

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
(ФГБОУ ВО «РГГУ»)**

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра управления

## **СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ**

Рабочая программа дисциплины

Код и наименование направления подготовки: 38.04.02 Менеджмент

Наименование направленности: Управление маркетингом

Уровень высшего образования: магистратура

Форма обучения: очно-заочная и заочная

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2024

## **СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ**

Рабочая программа дисциплины

Составитель: к.и.н., профессор О.Ю. Артёмов,

Ответственный редактор: д.э.н., профессор Н.В. Овчинникова

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания кафедры

№ 10 от 29.02.2024.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1.	Пояснительная записка	4
1.1.	Цель и задачи дисциплины	4
1.2.	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций	5
1.3.	Место дисциплины в структуре образовательной программы	4
2.	Структура дисциплины	7
3.	Содержание дисциплины	8
4.	Образовательные технологии	12
5.	Оценка планируемых результатов обучения	13
5.1.	Система оценивания	13
5.2.	Критерии выставления оценок	14
5.3.	Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	16
6.	Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	20
6.1.	Список источников и литературы	20
6.2.	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»	23
7.	Материально-техническое обеспечение дисциплины	24
8.	Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья	25
9.	Методические материалы	26
9.1.	Планы семинарских / практических / лабораторных занятий.	26
9.2.	Методические рекомендации по подготовке письменных работ	39
9.3.	Иные материалы	39
	Приложение 1. Аннотация дисциплины	61

# 1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

## 1.1. Цель и задачи дисциплины

*Цель дисциплины:* подготовить выпускника, имеющего глубокие фундаментальные теоретические и практические знания, позволяющие ускорить его профессиональную адаптацию к реалиям работы современных организаций и оптимизировать их деятельность с учётом последних достижений и передового опыта в области стратегического менеджмента и маркетинга.

*Задачи дисциплины:*

- дать целостное, законченное представление о характере и специфике работы менеджеров по стратегическому управлению;
- ознакомить студентов с подходами и способами разработки стратегий, их сопряжением друг с другом и достижением общего синергетического эффекта;
- дать представление об основных инструментах стратегического анализа факторов внешней и внутренней сред современных организаций, а также методах принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении их операционной деятельностью;
- научить использовать в практической деятельности организаций информацию, полученную в результате исследований обслуживаемого рынка (отрасли) и сравнительного анализа лучших практик в менеджменте;
- подготовить специалистов-профессионалов, свободно и легко ориентирующихся в современном мире, способных на основе полученных знаний творчески, оперативно, обоснованно и с минимальным риском принимать решения по вопросам дальнейшего развития современных предприятий, разрабатывать и реализовывать на практике стратегические и текущие планы, увязывать их с основными управленческими процессами внутри организации, осуществлять постоянный мониторинг за изменениями, происходящими

в её внутренней и внешней средах, и в соответствии с ними вносить необходимые коррективы в комплекс мероприятий по реализации стратегий.

## 1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Компетенция (код и наименование)	Индикаторы компетенций (код и наименование)	Результаты обучения
<b>ОБЩЕПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ</b>		
<p>ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций</p>	<p>ОПК-4-1. Применяет современные методики и инструменты стратегического анализа рынков и отраслей, действующих в них экономических агентов и иных контактных аудиторий; на основе собранной информации планирует и проектирует организационные изменения</p>	<p><i>Должен знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основы прогнозирования и планирования;</li> <li>– факторы микро- и макросреды организации;</li> <li>– типы и виды организационных изменений</li> </ul> <p><i>Должен уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– прогнозировать ситуацию на рынке в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе;</li> <li>– определять ключевые факторы успеха в отрасли;</li> <li>– разрабатывать карты стратегических групп;</li> <li>– сопоставлять факторы внешнего и внутреннего окружения организации с целью поиска стратегических альтернатив</li> </ul> <p><i>Должен владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– культурой стратегического мышления;</li> <li>– современными методиками и инструментами анализа рынков и отраслей;</li> <li>– методами планирования и проектирования организационных изменений</li> </ul>
<p>ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских</p>	<p>ОПК-4.2. Разрабатывает и внедряет бизнес-модели, основанные на выбранной стратегии развития организации, в целях формализации и оптимизации ее дальнейшей деятельности,</p>	<p><i>Должен знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основы предпринимательства и бизнес-моделирования;</li> <li>– виды эталонных (базисных) стратегий развития бизнеса;</li> <li>– внутренние и внешние факторы конкурентоспособности организации</li> </ul>

<p>и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций</p>	<p>а также повышения общей конкурентоспособности на рынке</p>	<p><i>Должен уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– разрабатывать и реализовывать на практике бизнес-модели, а также увязывать их со стратегиями развития бизнеса организации;</li> <li>– оценивать условия и последствия принимаемых стратегических и бизнес-решений с целью повышения общей конкурентоспособности организации на рынке</li> </ul> <p><i>Должен владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– культурой стратегического мышления;</li> <li>– современными экономико-математическими моделями и компьютерными технологиями имитационного моделирования стратегических процессов;</li> <li>– методиками оценки конкурентоспособности организации на рынке;</li> <li>– способами повышения конкурентоспособности организации в условиях развития рыночных отношений</li> </ul>
--	---	---

### 1.3. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы

Дисциплина «Современный стратегический анализ» относится к базовой части учебного плана основной программы подготовки магистров по направлению 38.04.02 «Менеджмент», профиль (направленность) «Управление маркетингом».

Для освоения дисциплины необходимы компетенции, сформированные в ходе изучения дисциплин «Разработка и принятие управленческих решений», «Технологии проектного управления» и др.

В результате освоения дисциплины формируются компетенции, необходимые для изучения дисциплин «Стратегическое планирование в маркетинге», «Алгоритм разработки маркетинговой стратегии предприятия», Практика по профилю профессиональной деятельности др.

#

## 2. СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 з.е., 108 академических часа(ов).

### Структура дисциплины для очно-заочной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
2,3	Лекции	8
2,3	Семинары	16
Всего:		24

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 84 академических часа(ов).

### Структура дисциплины для заочной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
2	Лекции	4
3	Семинары	8
Всего:		12

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 96 академических часа(ов).

### 3. Содержание дисциплины

№	Наименование раздела дисциплины	Содержание
1.	Введение в дисциплину	<p>Место дисциплины в программе магистратуры по направлению 38.04.02 «Менеджмент». Требования государственного федерального стандарта высшего профессионального образования к структуре и содержанию дисциплины «Современный стратегический анализ».</p> <p>Межпредметные связи курса и их характеристика: стыкуемость, буферность, взаимодополняемость, интегрируемость, модульность, область эффективного использования, связь с образовательным и информационным пространством.</p> <p>Образовательные задачи и цели курса.</p> <p>Требования к профессиональным компетенциям, которыми должны обладать современные магистры менеджмента в области стратегического управления.</p> <p>Изучение основных источников и литературы по дисциплине «Современный стратегический анализ».</p>
2.	Концепция и общая методология стратегического менеджмента	<p>Концепция 5 «Р» и сущность стратегического менеджмента.</p> <p>Сравнительный анализ оперативного и стратегического управления.</p> <p>Методология стратегического менеджмента. Системный подход как основа разработки стратегии. Ситуационный анализ и стратегические решения.</p> <p>Этапы разработки стратегии: формулировка стратегического видения и миссии – постановка целей – разработка стратегии – её воплощение и реализация – оценка результатов деятельности, отслеживание изменений в среде и внесение корректировок.</p> <p>Характеристика процесса стратегического менеджмента.</p> <p>Стратегическое видение как маршрут движения организации в будущее. Его роли и основные компоненты (миссия, долгосрочный курс, изложение видения).</p> <p>Особенности формирования стратегических целей и стратегия как средство их достижения.</p> <p>Пирамида разработки стратегии и её организационные уровни (корпоративный, деловой, функциональный и операционный).</p> <p>Виды (рост, поддержание, уход) и подходы (предпринимательский, адаптивный, плановый подходы) к формированию стратегии.</p> <p>Участники стратегического процесса. Виды стратегических решений и требования к ним. Методы выбора и реализации стратегии.</p>
3.	Методы стратегического анализа отрасли и конкурентной ситуации	<p>Изучение основных экономических характеристик отрасли. Конъюнктура рынка и её составляющие. Рынок продавца и рынок покупателя. Масштаб конкуренции. Структура покупателей. Стратегия и техническая политика предприятия (производство, эффекты масштаба и обучения, политика качества, инновации). Отраслевой показатель прибыльности.</p> <p><i>Оценка конкурентной среды.</i> Характер конкуренции в</p>



		<p>отрасли. Модель факторов конкуренции М. Портера – соперничество между участниками отрасли, проникновение на рынок новых организаций, конкуренция со стороны производителей товаров-заменителей из других отраслей, конкурентное давление поставщиков и компаний-потребителей. Оценка степени влияния каждого фактора и природы создаваемого им конкурентного преимущества. Барьеры вхождения в новую отрасль и пути их преодоления.</p> <p>Исследование движущих сил конкуренции: понятие, концепция, факторы. PEST-/PESTE-/STEP-/GETS-анализы как методы мониторинга и сканирования среды. Оценка степени ее влияния на конкурентные силы и характеристики отрасли.</p> <p>Определение конкурентной позиции основных «игроков». Карта стратегических групп и особенности её составления. Концептуализация стратегических групп и анализ ближайших соперников.</p> <p>Проблемы поиска ключевых факторов успеха, обеспечивающих дальнейшее продвижение организации на рынке и повышение получаемой ею прибыли. Методика И. Ансоффа по оценке привлекательности отрасли и конкурентного статуса компании.</p> <p>Выработка заключения о развитии отрасли и её общей привлекательности в кратко-, средне- и долгосрочной перспективах.</p>
4.	<p>Методы стратегического анализа ресурсов и конкурентных возможностей организации</p>	<p>Исследование сильных и слабых сторон организации, внешних возможностей и угроз. Метод SWOT-анализа. Достоинства и недостатки модели. Этапы проведения SWOT-анализа: выбор объекта исследования – определение исследуемого периода – сбор информации – построение SWOT-матрицы (SO-, SW-, WO- и WT-стратегии) – количественная оценка степени воздействия факторов внешнего окружения (матрицы возможностей и угроз).</p> <p>Определение конкурентных возможностей организации. Методы McKinsey, General Electric – McKinsey, SPACE-анализа для стратегической оценки положений и действий.</p> <p>Стратегический анализ издержек. Понятие, концепция и виды «цепочки ценностей». Сравнительный анализ традиционного расчёта себестоимости по статьям затрат и оценки издержек по видам деятельности.</p> <p>Конкурентная устойчивость организации, ее стратегический потенциал и позиционирование на рынке. Подходы к созданию конкурентных преимуществ: имеющиеся ресурсы – конкурентные возможности – ключевая и/или отличительная компетенция – стратегически значимые активы – конкурентное преимущество. Факторы конкурентоспособности предприятия на рынке и слагаемые его конкурентного статуса. Расчёт невзвешенной и взвешенной оценок конкурентной силы организации. Особенности защиты конкурентных преимуществ.</p>
5.	<p>Анализ и выбор путей стратегического развития современных организаций</p>	<p>Модель М. Портера – лидерство на основе издержек, дифференциация, наилучшая стоимость, концентрации на узком сегменте рынка на основе низких издержек и концентрации на узком сегменте или нише рынка на основе дифференциации.</p> <p>Модель позиционирования Boston Consulting Group – объёмность, специализация, фрагментация и патовая ситуация.</p>

	<p>Эталонные стратегии бизнеса: концентрированный рост (усиление позиции на рынке, развитие рынка, развитие продукта), интегрированный рост (обратная вертикальная интеграция, вперед идущая вертикальная интеграция, горизонтальная интеграция, комбинированные действия по интеграции), диверсифицированный рост (центрированная, горизонтальная и конгломеративная диверсификация), сокращение (ликвидация, «сбор урожая», сокращение, снижение расходов) и методы их оценки.</p> <p>Стратегии организаций в зависимости от позиции в отрасли: конкуренция в формирующейся отрасли, на динамичных рынках, в зрелых отраслях, на этапе застоя или спада, в сегментированных отраслях.</p> <p>Стратегии сотрудничества: союзы и партнёрства, слияния и поглощения, обратные процессы (разделение, разъединение, распаковка), лицензирование, франчайзинг, совместные предприятия и др.</p> <p>Производственные стратегии (размещение, специализация, объемность), технологические (равномерное однонаправленное совершенствование, технологический скачок, хаотическое движение, плавные/пилообразные колебания), ресурсные (привлечение, сбережение) и инновационные (опора на собственные силы, кооперация с партнерами, закупка новинок) и методы их выбора.</p> <p>Особенности финансового стратегического планирования и его задачи. Основные разновидности финансовой стратегии: привлечение финансовых ресурсов, финансовое инвестирование и управление портфелем ценных бумаг.</p> <p>Стратегии управления рисками и обеспечения финансовой устойчивости организации: неучастие в рискованных видах деятельности, рационализация финансовой деятельности, компенсация рисков, их разделение (сегрегация), передача (трансферт).</p> <p>Главные направления кадровой стратегии и факторы, влияющие на ее выбор. Разновидности кадровой стратегии: привлечение и отбор персонала (активная/пассивная), его развитие (традиционная/интегративная), перемещение (горизонтальная, вертикальная, параллельная) и др.</p> <p>Стратегический маркетинг и его значение в управлении коммерческо-хозяйственной деятельностью современных организаций.</p> <p>Продуктовые стратегии: усовершенствование товара (вариация и модификация), инновация (дифференциация и диверсификация), элиминация. Модель И. Ансоффа (матрица «продукт – рынок») и её содержание (обработка рынка, его расширение, развитие продукта, диверсификация).</p> <p>Ценовые стратегии: «снятие сливок», проникновение/внедрение на рынок, средние цены по отрасли, следование за лидером, престижная цена, «психологическая» цена, коммутативная редукция цен, скользящее (дискретное), дифференцированное, эгалитарное, пакетное и завлекательное ценообразование, установление цен на дополняющие и побочные</p>
--	---

		<p>продукты. Взаимосвязь цены и качества продукта – стратегии премиальных наценок, глубокого проникновения на рынок, повышенной ценностной значимости, завышенной цены, среднего уровня, доброкачественности, ограбления/блефования, показного блеска и низкой ценностной значимости.</p> <p>Распределительные (Логистические) стратегии: интенсивное (массовая/дисперсная дистрибьюция), эксклюзивное (концентрированная дистрибьюция), селективное и интерактивное (прямая дистрибьюция) распределение. Стратегии «вталкивания» и «втягивания»: их преимущества и недостатки, сравнительный анализ.</p> <p>Коммуникационные стратегии в области рекламы, связей с общественностью, стимулирования сбыта, персональных продаж, прямого маркетинга, брендинга, спонсоринга, продукт-плейсмента. Матрица соотношения расходов на продвижение и цены на продукцию – стратегии интенсивного и пассивного маркетинга, стратегии широкого и выборочного проникновения.</p>
6.	Анализ методов реализации стратегии	<p>Главные задачи, политика, процедуры, правила и методы реализации стратегии.</p> <p>Стратегия и организационная структура: проверка на соответствие. Подходы к проектированию систем управления, адекватных выбранной стратегии. Управление по целям. Управление по сильным и слабым сигналам: особенности реагирования на них со стороны менеджмента организации. Активное и реактивное управление.</p> <p>Адаптация персонала к изменениям. Факторы, определяющие индивидуальное и групповое сопротивление стратегическим изменениям. Источники сопротивления. Характеристики различных подходов к проблеме управления в условиях спонтанных изменений. Принудительный подход к преобразованиям и особенности его применения. Адаптивные изменения. Управление кризисной ситуацией.</p> <p>Процесс стратегического контроля: установление показателей для оценки хода реализации стратегии. Реализации и корректировка стратегии.</p>

#### 4. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ#

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются различные образовательные технологии:

традиционные (лекции, семинары, контрольные вопросы);

активные (кейсы, доклады и выступления, тестирование).

При проведении учебных занятий обеспечивается развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (включая при необходимости

проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализ ситуаций и имитационных моделей, преподавание дисциплин в форме курсов, составленных на основе результатов научных исследований, в том числе с учётом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей (п.34. Приказ № 245).

Для организации учебного процесса может быть использовано электронное обучение и (или) дистанционные образовательные технологии.

## 5. ОЦЕНКА ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ

### 5.1. Система оценивания

<i>Форма контроля</i>	<i>Макс. количество баллов</i>	
	<i>За одну работу</i>	<i>Всего</i>
Текущий контроль:		
- опрос	5 баллов	25 баллов
- участие в дискуссии на семинаре	5 баллов	5 баллов
- тестирование (темы 2-6)	10 баллов	15 баллов
- защита итоговой контрольной работы (по одной из тем 3-6)	10 баллов	15 баллов
Промежуточная аттестация (зачет)		40 баллов
Итого за семестр (дисциплину)		100 баллов

Полученный совокупный результат конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с ниже приведенной таблицей.

<i>100-балльная шкала</i>	<i>Традиционная шкала</i>		<i>Шкала ECTS</i>
95 – 100	отлично	зачтено	A
83 – 94			B
68 – 82	хорошо		C
56 – 67	удовлетворительно		D
50 – 55			E
20 – 49	неудовлетворительно		не зачтено
0 – 19		F	

## 5.2. Критерии выставления оценки по дисциплине

<i>Баллы/ Шкала ECTS</i>	<i>Оценка по дисциплине</i>	<i>Критерии оценки результатов обучения по дисциплине</i>
100-83/ А,В	«отлично» / «зачтено (отлично)» / «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения.</p> <p>Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».</p>
82-68/ С	«хорошо» / «зачтено (хорошо)» / «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей.</p> <p>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».</p>
67-50/ D,Е	«удовлетворительно» / «зачтено (удовлетворительно)» / «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».</p>

<i>Баллы/ Шкала ECTS</i>	<i>Оценка по дисциплине</i>	<i>Критерии оценки результатов обучения по дисциплине</i>
49-0/ F,FX	«неудовлетворительно» / не зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p>

### *Текущий контроль*

При оценивании устного опроса и участия в дискуссии на семинаре учитываются:

- степень раскрытия содержания материала (0-2 балла);
- изложение материала (грамотность речи, точность использования терминологии и символики, логическая последовательность изложения материала (0-2 балла);
- знание теории изученных вопросов, сформированность и устойчивость используемых при ответе умений и навыков (0-1 балл).

При оценивании тестирования учитывается количество правильных ответов обучающего, каждый из которых оценивается от 0 до 1 балла.

При оценивании итоговой контрольной работы учитывается:

- полнота выполненной работы (задание выполнено не полностью и/или допущены две и более ошибки или три и более неточности) – 1-5 баллов;
- обоснованность содержания и выводов работы (задание выполнено полностью, но обоснование содержания и выводов недостаточны, но рассуждения верны) – 5-10 баллов;

– работа выполнена полностью, в рассуждениях и обосновании нет пробелов или ошибок, возможна одна неточность – 10-15 баллов.

### *Промежуточная аттестация (экзамен)*

При проведении промежуточной аттестации студент должен ответить на 3 вопроса (два вопроса теоретического характера и один вопрос практического характера).

При оценивании ответа на вопрос теоретического характера учитывается:

– теоретическое содержание не освоено, знание материала носит фрагментарный характер, наличие грубых ошибок в ответе (1-3 балла);

– теоретическое содержание освоено частично, допущено не более двух-трех недочетов (4-7 баллов);

– теоретическое содержание освоено почти полностью, допущено не более одного-двух недочетов, но обучающийся смог бы их исправить самостоятельно (8-11 баллов);

– теоретическое содержание освоено полностью, ответ построен по собственному плану (12-15 баллов).

При оценивании ответа на вопрос практического характера учитывается:

– ответ содержит менее 20% правильного решения (1-2 балла);

– ответ содержит 21-89% правильного решения (3-8 баллов);

– ответ содержит 90% и более правильного решения (9-10 баллов).

### **5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

№ п/п	Контролируемые разделы дисциплины	Наименование оценочного средства
1	Введение в дисциплину	Собеседование (Дискуссия)
2	Концепция и общая методология стратеги-ческого менеджмента	Опрос, обсуждение проблемных вопросов, решение практических задач, тестирование
3	Методы стратегического анализа отрасли и конкурентной ситуации	Опрос, обсуждение проблемных вопросов, решение практических задач, тестирование

4	Методы стратегического анализа ресурсов и конкурентных возможностей организации	Опрос, обсуждение проблемных вопросов, решение практических задач, тестирование
5	Анализ и выбор путей стратегического развития современных организаций	Опрос, обсуждение проблемных вопросов, решение практических задач, тестирование
6	Анализ методов разработки стратегии	Опрос, обсуждение проблемных вопросов, решение практических задач, тестирование
	Решение кейс-ситуации	Защита результатов кейс-ситуации

#### Формы письменного контроля:

*Тесты* – это простейшая форма контроля, направленная на проверку владения терминологическим аппаратом, современными информационными технологиями и конкретными знаниями в области фундаментальных и прикладных дисциплин.

Тест состоит из небольшого количества элементарных задач; может предоставлять возможность выбора из перечня ответов; занимает часть учебного занятия (10–30 минут); правильные решения разбираются на том же или следующем занятии; частота тестирования определяется преподавателем.

В рамках преподавания дисциплины «Стратегический менеджмент» применяются следующие виды тестирования:

1) входное тестирование – это совокупность стандартизированных методов и средств, осуществляющих мониторинг преемственности знаний между ступенями образования. Такой тип тестирования разрешает два вопроса: выявление степени владения базовыми знаниями, умениями, навыками, необходимыми для начала обучения, и определение степени владения новым материалом до начала его изучения. Кроме того, позволяет оценить уровень и структуру остаточных знаний на момент начала новой ступени обучения и скорректировать учебный процесс;

2) предварительное тестирование также представляет собой совокупность стандартизированных методов и средств осуществления мониторинга с целью определения степени усвоения знаний обучающимися, которые изучались на предшествующих этапах учебного процесса;



3) текущее тестирование осуществляет мониторинг результатов учебного процесса с целью диагностики хода учебного процесса по дисциплине, сопоставляя реальные результаты с запрограммированными;

4) тематическое тестирование осуществляет мониторинг усвоения отдельных элементов или систем элементов по дисциплине;

5) итоговое тестирование позволяет осуществлять мониторинг знаний по всему изученному материалу.

*Кейс-метод.* Под кейсом при этом понимается текст (до 25–30 страниц), который описывает ситуацию, некогда имевшую место в реальности. В этом его отличие от иных ситуационных заданий, например деловой игры. Кейс представляется обучающимся в печатном виде и мультимедиа.

Структура и содержание кейса включают: предъявление темы программы и учебного занятия, проблемы, вопросов, задания; подобное описание практических ситуаций; сопутствующие факты, положения, варианты, альтернативы; учебно-методическое обеспечение (наглядный, раздаточный или другой иллюстративный материал; рекомендации «Как работать с кейсом»; литература основная и дополнительная; режим работы с кейсом; критерии оценки работы по этапам).

Цели кейс-метода предполагают:

– активизацию обучающихся, что, в свою очередь, повышает эффективность профессионального обучения; повышении мотивации к учебному процессу;

– приобретение навыков анализа различных профессиональных ситуаций;

– отработку умений работы с информацией, в том числе умения затребовать дополнительную информацию, необходимую для уточнения ситуации;

– моделирование решений, представление различных планов действий;

- приобретение навыков принятия наиболее эффективного решения на основе коллективного анализа ситуации;
- приобретение навыков четкого и точного изложения собственной позиции в устной и письменной форме, защиты собственной точки зрения;
- приобретение навыков критического оценивания различных точек зрения, самоанализа, самоконтроля и самооценки.

Работая над решением кейса, обучающийся приобретает профессиональные знания, умения, навыки в результате активной творческой работы. Он самостоятельно формулирует цели, находит и собирает различную информацию, анализирует ее, выдвигает гипотезы, ищет варианты решения проблемы, формулирует выводы, обосновывает оптимальное решение ситуации. Процесс решения, промежуточные и итоговые результаты работы обучающегося по решению кейса строго контролируются.

*Эссе* – одна из форм письменных работ, наиболее эффективная при освоении базовых дисциплин и формировании общекультурных компетенций выпускника. Небольшая по объему самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных умозаключений.

*Рефераты.* Применяется при освоении вариативных (профильных) дисциплин профессионального цикла. Представляет собой краткое изложение содержания научных трудов, литературы по определенной научной теме. Объем реферата может достигать 10–15 стр.; время, отводимое на его подготовку – от 2 недель до месяца. Подготовка реферата подразумевает самостоятельное изучение студентом нескольких литературных источников (монографий, научных статей и т.д.) по определённой теме, не рассматриваемой подробно на лекции, систематизацию материала и краткое его изложение. Цель написания реферата – привитие студенту навыков краткого и лаконичного

представления собранных материалов и фактов в соответствии с требованиями, предъявляемыми к научным отчетам, обзорам и статьям.

#

#

## **6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **6.1. Список источников и литературы**

#### *Учебники и учебные пособия (обязательные)*

Басовский, Л. Е. Стратегический менеджмент : учебник / Л. Е. Басовский. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 365 с. — (Высшее образование).  
- ISBN 978-5-16-005115-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1190690>.

Стратегический менеджмент : учебник / под ред. д-ра экон. наук, профессора Н.А. Казаковой. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 320 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-005028-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1843601>.

#### *Учебники и учебные пособия (дополнительные)*

Аникина, И. Д. Стратегический финансовый менеджмент социально ответственной корпорации : монография / И. Д. Аникина, А. В. Гукова, А. В. Киров. - Москва : Дашков и К, 2012. - 364 с. - ISBN 978-5-394-01902-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/450876>.

Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений : справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 320 с. — (Справочники ИНФРА-М). - ISBN 978-5-16-009860-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1907577>.

## **6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимый для изучения дисциплины**

Национальная электронная библиотека (НЭБ) [www.rusneb.ru](http://www.rusneb.ru)  
 ELibrary.ru Научная электронная библиотека [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)  
 Электронная библиотека Grebennikon.ru [www.grebennikon.ru](http://www.grebennikon.ru)

1. CORPUS. Консалтинговые услуги. Раздел «Стратегическое управление. Статьи» // <http://corpsys.ru/Articles/Strategy/>.

2. Административно-управленческий портал. Раздел «Библиотека» // <http://www.aup.ru/library/>.

3. Библиотека менеджмента. Раздел «Стратегический менеджмент» // <http://www.managment.aaanet.ru/strateg/>.

4. Социальная сеть работников образования. Раздел «Практикум по стратегическому менеджменту» // <http://nsportal.ru/npo-spo/ekonomika-i-upravlenie/library/2014/10/01/praktikum-po-strategicheskomu-menedzhmentu>.

## **6.3. Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы**

Доступ к профессиональным базам данных: <https://liber.rsuh.ru/ru/bases>

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс
2. Гарант

#

#

## **7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Для обеспечения дисциплины «Современный стратегический анализ» используется материально-техническая база образовательного учреждения: компьютерные классы и научная библиотека РГГУ.

Состав программного обеспечения:

1. Windows
2. Microsoft Office

Профессиональные полнотекстовые базы данных:

1. Национальная электронная библиотека (НЭБ) [www.rusneb.ru](http://www.rusneb.ru)
2. ELibrary.ru Научная электронная библиотека [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)
3. Электронная библиотека Grebennikon.ru [www.grebennikon.ru](http://www.grebennikon.ru)
4. Cambridge University Press
5. ProQuest Dissertation & Theses Global
6. SAGE Journals
7. Taylor and Francis
8. JSTOR

#

## **8. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА# ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или могут быть заменены устным ответом; обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс; для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств; письменные задания оформляются увеличенным шрифтом; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

- для глухих и слабослышащих: лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования; письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме; экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

- для глухих и слабослышащих: в печатной форме, в форме электронного документа.

- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих: устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE; дисплеем Брайля PAC Mate 20; принтером Брайля EmBraille ViewPlus;

- для глухих и слабослышащих: автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих; акустический усилитель и колонки;

- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1; компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

## **9. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ**

### **9.1. Планы семинарских занятий**

Целью семинарских занятий является закрепление полученных на лекциях теоретических знаний и формирование профессиональных навыков, как по выполнению индивидуальных практических заданий, так и работе в отдельной рабочей группе.

План практических занятий построен в точном соответствии с Тематическим планом дисциплины «Современный стратегический анализ» и включает рассмотрение всех его основных разделов.

Практические занятия включают: закрепление теоретических аспектов курса, обсуждение проблемных вопросов, выступление студентов

с докладами и их обсуждение, разбор заданий, выполненных студентами самостоятельно, решение практических задач и ситуаций, тестирование.

По результатам работы на практических занятиях выставляется итоговая оценка знаний студентов по курсу.

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1**

### **Тема: Концепция и общая методология стратегического менеджмента**

*Цель занятия:* закрепление представления о стратегии как ключевом (императивном) элементе в управленческой деятельности современных организаций, а также основных этапах ее разработки.

*Форма проведения:* опрос, обсуждение проблемных вопросов, решение практических задач, тестирование

*Вопросы для обсуждения:*

1. Концепция «5П» стратегии Г. Минцберга и её элементы.
2. Оперативное и стратегическое управление.
3. Задачи стратегического менеджмента и их характеристика.
4. Обсуждение докладов.

*Контрольные вопросы:*

1. Раскройте внутреннее содержание концепции «5П» стратегии Г. Минцберга.
2. Определите, в чём проявляется гибкость стратегического управления при его сравнении с «обычным» управлением. Приведите примеры, иллюстрирующие ответ.
3. Укажите предназначение стратегического видения и миссии для организации. Решите, может ли быть миссией организации получение прибыли. Аргументируйте свой ответ.
4. Укажите ключевые пространства, в рамках которых организация может определять свои цели. Определите характеристики, которыми должны, на Ваш взгляд, обладать правильно поставленные цели.



5. Укажите основные организационные уровни разработки стратегий в организации и определите круг её должностных лиц, ответственных за их формирование.

6. Согласны ли Вы с утверждением, что «прописать» стратегию организации – лучший способ её провалить. Аргументируйте свой ответ.

7. Сравните между собой модели разработки стратегии А. Томпсона-мл. и А.Дж. Стрикленда III, Б. Бермана и Дж. Эванса, О.С. Виханского и др. исследователей в области стратегического управления.

8. Известный специалист в области стратегического менеджмента И. Ансофф утверждает: «Стратегия – понятие трудноуловимое и несколько абстрактное. Её выработка обычно не приносит фирме никакой непосредственной пользы. Кроме того, она дорого обходится как по денежным расходам, так и по затратам времени управляющих». Объясните, почему же тогда предприятия занимаются разработкой стратегии.

*Проблемные и практические задания:*

1. Разработайте стратегическое видение и миссию применительно к какому-нибудь отечественному предприятию.

2. Постройте дерево стратегических целей (на примере конкретной организации).

3. Определите, какой образ действий при решении стратегических задач в наибольшей степени свойственен руководителям российских предприятий.

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2**

### **Тема. Методы стратегического анализа отрасли и конкурентной ситуации**

*Цель занятия:* закрепление у студентов представления об экономических основах поведения организаций и различных структурах рынков, а также формирования профессиональных умений и навыков проводить анализ конкурентной среды отрасли.

*Форма проведения:* опрос, обсуждение проблемных вопросов, решение практических задач, тестирование

*Вопросы для обсуждения:*

1. Этапы проведения анализа отрасли и конкурентной ситуации в ней.
2. Методы оценки ситуации в отрасли.

*Контрольные вопросы:*

1. Назовите основные экономические характеристики отрасли.
2. Укажите, какие основные характеристики отрасли определяют формирование той или иной отраслевой стратегии.
3. Выделите 5 конкурентных сил рынка (по М. Портеру) и оцените степень их влияния на развитие конкуренции в отрасли.
4. Приведите примеры движущих сил конкуренции, которые вызывают в отрасли значительные изменения.
5. Выделите ключевые факторы успеха, обеспечивающие повышение конкурентоспособности организации на рынке в новых экономических условиях.
6. Укажите и проанализируйте стратегии, характерные для конкуренции в формирующейся отрасли, на динамично развивающихся рынках, в зрелых отраслях, на этапе застоя или спада, в сегментированных отраслях.
7. Укажите и проанализируйте стратегии, характерные для быстро растущих фирм, компаний–лидеров, организаций–последователей, неконкурентоспособных хозяйственных субъектов и предприятий, находящихся в состоянии кризиса.

*Проблемные и практические задания:*

1. Проведите на примере конкретной организации анализ конкурирующих сил рынка (по методике М. Портера), с которыми она сталкивается в процессе своей основной деятельности.

2. Изучите методологию составления карт стратегических групп основных «игроков» в отрасли и на её основе самостоятельно разработайте подобного рода карту для Российского государственного гуманитарного университета и проведите анализ его основных конкурентов по Вашей специальности на рынке образовательных услуг г. Москвы.

### **ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЕ 3**

#### **Тема. Методы стратегического анализа ресурсов и конкурентных возможностей организации**

*Цель занятия:* закрепление у студентов представления о ресурсах и потенциале современных организаций, а также умении их превращать в конкурентные возможности.

*Форма проведения:* опрос, обсуждение проблемных вопросов, решение практических задач, тестирование.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Оценка эффективности действующей стратегии организации.
2. SWOT-анализ положения дел в организации.
3. Исследование конкурентоспособности организации по ценам и издержкам.
4. Оценка устойчивости конкурентной позиции организации по сравнению с основными соперниками на рынке.

*Контрольные вопросы:*

1. Дайте определения таким понятиям, как «ресурсы», «конкурентные возможности», «ключевая и отличительная компетенция», «стратегически значимые активы» и «конкурентное преимущество» организации.

2. Назовите основные показатели для оценки эффективности действующей стратегии организации.

3. Укажите, из каких элементов состоит SWOT-анализ и раскройте их содержание. Определите, в чём заключается сущность стратегического подхода к формированию стратегических альтернатив на основе результатов SWOT-анализа.

4. Сравните возможности представления результатов SWOT-анализа в табличной и матричной формах.

5. Определите место цепочки ценности в стратегическом анализе издержек. Поясните, чем отличаются между собой традиционный расчёт себестоимости по видам затрат и оценки издержек по видам деятельности.

6. Укажите перечень возможных мероприятий по сокращению издержек: на уровне поставщиков, на этапе распространения и в собственной деятельности организации.

7. Назовите основные методики по определению прочности конкурентной позиции организации на рынке и раскройте их содержание и технологию проведения.

*Проблемные и практические задания:*

1. Проведите на примере конкретной организации SWOT-анализ ее сильных и слабых сторон, а также внешних возможностей и угроз.

2. Приведите примеры основных и вспомогательных видов деятельности какой-либо конкретной организации по созданию потребительских ценностей.

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4**

### **Тема. Корпоративные и конкурентные стратегии развития организации**

*Цель занятия:* закрепление у студентов представления о корпоративных, конкурентных и функциональных стратегиях современных организаций, а также особенностях их разработки.

*Форма проведения:* опрос, обсуждение проблемных вопросов, решение практических задач, тестирование.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Конкурентные стратегии М. Портера и их анализ.
2. Стратегии для сохранения конкурентного преимущества.
3. Функциональные стратегии.

*Контрольные вопросы:*

1. Определите, какие стратегии можно отнести к разряду «конкурентных», и объясните, на каком основании Вы пришли к данному выводу.

2. Выявите сильные и слабые стороны стратегий лидерства на основе низких издержек, дифференциации, наилучшей стоимости, концентрации на узком сегменте на основе низких издержек и концентрации на узком сегменте на основе дифференциации.

3. Сравните модель М. Портера с матрицами конкурентных стратегий Boston Consulting Group и McKinsey–General Electric и укажите, чем они её дополняют и расширяют.

4. Укажите наступательные и оборонительные стратегии для сохранения конкурентного преимущества, применяемые в современной деловой практике.

5. Приведите примеры производственных стратегий.

6. Приведите примеры финансовых стратегий.

7. Приведите примеры маркетинговых стратегий.

8. Приведите примеры кадровых стратегий

*Проблемные и практические задания:*

1. Рассмотрите на каком-либо конкретном примере возможности синергизма, которые организация может использовать в процессе поиска новых путей своего развития. Определите значение стратегических соответствий при построении диверсифицированных систем.

2. Укажите основные инструменты стратегического менеджмента для оценки бизнес-портфеля организации и соответствия её ресурсной базы запросам подразделений.

3. Разработайте конкурентную стратегию для Российского государственного гуманитарного университета.

4. Разработайте для какой-либо организации производственную, финансовую, маркетинговую и кадровую стратегию.

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5**

### **Тема. Анализ методов реализация стратегии**

*Цель занятия:* закрепление у студентов представления о методах анализа реализации стратегий в современной деловой практике.

*Форма проведения:* опрос, обсуждение проблемных вопросов, решение практических задач, тестирование.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Задачи, политика, процедуры, правила реализации стратегии.
2. Оценка реализации и корректировка стратегии.

*Контрольные вопросы:*

1. Охарактеризуйте составляющие, факторы и необходимые условия процесса реализации стратегии.
2. Сформулируйте требования к проектированию систем управления, адекватных выбранной стратегии.
3. Проведите сравнительный анализ управления по целям, управления по сильным и слабым сигналам, активного и реактивного управления.
4. Назовите и охарактеризуйте основные этапы проведения стратегического контроля.

*Проблемные и практические задания:*

1. Определите показатели, характеризующие эффективность реализации стратегии в организации.
2. Выпишите факторы, приводящие к сопротивлению системы стратегическим изменениям, и разработайте к каждому из них комплекс действий, приводящих к его общему снижению.

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6**

### **Защита результатов кейс-ситуации**

*Цель изучения кейс-ситуации* заключается в том, чтобы на основе анализа конкретных фактических материалов студенты могли определить основные проблемы, возникающие в деятельности современных организаций и предложить способы их разрешения, основанные на выборе эффективной стратегии, направленной на повышение конкурентоспособности, увеличение продаж и укрепление имиджа среди предприятий, работающих в сфере общественного питания города.

*Назначение кейс-ситуации.* Позволяет проверить не столько знания студента, сколько его умения и навыки решения практических комплексных задач, а также «подтолкнуть» студента к принятию самостоятельных управленческих решений.

В ходе изучения кейс-ситуации студенты *должны уметь:*

– анализировать основные тенденции, оказывающие влияние на развитие отрасли, в которой функционирует выбранный для исследования хозяйственный объект;

– изучать уровень конкуренции в отрасли, в которой функционирует выбранный для исследования хозяйственный объект, и оценивать степень её влияния на деятельность работающих в ней компаний;

– выявлять основные трудности, возникающие в практике работы выбранного для исследования хозяйственного объекта, и намечать пути выхода из сложившейся для него кризисной ситуации с наименьшими потерями и наибольшим эффектом;

– проводить самостоятельные маркетинговые исследования с целью адаптации выбранного для исследования хозяйственного объекта к любым возможным конъюнктурным изменениям на рынках, на которых он работает;

– применять современные формы и методы стратегического планирования и прогнозирования для определения стратегического видения, миссии, приоритетных целей и перспективных задач деятельности выбранного для исследования хозяйственного объекта, а также определения наиболее оптимальных стратегий их эффективного решения;

– определять ресурсы, необходимые для реализации выбранных им стратегий на практике (производство: оборудование и технологии, поставки: сырьё и полуфабрикаты, финансы, маркетинг, кадры, информационное обеспечение управленческой деятельности и др.);

– формировать продуктовый ассортимент, пользующийся на рынке повышенным спросом, и разработать соответствующие ему товарные стратегии;

– определять ценовые стратегии хозяйственного объекта и выявлять основные факторы, влияющие на решения, связанные с установлением и корректировкой цен;

– разрабатывать стратегии распределения продукции, вести программы по формированию спроса и стимулированию сбыта (ФОССТИС), а также обеспечивать планирование, управление и контроль за дальнейшим функционированием выбранного для исследования хозяйственного объекта;



- формировать покупательский спрос с помощью эффективных рекламных стратегий;
- оценивать степень риска по каждому мероприятию разработанной программы.

*Последовательность решения кейс-ситуации*

*1 шаг.* Выбор хозяйственного объекта для исследования, в качестве которого может быть выбрана любая корпорация или предприятие.

*2 шаг.* Ознакомление с положением, в котором находится лицо, принимающее решение в области стратегического управления, в соответствии с поставленными задачами и имеющимися в его распоряжении ресурсами.

*3 шаг.* Выявление и определение симптомов проблемы, для чего следует прибегнуть к мониторингу рыночной ситуации, используя такие индикаторы, как «уровень конкуренции в отрасли», «ассортимент», «качество обслуживания», «диапазон цен», «методы продвижения», «группы потребителей», «степень предпринимательского риска», «динамика показателей объёмов реализации», «доля рынка», «норма прибыли», «рекламации клиентов» и др.

*4 шаг.* Анализ причин возникновения проблемы. При этом для каждого симптома выявляются основные причины его возникновения с построением между ними соответствующих логических связей, учитывающих действия конкурентов в отрасли, поведение потребителей, изменения факторов внешней среды и др.

*5 шаг.* Определение состава действий по смягчению проявления проблемы, для чего в пределах тех ресурсов и компетенций, которыми располагает хозяйственный объект, следует выработать несколько возможных стратегических подходов по улучшению его основной деятельности.

*6 шаг.* Изучение ожидаемых последствий предлагаемых действий. При этом необходимо определить, какое воздействие предлагаемые меры окажут непосредственно на решаемую проблему.

Все этапы решения кейс-ситуации должны быть кратко отражены в отчёте по изложенной выше структуре или презентации, подготовленной на основе компьютерной программы «Power Point».

*Оценка результатов* проводится преподавателем, который опирается как на формальные элементы (демонстрация студентами понимания соответствующих понятий, структура представленных материалов, наличие решения и т.д.), так и неформальные (возникновение полезных ассоциаций, применение творческого подхода, разработка предложений, основанных на использовании нетривиальных методов, средств и технологий).

### *Задания*

1. Анализ отрасли и конкурентной ситуации, содержащий оценку конкурентных сил на рынке по методике М. Портера (конкуренция между участниками отрасли, возможности проникновения на рынок новых конкурентов, конкуренция со стороны производителей товаров-заменителей из других отраслей, конкурентное давление со стороны поставщиков и компаний-потребителей, вызванное необходимостью взаимодействия с ними и обязательствами перед ними); исследование движущих сил конкуренции, которые вызывают в отрасли значительные изменения; определение конкурентной позиции хозяйственного объекта на основе составления карты стратегических групп основных «игроков» в отрасли; анализ конкурентов; поиск ключевых факторов успеха (КФУ), обеспечивающих дальнейшее продвижение хозяйственного объекта на рынке и повышение получаемой им прибыли; заключение о перспективах отрасли и её общей привлекательности в краткосрочной и долгосрочной перспективах.

2. Изучение ресурсов и конкурентных возможностей хозяйственного объекта, предполагающее проведение PEST-/STEP-/GETS-анализа SWOT-анализа среды, в которой он непосредственно работает.

3. Определение конкурентной устойчивости хозяйственного объекта, т.е. проведение его стратегического позиционирования, предполагающего нахождение критериев (в т.ч. «характеристика ассортимента», «соотношение цена/качество», «используемые технологии», «инновационные возможности», «финансовое положение», «издержки по сравнению с конкурентами», «обслуживание клиентов» и др.), позволяющих более чётко выделить исследуемую компанию на рынке в сравнении с её основными конкурентами.

4. Формулирование стратегического видения и миссии.

5. Постановка новых приоритетных целей.

6. Разработку эффективной конкурентной стратегии, базирующейся на имеющихся в распоряжении хозяйственного объекта, компетенций и конкурентных возможностей.

7. Обоснование выбранной стратегии, в основу которой могут быть положены, к примеру, национальные традиции, эксклюзивный продуктовый ассортимент, оптимальное соотношение цена/качество, ориентация на целевые группы потребителей, повышение качества обслуживания клиентов, применение прогрессивных маркетинговых технологий, формирование оригинального имиджа, престижность торговой марки, выход на новые географические рынки и т.п.

*Литература, рекомендуемая магистрам для выполнения семинарских занятий:*

Современный стратегический анализ: Учебник / Л.Е. Басовский. – Москва: НИЦ Инфра-М, 2013. – 256 с.: 60x90 1/16. – (Высшее образование: Магистратура). (переплет) ISBN 978-5-16-005655-5 – Текст: электронный. – URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/350933> (дата обращения: 05.12.2019).

Стратегический менеджмент: Учебник / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2017. – 290 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – [www.dx.doi.org/10.12737/textbook\\_5950e6701deed8.90422341](http://www.dx.doi.org/10.12737/textbook_5950e6701deed8.90422341). – Текст: электронный. – URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/810318> (дата обращения: 05.12.2019).

Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 576 с.: ISBN 5-85173-059-5 – Текст: электронный. – URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/883994> (дата обращения: 05.12.2019).

Стратегический менеджмент. Модели и процедуры: монография / В.А. Агафонов. – Москва: ИНФРА-М, 2017. – 276 с. – (Научная мысль). – [www.dx.doi.org/10.12737/25005](http://www.dx.doi.org/10.12737/25005). – Текст: электронный. – URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/780513> (дата обращения: 05.12.2019).

Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – Москва: ИНФРА-М, 2017. – 320 с. – (Справочники «ИНФРА-М»). – Текст: электронный. – URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/884225> (дата обращения: 05.12.2019).

## **9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ**

В рамках изучения дисциплины «Современный стратегический анализ» предусматриваются следующие виды письменных работ:

- доклады (не имеют особых требований, от 5 до 10 страниц);
- эссе (работы, отражающие индивидуальную позицию автора по обсуждаемой на практическом занятии проблеме, от 2 до 3 страниц).

Доклады и эссе представляются на бумажном носителе (печать на одной стороне листа бумаги формата А4, шрифт Times New Roman через 1,5 интервала, кегель 14. Текст следует печатать, соблюдая следующие размеры полей: левое – 30 мм, правое – 15 мм, верхнее 20 мм, нижнее – 20 мм.).

Допускается представлять таблицы и иллюстрации на листах формата не более А3.

Страницы нумеруются арабскими цифрами. Титульный лист включают в общую нумерацию. На Титульном листе и Содержании номер не ставят. Нумерация страниц производится последовательно, начиная с третьей страницы, на которой, так же как и на последующих страницах, проставляют номер в правом верхнем углу без знаков препинания.

Приложения содержат текстовые документы, графики, диаграммы, схемы, карты, таблицы, а также расчеты, выполненные с применением вычислительной техники. Они служат для иллюстрации отдельных положений исследуемой проблемы или являются результатом предлагаемых рекомендаций автора. Приложения оформляют как продолжение письменной после списка использованных источников и литературы, располагая их в порядке ссылок в тексте. Каждое приложение следует начинать с нового листа в правом верхнем углу словом «Приложение» и нумеровать последовательно арабскими цифрами (без знака препинания, например, Приложение 1, Приложение 2 и т. д.). В приложении можно указать, на основании каких источников оно составлено.

Научно-справочный аппарат курсовой работы содержит две взаимно-связанные части: список использованных источников и литературы и подстрочные ссылки. Список и ссылки оформляются в соответствии с требованиями, изложенными в действующих государственных стандартах.

Все заимствованные справочные данные, цифровой, статистический и иллюстративный материал, использованный автором в курсовой работе, должен иметь ссылки на соответствующие источники и литературу с указанием номеров соответствующих страниц.

Законодательные и нормативные акты приводятся по официальным изданиям соответствующих ведомств (если таковые имеются).

Источники и литература на иностранном языке указывается на языке оригинала с соблюдением орфографических норм для соответствующего языка (в том числе употребление прописных и строчных букв).

Значение всех библиографических сокращений раскрывается в списке сокращений, который помещается перед списком литературы. Список использованных источников и литературы печатается через 1,5 интервала. Иностранные источники располагают в алфавитном порядке, причем сначала перечисляется литература на языках, в основе которых лежит латиница, затем – кириллица и иероглифическое письмо.

Подстрочные ссылки печатаются через один интервал. Разделяются ссылки двумя интервалами.

Подстрочные ссылки используются во всех случаях цитирования произведения других авторов, источников и литературы. Обязательно подтверждаются подстрочными ссылками все факты, цифры и другие конкретные данные, приводимые в тексте, заимствованные из источников и литературы.

Ссылки нумеруются в сквозном порядке арабскими цифрами в пределах всех разделов работы (введения, разделов, заключения и приложений). Использование недоступных материалов, извлеченных из опубликованных изданий, оформляют так: «Цит. по:», «Приводятся по:».

### **9.3. Иные материалы**

# СИТУАЦИИ ДЛЯ РАЗБОРА НА ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЯХ И ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

## ЗАДАНИЕ 1

### Неуправляемая корпорация

*Кейс*

В настоящий момент московская компания ABC объединяет в себе семь направлений деятельности:

1. Общественное питание на железнодорожных вокзалах Москвы (7 кафе).
2. Производство пластмассовых компонентов в Подмосковье для машиностроительных предприятий (в основном) Центрального региона РФ (1 предприятие).
3. Техническое обслуживание автомобилей ВАЗ в Москве (1 станция).
4. Тюнинг ВАЗ (1 ателье при СТО).
5. Неэксклюзивная дистрибуция Honda Power Systems (HPS) по Центральному и Северо-Западному регионам РФ (1 компания).
6. Дилерство Honda Power Systems в Москве (при дистрибуторской компании, единый склад).
7. Розничная торговля элитными подарками в Москве (3 магазина).

Головной (управляющей) компании в де-юре не существует. В офисе, где размещены дистрибуторский и дилерский бизнесы HPS периодически проводится «Совет директоров» (см. рис.). Там же располагается оплачиваемое из консолидированной прибыли направлений «Сервисное подразделение», исполняющее следующие функции (теоретически, для всех направлений):

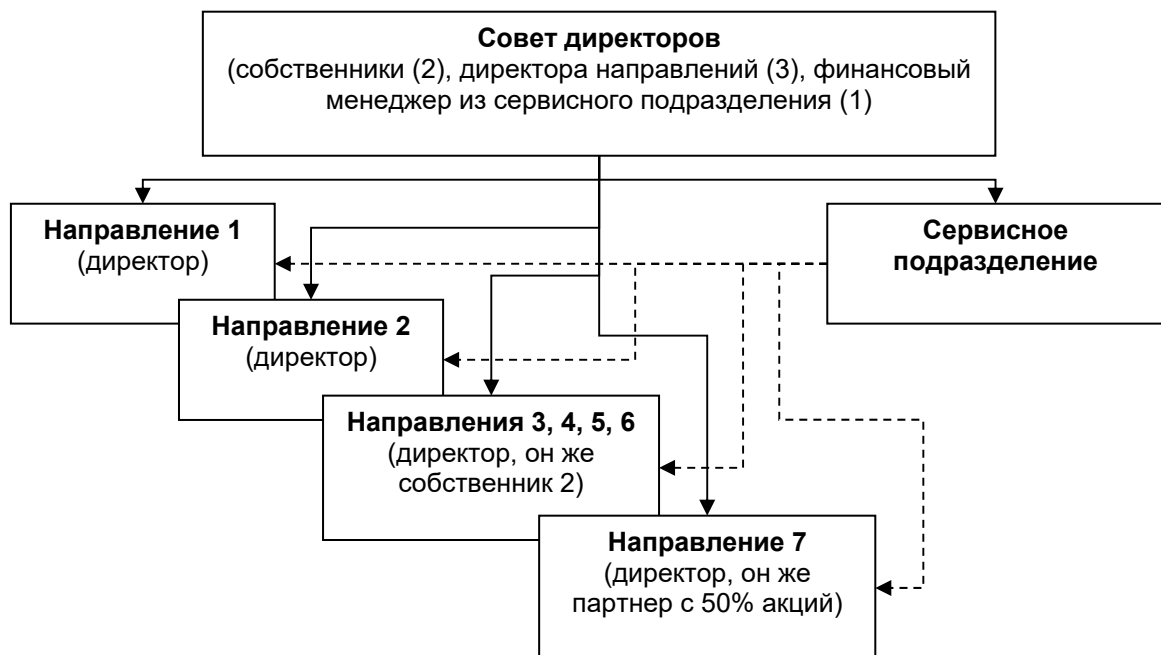
- Юридическое обслуживание;
- Финансовое обслуживание;
- Маркетинговые исследования, планирование и поддержка продвижения (реклама);
- Управление персоналом (подбор, найм, учет, оценка, мотивация).

Сведения о существующих направлениях портфеля и идеи собственников об их развитии приведены в таблице:

Бизнес-единицы	Долевое участие ABC	Приоритет у собственников ABC	Рынок	Окружение	Доля рынка (для данной отрасли)	Состояние	Перспективы
1. Кафе	100%	3	Стабильный	Стабильное	Малая	Стабильное	Возможно некоторое (20-30% в терминах выручки) расширение.
2. Пластмассовое производство	85%	2	Растущий	Меняющееся, непонятное	Средняя	Растущий спрос, оборудование пока не окупилось	Предполагается увеличение мощностей в 1,5-2 раза, а также прямая интеграция (создание сборочного

							конвейра).
3. СТО ВАЗ	100%	3	Стабильный	Стабильное	Малая	Стабильное	Возможна продажа. Расширение не предполагается.
4. Тюнинг ВАЗ	100%	3	Растущий	Меняющееся, понятное	Малая	Успешное начало, небольшое количество заказов	Возможно незначительное расширение.
5. НПС - дистрибуция	75%	1	Растущий	Меняющееся, понятное	Большая (№1 в целевых регионах)	Рост за последние 3 года более чем в 8 раз.	Предполагается охват всей РФ.
6. НПС - дилерство	100%	1	Растущий	Стабильное	№1 в Москве	Растущие продажи	Предполагается экспансия в регионы.
7. Магазины подарков	50%	2	Растущий	Меняющееся, непонятное	Средняя	Рост примерно в 3 раза за 2 года	Предполагается открытие еще 4 магазинов.

Существующая принципиальная структура управления представлена на рисунке:



Для взаимодействия Совета директоров, направлений, бизнес-единиц в направлениях, а также сервисного подразделения не существует работающих формальных процедур. Координация централизована. Верхние уровни управления перегружены проблемами нижнего уровня, кроме того, собственники вовлечены в межфункциональный арбитраж и проблемы операционной рутины внутри функциональных отделов как в направлениях, так и в сервисном подразделении. Взаимодействие по горизонтали затруднено, а в слабо связанных направлениях отсутствует вовсе. Регулярно возникают вопросы об уровне полномочий и ответственности директоров и менеджеров, происходят конфликты.



Распределение ролей собственников закрепилось исторически. Один из собственников, в основном, предпочитает ведение инвестиционных проектов (создание новых бизнесов «до сдачи в эксплуатацию»), другой стремится контролировать направления, генерирующие основную часть денежного потока. Кроме того, собственниками «по желанию» практикуется кратковременное участие в работе каждого бизнеса. Можно утверждать, что жесткого закрепления ответственности по направлениям за каждым из них нет.

Несмотря на то, что часть направлений находится в доле собственности, ABC стремится определять стратегию их всех. У ABC существуют идеи по укреплению позиций в существующих направлениях, а также по модификации портфеля. Так, основная линия развития компании с точки зрения собственников – диверсификация, т.е. создание новых высокодоходных бизнесов и замещение основного источника доходов достаточно большим числом других (сегодня наблюдается высокая степень зависимости от Honda Power Systems – 80% оборота и 45% прибыли, при этом риски работы с одним поставщиком оцениваются как весьма высокие).

У собственников есть понимание, что скорость и качество роста их бизнеса уже не зависит так сильно как прежде от их личного участия в управлении.

Можно резюмировать, что собственники создали довольно крупный бизнес с набором более или менее значимых и устойчивых конкурентных преимуществ, а также рядом системных проблем, которые позволяют говорить о потере управляемости. На решении последних собственники и намерены сконцентрировать свое внимание:

*Проблема 1. Отсутствие механизма стратегического управления портфелем бизнес-единиц, что не позволяет принимать рациональные решения о сроках и объемах инвестиций в существующие бизнес-единицы, о пополнении портфеля новыми бизнесами, о продаже части портфеля.*

*Проблема 2. Отсутствие ясной структуры отношений между управляющим центром и бизнес-единицами, что не позволяет собственникам делегировать функции оперативного управления топ-менеджерам компании.*

*Проблема 3. Неполная прозрачность операционной деятельности компании для собственников, что делает неизбежным финансовое планирование «снизу вверх» и порождает сомнения в соблюдении топ-менеджментом и руководителями бизнес-единиц интересов акционеров.*

### **Задания:**

1. Отнеситесь критически к планам собственников и предложите свой вариант портфельной стратегии.
2. Предложите организационную структуру (корпоративного уровня), отвечающую предложенной вами портфельной стратегии.
3. Выберите адекватную модель корпоративного центра, не противоречащую идеям главных акционеров. Объясните, как распределяются основные функции в выбранной вами модели.

## ЗАДАНИЕ 2

### Корпоративная роль Unilever

*Кейс*

Бизнес *Unilever* состоит в производстве и дистрибуции продуктов питания, моющих средств и средств личной гигиены. Компания развила определенные компетенции, позволившие корпоративному центру стать эффективным менеджером определенной части портфеля бизнес-единиц. При этом другая часть портфеля не управлялась так же хорошо.

*Unilever* – децентрализованная корпорация, традиционно размещающая самые большие склады в стране регионального менеджера. Она обладает отличной технологической базой и централизованными исследовательскими лабораториями. Она точно ориентирована на покупательские сегменты через мастерство в разработке продукции и брэндинг. Кроме того, она реализует весьма необычный процесс управления человеческими ресурсами, отслеживая прогресс 20000 менеджеров, большая часть которых т.н. «экспаты».

Умения, ресурсы и культура корпоративного центра *Unilever* хорошо совпадали с факторами успеха и потребностями бизнес-единиц. Ориентированные на обслуживание регионов, продуктовые бизнесы нуждались в поддержке центра при оценке потенциала новых продуктов в глобальном масштабе. Бизнес-единицы получали значительное преимущество за счет экспертизы глобальных рынков и разработок продукции, проводимых центром. Долгий опыт *Unilever* подсказывал, что централизованные усилия в разработке новых продуктов являются правильной политикой. Соответственно, на бизнес-единицы оказывалось давление в принятии этой политики, а не в развитии собственных продуктовых компетенций.

В течение последних 20 лет *Unilever* фокусировал портфель бизнесов. Компания избавилась от производителей кормов для животных, чайных плантаций и ряда специализированных химических производств, поскольку все они не входили в число «своих» бизнесов (см. рис.). Специализированные химические производства часто глобальны, т.е. оперируют с одной точки по всему миру, в то время как производители потребительских товаров «мультилокальны», т.е. разделены на подразделения, которые обслуживают конкретные регионы. *Unilever* лучше понимал мультилокальные бизнесы, нежели глобальные. Притязания на поддержку центра со стороны химических производств и чайных плантаций также существенно отличались от потребностей бизнесов, занятых потребительской продукцией. Компетенции центра *Unilever* в маркетинге, жировых технологиях и разработке новых продуктов приносили мало пользы.

На рисунке продуктовые бизнесы *Unilever* размещены в секторе наибольшей привлекательности по причине лучшего сочетания компетенций центра и потребностей бизнес-единиц. Компании, связанные с производством моющих средств постепенно глобализировались, в основном за счет стран с развивающейся экономикой, и *Unilever* утрачивал долю рынка, проигрывая корпорациям с более централизованным подходом к корпоративному управлению. Соответственно, эти бизнесы размещены на границе «своих». Парфюмерия и косметика, часть дивизиона персональных средств, также были глобальны, и требовали подхода, с которым *Unilever* был не слишком хорошо знаком. Это привело к тому, что на рисунке эта группа бизнесов позиционирована хуже, чем продуктовые.

В 2000 году *Unilever* реорганизовался для того, чтобы отразить описанные различия. В общем, компания разделилась на два дивизиона – продуктовый бизнес и бизнес средств личного и домашнего ухода. Такая реформа позволила персоналу корпоративного центра развивать особые компетенции, требуемые спецификой дивизионов.

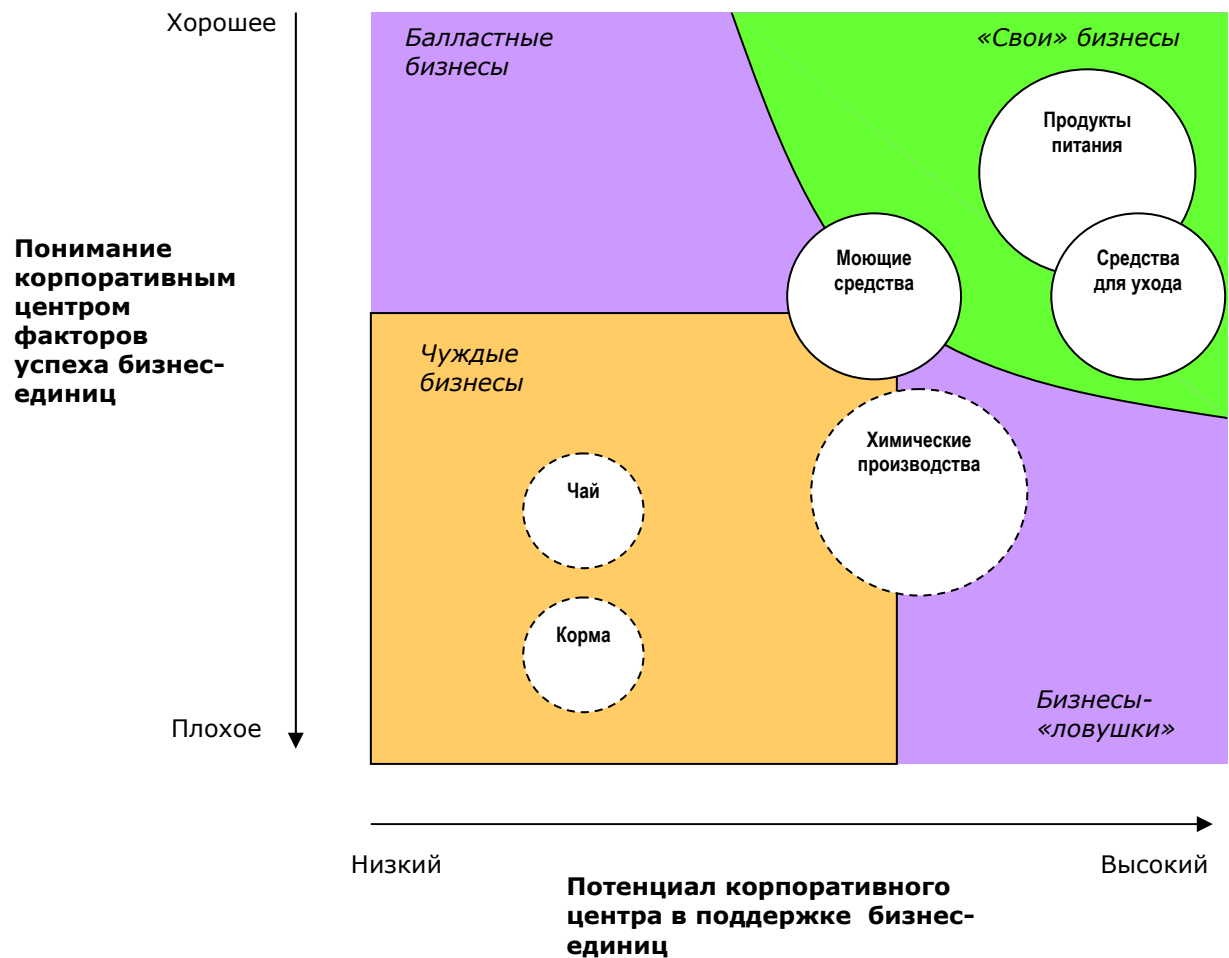


Рис. Родительская матрица *Unilever*

### Вопросы:

1. Как результаты такого портфельного анализа могут отличаться от результатов, полученных при анализе корпорации по методу БКГ?
2. В чем преимущества и недостатки создания двух дивизионов в 2000 году? Может быть, *Unilever* следует рассмотреть вариант полного разделения (т.н. *de-merger*)?

## ЗАДАНИЕ 3

### Campbell Soup

#### Балансирование портфеля с помощью матриц Boston Consulting Group и General Electric

*Кейс*

Компания Campbell Soup прославилась своими консервированными супами. Особая технология консервирования сгущенных супов, разработанная основателем компании Джоном Доррансом в начале прошлого века, значительно снижала издержки на производство и распространение. Благодаря Джону в компании утвердились прогрессивные технологии и безоговорочный приоритет высокого качества. В 1954 году компания стала акционерным обществом с контрольным пакетом в руках семьи Доррансов. До сих пор из 16 членов совета директоров четверо приходится внуками Доррансу-старшему.

Не смотря на то, что консервированные супы оставались ключевым товаром, компания со временем начала производить и другие продукты: хлебобулочные изделия Pepperidge Farm, замороженные завтраки Swanson, соленья Vlasic, макаронные изделия Franco-American, корм для животных Recipe, шоколад Godiva, кроме того, создала сеть ресторанов быстрого питания.

Компания Campbell Soup вошла в новое тысячелетие с ворохом забот: производственные подразделения компании работали не так эффективно, как хотелось бы, не оправдывались ожидания стабильного роста цен на акции. Компания Campbell Soup сменила двух управляющих за последние два десятка лет, бизнес портфель компании неоднократно пересматривался и претерпевал изменения, но разработать такую стратегию дифференциации компании, которая обеспечила бы рост объемов продаж и соответственно прибыли, так и не удалось. Рост производительности оказывался временным, а результат преобразований приносил одни разочарования.

#### **Портфель компании Campbell Soup при Гордоне МакГоверне.**

Гордон МакГоверн был приглашен на пост управляющего компанией Campbell Soup в 1980 году. До этого назначения он в течение 12 лет возглавлял подразделение Pepperidge Farm, в прошлом самостоятельную компанию, которая была приобретена Campbell Soup в 1961 году. За то время пока МакГоверн стоял у руля, годовые продажи Pepperidge Farm увеличились с 60 млн.\$ до 300 млн.\$.

Приняв пост главы Campbell Soup, МакГоверн стал реализовывать те элементы стратегии, которые способствовали успеху Pepperidge Farm.

#### **Ключевые факторы успеха:**

1. Ориентация на потребителя и немедленная реакция на потребительские предпочтения.
2. Творческий подход и готовность к эксперименту.
3. Повышение эффективности производства.

#### **Цели:**

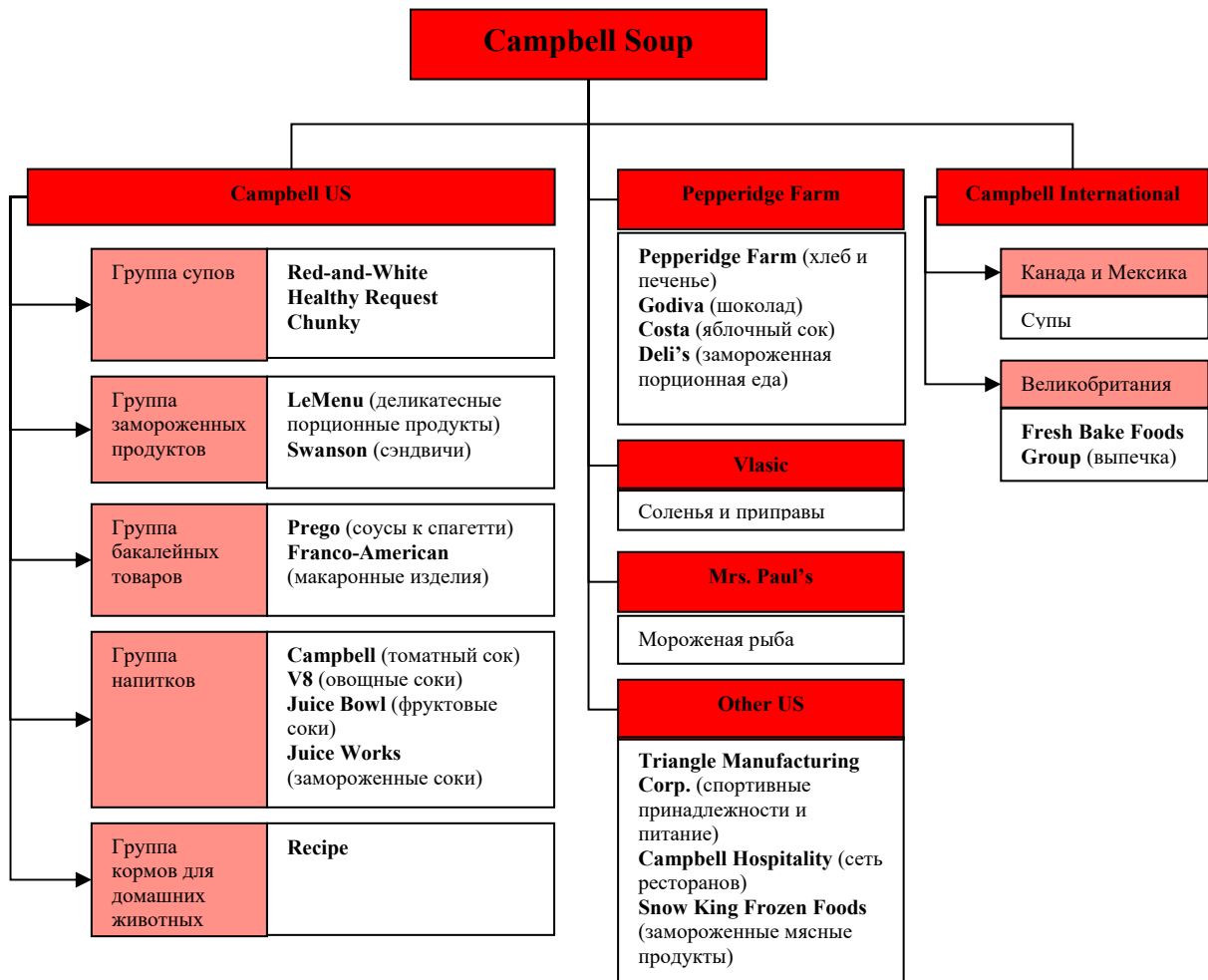
1. Ежегодное увеличение доходов на 15%.
2. Ежегодный рост объема производства на 5%.
3. Ежегодный рост продаж на 5%.
4. Увеличение акционерного капитала на 18% в 5-летний срок.

#### **Стратегия:**

*Разработка и внедрение новых товаров, в частности посредством приобретения небольших, быстрорастущих компаний, выпускающих качественные товары, не входящие в ассортиментную группу Campbell Soup, с целью лучшего удовлетворения потребностей потребителей.*

В течение 10 лет компания Campbell Soup приобрела более десятка компаний, в том числе и за рубежом – в Европе, Мексике, Австралии. Компания ежегодно выделяла около 40 млн. \$ на поддержку новых предприятий и разработку новых товарных групп, и более 300 млн.\$ на маркетинговые исследования, модернизацию оборудования и обновление технологий.

Структура портфеля компании Campbell Soup к 1989 году выглядела следующим образом:



Несмотря на то, что на первых этапах стратегия МакГоверна оправдывала себя, к концу 1989 года стало ясно, что компания слишком увлеклась нововведениями, пренебрегает традиционными продуктами, и уделяет мало внимания достижению целей по издержкам и прибыли. Акционеры были не довольны финансовыми показателями последних лет, независимость компании была под угрозой. На смену МакГоверну был приглашен Дэвид Джонсон – человек, который успел заявить о себе как о блестящем управленце и в свое время спас от развала компанию Gerber Products.

### Портфель компании Campbell Soup при Дэвиде Джонсоне.

Дэвиду Джонсону предстояло поправить положение дел. Портфель компании Campbell Soup значительным образом разросся за последние несколько лет, был слишком “пестрым”, его структура и принцип объединения товарных групп в подразделения требовал пересмотра. Дэвид Джонсон переформулировал стратегию Campbell Soup:

#### Ключевые факторы успеха:

1. Использование потенциала торговой марки.
2. Поощрение личной инициативы сотрудников.
3. Сохранение независимости компании.

#### Цели:

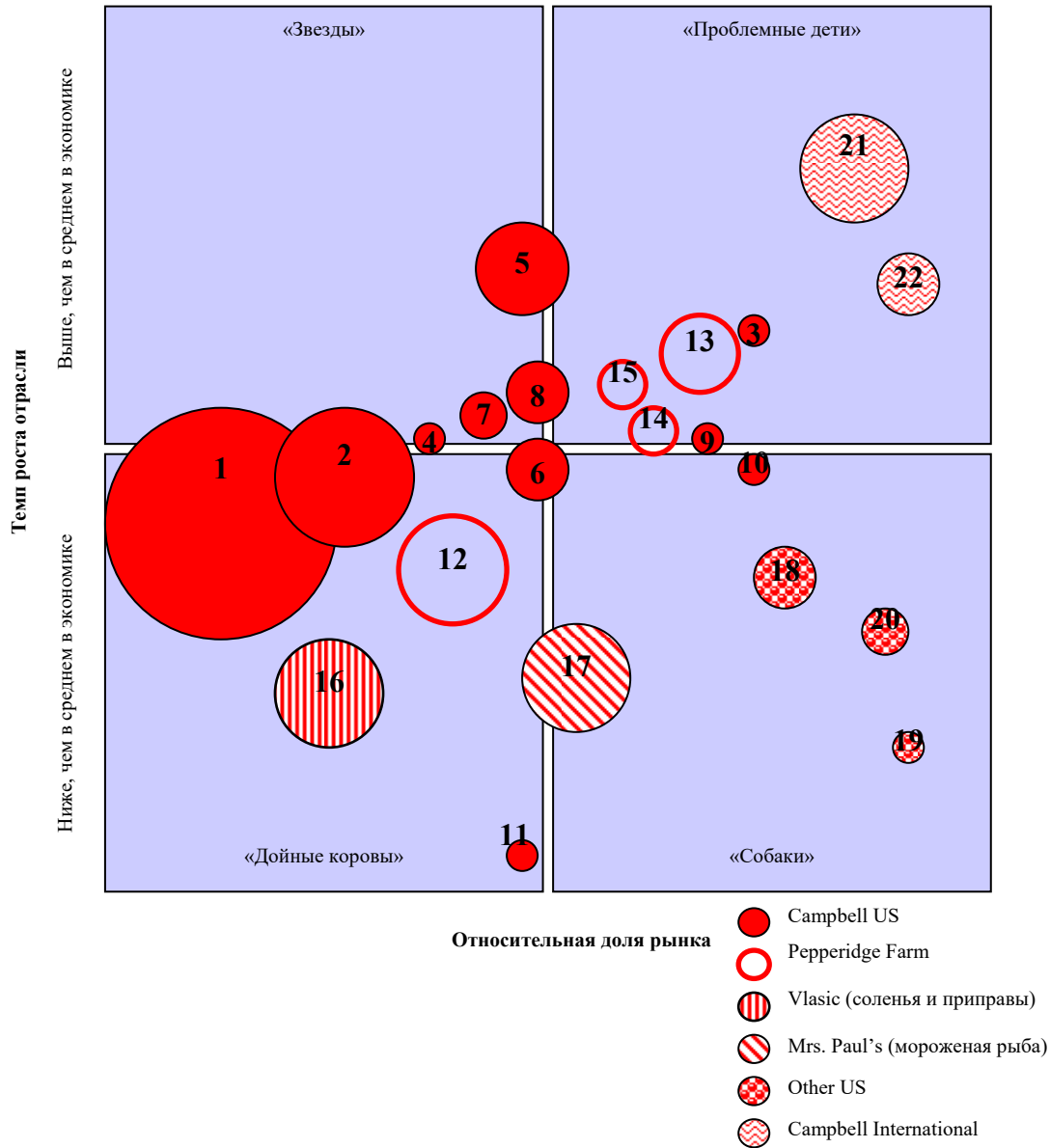
1. Ежегодное увеличение доходов на 20%.
2. Повышение окупаемости инвестиций на 20%.
3. Повышение окупаемости денежных активов на 20%.

#### Стратегия:

1. Реорганизация всех подразделений компании с целью сокращения низкопроизводительных и не имеющих стратегической важности.
2. Развитие за счет наращивания продаж самых популярных марок.
3. Освоение внешних рынков за счет использования базовых компетенций.

4. Все новые продукты должны обладать потенциалом достижения 3 финансовых целей – доход, окупаемость, наличность.

Создание новой эффективной компании начиналось с тщательного анализа бизнесов компании. Вот как выглядел портфель Campbell Soup в координатах матрицы BCG:

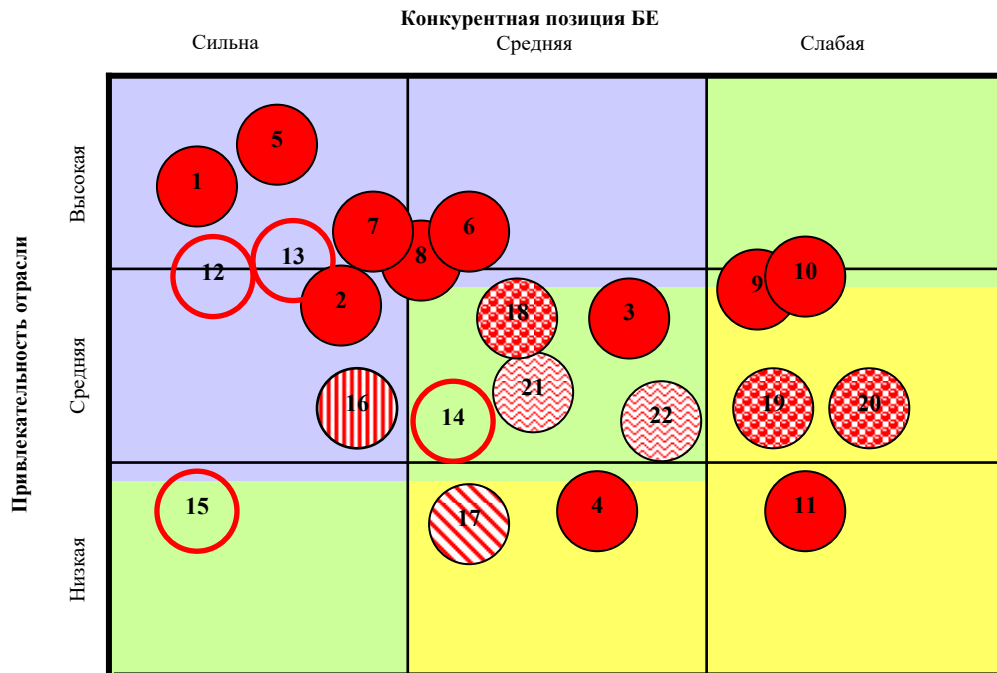


● 1	Red-and-White	○ 12	Pepperidge Farm (хлеб и печенье)
● 2	Остальные супы	○ 13	Godiva (шоколад)
● 3	LeMenu (порционные продукты)	○ 14	Costa (яблочный сок)
● 4	Swanson (сэндвичи)	○ 15	Deli's (замороженная порционная еда)
● 5	Prego (соусы к спагетти)	▧ 16	Vlasic (соленья и приправы)
● 6	Franco-American (макаронные изделия)	▨ 17	Mrs. Paul's (мороженая рыба)
● 7	Campbell (томатный сок)	▩ 18	Triangle Manufacturing (спорттовары и питание)
● 8	V8 (овощные соки)	▪ 19	Campbell Hospitality (сеть ресторанов)
● 9	Juice Bowl (фруктовые соки)	▩ 20	Snow King Frozen Foods (замороженные мясные продукты)
● 10	Juice Works (замороженные соки)	▪ 21	Канада и Мексика (супы)
● 11	Recipe (корм для дом. животных)	▪ 22	Fresh Bake Foods Group (выпечка)

Анализ портфеля с помощью матрицы BCG раскрыл финансовый аспект взаимодействия между бизнес единицами. Видно, что Группа супов, Vlasic и Pepperidge Farm (хлеб и печенье) являлись основными источниками финансирования других подразделений компании (“дойными коровами”). Многие вновь приобретенные компании, такие как Juice Bowl, Deli’s, Mrs. Paul’s, Triangle Manufacturing, Snow King Frozen Foods, а так же группы, входящие в подразделение Campbell International, оказались в зоне “Проблемных детей” или даже “Собак”. Доля рынка этих компаний небольшая (в соответствии со стратегией компания приобретала небольшие предприятия), при этом отрасли, в которых они оперировали, были быстроразвивающимися. Матрица BCG – инструмент, позволяющий в первом приближении посмотреть на диверсифицированную корпорацию через призму поступлений денежных средств от разных хозяйственных подразделений и потребности в них, что является наиболее важным шагом к пониманию финансовых аспектов корпоративной стратегии.

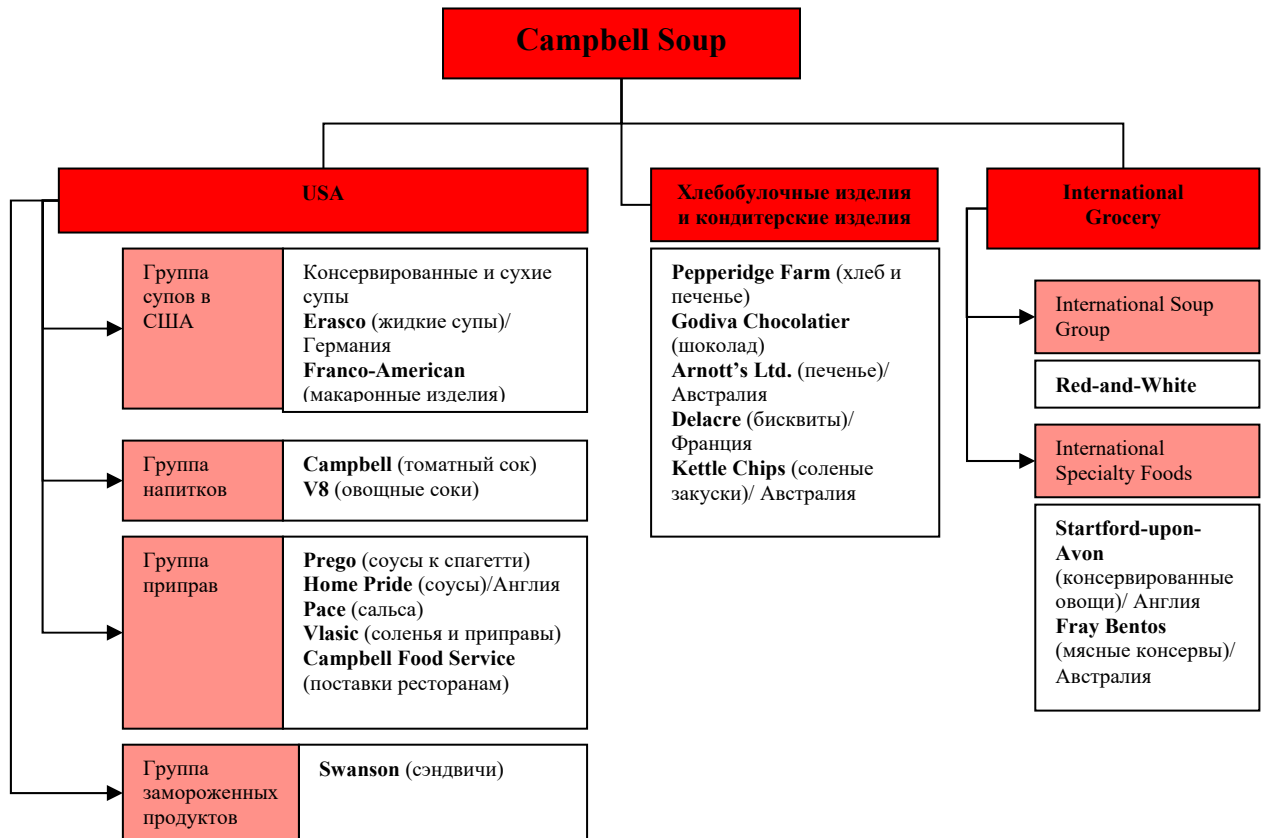
Тем не менее, мог ли Джонсон принимать решения о балансировании портфеля крупной диверсифицированной компании, такой как Campbell Soup, исходя только из данных о темпах роста отрасли и относительных долей рынка бизнес-единиц? Что делать с такими бизнес-единицами, как Franco-American или Swanson, которые работают на рынках со средними темпами роста и их относительная доля рынка находится где-то посередине? Ведь конкурентное преимущество не всегда заключается именно в значительной доле рынка или способности бизнес единицы постоянно уменьшать издержки.

Для того, чтобы верно оценить долгосрочную привлекательность бизнес-единиц, Джонсону следовало принять во внимание ряд других факторов: объемы рынков, на которых работает компания и прогнозы их роста, как в США, так и на рынках других стран; ресурсное соответствие компании отраслям, в которых компания будет оперировать в будущем; конкурентоспособность продуктов, находящихся в портфеле компании, популярность и репутация брэндов. Иными словами, портфель следовало проанализировать с помощью матрицы *General Electric (GE)*:



(В матрице GE используются взвешенные показатели конкурентоспособности бизнес единиц и привлекательности отрасли. Анализ матрицы дает ответ на вопрос, на какую стратегию ориентироваться в целом: агрессивное расширение, защита и оборона или сбор урожая (сокращение), однако разработка конкретных стратегий и принятие решений том, как именно поддержать те или иные бизнесы и что именно делать на том или ином рынке остается прерогативой стратега.)

В конечном итоге, Джонсон принял решение реформировать компанию следующим образом: ключевыми направлениями производство супов, соусов и других приправ, кондитерских изделий и консервов.



Таким образом, из 6 подразделений компании было сформировано 3, которые обладали большей синергией с точки зрения производства, дистрибуции, других know-how, работали на усиление ведущих брэндов компании, были более сфокусированы с точки зрения отрасли и целевых групп потребителей. Международные брэнды были интегрированы в соответствующие продуктовые подразделения, что так же способствовало повышению управляемости компании.

#### Задание:

1. Если матрица GE обладает преимуществами перед матрицей БКГ, для чего Джонсон начинал исследование портфеля с помощью последней?
2. В каких случаях можно ограничиться применением только одного из методов балансирования портфеля?



## Пример вычисления рейтингов для матрицы GE

Критерий привлекательности	Комментарий	Вес Сумма = 1,00	Рейтинг	Взвешенный рейтинг
Объем рынка и прогноз роста	При прочих равных крупные отрасли привлекательнее мелких, быстро развивающиеся – привлекательнее медленно развивающихся	0,10	5	0,50
Интенсивность конкуренции	Слабо конкурентные отрасли привлекательнее с жесткой конкуренцией	0,25	8	2,00
Стратегическое и ресурсное соответствие отраслям в бизнес портфеле	Привлекательнее та отрасль, в которой цепочки ценности стратегически соответствуют цепочкам ценности подразделений компании	0,15	5	0,75
Ресурсная база	Чем больше ресурсов компании необходимо приобретать дополнительно для того, чтобы успешно оперировать в отрасли, тем менее она привлекательна	0,15	7	1,05
Возможности и угрозы	Отрасли с минимальными угрозами и максимальными возможностями привлекательнее	0,05	6	0,30
Сезонные и циклические колебания	Отрасли, в которых наблюдаются сезонные колебания и которые подвержены сильной зависимости от макроэкономических циклов, менее привлекательны	0,05	4	0,20
PEST факторы	Чем меньше ограничений, угроз и государственного регулирования, тем более привлекательна отрасль	0,05	2	0,10
Прибыльность отрасли	Отрасли с хорошей прибылью и окупаемостью инвестиций привлекательнее.	0,10	4	0,40
Перспективы отрасли и предпринимательский риск	Отрасли с плохо прогнозируемым будущим менее привлекательны, особенно в сочетании с высокими требованиями к ресурсной базе	0,10	5	0,50
<b>Итоговый рейтинг привлекательности отрасли</b>				<b>5,80</b>

Критерий конкурентоспособности	Комментарий	Вес Сумма = 1,00	Рейтинг	Взвешенный рейтинг
Относительная доля рынка	Отношение доли рынка компании к доле рынка крупнейшего конкурента в отрасли	0,15	5	0,75
Относительные издержки производства	В случае если подразделение конкурирует по цене, то издержки должны соответствовать уровню лидера по издержкам	0,20	8	1,60
Конкурентоспособность по свойствам товара	Чем лучше свойства товара, которые ценит покупатель, тем выше конкурентоспособность	0,05	7	0,35
Возможность влияния на поставщиков и покупателей, альянсы с поставщиками	Возможность влияния указывает на конкурентную силу, а налаженное сотрудничество укрепляет позицию компании	0,10	6	0,60
Стратегическое соответствие с другими подразделениями компании	Стратегическая синергия увеличивает успех бизнес-единицы	0,15	7	1,05
Технологические и инновационные возможности	Инновации и использование новейших технологий как правило являются залогом конкурентоспособности	0,05	4	0,20
Соответствие конкурентного преимущества компании ключевым факторам успеха	Соответствие внутреннего потенциала внешней среде повышает конкурентоспособность	0,01	7	0,70
Популярность и репутация брендов	Ценный бренд – один из самых сильных конкурентных преимуществ	0,10	4	0,40
Относительная прибыльность	Показатель окупаемости инвестиций выше чем средний по отрасли – залог прочной конкурентной позиции	0,10	5	0,50
<b>Итоговый рейтинг конкурентоспособности</b>				<b>6,15</b>

## ЗАДАНИЕ 4

### Стратегические группы в МВА Нидерландов

*Кейс*

В Нидерландах существуют три типа учебных заведений, реализующих программы МВА: традиционные университеты, коммерческие бизнес-школы и политехнические институты.

- Традиционные университеты предлагают широкий спектр предметов, проводят исследования и набирают как отечественных, так и зарубежных студентов. Их программы более академические, нежели профессиональные. Университетская степень обычно ценится в Голландии выше, чем диплом политехнического института.
- Бизнес-школы появились сравнительно недавно. Их продукт – исключительно программы МВА. Большинство из них сгруппировано в центре страны. Обучение строится на практических примерах, поэтому его предпочитают работающие менеджеры. Многие студенты уже имеют дипломы университетов или политехнических институтов. Некоторые из бизнес-школ аккредитованы на национальном уровне.
- Политехнические институты (по-голландски Hogescholen) набирают студентов в регионах и предлагают программы, более ориентированные на практическое применение, нежели на развитие концептуального мышления. Некоторые из них предлагают программы МВА, обычно в кооперации с британскими университетами.

Рис. 1 показывает, как три типа заведений позиционированы в отрасли в терминах географического охвата и «ориентации».

Рис. 2 демонстрирует барьеры, которые препятствуют учебным заведениям перемещаться в другие группы (эти барьеры происходят из специфики внутренних ресурсов групп). Например, если бы бизнес-школа попыталась бы войти в группу традиционных университетов, ей бы потребовалось создать репутацию исследовательского и инновационного центра. Бизнес-школы не заинтересованы в проведении научных исследований по причине высокой затратности последних и неясных перспектив окупаемости. Наоборот, движение университетов в направлении бизнес-школ натолкнулось бы на нехватку у первых умений обеспечить практическое обучение и отсутствие опыта обучения «взрослых».

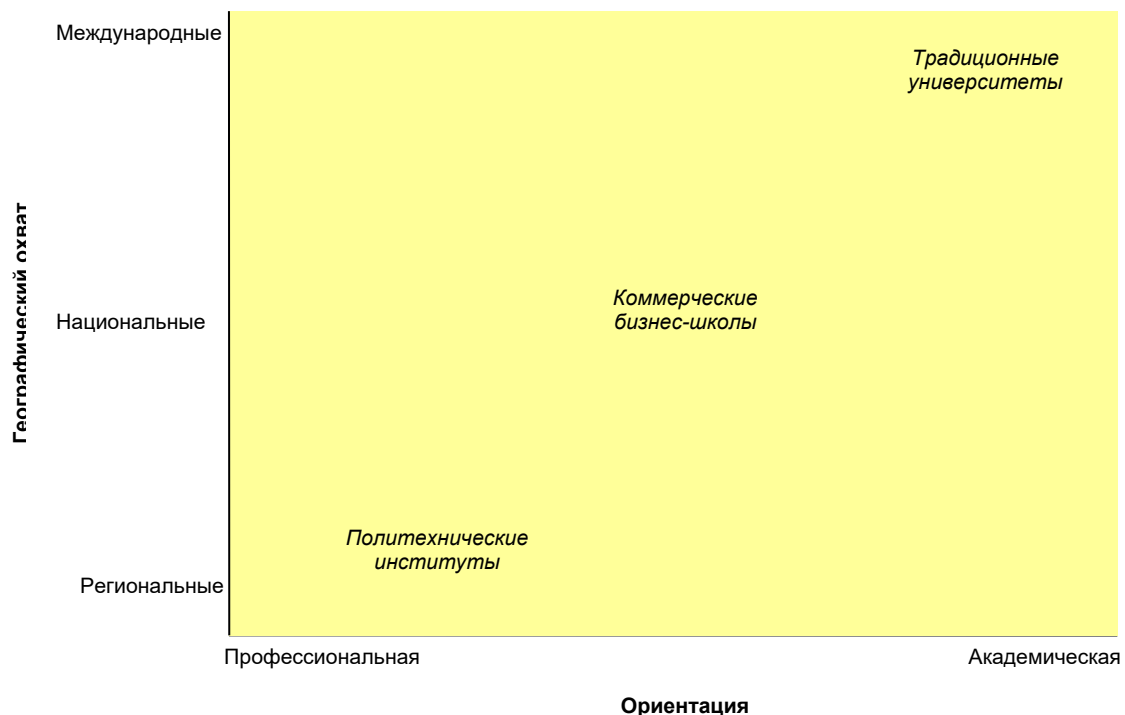
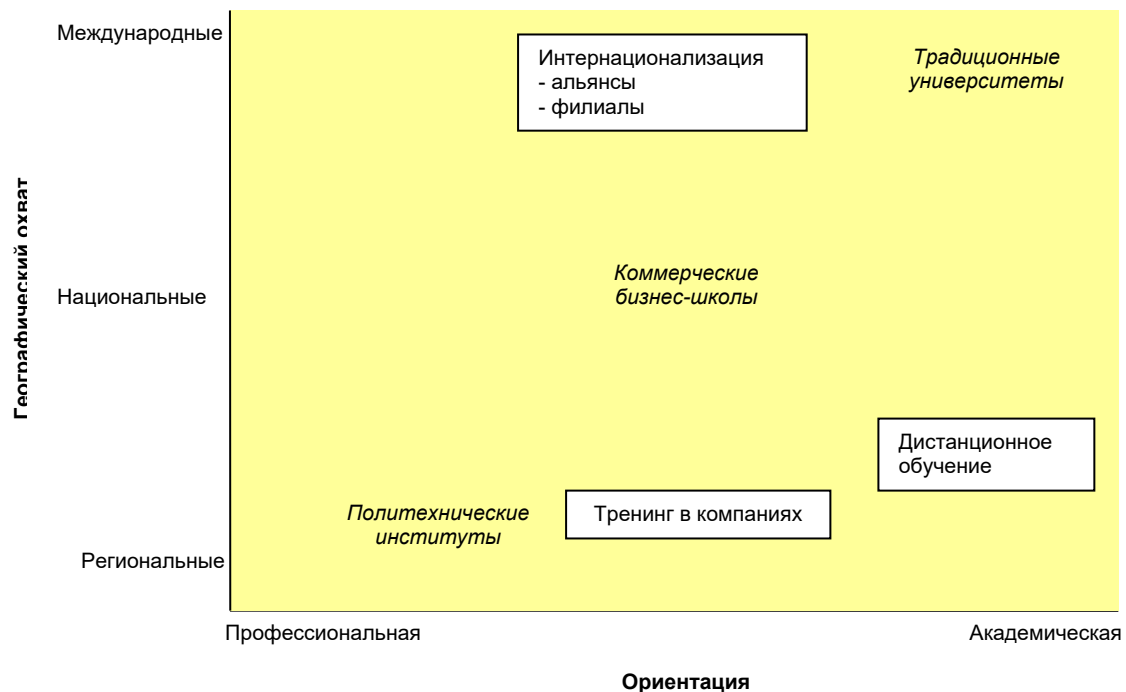


Рис. 1. Стратегические группы в МВА Нидерландов



**Рис. 2. Барьеры мобильности**

Рис. 3 показывает, где в отрасли может найтись «стратегические пустоты». Эти пустоты создаются из-за перемен в макроокружении отрасли, в данном случае – глобализации и развития информационных технологий. Это могло бы обеспечить голландским бизнес-школам возможность интернационализации. Однако, это же приводит к усилению угрозы прихода на голландский рынок международных конкурентов. Информационные и коммуникационные технологии помогают студентам учиться из дома или из офиса, но также направляют их на поиск альтернатив за рубежом. Американские и британские учебные заведения поставляют «содержание» через Интернет, получая локальную поддержку от голландских партнеров.



**Рис. 3. «Стратегические пустоты»**

**Вопрос для обсуждения:**

Как этот анализ может сказаться на дальнейшем поведении участников трех стратегических групп? Предложите свои сценарии.

## ЗАДАНИЕ 5

### Стратегические проблемы АО «Промтрактор»

История АО «Промтрактор» способна поразить воображение как специалистов, так и простых наблюдателей. Первые наверняка внесут ее в академические анналы как редкий опыт перестройки предприятия за счет скудных собственных ресурсов в условиях колоссального спада производства. Оказывается, можно сделать менеджеров инициативными и иметь полный контроль над ними, можно раздробить машиностроительный гигант на десятки мелких фирм и в то же время сохранить производство основного продукта, да еще финансировать НИОКР. А неспециалисту будет удивительно, что, несмотря на все усилия, история может окончиться ничем. Но это правда, потому что дело происходит с такой отраслью, где одних внутренних реформ мало для реального подъема предприятия.

Как и любой российский директор, Игорь Миронов, управляющий «Промтрактора», хоть во сне перечислит причины, объективно мешающие развитию его предприятия. Правда, в отличие от иных своих коллег он имеет на то веские основания. Сам факт существования гигантского завода тяжелых карьерных тракторов на просторах Поволжья — вдаль и от глубоких карьеров, и от тех, кто поставляет сюда сырье и материалы, — не самый ординарный случай даже для плановой экономики (по рассказам старожилов). В начале 70-х годов руководство Чувашии обратилось в ЦК партии с просьбой решить демографическую проблему в Чебоксарах, где ощущалась нехватка мужского населения.

Москва тогда вынашивала планы поворота рек — они-то и подтолкнули к строительству завода (что уж здесь говорить о рыночной системе хозяйствования!).

В начале 1990-х у «Промтрактора», как у всех, начались неприятности: был практически потерян рынок сбыта в странах СНГ и СЭВ, неуклонно сокращался внутренний рынок из-за ухудшения ситуации в рудодобывающих отраслях, угольной промышленности. Кроме того, завод подсадило родное правительство, взяв в 1992 г. связанный кредит правительства США на 200 млн. долл. На эти деньги для «Газпрома» была закуплена техника аналогичного класса у фирмы «Катерпиллер». Таким образом, потребность в отечественных промышленных тракторах была сильно подорвана. Учитывая, что «Промтрактор» был монопродуктовым предприятием, причем более 70% производства составляли две устаревшие модели со слабыми рыночными характеристиками и завышенными ценами, понятно, почему производство упало на порядок — с 2166 штук в 1990 г. до 215 штук в 1995-м.

К 1996 г. кредиторская задолженность составляла более 213,3 млрд. рублей. Оборотных средств не хватало даже для такого мизерного объема выпуска. Задолженность по заработной плате достигла шести месяцев, хотя число работников предприятия сократилось с 25 тыс. до 16 тыс. человек. «Затраты не снижались, новых бизнесов почти не было. В руководстве были чистые производственники, не было никакой стратегии, решали частные вопросы. Начался мощный трудовой конфликт, подогретый деятельностью коммунистов в период выборов. Завод практически стоял четыре месяца. После этого было введено арбитражное управление, и Игорь Юрьевич Миронов занял пост внешнего управляющего», — вспоминает начало 1996 г. Валерий Ярмолович, директор по стратегическому планированию.

Кризис предприятия начинается с кризиса стратегии, непонимания своей роли и места в системе хозяйствования. Игорь Миронов начал работу по выводу «Промтрактора» из кризиса, исходя из двух основных предпосылок. Первая — это структурная неспособность завода к новым реалиям и дефицит времени, отпущенного на реформы. «В более или менее благоприятном положении в тяжелой промышленности

находятся, пожалуй, лишь экспортеры и те достаточно редкие предприятия, которые сделали какие-то шаги по реформированию на самых ранних этапах изменения хозяйственных отношений, когда инфляция гасила все промахи и ошибки», — утверждает он. Вторая предпосылка состояла в том, что завод относится к сектору промежуточного потребления, производству средств производства. Всем известна главная диспропорция плановой экономики, когда объем этого сектора производства был неоправданно завышен. Поэтому в его сокращении г-н Миронов видит объективную закономерность: «Значительное число предприятий не способно сохраниться в прежних размерах или даже выжить. Экономика будет облегчаться за счет их "сброса". Вначале у нас не было уверенности, что останемся именно мы».

Эта неуверенность управляющего (своего рода достижение стратегической мысли) предопределила выбор генеральной линии развития завода — диверсификация продуктового портфеля на базе новой организационной структуры. А решение этой задачи, как локомотив, должно было потянуть за собой остальные, внесенные в перспективный план до 2000 г. — сокращение затрат, введение интегрированной функциональной системы управления, привлечение инвестиций и кредитов.

Человеческий фактор всегда является ключевым в управлении. Но в данном случае из-за дефицита времени был запущен самый что ни на есть «героический» сценарий реформ, когда децентрализация происходит в начале, а не в конце пути (в противоположность эволюционному варианту, предполагающему первоочередное внедрение процедур, технологий). В этом случае роль человеческого фактора неизмеримо возрастает, как возрастает и риск потери управления.

Миронов кардинально обновил управленческую команду. В общей сложности завод покинули более двухсот менеджеров высшего и среднего звена (в том числе около 150 человек — по результатам административного и уголовного расследования). «Менталитет — самый консервативный элемент во всей системе, — рассказывает управляющий. Я провожу тактику поэтапного вовлечения работающих в процесс реформ. Когда я пришел, то смог подобрать узкую группу людей, которая начала разработку и внедрение моей концепции развития. Потом, когда был адаптирован и мобилизован верхний этаж, группа стала расширяться. Критерий был один: привлекали тех, кто открыт к новому или, по крайней мере, не потерял способность переориентироваться. Сейчас мы переходим уже на нижние этажи, на уровень мастеров и рабочих. То есть сегодня, спустя два года, общее направление принято всеми — обсуждаются только детали, тактические вещи».

Уверенность в своей команде позволила Миронову совершить крутой вираж даже на фоне «героического» сценария. Дело в том, что начав структурную перестройку вполне классически — в самостоятельные предприятия были выделены вспомогательные и обслуживающие подразделения, а основное производство было разбито на центры финансовой ответственности (ЦФО), — управляющий обнаружил, что ожидаемого прорыва не случилось. Правда, хуже тоже не стало. Что касается дочерних фирм, то одни из них, по словам Валерия Ярмоловича, «работают, может, и без прибыли, но убытков приносят гораздо меньше чем, если бы варились в общем котле», другие «при выделении ныли, что пропадут, а сейчас живут лучше нас, мы от них получаем прибыль». Совсем другое дело — основное производство.

Как ни внедряли в ЦФО бюджетные механизмы, бизнес-планирование, трансфертное ценообразование, в условиях низкого спроса на конечную продукцию все это было скорее игрушками для менеджеров. С другой стороны, по мнению Миронова, «наигравшихся» в управление людей можно смело толкать к более решительным действиям. Поэтому 1 января 1997 года были созданы дочерние предприятия на базе основного производства. Сборочный цех стал заводом «ОАО "Промтрактор СЗ"», цех по изготовлению трансмиссий — заводом «ОАО "Промтрактор ЗТ"» и т.д. Прием сработал. Например, «ОАО "Промтрактор ЗЭФ"» (завод элементов фильтрующих) 70% всей производимой им продукции сегодня продает на «внешнем» рынке, причем объем продаж

увеличивается. Запчасти, изготовленные на «Промтракторе», покупают потребители продукции его прямых конкурентов — *Caterpillar* и *Komatsu*.

Вхождение в рынок для различных цехов неодинаково по эффективности, но в плюсе оказались все. Даже в тех АО, где процент собственных продаж невысок и, казалось бы, должны увеличиться издержки за счет содержания дополнительного управленческого аппарата, этого не произошло. Самостоятельность слишком дорога менеджерам, и они компенсируют затраты на управление за счет экономии по другим статьям.

По прошествии двух лет «Промтрактор» приобрел вид производственно-сбытового холдинга, имеющего 42 дочерних предприятия.

При образовании дочерних предприятий основные фонды завода вносились как 100% уставного капитала, обеспечивая полный контроль материнской компании. Логика управляющего была такова: «Почему я должен отдавать кому-то пакет акций, если за него не платят?»

Безусловно, такая схема акционирования уменьшает риски децентрализации, но всем известно, что в российских условиях нет ничего невозможного. Поэтому как дополнительные инструменты контроля на всех дочерних предприятиях созданы наблюдательные советы во главе с представителями руководства управляющей компании, куда входят также специалисты по финансам, представители дирекции по управлению акционерной собственностью. Существует еще и координационный совет, возглавляемый исполнительным директором «Промтрактора» и регулирующий работу наблюдательных советов. Кроме того, с каждым дочерним предприятием заключен договор, определяющий принципы формирования и распределения прибыли, централизованных средств, внутренних расчетов. А те фирмы, которые работают на выпуск тракторов, связаны еще единым договором о совместной деятельности, который позволил выстроить вертикаль по производству основного продукта в системе юридически независимых предприятий. У всех двадцати с лишним участников единое нормативное поле, единый подход к системе качества (стандарты определяются соответствующей холдинговой службой). Общая диспетчерская обеспечивает оперативное решение производственных проблем. Общее снабжение обеспечивает непрерывность технологического цикла. Договор дает возможность снизить налоговые отчисления. «У нас сегодня смешанная функционально-дивизиональная структура. В рамках основного продукта мы ведем управление по функциям: сбыт, производство, снабжение, — а по другим видам продукции ведем контроль через финансовые инструменты — выполнение бизнес-планов, бюджетов», — поясняет управляющий.

Справедливости ради надо сказать, что все изложенное выше было бы невозможно без решения проблемы задолженности. «В какой-то момент мы осознали, что если мы начнем усиленно гасить задолженность, то у нас не останется оборотных средств и мы прекратим работать. Здесь надо отдавать себе отчет в том, где курица, а где яйцо», — рассказывает Миронов. Поэтому, погасив часть долга, по окончании процедуры банкротства управляющий договорился с кредиторами о рассрочке оставшейся суммы примерно до 2000 г.

В остальном дело было за финансовым менеджментом. И тут «Промтрактор» не оригинален. Санация затрат и поиск внутренних резервов для сокращения издержек — обычные антикризисные меры — дали 79 млрд. рублей экономии, кстати, это более трети общей суммы задолженности. Эффект мог быть намного больше, но здесь вмешались причины объективного характера. Так, возможности энергосбережения на заводе ограничены конструкцией корпусов: высота их составляет 20—25 метров, хотя самые большие грузоподъемные механизмы — не выше 6 метров. Зимой завод тратит бешеные

деньги на отопление (не случайно около половины его общей задолженности составляет долг перед «Чувашэнерго»).

Социальную сферу передавали муниципальным властям целый год. Размеры «социалки», которую содержал завод-банкрот, впечатляли: 11 детских садов, 15 общежитий, пионерский лагерь, Дворец культуры, 2 поликлиники, машиностроительный техникум. Преобразованы в дочерние предприятия лишь те, кто мог сам зарабатывать деньги: база отдыха, комбинат питания и водная станция.

За два года успели не только сбросить балласт, но и создать достаточно развитую систему управления финансами. «У нас есть прогноз баланса на 2000 г. Мы делаем оперативный финансовый план на год, квартал и месяц. Он состоит из бюджета доходов и расходов, бюджета платежей. Созданы органы управления бюджетами, действует единый финансово-расчетный центр по проведению взаимозачетов по внутренним и внешним счетам», — рассказывает Геннадий Сарсадских, и.о. финансового директора. Одна из проблем, которую пытается решить финансовая служба, — учет реализации по бартеру. «У нас в одном тракторе "сидят" десятки наименований продуктов, полученных за него, — от листового проката и комплектующих до топлива и энергоресурсов. А бартер составляет около 90% всей реализации тракторов. Объем работы очень большой, если не сказать огромный», — поясняет г-н Сарсадских.

Особое место в решении этих проблем отводится автоматизации. Со времен социализма на предприятии остался большой отдел АСУ со своим вычислительным центром. До сих пор на столах у руководителей стоят терминалы старой конструкции — свидетели некогда передовых технологий обработки информации. Автоматизированы все основные службы — склад, отдел сбыта, финансовые, кадровые, отдел маркетинга. Но нет связанной интегрированной системы, все работает локальными блоками. «Информация запаздывает. А мы хотим получать в режиме реального времени и чтобы была взаимосвязь между производственным блоком и финансовым, — говорит Валерий Ярмолович. — Поэтому мы купили и внедряем программу управления концерном. Когда мы ее внедрим, все рабочие места, включая финансы, производство, закупки и продажи, будут находиться в единой сети». Полностью новая информационная система должна заработать в начале 1999 г.

«Мы должны отдавать отчет в том, что на тракторном рынке не обеспечим себе тех объемов, которые необходимы для безубыточной работы. Нам надо загружать производственные мощности другим способом», — заявил Миронов, когда пришел на завод. Так началась для «Промтрактора» венчурная деятельность. Ее цель — запускать производство новой продукции, наиболее приближенной к конечному потребителю, к живым деньгам. Развивается она в двух направлениях. Первое — на базе уже существующих подразделений и оборудования создается новый продукт. Второе — под новый продукт ищутся деньги, создаются дочерние предприятия, закупается оборудование.

На начальном этапе реструктуризации преобладал первый подход. Об этом рассказывает г-н Ярмолович: «Так была создана фирма "Стройдеталь". Нашли много неиспользованного оборудования по производству метизов, соединили, поставили людей, начали раскручивать. Другие примеры — "Станкосервис" (ремонтное предприятие), "Литий" (собирает металлолом по заводу и продает его), литейное производство расширило ассортимент для выхода на экспорт». Но постепенно акцент в инновационной деятельности перешел на второе направление. Например, проект «Неро» по производству и продаже стеклопакетов чисто венчурный, он прошел все стадии: идея, бизнес-план, поиск инвестора (им стал ульяновский филиал Инкомбанка), закупка оборудования.

В головной компании и дочерних предприятиях созданы службы развития. Они анализируют производственные и сбытовые возможности, управляют разработкой инновационных проектов, заказывают научно-исследовательские и опытно-конструкторские

работы. Финансирование идет из общего фонда развития (в 1997 г., например, он составлял 22 млрд. руб.). В итоге освоен выпуск более 250 новых видов продукции (здесь и комплектующие к рукавам высокого давления, и композиционные материалы, и кормоизмельчители, и трубосварный стан, и запчасти для импортной техники, и изделия из промышленного трикотажа, а также одежда и обувь). Кроме того, оказывается более 20 видов услуг. Это сыграло не последнюю роль в росте объема реализации (рис. 1).

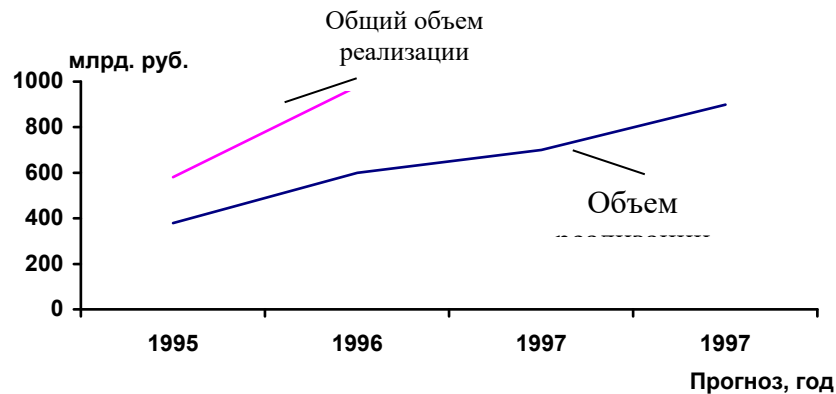


Рис. 1. Динамика реализации продукции холдинга «Промтрактор»

Машиностроительный гигант, делающий деньги на одежде и обуви, — это, как говорится, было бы очень смешно... Действительно, по количеству проданных тракторов в 1997 г. удалось лишь приблизиться к планке предбанкротного 1995 г. (рис. 2). Но и это достигнуто благодаря непрерывным попыткам найти новые, ниши или расширить существующие.

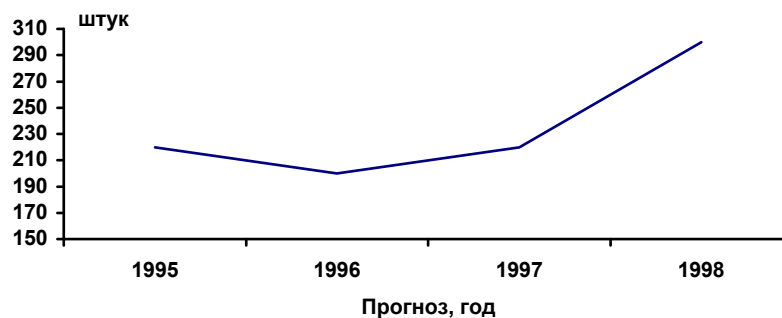


Рис. 2. Динамика продаж тракторов

Служба маркетинга предложила изменить стратегию серийного производства в пользу промышленных тракторов нового класса, которые до этого были в опытных образцах и мелкой серии. В 1997 г. новые модели составили 65% выпуска, на 1998 г. планируется 75%. Оценив растущую потребность «Газпрома» в ремонте изношенных трасс, резко увеличили производство по заявкам трубоукладчиков. Испытывают и готовят к серийному производству еще более легкий трактор в различных модификациях (КБ-8), выходящий на нетрадиционные для завода рынки дорожного и коммунального строительства, лесотехнической промышленности, сельского хозяйства.

В 1996 г. попробовали самостоятельно выйти на внешний рынок (США, Гондурас и Китай): всего 3% продаж, зато в живых деньгах. Кроме того, это стимулировало развитие рекламной и маркетинговой служб, и теперь «Промтрактор» «мониторит» все программы, где предусмотрены тендеры на поставку тракторной техники, участвует в международных выставках. Наконец, внешний рынок потребовал повышения качества. На заводе осуществляется масштабная программа сертификации по системе ISO 9000. Техника, поставляемая на экспорт, комплектуется двигателями известной американской марки



«Comings»: стоят они столько же, сколько двигатели традиционного поставщика, Ярославского завода, но по качеству — гораздо выше (правда, за них надо платить сразу и в твердой валюте). А это сильно влияет на продвижение торговой марки на новых рынках.

Однако судьба завода, по мнению управляющего, решается даже не маркетингом, а научно-техническим центром. Он был сохранен, хотя именно расходы на НИОКР мешали внешнему управляющему в конце арбитражного срока показать баланс с прибылью. НТЦ включает научно-исследовательский отдел, генеральное конструкторское бюро, лаборатории, вспомогательные технические службы — всего 650 человек. «Наверное, в тракторной отрасли мы сегодня единственное предприятие, которое сохранило какой-то костяк квалифицированных конструкторов. Так что если мы выживем и отрасль не будет целиком замещена импортом, то наше конструкторское бюро будет неким центром кристаллизации для восстановления тракторостроения в России», — говорит Игорь Миронов.

Хотелось бы верить, что усилия Миронова и его команды не пропадут даром. Однако когда речь заходит об инвесторах, руководство завода начинает махать руками, дескать, переговоры ведем, но называть все конкретные имена не будем, боимся сглазить. Похоже, ввязываться в такой тяжелый бизнес мало желающих, хотя, по мнению Миронова, пора: естественный рыночный отбор сделал свое дело, сильнейшие видны невооруженным глазом. Впрочем, у инвесторов еще есть время на раздумья, ведь благодаря усилиям менеджеров «Промтрактор» по крайней мере до 2000 г. точно продержится на плаву.

### **Вопросы:**

1. *Перечислите факторы, свидетельствующие о кризисном состоянии корпорации. Выделите факторы долговременного и кратковременного действия.*
2. *Охарактеризуйте сложившуюся после реорганизации структуру. Какие сильные и слабые стороны корпорации можно выделить на этом этапе реструктуризации?*
3. *Какие факторы можно (гипотетически) выделить как определяющие для успеха или неудачи бизнес-единиц, возникших в результате реструктуризации. Как Вы оцениваете эффективность принятых мер по контролю за деятельностью бизнес-единиц?*
4. *Каковы преимущества и трудности выхода на международный рынок?*

