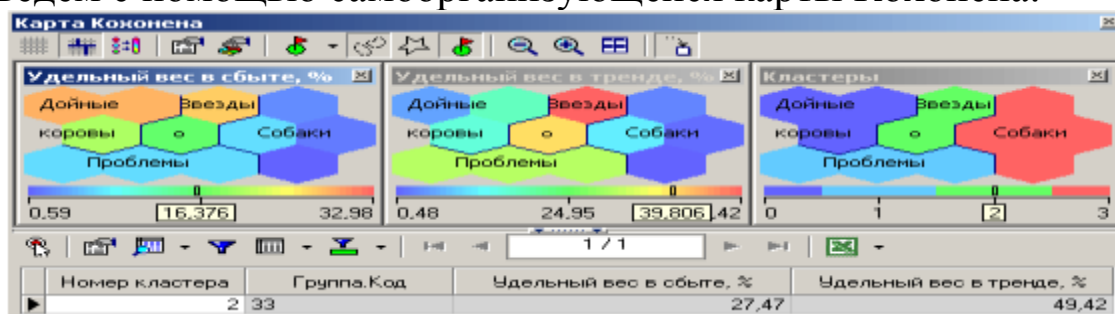


Рисунок 5 – Разделение групп продукта на кластеры

Число кластеров зададим равным четырем. Высокие удельные веса в сбыте и тренде соответствуют красным оттенкам на карте

Кохонена, низкие значения параметров - синим оттенкам. В зависимости от их соотношений даем соответствующие названия кластерам.

Пример

Таблица 8 – Расчет параметров для матрицы ВСГ

№ п/п	Отрасли промышленности	Объем продаж (млн. руб.)		Параметры		Категория ВСГ-матрицы
		2007	2008	доля	рост	
1	2	3	4	5	6	7
1	Машиностроение	149,697 4	153,148 02	16,27%	2,31%	Дойные коровы
2	Черная металлургия	60,9408 5	62,6853	6,66%	2,86%	Собаки
3	Цветная металлургия	1,7099	2,5467	0,27%	48,94%	Трудные дети
4	Промышленность стройматериалов	35,5028 5	37,1289 5	3,95%	4,58%	Собаки
5	Пищевая промышленность	143,697 4	138,865 9	14,76%	-3,36%	Дойные коровы
6	Электроэнергетика	51,4016	49,1426	5,22%	-4,39%	Собаки
7	Легкая промышленность	7,79295	5,46285	0,58%	29,90%	Собаки
8	Химическая промышленность	1,00075	1,00002	0,11%	-0,07%	Собаки
9	Приборостроение и электронная промышленность	118,456 8	119,124 8	12,66%	0,56%	Дойные коровы
10	Деревообрабатывающая промышленность	87,0478	90,4572	9,61%	3,92%	Собаки
11	Перерабатывающая промышленность	116,268 5	114,059 8	12%	-1,90%	Дойные коровы
12	Сельское хозяйство	165,178 9	167,480 5	17,80%	1,39%	Дойные коровы
Итого		938,695 7	941,102 64	100,00 %	0,26%	

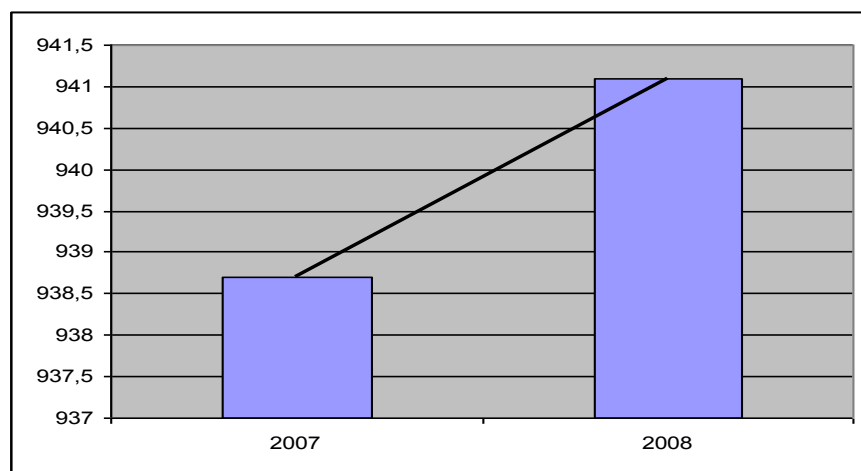


Рисунок 6 Динамика годового объема продаж рынка промышленности Орловской области

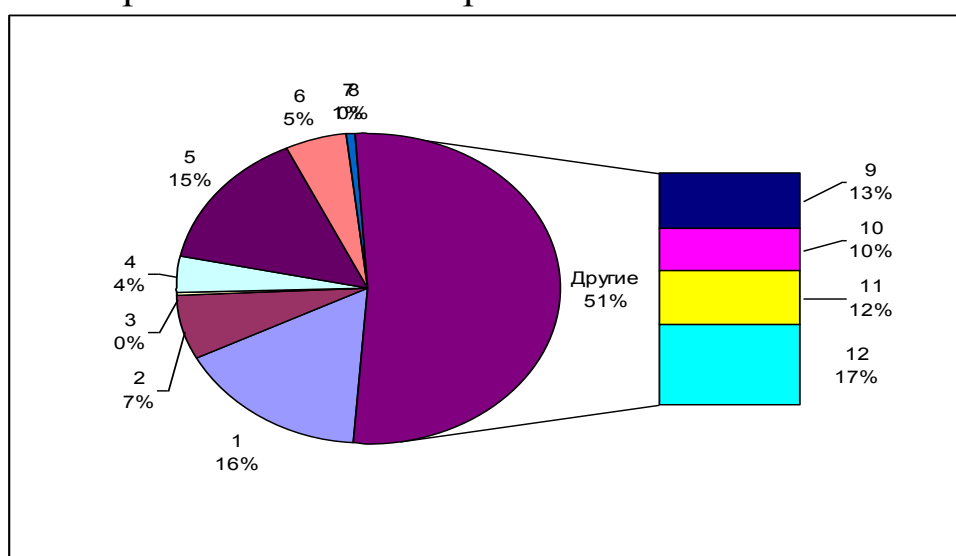


Рисунок 7 Распределение объемов продаж рынка промышленности Орловской области по отраслям

В результате проделанной работы можно сделать вывод о том что, объем продаж рынка промышленности Орловской области в 2008 году вырос по сравнению с 2007 годом на 2,40694 млн. руб. наибольший удельный вес занимает сельское хозяйство.

В категории «Звезды» не находится ни одной отрасли промышленности, так как ни для одной из них ни характерны высокий рост объемов продаж и большая доля рынка.

В категории «Дойные коровы» находятся такие отрасли, как машиностроение, пищевая промышленность, приборостроение и электронная промышленность, перерабатывающая промышленность и сельское хозяйство, для которых характерны большая доля рынка и низкие темпы роста объемов продаж. Для сохранения и увеличения существующих показателей по данным

отраслям промышленности необходимы системный анализ и максимальный контроль.

В квадрате «Собаки» находятся такие отрасли, как черная металлургия, промышленность стройматериалов, электроэнергетика, легкая, химическая и деревообрабатывающая промышленность, для которых характерны низкий рост объемов продаж и маленькая доля на рынке.

В квадрате «Трудные дети» находится черная металлургия, для которой характерны маленькая доля рынка и высокие темпы роста объемов продаж.

Проанализировав рынок промышленности Орловской области, мы сделали вывод, что практически все отрасли промышленности имеют низкие темпы роста объемов продаж, причем из них лишь половина занимает значительную долю рынка (машиностроение, сельское хозяйство и др.), остальные отрасли промышленности, такие как легкая, химическая промышленность, электроэнергетика и др. занимают небольшую долю рынка. Отдельно стоит отметить такую быстроразвивающуюся отрасль, как черная металлургия. Она является единственной составляющей категории «Трудные дети». Для увеличения ее доли на рынке в условиях сильной конкуренции необходимы значительные инвестиции, что будет способствовать ее переходу в категорию «Звезды».

Матрица GE/McKinsey

Успех, который сопутствовал модели стратегического анализа и планирования бизнеса, разработанной специалистами Бостон Консалтинг Групп, стимулировал методические исследования в этой области. Одна за другой начали появляться аналитические модели, несущие подобную BCG смысловую нагрузку и даже весьма схожие с ней в основополагающей идее, но, вместе с тем, некоторым образом отличные, а в чем-то, несомненно, превосходящие ее.

В начале 1970-х годов появилась аналитическая модель, совместно предложенная корпорацией General Electric и консалтинговой компанией McKinsey & Co. и получившая название "модель GE/McKinsey". К 1980 году она стала наиболее популярной многофакторной моделью анализа стратегических позиций бизнеса. Одно время в середине 80-х годов оценивалось, что примерно 36% организаций из списка Форчун 1000 и 45% организаций из списка Форчун 500 внедрили у себя эту методику анализа и планирования.

Модель GE/McKinsey представляет из себя матрицу, состоящую из 9 ячеек для отображения и сравнительного анализа стратегических позиций направлений хозяйственной деятельности организации. Главной особенностью этой модели явилось то, что в ней впервые для сравнения видов бизнеса стали рассматриваться не только "физические" факторы (такие, как объем продаж, прибыль, отдача инвестиций и т.п.), но и субъективные характеристики бизнеса, такие, как изменчивость доли рынка, технологии, состояние кадрового обеспечения и т.п.

Эту модель можно встретить в специальной литературе по стратегическому управлению и планированию под разными названиями. Одни названия отражают некоторый исторический аспект. Например, название "модель GE/McKinsey" говорит о том, кто разработал и предложил модель к использованию. Другие названия могут говорить о ее назначении. Например, "матрица рыночной привлекательности и конкурентных позиций". Третьи названия больше подчеркивают форму данной модели, нежели ее содержание, как, например, название "пузырьковая диаграмма".

В качестве одного из основных достоинств модели GE/McKinsey можно отметить то, что различным факторам (оси X и Y) могут даваться различные весовые коэффициенты в зависимости от их относительной важности для того или иного вида бизнеса в той или иной отрасли, что, безусловно, делает оценку каждого бизнеса более точной.

Для преодоления ограниченности матрицы ВКГ были разработаны расширенные портфельные модели MacKinsey (с 9-ю управляющими политиками), GE и Shell Chemical Company (с 5-ю основными стратегиями).

Каждый бизнес оценивается в терминах двух основных категорий, представляющие из себя комплексные показатели – привлекательность рынка и эффективности бизнеса.

По вертикальной оси откладывается внешний комплексный показатель, для которого используют такие названия, как *привлекательность рынка или интерес предприятия к сектору рынка.*

По горизонтальной оси откладывается внутренний комплексный показатель, для которого используют такие названия, как *эффективность бизнеса, преимущество по отношению к конкурентам, конкурентная позиция предприятия.*

Многообразие названий комплексных характеристик объясняется различиями в наборе, включенных в их состав факторов. Отбор значимых факторов и их бальную оценку осуществляют эксперты.

Для определения *внешнего комплексного показателя* (привлекательность рынка), отражающего возможности развития направления деятельности, используются следующие критерии:

- емкость рынка;
- темп роста рынка;
- уровень конкуренции;
- перспективы в отношении прибыли;
- социальные, политические и юридические факторы.

Для определения *внутреннего комплексного показателя* (уровень конкурентоспособности), отражающего существующее положение объекта на рынке, используются следующие критерии:

- рыночная доля;
- возможности для создания отличительных и ценовых преимуществ;
- репутация;
- потенциальные возможности сбыта и т.д.

Для размещения объектов на поле матрицы необходимо рассчитать два комплексных показателя для каждого объекта. Технология расчета состоит из ряда шагов:

1. Вначале эксперты осуществляют выбор наиболее значимых критериев, которые войдут в состав двух комплексных показателей.

2. Устанавливается вес (степень значимости) для каждого критерия. Сумма весов критериев, составляющих один комплексный показатель, должна быть равна 1.

3. Затем каждый критерий оценивается по 10-балльной шкале (или 5-балльной шкале).

4. Оценка каждого критерия умножается на его вес, а полученные произведения суммируются.

5. Полученное значение и является комплексным показателем, который откладывается для СБЕ на соответствующей оси матрицы.

Пример расчета комплексных показателей для одной СБЕ представлен в таблице 9.

Таблица 9 – Факторы, составляющие комплексные показатели

Внешний показатель	Вес	Оценка	Ценность
--------------------	-----	--------	----------

«Привлекательность рынка»	(степень значимости)	1-5	
Общий объем рынка (емкость рынка)	0,20	4	0,8
Показатель темпов роста рынка в год	0,20	5	1,00
Маржа прибыли (в динамике за несколько лет)	0,15	4	0,60
Интенсивность конкуренции	0,15	2	0,30
Технологические требования	0,15	4	0,60
Влияние инфляции	0,05	3	0,15
Энергоемкость	0,05	2	0,10
Воздействие окружающей среды	0,05	3	0,15
Социальный аспект	-		
Политический аспект	-		
Юридический аспект	-		
Итого	1,00		3,70

Внутренний показатель «Эффективность бизнеса»	Вес (степень значимости)	Оценка 1-5	Ценность
Доля рынка	0,10	4	0,40
Темпы роста доли рынка	0,15	2	0,30
Качество продукции	0,10	4	0,40
Репутация марки	0,10	5	0,50
Распределение продукции	0,05	4	0,20
Эффективность продвижения	0,05	3	0,15
Возможности производства	0,05	3	0,15
Эффективность производства	0,05	2	0,10
Расходы подразделения	0,15	3	0,45
Поставки материала	0,05	5	0,25
Эффективность научных исследований	0,10	3	0,30
Управленческий аппарат	0,05	4	0,20
Итого	1,00		3,40

Затем данные переносятся в матрицу, на которой каждая стратегическая цель маркетинга связана со своей зоной. Матрица GE, построенная на основе оценки факторов по 5-балльной шкале, представлена на рис.9, а матрица GE, построенная на основе оценки факторов по 10-балльной шкале, представлена на рис.10.

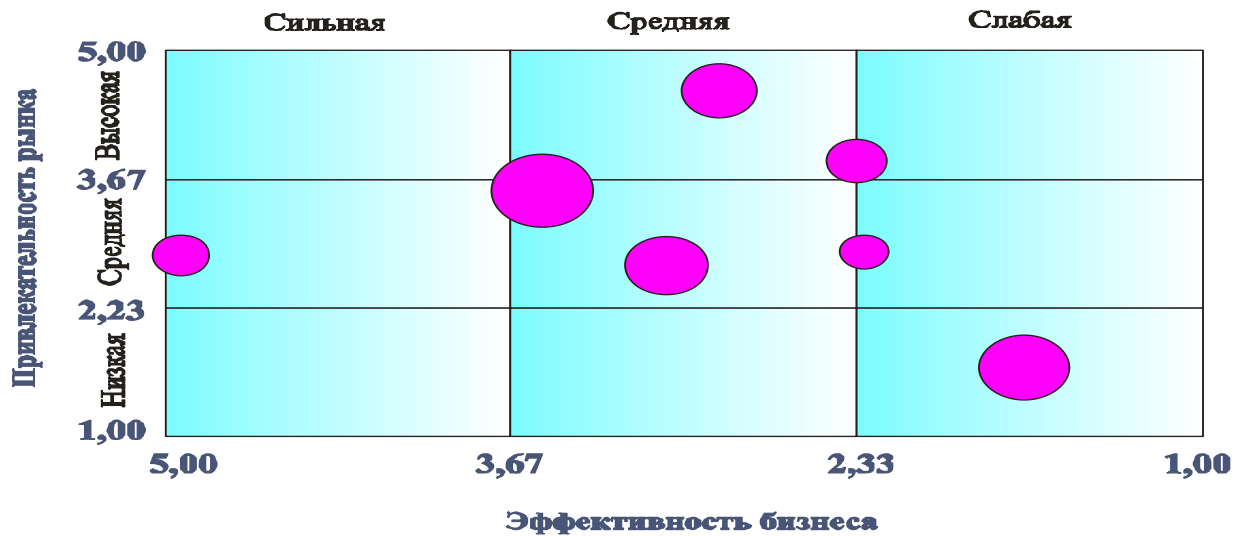


Рисунок 9 Оценка факторов по 5-балльной шкале

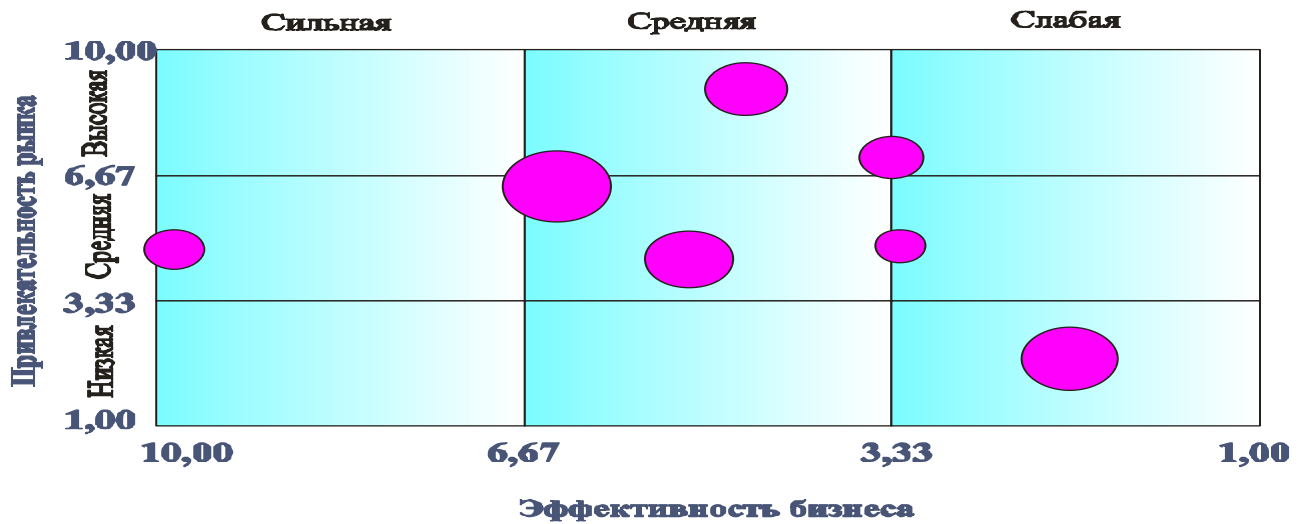


Рисунок 10 Оценка факторов по 10-балльной шкале

Связь между пятью зонами матрицы GE и стратегическими целями представлена на рис.11.

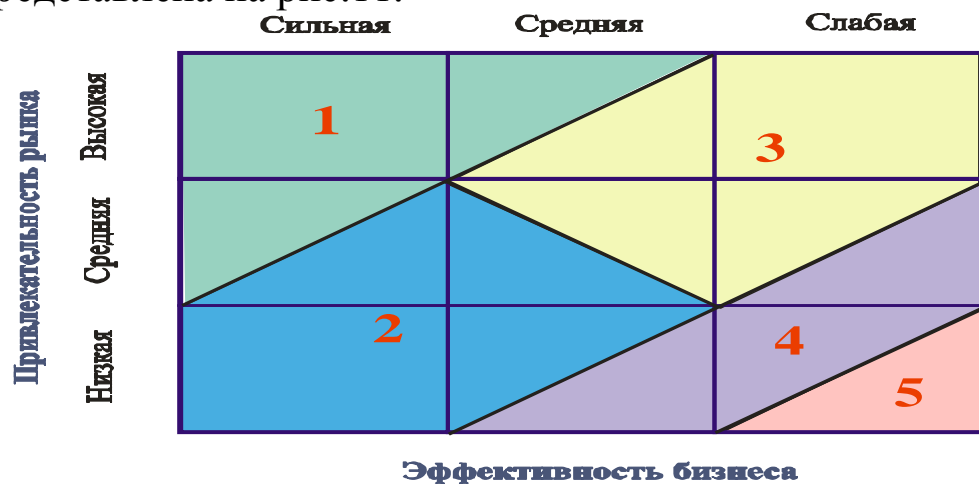


Рисунок 11 Зоны матрицы GE, определяющие стратегические решения

Зона 1. Нарращивание. Рынок считается привлекательным, конкурентоспособность данного товара высокая.

Зона 2. Удержание. Конкурентоспособность товара высокая в отличие от степени привлекательности рынка.

Зона 3. Нарращивание/удержание/исчерпание. Стратегия наращивания применяется по отношению к слабым или пассивным конкурентам, если же достичь намеченных финансовых обязательств по развитию товара/рынка проблематично, то следует выбрать стратегию исчерпания.

Зона 4. Исчерпание. Данная стратегия рекомендуется к применению в случае низких показателей привлекательности рынка и конкурентоспособности.

Зона 5. Сворачивание. Заключается в краткосрочном притоке наличности в следствие прекращения выпуска товара или продажи производства.

Контрольный опрос по теме «Стратегический анализ внешней и внутренней среды. Ситуационный анализ. Стратегический потенциал организации»

1. Анализ факторов внешней среды. PEST-анализ.
2. Цель и этапы ситуационного анализа. Методология и методика SWOT-анализа.
3. Составление профиля среды. Анализ неопределенности организационной среды.
4. Факторы внутренней среды фирмы и их оценка. SNW-подход к анализу внутренних ресурсов.
5. Анализ цепочки создания ценности. Оценка наличия внутренних ресурсов. Использование ресурсов.
6. Матрица BCG.
7. Матрица General Electric (GE) или матрица Mac-Kinsey

МЕТОД SPACE, МЕТОД BSC.

Семинар; анализ ситуации (кейс-задачи)

«ФОТОАППАРАТЫ И ПРИЦЕЛЫ»

Воистину, никогда не знаешь наперед, где обретешь, а где потеряешь. Петербургскому оптико-механическому объединению, переживающему в последние годы, как и всякое оборонное

предприятие, не лучшие времена, посчастливилось найти свою нишу в совершенно неожиданном месте — в молодежных кругах Западной Европы. 25 мая 1996 г. в Петербурге открылась выставка работ членов «Ломографического общества», созданного двумя молодыми людьми из Вены. Именно им обязана своей растущей популярностью в Западной Европе устаревшая модель фотоаппарата ЛОМО. Петербургское объединение, свернувшее было производство фототехники, не только восстановило его, но и наращивает объемы выпуска.

В начале 90-х годов фотоаппаратура ЛОМО практически потеряла спрос на российском рынке. Началось наступление дешевых импортных «мыльниц», удобных в обращении, хотя подчас и уступающих по качеству технике ЛОМО. Поэтому руководство объединения решило свернуть производство фотоаппаратов и сосредоточиться на более перспективных направлениях. Последние камеры «Смена 8м» были подарены питерским первоклашкам. Но вскоре стало ясно, что ЛОМО поспешило: производство фотоаппаратов пришлось восстанавливать.

«Ломографическое общество» зародилось в 1992 г. в Вене. Дело началось с обычной случайности: как-то один молодой венец приобрел по случаю в Праге дешевый и удобный фотоаппарат «ЛОМО-компакт автомат». Производимые с его помощью снимки и цена аппарата пришлись по вкусу многим его приятелям — студентам Венской академии искусств. Молодежь потянулась в Прагу, и уже через несколько недель «ЛОМО-компактами» были экипированы несколько десятков венских студентов. Ребята фотографировали друг друга по придуманным ими же правилам. В результате возник особый стиль фотографии: снимать нужно, не поднося камеру к лицу и не заглядывая в видоискатель. Карточки получаются «сюрными», но «ломографы» делают их сотнями тысяч, так что появление хотя бы одного удачного кадра гарантировано. Когда снимков набралось достаточное количество, апологетам «нового стиля» пришла в голову мысль организовать свою выставку. Под нее-то и было зарегистрировано в Вене «Ломографическое общество» (Lomographic Society). С тех пор экспозиции стали основным инструментом популяризации принципов «ломографии» и скромной российской фотокамеры «ЛОМО-компакт». Желających вступить в ряды «ломографов» и

купить питерский фотоаппарат оказалось неожиданно много. С этого момента забава европейской артистической молодежи стала обрастать всеми атрибутами прибыльного бизнеса.

Естественно, основатели «Демографического общества» попытались установить контакты с ЛОМО. Но первый факс из Вены пришел в Петербург как раз 1 апреля и был воспринят как остроумный розыгрыш. Знакомство состоялось в 1994 г., когда выставка «лomoграфов» проходила в Москве. В июле прошлого года представители ЛОМО заключили с обществом первый контракт на поставку фотокамер, и с тех пор «ЛОМО-компакты» производятся исключительно на экспорт. Помощник гендиректора ЛОМО по связям с общественностью Лазарь Залманов заметил, что «лomoграфы» вовремя подсутились, добившись статуса эксклюзивного поставщика фотокамер «ЛОМО-компакт». Их популярность в Австрии, Швейцарии и Германии выросла настолько, что в ЛОМО обращались уже несколько солидных фирм с выгодными предложениями о покупке камер.

На сегодняшний день число купивших камеру «ЛОМО-компакт автомат» составляет 12 тыс. человек. В этом году ЛОМО изготовит для «лomoграфов» 19 тыс. аппаратов, а в следующем — уже более 80 тысяч. «Ломoграфы» обещают выкупать у петербургского объединения партии любого объема — популярность «лomoграфии» стремительно растет.

Вступительный взнос в «Ломoграфическое общество» составляет 100 ам. долл. Новый член организации получает камеру (сегодня ЛОМО продает аппараты своему эксклюзивному партнеру по 20 ам. долл. за штуку), список адресов фотоателье, где пленку «лomoграфам» проявляют с большой скидкой, и право участвовать в экспозициях и других мероприятиях общества.

Шутки в сторону

Сегодня российские предприятия заняты поиском инвестиций. Многие пытаются найти их через западные фонды. Похоже, что подавляющая часть попыток российских предприятий найти деньги в западных инвестиционных фондах успеха не имеет: отечественные руководители не могут доказать привлекательность своих предприятий в качестве объектов инвестирования.

Вот что говорят специалисты о ситуации с инвестициями в России. А. Шохин, вице-спикер Госдумы: «У нас есть квалифицированная рабочая сила, богатые природные ресурсы,

хорошие современные технологии. Россия добилась небольших успехов в области финансовой стабилизации. Все это должно подталкивать к вложению денег в Россию». Мнение Б. Златкис, руководителя департамента ЦБ и финансового рынка Министерства финансов: «В России норма прибыли намного выше, чем в странах с традиционно рыночной экономикой. За последние пять лет существования РФ не было случаев отказа от оплаты долгов правительства или ненадлежащего исполнения обязательств». Однако существует целый ряд негативных факторов, отталкивающих иностранных инвесторов. Одни считают, что проблема в неадекватности финансовой отчетности, другие — в завышенном налогообложении. «Отпугивает нестабильность финансовых рынков, политическая нестабильность... Отпугивает законодательная нестабильность», — говорит А. Козлов, зам. председателя ЦБ России.

Весьма сомнительно, чтобы какой-либо западный производитель захотел вложить деньги в такой рискованной ситуации. Кроме того, большую сложность представляет овладение спецификой российского рынка. В связи с этим многие западные эксперты рекомендуют использовать промежуточные формы присутствия на рынке — альянсы с местными производителями. Это значительно облегчает включение в уже существующую систему связей, но не избавляет от длинного перечня серьезных рисков как для инвестирующей, так и для принимающей стороны. Даже если российская индустрия самостоятельно начнет реструктуризацию, ей не выдержать иностранной конкуренции без использования иностранного опыта и капитала.

«Чтобы собственность была привлекательной для инвесторов, компания должна выпускать конкурентоспособную продукцию, быть финансово устойчивой и контролировать не только свою собственность, но и область установления цен, обслуживание и т.д. Менеджмент должен связывать себя с компанией и понимать, что капитал, вложенный при большом риске, должен дать собственную отдачу», — говорит Дагмар Боттенбрух, руководитель группы исследований в области промышленности *MS Securities— Bank Bruxelles Lambert*.

Что касается иностранных инвесторов, при выборе объекта инвестирования они обращают внимание на сектор рынка, на котором работает фирма, т.е. внимательно оценивают

перспективность отрасли с позиций вложения капитала. Деньги вкладываются предпочтительно в ГКО, телекоммуникации, аэрокосмическую промышленность, нефть, газ, нефтехимию. Следующим важным моментом для иностранного инвестора является оценка руководства выбранной для сотрудничества фирмы. Ему важно понять, компетентно ли руководство, т.е. видит ли оно перспективы развития отрасли и положение фирмы на рынке.

Директора многих российских предприятий работают по упрощенной схеме: покупка сырья — производство — деньги — покупка сырья — производство. Когда же их спрашивают: «Что вы делаете для получения прибыли?», они отвечают: «Я покупаю сырье на три месяца, чтобы быть уверенным, что мое производство не будет простаивать». Руководство большинства фирм не представляет себе, как развивается отрасль, в которой работает предприятие, не знает своих конкурентов и конъюнктуру рынка, не видит ни угроз, ни перспектив развития и т.д. Еще одна проблема, с которой сталкиваются инвесторы, — это нежелание российского руководителя разделить контроль над операциями компании. Тем не менее обе стороны должны осуществлять контроль над вложенными финансовыми средствами. Иностранцы не только хотят быть в составе совета директоров, они, как правило, стремятся получить какие-то дополнительные права, страхующие их от непредсказуемого поведения русских.

Если руководство фирмы удовлетворяет их требованиям, инвесторы переходят к исследованию самой фирмы: «Как она построена, насколько стара, достаточно ли площадей под новое оборудование, где она находится, какие у нее коммуникации. Потом надо обратить внимание на то, как работают сотрудники. Оценить: понимают ли они, зачем работают, есть ли у рабочих контакт с начальством. Потом необходимо исследовать поставщиков, клиентов, конкурентов. Узнать у руководства необходимую информацию о поставщиках. Поговорить с ними, понять, можно ли иметь дело с такими поставщиками, позвонить нескольким клиентам и узнать, есть ли претензии», — говорит Юрий Дерби, бизнес-консультант, занимающийся экспертизой инвестиционных проектов в фонде «США — Россия». Но даже если фирма прошла испытания по вышеуказанным параметрам, и иностранные компании выбрали ее в качестве объекта

инвестирования, не исключается возможность неудачи. Поэтому используются следующие методы снижения рисков: четкое обозначение в договоре направления использования денег и разделение инвестиций на этапы.

На сегодняшний день инвесторы рассчитывают на 45—50% прибыли от вложенного капитала. Как правило, финансовые ресурсы предоставляются с тем расчетом, что через три — пять лет можно будет при необходимости выйти из бизнеса.

Новая команда — старые проблемы

«Когда я и моя команда взялись за дело, перед нами предстали все возможные проблемы менеджмента, которые вы можете себе представить, и некоторые еще, которые, я надеюсь, не можете», — сказал Илья Клебанов о Ленинградской Оптико-Механической Организации, известной как ЛОМО, когда принял должность генерального директора в августе 1992 г.

Десятилетиями ЛОМО была «алмазом» в советском военно-промышленном комплексе, выпуская сложное оптическое оборудование: наводящие системы для снарядов, пушечные прицелы для танков, перископы для подводных лодок. Крах советской системы отнял у завода смысл существования. С двадцатью пятью тысячами рабочих в конце 80-х в компании был избыток рабочей силы. Две трети ее продукции не были никому нужны. Четыре завода, входившие в ЛОМО, учетверили количество задач, так как каждый завод был вертикально интегрирован до абсурда. Компания до сих пор по максимуму использует давным-давно устаревшие дрели и другие машинные инструменты, которые нужны для производства линз.

Из-за военной роли завода все действия были засекречены. Счета, ведущиеся по советским стандартам, не открывали управляющим никаких сведений о том, сколько стоит сделать каждый продукт и является ли предприятие прибыльным или убыточным. При старом режиме ЛОМО, как и тысячам других российских производителей, преднамеренно мешали стать нормальной компанией. «До 1992 г. наша задача была проста, — говорит Николай Шустов, сейчас технический директор ЛОМО. — Мы производили и поставляли в соответствии с планом. Центр решал все, включая, какие цены нам устанавливать. Зачем нам было даже думать о продажах или доходах?»

От того, достигнет ли Клебанов и его команда успеха в преобразовании ЛОМО в настоящую компанию, зависит, сможет ли предприятие в индустриальном районе Санкт-Петербурга избежать судьбы ординарного предприятия. ЛОМО имеет уже доказанные неоспоримые успехи в высоких технологиях. Оно также получило существенную помощь, включая обучение по McKinsey, консультирование по менеджменту, профинансированное Европейским Банком реконструкции и развития. Если не вытянет ЛОМО, то что говорить о других, более мелких фирмах?

У ЛОМО было стартовое преимущество в гонке за адаптацией к рынку. Во времена социализма его репутация была высока. Вдохновленное идеей, что излюбленная военная компания может быть лучше, чем чисто гражданские компании в производстве потребительских товаров, оно начало диверсифицироваться еще в 70-х, производя камеры, микроскопы, аудиооборудование и кинопроекторы.

После краха социализма ЛОМО сильно повезло в выборе нового босса. Клебанов был полон решимости модернизировать предприятие. Но с момента его избрания рабочим коллективом в 1992 г. он встретил на своем пути весьма существенные политические барьеры. Министры обороны и промышленности в Москве пытались заблокировать его назначение, ибо они знали — контролировать Клебанова будет невозможно. Потерпев неудачу, они впоследствии пытались остановить его, когда он поставил ЛОМО первым в очереди на приватизацию.

Когда Клебанов заявил в сентябре 1992 г., что ЛОМО будет одной из первых компаний, выставленных на аукцион в обмен на ваучеры, московские бюрократы сказали, что такая компания не может быть приватизирована. Ему надо подождать до июня 1993 г., до разрешения трансформироваться в акционерное общество, и до февраля 1994 г., чтобы выставить акции на аукцион.

Пока Клебанов разбирался с бюрократами, бизнес находился в свободном падении. В 1992 г. радикальное правительство Егора Гайдара урезало военные закупки на 80%. Закупки тяжелого оборудования, такого как подлодки и танки — те самые предметы, для которых фирма производила компоненты, — зависли в воздухе. В следующем году комбинация опоздавших платежей и высокой инфляции означила, что компания не получила никакой прибыли с

военного производства. Больницы и школы — большие потребители микроскопов и медицинского оборудования — были в не менее тяжелом экономическом положении: сокращение бюджета и инфляция повлияли на них не менее сильно.

В 1993 г. общий оборот за год составил 11,3 млрд. руб. (12 млн. ам. долл. в соответствии со средним курсом обмена валют за год). Продажи на одного работника ЛОМО были 800 ам. долл. И несмотря на сокращение производства на 45%, по сравнению с уровнем 1990 г., ЛОМО все равно не продавало то, что производило. К концу третьего квартала 1993 г. нереализованный товар компании был оценен в 10,2 млрд. руб., что было почти равно годовым продажам. Вопрос стоял так: проживет ли ЛОМО следующий год?

Шоковая терапия

В этот момент, говорит Клебанов, «было ясно, что эволюция не работает, нужна революция». В октябре 1993 г. он остановил все производственные линии, отправил всех рабочих домой и позвал 600 старших менеджеров в прокуренный конференц-зал, рядом со своим офисом.

Компания разделилась на бизнес-единицы, менеджерам которых впоследствии было поручено определять цели бюджета и продаж. Большинство менеджеров, вспоминая старые добрые времена пятилеток, просто пообещали то, что, по их мнению, босс хотел услышать. Один легкомысленно пообещал увеличить производство специализированных микроскопов до 1000 штук в месяц и был сильно удивлен, когда Клебанов спросил его, как он собирается увеличить продажи от настоящего уровня до 300 в месяц.

Всем было ясно, что некоторые отделения компании не имеют будущего. Например, подразделение по производству камер выпускало 1,5 млн. камер в год. Выглядели они несовременно, работали плохо и стоили больше, чем модели из Восточной Азии, наводняющие новый либерализованный российский рынок. Решения о будущем наполовину успешных бизнес-единиц, таких, как микроскопы и медицинское оборудование, были более трудными.

Менеджеры этих подразделений выросли в обществе, где пожизненная работа была гарантирована, и никогда раньше они не принимали никаких серьезных решений. Поставленные перед

выбором хорошего и плохого рабочего, они обычно оставляли обоих и делили их заработок: результатом был уход хорошего рабочего.

По мере того как «революция» нового босса затронула все части компании, менеджеры стали более суровыми по отношению к непродуктивным рабочим. Результатом было сокращение персонала до 10 тыс. человек.

В конце 1993 г. Клебанов нанес еще один удар. Чтобы предотвратить банкротство, он продал ненужный инвентарь и оборудование, часть из которого даже не распаковывалась, поскольку центральные плановики никогда не затруднялись спросить ЛОМО, нужно им это или нет. Он начал искать возможные пути продать активы, не имеющие отношения к основной деятельности компании, как, например, гостиница на берегу Черного моря.

Также он ввел систему ежедневного отчета менеджеров о потоке денежной наличности. Была привлечена западная аудиторская фирма KPMG, чтобы привести отчеты в надлежащий вид. Это было весьма непросто. «Наше финансовое подразделение раньше называлось отделом экономического планирования, — говорит Владимир Дидук, финансовый директор. — Оно хранило бухгалтерские главные книги вместо управленческих счетов, которые могут что-то вам сказать о здоровье компании»

Поиск ниши

McKinsley консультировала компанию с начала 1993 г., заявляя, что если ЛОМО собирается выжить, оно должно конкурировать на мировом рынке. «Им удалось нас убедить, что если положиться только на наше господство на технологически отсталом рынке, где спрос падал, мы долго не протянем, — говорит Дидук. — Но это поставило перед нами один большой вопрос: где может ЛОМО конкурировать на мировом оптическом рынке?»

Основанная на применении сложнейших технологий оптика — не простой бизнес. На самой вершине уже давно господствует группа немецких компаний, возглавляемых *Zeiss* и *Leica*. Японские компании сейчас делают самые сложные системы, использующие оптику, но они еще не достаточно хороши, чтобы производить оптику самим. Высокоопытный и квалифицированный персонал, требующийся для работ, — очень дорогой в Японии, и его трудно

найти в таких странах, как Малайзия, где множество японских фирм установило свои низкзатратные заводы.

Технический директор ЛОМО Николай Шустов утверждает, что их большая оптика дешевле и лучше, чем аналогичная продукция зарубежных компаний, и западные фирмы это не опровергают. Телескоп с зеркалом диаметром 6 м, который ЛОМО сделала для обсерватории на Кавказе, до сих пор является самым большим оптическим телескопом в мире. ЛОМО могла бы быть весьма конкурентоспособной в производстве специализированного оборудования для мелкосерийного производства.

Но ЛОМО также нужно делать товары массового производства, которые будут приносить более регулярный доход. Самая многообещающая область — это медицинское оборудование, в частности микроскопы и эндоскопы. Гибкие эндоскопы фирмы продаются за четверть цены японской модели. Но покупатели «богатого мира» больше беспокоятся о качестве, чем о цене, и на высококачественном рынке господствуют японские фирмы во главе с *Olympus*. На сегодняшний день ЛОМО приняла решение сконцентрироваться на продажах покупателям со средним доходом Средне-Восточной, Восточной Европы и Латинской Америки.

Однако чтобы достичь этих скромных целей, ЛОМО должна решить три неотложные коммерческие проблемы. Первая — это качество. Совместное предприятие с *Olympus* должно улучшить качество технических эндоскопов, которые используют для осмотра внутренних полостей и частей двигателей и других агрегатов машин. Если союз окажется успешным, *Olympus* займется их распространением и продвижением, возможно, под своим товарным знаком.

Вторая проблема — это неумение подать свой товар. У фирмы до сих пор сохранилась убийственная привычка упаковки даже самой технологически сложной продукции так, что она выглядит как отбросы 50-х годов. Третья проблема — нехватка наличности. Фирме нужны деньги не только для того, чтобы разрабатывать новую продукцию, но и чтобы набирать смышленных выпускников. Сегодняшние начальные заработки — около 40 ам. долл. в месяц — делают почти невозможным привлечь их.

Другие проблемы находятся вне контроля ЛОМО. Правительство за военное и медицинское оборудование всегда платит с запозданием. Высокая инфляция и нестабильная валюта

делают планирование более чем на три месяца очень сложным. Самое плохое, что местные поставщики ЛОМО сырья и компонентов хронически ненадежны. Компания думала о покупке контрольного пакета их акций, но акции либо недоступны, либо очень дороги.

Поэтому ЛОМО отчаянно ищет стратегического инвестора для получения оборотного капитала, помощи в улучшении качества и средств для создания сети распространения и сервиса на экспортных рынках. Клебанов считает, что его компании нужно 50 млн. ам. долл. И необходимость собрать такой капитал изменило отношение фирмы к своим акционерам, владеющим небольшими пакетами акций.

Во-первых, главная цель управления — удержать любого, особенно сотрудников фирмы, от приобретения контрольного пакета акций. Компания хотела остановиться примерно на семи крупных инвесторах и большом количестве мелких. Эта стратегия частично была реализована: у фирмы теперь 25 тыс. акционеров, но 90% обычных (voting) акций находятся у восьми инвесторов. Проблема в том, что некоторые из этих восьми акционеров — спекулянты, чей главный интерес побыстрому «намыть» зеленых, а не лелеять долгосрочное здоровье ЛОМО.

По иронии судьбы, на надежды Клебанова сильно давят 30,9-процентная доля акций правительства. Одна треть этих акций будет продана сотрудникам фирмы, которые смогут превратить старших менеджеров компании в богатых людей. Каждый получит до 1% акций компании, если она достигнет своих поставленных целей. Оставшаяся часть акций предлагается потенциальным стратегическим инвесторам.

Первый предполагаемый партнер ЛОМО, *Zeiss*, предложение отклонил, поскольку уже был занят поглощением родственной компании в Восточной Германии. *Olympus*, следующий на очереди, предложил расширить существующее совместное предприятие (маркетинг технических эндоскопов), продвигая в Россию производственную линию для медицинских эндоскопов третьего поколения, создавая базу для разработки эндоскопов четвертого поколения в Японии. Но ЛОМО эта идея не очень нравится: «Если мы это сделаем, то останемся позади навсегда и наше имя будет связано с устарелыми технологиями. Это японский ход», — проницательно замечает один старший менеджер.

Итак, Клебанову опять приходится опуститься с небес на землю. Вместо нахождения стратегического партнера, который бы купил, пятую часть компании, он ищет группу «функциональных партнеров», которые бы взяли по 4—5% акций и помогли ЛОМО со специфичными проблемами, как, например, образование экспортной сети. Но даже на этом уровне быть партнером ЛОМО — серьезный вызов. Один иностранный консультант выразил мнение: чтобы сделать производство более эффективным, установить финансовый контроль и начать маркетинг, потребуются как минимум 20 зарубежных менеджеров.

Большой вопрос

Любой инвестор, замышляющий подобное мероприятие, захочет знать ответ на один простой вопрос: удалось ли ЛОМО превратиться из военно-промышленного предприятия в настоящую компанию?

Определенно фирма продвинулась вперед. В отличие от тысяч российских фирм, которые плыли последние три года по течению, она поставила перед собой фундаментальные цели и осуществила далеко идущие изменения. «Самое важное сейчас для нас — это отработать не то, что мы можем производить, а то, что мы будем продавать», — говорит Шустов, демонстрируя владение языком рынка. «Если вы выгоните лентяев, остальные будут работать лучше», — добавляет Дидук. Но фирма все еще борется за введение нормальных методов бухучета и управленческих структур и нахождение ниши на рынке.

Вопросы и задания

1. Какие факторы внешнего окружения являются важными для стратегического развития ЛОМО?
2. Оцените перспективы сотрудничества ЛОМО с «Ломографическим обществом».
3. Предложите рекомендации для продвижения ЛОМО на западноевропейском рынке.
4. На какой стадии конкурентоспособности находится сейчас экономика России?

АНАЛИЗ АЛЬТЕРНАТИВ И ВЫБОР СТРАТЕГИИ, СТРАТЕГИЯ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА.

Бизнес-кейс «Стратегия фирмы»

«Вхождение фирмы «Макдоналдс» на советский рынок»

Всемирно известная система ресторанов быстрого обслуживания «Макдоналдс» пришла на советский рынок в результате длительных переговоров. Потребовалось 12 лет, чтобы идея открытия в СССР ресторанов этой системы нашла юридическое закрепление. Переговоры об открытии в Москве к Олимпийским играм 1980 г. ресторанов «Макдоналдс» начались во время монреальской Олимпиады-76 и завершились в апреле 1987 г. подписанием договора о создании совместного предприятия (СП) между канадским филиалом фирмы «Макдоналдс» и Мособщепитом. С подписанием договора СССР стал 52-й страной в мире, в которую пришел «Макдоналдс».

Совместное предприятие «Москва—Макдоналдс» было зарегистрировано Министерством финансов СССР 15 декабря 1988 г. С этого момента оно обрело статус юридического лица, став 159-м по счету совместным предприятием, появившимся в СССР в результате реформ этапа перестройки. Уставный капитал был зарегистрирован в размере 14 млн руб., что соответствовало в то время по официальному обменному курсу примерно 20 млн долл. Советская сторона внесла 51% средств в уставный капитал, соответственно доля канадской стороны составила 49%. Однако инвестиции канадской стороны не ограничивались ее взносом в уставный капитал СП. В целях создания условий для осуществления ресторанного бизнеса канадская сторона в целом (с учетом паевого взноса) инвестировала 50 млн долл. Эти деньги предназначались для строительства, оборудования и запуска перерабатывающего завода (40 млн долл.) и для строительства и запуска первых двух московских ресторанов (10 млн долл.). В целом в Москве по договору предполагалось построить 20 ресторанов.

Официальное открытие первого ресторана в Москве состоялось 31 января 1990 г. Это был самый большой ресторан системы «Макдоналдс»; он рассчитан на 700 посадочных мест. Планировалось, что в нем за день можно будет обслуживать до 15 тыс. посетителей. Жизнь существенно скорректировала эту цифру в

направлении увеличения. В тот день, когда ресторан на Пушкинской площади в первый раз открыл свои двери для гостей, его посетило рекордное за всю историю системы «Макдоналдс» число желающих отведать макдоналдсовских гамбургеров. Было обслужено примерно 30 тыс. человек. Затем в течение нескольких лет в Москве на пересечении Большой Бронной и Тверской улиц рядом с Пушкинской площадью с утра и до вечера можно было видеть, как люди терпеливо, порой до часа, ждут, стоя в очереди, того момента, когда их запустят в ресторан. Несомненно, место для первого ресторана было выбрано очень удачно: самый центр Москвы. Однако во многом неожиданно это удачное по всем традиционным параметрам место расположения ресторана создало для него и определенные трудности. Многие москвичи были недовольны тем, что разрушался стиль и дух одного из исторических мест центра Москвы.

Одним из основополагающих принципов деятельности ресторанов «Макдоналдс» является обеспечение единого уровня обслуживания клиентов во всех уголках мира. Соответствие продукции единому для всей системы стандарту качества, высокая культура обслуживания, чистота и доступность являются конкретными формами воплощения этого принципа, отличительными характеристиками, создающими во всем мире повышенную привлекательность ресторанов быстрого обслуживания «Макдоналдс».

Обычно задолго до открытия ресторана фирма «Макдоналдс» досконально изучает местные ресурсы, поставщиков, а также все то, что может повлиять на качество предлагаемых посетителям блюд и напитков. Только убедившись, что должное качество ресторанных блюд может быть обеспечено, фирма «Макдоналдс» приступает к обслуживанию клиентов. При этом особо важную роль играет качество исходных продуктов. Приступив к реализации проекта в Москве, фирма «Макдоналдс» вынуждена была завезти в Россию из Голландии картофель сорта «Рассет Бэрбанкс», который наилучшим образом подходит для приготовления фирменного блюда: жареного в масле картофеля. Именно этот сорт картофеля было предложено выращивать поставщикам.

Однако качество исходных продуктов не было основной преградой на пути к приготовлению традиционных блюд ресторанов «Макдоналдс». Важно было обеспечить ресторан

качественными и своевременно поступающими в необходимом количестве полуфабрикатами. Для этого «Макдоналдс» отступил от своей традиции (иметь в системе только рестораны) и пошел на строительство перерабатывающе-распределительного комплекса (ПРК), предназначенного для снабжения ресторанов полуфабрикатами.

Получив в декабре 1988 г. при содействии Моссовета земельный участок под строительство ПРК, «Макдоналдс» в течение одного года построил уникальный производственный центр, объединяющий семь полностью автономных производств. В комплексе на производственной площади в 10 тыс. м² разместились самые современные технологические линии по переработке картофеля, мяса, молока, по изготовлению сыра, майонеза, кетчупа, по выпечке хлебобулочных изделий. Оборудование было доставлено из многих стран. Так, выпечка осуществляется с помощью американского оборудования; картофель перерабатывается на оборудовании, изготовленном в Голландии оборудование для переработки молока было закуплено в Швеции. Мощности комплекса позволяют перерабатывать в течение недели до 72 тыс. кг картофеля, до 90 тыс. л молока, 32 тыс. кг натуральной цельной говядины, выпекать 1 млн булочек. Комплекс начал функционировать в середине января 1990 г., обеспечив устойчивую базу снабжения ресторанов полуфабрикатами должного качества.

Во всем мире рестораны сети «Макдоналдс» по причине специфичности меню (сандвичи с котлетой - гамбургером, салатом и сыром и жареные в масле ломтики картофеля), невысокой цены и особой молодежной атмосферы (дизайн помещения, шумные улыбчивые кассиры — буфетчики) пользуются популярностью в основном у детей и молодежи. Конечно, в рестораны «Макдоналдс» заходят и взрослые люди. Но скорее те, кто хотел бы быстро или не дорого перекусить. Посещение же первого ресторана «Макдоналдс» в Москве для основной массы клиентов имело совершенно другой смысл.

Одним из особенных для того времени решений руководства СП «Москва—Макдоналдс» было то, что обслуживание в ресторане велось не на валюту, а на советские рубли. Это делало доступным для каждого советского гражданина посещение ресторана «Макдоналдс». Поэтому, хотя цены в ресторане и были

достаточно высокими, москвичи и многие приезжие стремились посетить этот ресторан хотя бы один раз, чтобы за российские рубли вкусить чуть-чуть от западной жизни. Посещение ресторана само по себе имело для многих больший смысл, чем утоление голода с помощью «биг-маков» и «чизбургеров».

Клиентам ресторана «Макдоналдс» на Пушкинской площади нравилось в нем все: вкусные еда и напитки, красивый интерьер ресторана и удивительная чистота даже во время слякотной зимней непогоды. Особое впечатление на посетителей производили доброжелательность и энергичность работы персонала ресторана, столь контрастировавшее с поведением работников советского общепита, да и всего, как любили тогда говорить, «ненавязчивого советского сервиса».

Вопросы формирования кадров СП «Москва—Макдоналдс», их подбора, общения и воспитания, а также формирования в коллективе «макдоналдсовской» атмосферы, «макдоналдсовского» духа с самого начала работы находились в центре внимания руководства СП, рассматривались им в качестве основы успеха начинаемого в Москве бизнеса.

Импортное производственное оборудование, привезенные для выращивания в СССР западные сорта картофеля, современная технология контроля соответствия полуфабрикатов установленным стандартам качества — все это могло гарантировать качество изготавливаемой и предлагаемой клиентам продукции. Однако качество обслуживания принципиально зависело от работы персонала: менеджеров и «крушников» (так называют на фирме тех, кто непосредственно обслуживает клиентов, тех, кто работает в зале ресторана, создавая своим трудом столь понравившуюся посетителям атмосферу).

Формирование кадрового состава в соответствии с содержанием, объемом и интенсивностью труда, а также организационной культуры, адекватной философии внутрифирменных отношений, существующих в системе «Макдоналдс», потребовали от руководства СП проведения ряда специальных мероприятий.

Система подбора кадров в СП «Москва—Макдоналдс» базировалась на жестком следовании принципу конкурентного отбора из большого числа претендентов. Это отличалось от существовавшей в большинстве СП практики найма на работу по

протекции либо из числа сотрудников советской организации — партнера по СП. Для того чтобы реализовать принцип конкурсного отбора на практике, фирма дала объявление в московских газетах о том, что приступает к найму сотрудников.

К осени 1989 г., когда начался наем работников, СП получило 27 тыс. заявлений. Это создало базу для отбора наиболее энергичных, мотивированных, умных и выдающихся молодых людей и девушек. К моменту открытия ресторана его персонал насчитывал 630 человек. В течение года он увеличился до 1100 человек, а общее количество работников в ресторане, на перерабатывающем заводе и в администрации составило 1550 человек. Наем на конкурентной основе не только позволил отобрать лучших из большого числа претендентов, но и явился сильным мотиватором для молодых людей к более старательной работе в СП. Это объяснялось тем, что победа в конкурсе вызывала у них чувство гордости и высокую степень удовлетворенности.

Условием допуска к участию в конкурсе на начальной стадии отбора претендентов было следующее: претендент должен был иметь телефон, чтобы с ним можно было легко связаться; он должен был жить в полчаса езды до ресторана. Этому критерию удовлетворяли 5 тыс. претендентов. С каждым из них было проведено собеседование. Два помощника менеджера проинтервьюировали всех и приняли решение о том, кто проходит на следующую ступень отбора. С прошедшими кандидатами затем беседовали канадские менеджеры.

Следуя практике, широко используемой в американских ресторанах, СП «Москва—Макдоналдс» решило и в Москве принять в члены команды молодых людей. Однако, если при найме молодежи в США в основном исходят из экономической причины («крушники» сначала получают чуть больше минимальной заработной платы), то в СССР важно было нанять людей, не имевших опыта работы. Идея заключалась в том, что легче привить навыки и стандарты работы, существующие в системе «Макдоналдс», тем, кто не знает как работать, чем отучать от приобретенных ранее неприемлемых навыков работы.

В основной массе принятые на работу молодые люди были в возрасте от 18 до 27 лет. Для большинства из них это была первая работа. Сначала 40% работников были приняты на полный рабочий день. К марту 1990 г. менеджеры увеличили это количество до 80%,

так как молодым людям было трудно совмещать работу и учебу.

В подходе к управлению персоналом СП «Москва—Макдоналдс» использовало ту же философию, которая используется в системе «Макдоналдс» во всем мире. В частности, это принципы: «Макдоналдс» — одна большая семья» и «Макдоналдс» заботится о жизни своих сотрудников во время и вне работы». Молодые люди с удовольствием носили форму «Макдоналдс», они гордились этим. Им нравилось независимо от занимаемой должности называть друг друга по имени, носить на груди табличку с именем, разговаривать с посетителями с улыбкой, как бы играя роль в театре. Ничего подобного в советском менеджменте не существовало. Такая уникальность укрепляла чувство особености и исключительности, что оказывало положительное воздействие на отношение сотрудников к работе. Большое мотивирующее воздействие на сотрудников оказывали регулярно проводимые программы, связанные с особыми поворотными моментами и достижениями работников, а также проводимые каждые три месяца встречи членов команды и менеджеров.

Существенным мотиватором являлись ежемесячные «социальные» мероприятия, такие как речные прогулки по Москве-реке, спортивные соревнования, посещения зрелищных программ. Немаловажно, что все это оплачивалось совместным предприятием.

Большую роль в мотивировании работников играла система компенсаций. Заработная плата в СП была существенно выше, чем средняя заработная плата в СССР. Когда ресторан впервые открылся, члены команды («крушники») получали 2 руб. в час. Это позволяло молодым людям зарабатывать в два с половиной раза больше, чем средняя заработная плата по стране. Существенно более высокую заработную плату, чем в среднем по стране, получали и администрация, и сотрудники перерабатывающего завода. Последние получали более высокую заработную плату, чем на других подобных советских фабриках, хотя их заработная плата и была ниже, чем у работников ресторана. Кроме того, они работали в привлекательных условиях. Завод был построен в пригороде Москвы, где многие люди до этого не имели постоянной работы и должны были ездить в другие районы на работу. Поэтому они были рады получить постоянную работу рядом с домом.

Другим важным моментом системы компенсаций было бесплатное медицинское обслуживание в качественных частных

больницах и клиниках, бесплатные путевки в санатории, на море, бесплатная еда во время работы. «Макдоналдс» также предоставил работникам (за их счет) возможность получения гастрономических заказов. В то же время фирма жестко придерживалась политики увольнения работников, которые совершили на работе кражу.

Чтобы побудить сотрудников к хорошей работе, «Макдоналдс» использует конкуренцию и соревнование. Группы соревнуются за призы. Соревнования организуются на уровне ресторана, региона, страны и между странами.

Большое внимание в работе с персоналом уделяется обучению кадров. СП «Москва—Макдоналдс» с самого начала применяло те же методы обучения, которые использует фирма во всем мире. Были отобраны двадцать восемь менеджеров, которые прошли обучение в течение 3—8 месяцев в Торонто. В 1989 г. менеджеры линии по переработке продуктов прошли обучение в Западной Европе (откуда было получено оборудование), чтобы уметь работать с оборудованием. Четыре человека, которые должны были стать управляющими деятельностью «Макдоналдс» в СССР, прошли такое же обучение, как и все менеджеры «Макдоналдс». Они должны были научиться применять такое же управление в Московской системе ресторанов, какое использовалось в 10 500 ресторанах фирмы по всему миру. Менеджеры проучились 5 месяцев в Институте Гамбургерологии компании в Торонто (Онтарио, Канада). 1000-часовая программа обучения включала занятия в классе, обучение технике использования оборудования и практику управления рестораном. Эта программа дала им практический опыт и знание всех тонкостей деятельности ресторанов «Макдоналдс», начиная от приготовления гамбургеров и кончая мотивированием членов команды.

Кроме того, менеджеры провели дополнительно две недели в Мировом центре обучения фирмы «Макдоналдс» - Университете Гамбургер в Оакбруке (Иллинойс, США). Там вместе с 235 другими менеджерами из разных стран они прослушали курс высшей ресторанной деятельности.

Все члены рабочих групп («крушники») прошли стандартную 60-часовую программу обучения в компании.

Первое, что делают на фирме новые работники, это просматривают видеозапись, объясняющую, применение каких навыков и какого отношения к работе ожидает от них компания.

Работники знакомятся с основами внешнего вида персонала. Они учатся важности дисциплины и ответственности. При этом их учат тому, что они должны проявлять инициативу: когда их коллега нуждается в помощи, они не должны колебаться в ее оказании, даже если это не их прямая задача. Члены команды также изучают основы отношений с клиентом: быть перед кассой до того, как клиент подойдет к ней, смотреть клиенту в глаза, приветствовать клиента улыбкой и предлагать дополнительные предметы для покупки.

Фундаментальным аспектом философии управления персоналом в «Макдоналдс» является привитие работникам чувства гордости за хорошее выполнение работы и признание их достижений. Фирма имеет развитые процедуры для оценки и награждения членов команды. В основе политики компании в отношении дисциплины скорее лежит обучение и исправление, чем наказание. Работники получают инструкции по тому, как выполнять задания, которые они делают не так, как положено. Плохая работа редко является поводом для увольнения. Такая мера используется в качестве последнего средства и приберегается для таких серьезных нарушений, как грубость по отношению к клиенту или воровство.

В СП «Москва - Макдоналдс» придерживаются политики продвижения кадров «изнутри». Фирма рассматривает продвижение в карьере как способ мотивации работников. За первый год деятельности больше 30 членов команды были выдвинуты на должность менеджера.

Осознавая свою социальную ответственность и стараясь способствовать развитию общества, «Макдоналдс» уделяет огромное внимание вопросам формирования и поддержания имиджа фирмы. С момента открытия первого ресторана в 1955 г. фирма «Макдоналдс» регулярно оказывает помощь населению тех мест, где она ведет свою деятельность. Центром внимания со стороны фирмы являются дети и молодежь. Созданный в 1984 г. Детский фонд Роланда Макдоналда оказывает большую финансовую поддержку учреждениям здравоохранения, просвещения и социальной помощи. В Советском Союзе «Макдоналдс» также начал проводить политику помощи больным детям. Был проведен ряд акций по сбору средств, которые направлялись на приобретение необходимого медицинского

оборудования, использовались для отправки советских детей на лечение за рубеж, а также на строительство центра реабилитации детей-инвалидов.

Вопросы:

1. Каковы основные особенности вхождения фирмы «Макдоналдс» на советский рынок?
2. Какие факторы обусловили стратегию вхождения фирмы «Макдоналдс» на советский рынок?
3. Какие особенности вхождения фирмы «Макдоналдс» на советский рынок проявились в продукте СП «Москва - Макдоналдс»?
4. Как на этапе начала деятельности на советском рынке в СП «Москва - Макдоналдс» решались вопросы кадров?
5. Почему вопросам создания и поддержания имиджа уделяется такое большое внимание в фирме «Макдоналдс»?
6. Какие изменения среды ожидают СП «Москва - Макдоналдс» в связи с расширением сети ресторанов и какие в связи с этим изменения в его поведении на рынке должны будут произойти?
7. На примере конкретной ситуации фирмы «Макдоналдс» проведите с помощью матрицы Томпсона и Стрикленда анализ влияния факторов среды на выбор стратегии развития бизнеса.
8. На основе модели пяти сил конкуренции Майкла Портера проанализируйте ситуацию с фирмой «Макдоналдс». Сколько раз в ходе анализа вы будете применять данную модель?
9. Сформулируйте стратегию, которой придерживается фирма «Макдоналдс».
10. Что ценного из опыта стратегического управления в фирме «Макдоналдс» могут использовать современные российские менеджеры? Что бы использовали лично Вы?
11. Что интересного в плане стратегического управления происходит в фирме «Макдоналдс» сегодня? (По материалам периодической печати).

УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ СТРАТЕГИИ. ОРГАНИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ.

Бизнес-кейс

История предприятия

Ход формирования и реализации стратегии развития отечественного торгового предприятия «Спецсантехресурс» (ССТР) поучителен для отечественных предприятий торговли, которые были созданы и развивались в последние годы. Ядро стратегии этой фирмы заключается в повышении собственной конкурентоспособности.

Фирма ССТР была создана в 1997 г. несколькими энтузиастами, занимавшимися «челночной» деятельностью — мелкооптовым импортом сантехники. К руководству фирмой ССТР пришел бывший руководитель крупной оптовой компании, имевший богатый опыт менеджера в области внешнеэкономической деятельности и оптовой торговли.

Объединив свои ресурсы, компаньоны начали активную деятельность по продаже сантехники. В клиентскую базу входили в основном мелкие торговцы, реализующие сантехнику на строительных и мелкооптовых рынках крупных городов. Также осуществлялся развоз заказанной продукции на территории Москвы. Этот период был очень благоприятным для продавца — высокий уровень спроса и наценок обеспечивал большую прибыль. Благоприятная ситуация для бизнеса сложилась в условиях отсутствия сильных конкурентов на рынке и предопределила избыточность проведения маркетинга и разработки специальной стратегии. Объем продаж быстро рос, товарооборот увеличивался, росла численность работников фирмы. Увеличение объемов продаж сказалось на изменении условий работы. Все в большем объеме предоставлялись товарные кредиты. Появились большие складские помещения, реклама в профессиональных изданиях, сформировалась группа крупных клиентов с большими заказами товара. Стала применяться транспортная и складская логистика.

В 1998 г. ССТР самостоятельно вышла на внешний рынок, и теперь наценка на товар полностью доставалась фирме. Однако с положительными результатами пришли новые проблемы, порожденные новой торговой политикой. Иностранные поставщики не предоставляли товарные кредиты из-за отсутствия

долгосрочных деловых отношений с ними, поэтому приходилось быстро, в течение нескольких дней продавать поставленный товар, что существенно ослабляло системность сбытовой деятельности. Постоянно не хватало оборотных средств, что отрицательно сказывалось на наличии и ассортименте товара. Выросли условно-постоянные издержки из-за увеличившегося штата сотрудников.

Во второй половине 1998 г. экономическая ситуация в России серьезно осложнила ведение бизнеса. И тогда руководством ССТР было принято нетривиальное стратегическое решение. В то время когда большинство фирм из-за дефолта прекратило активную деятельность, руководство ССТР решилось на смелый шаг и отправилось к иностранным поставщикам за увеличенными заказами на поставку товара, чем укрепило свой авторитет и получило дополнительные торговые привилегии.

В 1999 г. товарооборот увеличивался, однако росла и конкуренция. В этой ситуации руководство фирмы оказалось перед стратегическим выбором: либо получение максимальной прибыли при минимальных собственных затратах (без совершенствования структуры, маркетинга, сервиса и расширения ассортимента), либо создание целостной системы оптовой продажи сантехники, максимально удовлетворяющей потребности клиентов. Стратегический выбор был сделан в пользу второго варианта. Для его реализации потребовалось полностью использовать возможности логистики во всех областях ведения бизнеса. Одновременно пришлось смириться с большими издержками в расчете на увеличение прибыли и повышение конкурентоспособности в будущем. Принятый стратегический выбор дал возможность ССТР создать целостную систему оптовой торговли, максимально удовлетворяющей потребности клиентов.

Осуществить задуманное мешал целый ряд факторов: низкая квалификация сотрудников, неспособность принимать правильные маркетинговые решения, недостаточная рентабельность предприятия, как следствие отсутствия анализа рынка и дефицита объективной финансовой информации. Руководству пришлось активно заняться стратегией развития фирмы, с упором на обучение персонала.

Два года велась постоянная и кропотливая работа по увеличению рентабельности предприятия, формированию квалифицированных руководителей, обучению сотрудников,

созданию стройной системы оптовой торговли, нацеленной на неуклонное развитие фирмы. Усилия по развитию ССТР в 2001—2002 гг. дали ощутимые результаты: объем продаж увеличился в 3 раза, количество работающих достигло 130 человек, открылось 3 филиала и Интернет-магазин, оптовыми продажами сантехники была охвачена вся территория России.

Перемены на рынке

В 2002 г. значительный сегмент рынка сантехнической продукции оказался оккупирован дешевой продукцией китайского производства. Агрессия фирм, торгующих китайской продукцией, подпитывалась возможностями низких закупочных цен.

В то же время среди поставщиков продукции европейского производства наметилась тенденция формирования олигополистического рынка. Формированию олигополистической структуры рынка способствовал рост таможенных пошлин и платежей. Он создал ощутимый инвестиционный барьер вхождения на рынок: средний оптовик должен был оплачивать в предварительном порядке таможенные платежи на ввозимый товар; при этом в конце 2002 г. средние платежи на импортируемое сантехническое оборудование выросли в 5 раз. В условиях резкого повышения ввозных таможенных пошлин на рынке остались только относительно крупные компании, которые смогли выдержать столь сильно изменившиеся таможенные правила и которые обладали необходимыми финансовыми ресурсами.

Ценообразование оказалось в жестких рамках неявного олигополистического сговора. На практике это означало, что повышение цены одного из поставщиков вызывает не столько конкуренцию по цене, сколько ответное повышение цен. Вследствие этого все участники рынка получают дополнительные преимущества, обусловленные их монополистическим положением на рынке.

Одновременно с формированием олигополистической структуры рынка началась активная диверсификация бизнесов его участников. Многие продавцы сантехники стали предпринимать шаги по расширению предлагаемой номенклатуры, внедряясь на смежные рынки строительных принадлежностей, инструментов и материалов. В этом проявилась горизонтальная диверсификация.

Поход на новую территорию оказался нелегким. Строительный рынок имеет несколько другую структуру и

определяется долгосрочными постоянными хозяйственными связями, которые выстраиваются по законам, далеким от законов конкурентного рынка. В него очень трудно внедриться, он характеризуется очень высокими барьерами входа. Поэтому горизонтальная интеграция в ряде случаев оказалась не очень удачной.

Другие продавцы стали расширять свой бизнес, организуя собственное производство отдельных товаров сантехнического профиля. Однако данное направление диверсификации оказалось наименее удачным. В отсутствие поддержки отечественного производителя значительная часть капиталовложений в производственный сектор не оправдалась. Многие производства не смогли выдержать борьбу с конкурентами из Китая.

Самой успешной оказалась более глубокая диверсификация, при которой прибыль, полученная в торговле сантехническим оборудованием, стала вкладываться в так называемые непрофильные активы. Такими активами стали новые виды бизнеса, как правило, наукоемкого направления. При этом уменьшаются системные риски в области оптовой торговли сантехническим оборудованием. Уже было понятно, что конкуренция может обостриться до критического уровня в связи с приходом на российский рынок мощных западных торговых компаний. Под вопросом оказалась и сама структура оптовой торговли сантехническим оборудованием, поскольку агенты мелкооптовых строительных рынков (пока еще основные потребители сантехники) уже ожидали трудноотражаемую атаку со стороны крупных ритейлеров строительного профиля.

Поиск конкурентных преимуществ

В поиске собственных конкурентных преимуществ руководство фирмы ССТР обратило пристальное внимание на собственную корпоративную культуру. Центральным моментом формирования культуры фирмы ССТР в последние годы стала трансформация фирмы в обучающуюся организацию. В процессе формирования фирмы ССТР как обучающейся организации на всех ее уровнях стали применяться контрольные показатели обучения сотрудников, их знания, умений и навыков в работе с клиентами, ежегодных объемов времени обучения. В практику работы ССТР вошли современные методы обучения: активное обучение на рабочих местах, деловые игры, тестирование. Важным средством

формирования позитивной культуры фирмы ССТР стало установление специальных критериев приема на работу: одним из основных стал критерий обучаемости людей.

Развитие экономической деятельности фирмы потребовало перехода от простого сопровождения товара «поставщик—покупатель», где внимание сосредоточено на транспортировке товара, его хранении и продаже к выполнению таких важнейших функций, как маркетинг, финансирование, аналитическая обработка данных, участие в составлении заказов. Усложнение работы выдвинуло новые требования в отношении личных способностей и знаний управленческого персонала. Были определены возможные пути решения этой проблемы:

1. Поиск и найм готовых квалифицированных специалистов. Преимущества этого пути: быстрое организационное решение проблемы. Недостатки: растянутый период адаптации; возможные кадровые изменения фирмы; возможность увеличения затрат на зарплату.

2. Внефирменная переподготовка существующих работников по необходимым направлениям. Преимущества: относительно быстрый результат. Недостатки: отвлечение работников от непосредственных обязанностей; затраты на обучение; отсутствие знания специфики фирмы со стороны обучающихся.


3. Внутрифирменное обучение и самообразование управленческого персонала в соответствии с требованиями развития фирмы. Преимущества: получение администратора со знанием всей специфики работы фирмы при минимальных затратах. Недостатки: необходимость организации системы обучения на фирме; трудности обеспечения должного уровня обучения персонала на фирме; затраты на фирменную систему обучения.

Стремясь получить в свое распоряжение квалифицированный управленческий персонал, фирма ССТР стала использовать все пути решения этой проблемы.

Для обучения персонала фирмы были задействованы следующие формы обучения:

 лекции с созданием проблемных ситуаций;

 деловые игры;

 совещания с обсуждением и выработкой маркетинговых решений. Обучение стало проводиться в двух формах:

✚ внешняя, при которой сотрудники обучаются вне фирмы (кур-институты, семинары и т.д.);

✚ внутренняя, при которой сотрудники участвуют в деловых играх, решают проблемные ситуации, проявляя и развивая при этом свои способности. Это дает возможность выявить лидеров и увеличить интеллектуальный капитал фирмы.

Нормой стала ситуация, когда каждую неделю на собрании руководителей подразделений компании один из членов совета директоров (всего членов совета — 8) ведет собрание и принимает решение за президента, компании. Это используется для достижения определенных задач:

1. Научить решать проблемы разной степени сложности.
2. Поднять и укрепить авторитет руководителя фирмы.
3. Укрепить дух сопричастности с делами фирмы.
4. Усилить мотивацию по стремлению улучшить и развить результаты деятельности фирмы.

Одной из эффективных форм обучения сотрудников стали так называемые ретриты и группы качества. Ретрит - это форма обучения сотрудников в рамках регулярно проводимых собраний персонала с фиксированной повесткой дня. Часто ретриты проводятся в нерабочее время, в субботу, например, и сопровождаются неформальным общением сотрудников, что способствует налаживанию продуктивных коммуникаций между членами коллектива. Эта форма повышения эффективности работы коллективов стала своеобразной формой повышения квалификации и обучения. Она позволяет раскрепостить инновационный потенциал сотрудников, разбудить в них творческую инициативу. На фирме ССТР ретриты приняли форму неформальных обсуждений, в процессе которых сотрудники в непринужденной обстановке выдвигают собственные решения проблем развития своего подразделения или фирмы в целом. Каждое крупное инновационное решение, любые изменения в транспортной, складской и производственной логистике принимаются только после обсуждения в рабочих группах. Особое внимание при обсуждении в рабочих группах было обращено на следующие вопросы:

- ✚ расширение ассортимента товара;
- ✚ рентабельность продаж и снижение издержек;

- ✚ выявление новых рынков сбыта и правильное позиционирование товара;
- ✚ повышение конкурентоспособности товара, борьба с конкурентами и привлечение новых покупателей;
- ✚ совершенствование сервиса для клиентов.

Поиск других ресурсов

В ССТР при составлении перспективного плана развития фирмы решили применить метод финансового замещения для дополнительного инвестирования в закупку товара и расширения его ассортимента, а также для ускорения оборачиваемости финансовых средств с уменьшением издержек.

С этой целью аналитическим отделом были сделаны расчеты по определению сроков реализации товаров каждого поставщика. Выявили поставщиков-конкурентов с аналогичной продукцией. Был составлен план мероприятий, в котором учитывались особенности поставщиков и конечная цель переговоров с ними. Определили план поэтапных переговоров с каждым поставщиком для получения от них дополнительных привилегий. Отдел маркетинга усилил контроль над деятельностью конкурентов, покупающих товар у общих поставщиков, с целью использовать эту информацию для переговоров. Изменили транспортную логистику: привели в соответствие с реализацией продукции сроки доставки, объемы и ассортимент товаров. Открыли несколько филиалов, где при необходимости можно быстро увеличить складские площади.

В результате с марта 2001 по март 2002 г, произошло значительное замещение средств фирмы на явные и неявные кредитные ресурсы. Таким образом, фирма добилась значительного высвобождения средств, что обеспечило:

- ✚ рост объема продаж в 2 раза без привлечения заемных средств;
- ✚ снижение издержек;
- ✚ увеличение ассортимента товаров;
- ✚ увеличение клиентской базы;
- ✚ укрепление авторитета фирмы среди клиентов и поставщиков.

Применение метода финансового замещения значительно усилило конкурентоспособность фирмы.


Фирма ССТР внедрила в практику своей работы ряд элементов менеджмента знаний.

Примером может служить каталог маркетинговых решений в фирме ССТР. Данный каталог сконцентрировал в себе формализованный и нормативно закрепленный опыт менеджеров фирмы. Такая формализация позволяет каждому работнику в своей работе с клиентами опираться на решения, выработанные всем коллективом в течение всей последней истории развития фирмы. Каталог стал хранилищем корпоративных знаний, которые были накоплены в предыдущие годы. Одновременно он используется торговыми менеджерами фирмы как инструмент для принятия управленческих решений. В каталоге на основе таблицы, учитывающей воздействия внешних и внутренних факторов рынка и фирмы, представлены варианты маркетинговых решений. Он является открытым, так как постоянно вбирает в себя опыт, | извлеченный из научных источников и реальной торговой деятельности фирмы для всего управленческого персонала. Каталог полезен, прежде всего, тем, что помимо собственно маркетинговых решений, в нем показываются этапы принятия решений и необходимая для этого информация. Занесение в каталог новых маркетинговых решений материально стимулируется и влияет на результаты аттестации сотрудников фирмы.

Наряду с каталогом маркетинговых решений в деятельности фирмы ССТР стал применяться математический инструмент корпоративного знания - так называемый калькулятор менеджера. Он разработан в помощь менеджеру для оперативного принятия решения им по уровню скидки, предоставляемой клиенту по определенной позиции товара. Величина скидки постоянно соотносится с объемом продаваемого товара с целью увеличения или сохранения размера валового дохода.

В рамках стратегического управления на фирме ССТР были определены основные направления повышения финансово-экономической устойчивости и конкурентоспособности, в условиях изменения параметров среды функционирования:

- ✚ формирование обучающейся организации;
- ✚ целенаправленное увеличение интеллектуального капитала на основе менеджмента знаний;
- ✚ организация плотного потока инноваций, в том числе управленческих и финансовых;
- ✚ формирование позитивной культуры предприятия;

 использование новых методов маркетинга в практике деятельности оптовых торговых предприятий.

Выводы и рекомендации

Деятельность фирмы ССТР доказала, что формирование позитивной культуры предприятия в современных условиях становится одним из основных факторов конкурентоспособности торгового предприятия. Были использованы такие методы формирования культуры предприятия, как создание побудительных мотивов для обучения сотрудников, внедрение современных форм и методов оплаты труда и стимулирования продаж, организация групповой деятельности, постоянное обучение и его мониторинг, формирование единых правил поведения, отбор персонала.

Для повышения конкурентоспособности в фирме ССТР используется эффективная организационно-управленческая инновация — метод финансового замещения. Его суть в том, что увеличение объемов продаж происходит не за счет дополнительных финансовых средств, потраченных на закупку товаров, а за счет альтернативных источников, которые вовлекаются менеджерами среднего звена.

Новые подходы к развитию фирм и организаций требуют переноса акцента управленческих воздействий на интеллектуальный капитал, применения новых подходов и методов управления, в том числе менеджмента знаний. Примером использования приемов и методов менеджмента знаний может служить каталог маркетинговых решений в фирме ССТР. Каталог представляет собой формализованный и нормативно закрепленный опыт менеджеров фирмы. Такая формализация позволяет каждому новичку фирмы, как и опытному работнику, опираться в своей работе с клиентами на выработанные всем коллективом решения. Данный каталог - хранилище корпоративных знаний, накопленных в предыдущие годы.

В процессе деятельности предприятия ССТР было доказано, что формирование плотного потока нововведений становится необходимым условием высокой конкурентоспособности любого, в том числе торгового предприятия.

Контрольные вопросы и задания

1. Каковы основные факторы конкурентоспособности фирмы ССТР?

2. На каком рынке - совершенной конкуренции, или олигополистическом - действует фирма ССТР? В чем заключается центральная компетенция ССТР?

3. Как используется теория М. Портера в практике деятельности фирмы ССТР?

4. Согласны ли вы с тем, что современные теории конкурентоспособности применимы только в условиях развитого рынка стран Запада?

РАЗРАБОТКА ИТ-СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ХОЗЯЙСТВУЮЩЕГО СУБЪЕКТА.

Важное значение при выборе и формировании конкурентной стратегии в рамках рыночного подхода приобретают **стимулы, которые представляют собой структурные детерминанты отличий среди предприятий - конкурентов в издержках или предпочтениях и поведении потребителя или группы потребителей.** Стимулы лежат в основе источников конкурентного преимущества. Большая часть значимых стимулов включают масштаб деятельности, накопление знаний в процессе деятельности, размещение производственных мощностей предприятия, определение времени инвестирования в процессе деятельности, степень интеграции предприятия, правительственное регулирование и т.д. Некоторая группа стимулов определяет как относительные издержки, так и дифференциацию. Состав и значение отдельных стимулов варьируется в зависимости от деятельности предприятия и отрасли.

Процесс формирования стратегий отражает некоторую комбинацию первоначальных условий и творческого выбора. Баланс между влиянием первоначальных условий и действием чисто управленческого выбора изменяется от компании и отрасли. Также может существовать тенденция преувеличения роли первоначальных условий, которые могут существовать в рамках отдельного предприятия или в среде его базирования. Достижение успеха требует выбора привлекательной конкурентной позиции относительно данной структуры отрасли, позиций конкурентов и имеющихся возможностей самого предприятия, а также приведения всех видов деятельности предприятия в соответствие с выбранной позицией.

Одним из направлений поиска основ стратегического успеха предприятия является **ресурсный подход формирования стратегии**, который рассматривается как альтернатива рыночно-ориентированной схеме разработки стратегии.

По мнению сторонников ресурсного подхода (Э.Рюли, Р.Холл), четкая ориентация на рынки сбыта не является сама по себе гарантией успеха и долговременного наилучшего положения предприятия на рынке. Рыночно-ориентированный подход недостаточно учитывает организационные, научно-психологические и социальные факторы поведения предприятия в стратегическом отношении. Например, внутрифирменную структуру, социальные аспекты управления, ресурсообеспечение и поведение персонала, который непосредственно участвует в реализации стратегии.

В отличие от рыночного подхода, предполагающего определение потребности в ресурсах в зависимости от положения предприятия на рынке, ресурсный подход базируется на утверждении, что рыночное положение предприятия основывается на его ресурсном потенциале, то есть в основу выбора стратегии ставятся ресурсы предприятия и управление ими. Соответственно, в рамках этого подхода определяется, что конкурентоспособность предприятия в долгосрочной перспективе зависит от правильного выбора ресурсов и способности осуществлять комбинацию ресурсов лучше, оригинальнее и быстрее своих конкурентов. При этом особое внимание уделяется фактору времени, который может играть решающую роль в достижении конкурентного успеха, особенно высокотехнологических отраслей.

Ресурсный подход к формированию стратегии базируется на том, что каждая фирма обладает разнообразными ресурсами, приобретаемыми на рынках факторов производства и "нарабатываемыми" в процессе её деятельности, а также способностью комбинировать их со своими возможностями (квалифицированный персонал, техническими средствами и т.д.) и целями.

Оригинальное и эффективное сочетание ресурсов по сравнению с конкурентами в зарубежной экономической литературе получило определение ключевой компетенции (key

competencies) предприятия (competencies – в переводе с английского означает компетенции, умения, способности).

Ключевая компетенция, в свою очередь, базируется на материальных и нематериальных компетенциях. В качестве материальной компетенции рассматриваются технические и технологические возможности предприятия (уникальная технология, высокоспециализированное оборудование и т.д.), которые служат основой для развития ключевых компетенций в стратегическом аспекте. Примером являются японские компании (Honda, Canon, Sony и др.), располагавшие базисными технологиями в области точной механики и оптики, микроэлектроники, двигателей внутреннего сгорания, миниатюризации и пр., что обеспечило им ключевые компетенции в изготовлении ряда высокотехнологических изделий и компонентов.

В то время, как эффект от обладания материальными ключевыми компетенциями очевиден, нематериальные компетенции, включающие в себя функциональные компетенции и организационную культуру, трудно воспринимаются, так как не обладают вещественной формой в обычном представлении и в связи с этим не всегда четко просматривается их роль и значение в достижении успеха предприятием.

Способность предприятия к формированию ключевых компетенций характеризуется понятием **метокомпетенции, включающим социальные взаимодействия, в частности реакцию на критику, способность реагировать на вызов соперников, способность к обучению и коммуникации.** Наличие метокомпетенции определяет основу для эффективного развития предприятия, формирования, использования и сохранения ключевых материальных и нематериальных компетенций.

Процесс формирования ресурсно-ориентированной конкурентной стратегии включает: обоснованную оценку ресурсов, возможности предприятия в формировании ключевых компетенций; средства защиты ключевых компетенций, а также многоаспектный подход к формированию, развитию и использованию ключевых компетенций. Методика разработки конкурентной стратегии, ориентированной на ресурсный потенциал предприятия, должна включать ответы на следующие вопросы:

1. Какими ключевыми компетенциями, включая метокомпетенции, располагает предприятие в настоящее время, как долго они сохраняют свою силу?

2. Каким образом указанные компетенции могут быть защищены, развиты и использованы в рамках общефирменной стратегии?

3. Как обеспечить устойчивые средства их защиты?

4. Может ли предприятие на базе имеющихся ресурсов создать новые, оригинальные комбинации ресурсов, которые в будущем могут быть трансформированы в ключевые компетенции?

5. Нужны ли предприятию новые материальные и нематериальные ресурсы для достижения в будущем стабильной конкурентоспособности, и какие инвестиции для этого требуются?

6. Каким образом должны создаваться новые ключевые компетенции – на основе несовершенства рынка ресурсов, собственных оригинальных решений или связей с партнерами?

7. Имеются ли несовершенные рынки факторов производства, которые фирма может лучше использовать?

8. Каковы ключевые компетенции конкурентов предприятия, какие из них она может использовать или нейтрализовать, а какие не поддаются воспроизведению?

9. Какими потенциальными возможностями должна располагать фирма для создания новых ключевых компетенций?

Обеспечение защиты ключевых компетенций осуществляется с помощью различных средств, таких как, например, ограничение доступа к некоторым ресурсам, обеспечение невозможности их замены и ограниченной возможности использования оригинальной комбинации ресурсов.

Эффективность подобных мер достигается вследствие несовершенства рынка ресурсов, в условиях ограниченности доступа к необходимым ресурсам и преимущественного положения отдельных фирм в ресурсообеспечении, благодаря которому обеспечивается их конкурентоспособность.

Кроме того, защиту ключевым компетенциям также могут обеспечить:

- сложность и длительный период ключевых компетенций (например, сложные технологии, сети общественной связи, культура предприятия не так легко поддается воспроизведению конкурентами);

- секретность или скрытность ресурсов;
- размеры предприятия (например, предприятия малых и средних размеров могут подвергаться финансовой, политической и рыночной санкциям со стороны более крупных предприятий);
- высокие издержки, вследствие перехода конкурента от одного поставщика к другому;
- фактор времени в отношении скорости научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок и продвижения продукта на рынок.

Защита ключевых компетенций должна проводиться с использованием всех доступных мер и с учетом конкретной рыночной ситуации, определяемой жесткостью конкуренции в отрасли, ее спецификой, возможностями преодоления отраслевых барьеров, ситуации на рынках ресурсов, положения и способностей конкурентов.

Ресурсно-ориентированный подход к обоснованию выбора конкурентной стратегии не должен рассматриваться в качестве альтернативы рыночному, так как не может быть отделен от других структурных составляющих конкурентного преимущества, включающих масштаб деятельности, специализацию, оптимальную степень интеграции и т.д.

Ценность ресурсов проявляется только в контексте осуществления определенных видов деятельности с целью достижения конкурентных преимуществ. Конкурентная ценность ресурсов может увеличиваться и уменьшаться посредством изменений в технологии, поведения конкурента или требований потребителей. Таким образом, ценность ресурса связана со структурой отрасли и с рыночной ситуацией.

Связь между ресурсами и видами деятельности является более фундаментальной, однако, ресурсы занимают присущую им промежуточную позицию в цепочке причинности, объясняющей стратегический успех предприятия. Ресурсы возникают либо в результате осуществления видов деятельности предприятия в течение времени (нематериальные ресурсы), либо посредством приобретения на рынке или некоторой комбинации этих двух способов. Указанные способы отражают приоритет управленческого выбора.

Таким образом, ресурсная концепция предприятия должна присутствовать во всех стратегических разработках, при этом

не следует игнорировать роль и значение нематериальных ключевых компетенций в достижении стабильности конкурентоспособности предприятия. Рассмотренные методические подходы к формированию стратегии объединяет этапность выработки стратегии: определение целей, и направлений развития предприятия, анализ внешнего окружения для предприятия, а также анализ внутренних возможностей, преимуществ и слабых сторон.

Следует выделить конкурентную стратегию проникновения на рынок и конкурентную стратегию присутствия на рынке. Стратегия проникновения на рынок оказывает непосредственное влияние на долговременное присутствие продукта на рынке и определяет в значительной мере выбор и разработку руководством предприятия последующей конкурентной стратегии присутствия на рынке, а в конечном итоге конкурентоспособность предприятия. По свидетельству зарубежных специалистов из-за отсутствия должного внимания к формированию указанной стратегии в 80% случаев новый продукт терпит поражение на рынке. Модель стратегии проникновения на рынок представлена на рисунке 27.

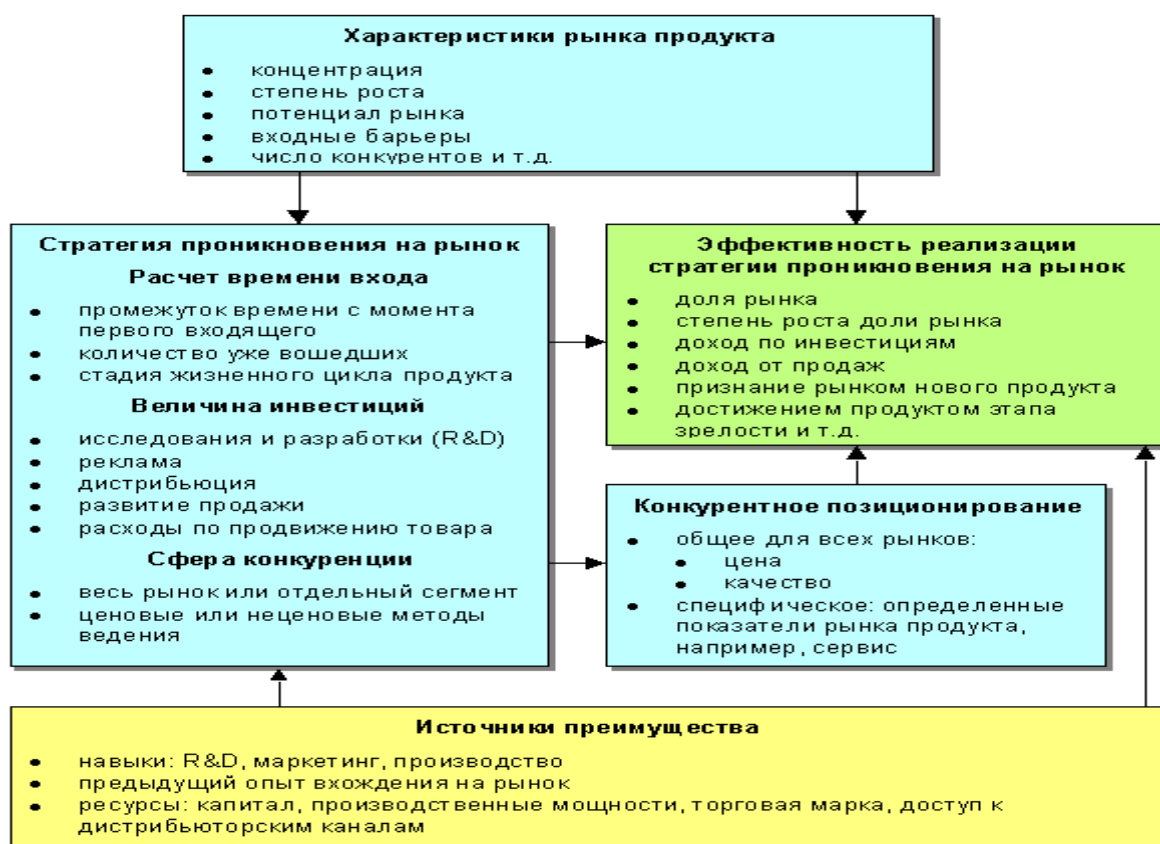


Рисунок 27 Общая концепция формирования стратегии проникновения на рынок

Общая концепция формирования стратегии проникновения и долговременного присутствия включает:

- решение руководства предприятия, касающиеся входа на рынок – о времени входа; величине инвестиций при входе и в течение периода входа и их распределении; сфере конкуренции.
- структурные характеристики рынка продукта или отрасли;
- характеристики самого предприятия;
- взаимное влияние всех перечисленных элементов на долгосрочное присутствие продукта на рынке.

Эффективность реализации стратегии проникновения и долговременное присутствие продукта на рынке определяется уровнем рыночного успеха, то есть достижением продуктом стадии рыночной зрелости или расширением границы продуктового рынка. Наиболее общепринятыми используемыми критериями эффективности в этом контексте являются прибыль и доля рынка.

Конкурентная стратегия присутствия на рынке подразделяется на стратегию поведения и стратегию конкурентной борьбы. Подобная классификация служит целям исследования и способствует пониманию причин достижения конкурентоспособности и стратегического успеха предприятия. Виды и характеристика стратегий представляют собой шаблоны стратегических действий, эффективность использования которых обусловлена наличием соответствующих предпосылок во внешней и внутренней среде предприятия. Типовые конкурентные стратегии поведения классифицируются по степени их активности или агрессивности. Как правило, различают стратегии наступательные, оборонительные и отступления или ухода с рынка.

Стратегия конкурентной борьбы характеризует выбор руководством предприятия основных методов конкурентирования: ценовых или неценовых в рамках стратегии поведения. Выбор каждой из перечисленных стратегий связан с определенной долей риска, возникающей, в частности из-за неадекватно оцененных возможностей конкурентов и собственного потенциала, конкурентной ситуации, непредсказуемых изменений в экономике, правом регулировании, технологии, экологии, обществе и политике.

В последнее десятилетие достижение весомых конкурентных преимуществ часто рассматривают в связи с перспективами глобализации предпринимательской деятельности. Как правило,

преимущества, получаемые за счет глобализации деятельности, являются дополнением к преимуществам, полученные в стране базирования, и придают им более длительный характер. С этих позиций под **глобальной стратегией** следует понимать **стратегию, ориентированную на мировой рынок и реализацию стандартизированной продукции или услуг на этом рынке; координацию и интеграцию видов деятельности в масштабах всего мирового сообщества с целью использования возможностей международного разделения труда, преимуществ крупномасштабного производства и т.д.** Необходимость формирования глобальной стратегии предприятием определяется в первую очередь степенью глобализации отрасли.

Сфокусированность руководства предприятия на временном факторе конкуренции позволяет говорить о конкурентной стратегии временной организации, которая может быть направлена на удовлетворение требований потребителей в отношении четкости и пунктуальности сроков поставок, временной гибкости и своевременности. На практике, как правило, указанная стратегия носит косвенный характер, дополняя основную конкурентную стратегию предприятия. Следует отметить, что в последнее время увеличивается число рынков, развитие которых тесно увязано с фактором времени, способствуя развитию перспектив применения концепции конкурентной стратегии, ориентированной на фактор времени. Основные этапы формирования конкурентной стратегии предприятия представлены на рисунке 28.

Основополагающие решения относительно стратегической ориентации предприятия разрабатываются на высшем уровне его руководства и носят самый общий характер. Конкретизация стратегического выбора применительно к реальной конкурентной ситуации в рыночных сегментах, реальным ресурсным и организационным возможностям предприятия осуществляется на среднем уровне руководства в рамках формирования конкурентной стратегий.

Понятие функциональной стратегии предприятия связано с функциональными службами (отделами) предприятия и используется для обозначения направления деятельности той или иной функциональной службы или отдела в рамках общей стратегии предприятия. В рыночной экономике предприятиями в основном разрабатываются следующие функциональные стратегии:

стратегия маркетинга, финансовая стратегия, стратегия качества, инновационная стратегия (или стратегия НИОКР), стратегия производства, социальная стратегия, стратегия организационных изменений, экологическая стратегия.

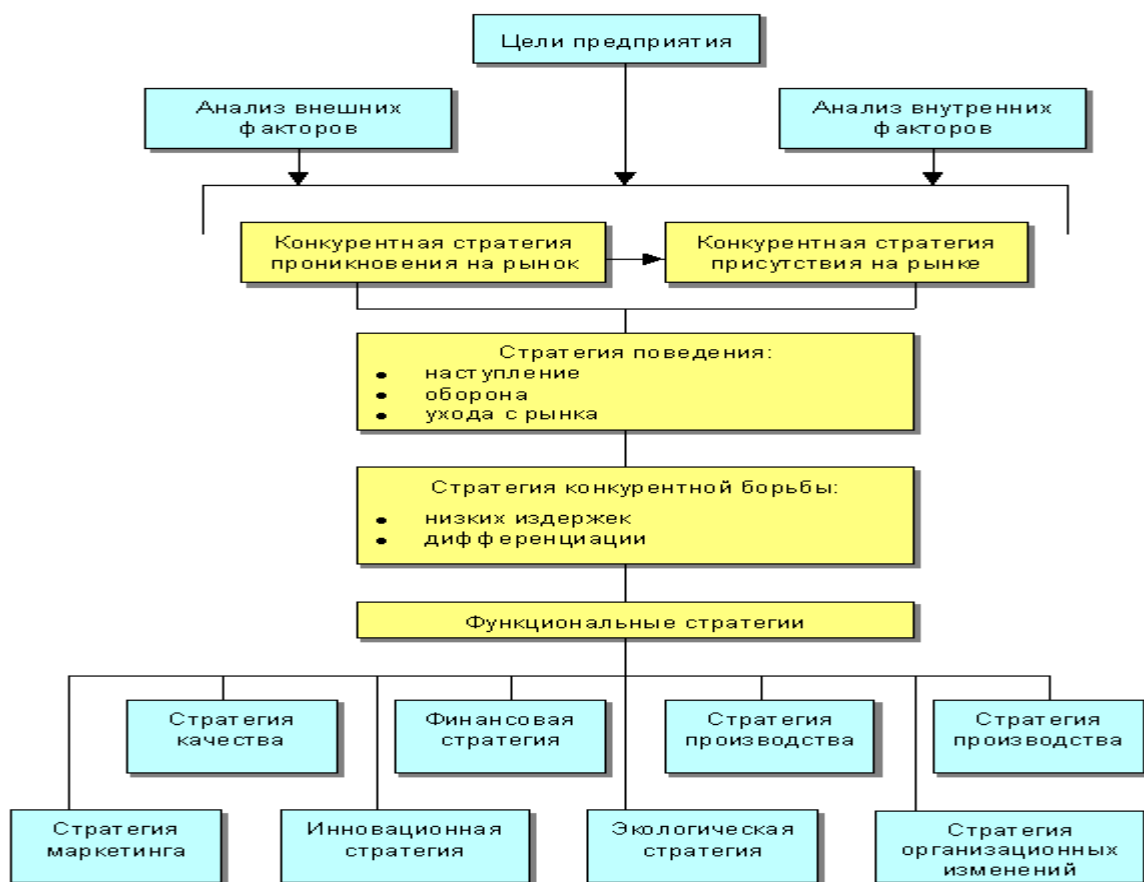


Рисунок 28 Схема формирования стратегий предприятия

Разработка функциональных стратегий в самом общем виде предполагает следующие шаги:

1. определение роли, значения и конкретного содержания каждой функциональной службы (или отдела) предприятия в рамках конкурентной стратегии;

2. уточнение, каким образом выполнение данной службой (или отделом) своей функции способствует развитию предприятия в соответствии с конкурентной стратегией;

3. проведение четкого разграничения между функциями;

4. изучение и критическая оценка потребляемых функциональными службами (или отделами) средств в сравнении с соответствующим результатом деятельности функциональной деятельности функциональной службы (как правило, в практической деятельности это является трудно соразмеримым и

соответственно не всегда удастся измерить результат деятельности отдельных функциональных служб (отделов) предприятия);

5. ориентацию исполнителей всех функциональных служб на достижение целей предприятия;

6. предупреждение возможных конфликтов, связанных с профессиональной компетентностью, профессиональной этикой и предпринимательством при координации и согласовании функциональных стратегий.

Функциональные стратегии предприятия непосредственно связаны с осуществлением его конкурентной стратегии и имеют приоритетное значение для ее успешной реализации. Студентам предложено разработать стратегию развития любого хозяйствующего субъекта.

Контрольный опрос по теме 12 «Корпоративные стратегии слияния и приобретения корпораций, проектирование систем управления»

1. Общая характеристика стратегического планирования развития города и региона.
2. Цикл стратегического планирования развития города и региона.
3. Методы прогнозирования экономической конъюнктуры в стратегическом менеджменте