

МИНИСТЕРСТВО ОБЩЕГО И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ВОРОНЕЖСКИЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И СОЦИАЛЬНОГО
УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра МЕНЕДЖМЕНТА и ФИНАНСОВ

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ
ПО РАЗРАБОТКЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ДЕЛОВОЙ
СТРАТЕГИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Разработали:

к.э.н., доц. Голикова Н.В., асп. Голикова Г.В.

Воронеж 2003

АННОТАЦИЯ

Учебно-методическое пособие по разработке и реализации деловой стратегии организации обобщены в соответствии с Государственным образовательным стандартом курса "Стратегический менеджмент" по специальности "Менеджмент организации". В нем представлены основные концепции и подходы к разработке деловой стратегии, задачи, деловые игры и хозяйственные ситуации, составленные в соответствии с этими подходами, вопросы для контроля знаний, темы курсовых работ, тесты, рабочая программа по дисциплине "Стратегический менеджмент", рекомендуемая литература для изучения. Учебное пособие предназначено для самостоятельной работы студентов Воронежский институт экономики и социального управления всех форм обучения по теме "Разработка и реализация деловой стратегии организации" в рамках курса "Стратегический и инновационный менеджмент", рассчитано на 100 учебных часов для изучения темы "Стратегия предприятия". Учебное пособие носит междисциплинарный характер.

ВВЕДЕНИЕ

Одним из основных факторов успешного развития коммерческой организации в современных условиях хозяйствования - способность специалистов создавать и поддерживать конкурентные преимущества в условиях рынка. Важнейшей составляющей устойчивого положения экономической системы, осуществляющей свой бизнес в конкретном окружении, становится стратегическое управление.

Целью учебного пособия является теоретическая и практическая подготовка студентов по стратегическому управлению и формированию у них стратегического мышления. Формирование стратегического мышления, знания и навыков студентов осуществляется в ходе лекционных, семинарских и практических занятий, проведении деловых игр, анализа хозяйственных ситуаций, выполнения индивидуальных заданий, самостоятельной работы, написания рефератов и выступлений с докладами.

Пособие предназначено для студентов всех форм обучения в рамках курсов «Стратегический и инновационный менеджмент», «Стратегическое планирование», «Стратегическое управление».

Учебное пособие состоит из трех глав, вопросов по самоконтролю, тестов, тем курсовых работ и рабочей программы по курсу «Стратегический менеджмент». В первой главе учебного пособия даны теоретические основы формирования деловой стратегии коммерческой организации на основе подходов к процессу принятия стратегических решений.

Во второй главе представлена деловая игра по разработке и реализации деловой стратегии на основе подхода «ограниченной рациональности». В деловой игре перед участниками ставится ряд ситуационных проблем по стратегическому менеджменту, проведению стратегического анализа, разработке и выбору стратегических альтернатив, реализации деловой стратегии экономической системы. Участники игры должны предложить стандартные и нестандартные способы, направленные на решение поставленных проблем. Методы решения ситуационных задач должны базироваться на системном подходе и теории принятия управленческих решений и стратегического менеджмента.

Практическим методом объединения знания и опыта является анализ конкретных ситуаций, представленный в третьей главе учебного пособия. Он позволяет провести практический тренинг решения стратегических проблем. Ситуации включают краткую

характеристику экономической системы, которая определяет область деятельности организации, дает краткое описание ее современного положения, указывает на ее сильные и слабые стороны основных стейкхолдеров и проблемы взаимоотношения с ними.

В заключение учебного пособия представлены вопросы для самоконтроля, тесты и темы курсовых работ, что позволяет закрепить полученный теоретический материал и практические навыки в области стратегического управления.

Использование в учебном процессе данного пособия обеспечит студентам получение необходимых теоретических знаний и формирование у них практических навыков аналитической работы в области стратегического управления и принятия долгосрочных управленческих решений. В конечном итоге это позволит существенно интенсифицировать процесс подготовки высококвалифицированных менеджеров для различных отраслей российской экономики.

СОДЕРЖАНИЕ

Часть 1

Теоретические основы процесса разработки деловой стратегии экономической системы

1.1 Становление стратегического менеджмента как самостоятельной исследовательской концепции и управленческой практики	6
1.2 Эволюция концепции стратегического менеджмента	7
1.3 Школы стратегического управления	10
1.4 Современные основные подходы к содержанию процесса принятия стратегических решений	11

Часть 2

Деловая игра по разработке стратегии коммерческой организации на основе подхода «ограниченной рациональности»

Техника проведения деловой игры	15
2.1 Проведение стратегического анализа	22
2.2 Разработка стратегических альтернатив	26
2.3 Выбор деловой стратегии коммерческой организации	29
2.4 Составления стратегической карты	30
2.5 Бюджетирование на основе стратегических карт.....	45

Часть 3

Анализ конкретных ситуаций

на основе подходов «власть и политика» и «сценариев развития»

Техника анализа конкретных ситуаций	55
3.1 Стейкхолдеры и властные отношения в стратегическом процессе	56
3.2 Выбор сценария роста коммерческой организации	63
3.3 Оценка стратегии эмергентности роста экономической системы	69
Вопросы для самоконтроля	73
Тесты	74
Темы курсовых работ	77
Рабочая программа курса «Стратегический менеджмент»	78
Список литературы	86

Теоретические основы процесса разработки деловой стратегии экономической системы

1.1 Становление стратегического менеджмента как самостоятельной исследовательской концепции и управленческой практики

Становление стратегического менеджмента как самостоятельной области исследования и управленческой практики прошло четыре этапа [41, 5]:

1. *Бюджетирование и контроль* (в первой четверти 20 века). Основная предпосылка бюджетирования и контроля состоит из представления о стабильной среде организации, как внутренней, так и внешней. В современных условиях бюджетирование и контроль являются важнейшими методами управления. Однако в настоящее время более точно определена область их успешного применения. Эта проблема, которая характеризуется определенностью задач, средств для их решения, необходимого количества ресурсов. Вместе с тем такие проблемы не исчерпывают всех задач менеджмента и в 70-е годы они были дополнены проблемами, характеризующимися неопределенностями в исходных параметрах хозяйственных ситуаций.

2. *Долгосрочное планирование*. Этот метод сформировался в 50-е годы 20 века. Он основывается на выявлении динамики экономических показателей деятельности организации и экстраполяции выявленных тенденций на будущее. В условиях потенциального роста компании или запланированного сокращения производства того или иного вида продукта этот подход оказался полезным для прогнозирования использованных ресурсов в долгосрочной перспективе.

3. *Стратегическое планирование*. Его широкое применение в практике бизнеса сформировалось в начале 70-х гг. 20-го века. Этот подход основывается на выявлении тенденций не только экономического развития организации, но и среды ее существования. Среда понимается как структурированная система факторов, воздействующих на организацию и ее конкурентов. В условиях нестабильности среды и с учетом существующих тенденций в изменении конкурентного окружения стратегическое планирование исходит из выявления сильных и слабых сторон организации, благоприятных возможностей, предоставляемых переменами в окружении, угроз со стороны конкурен-

тов и других факторов внешнего окружения экономической системы.

4. *Стратегический менеджмент*. Как самостоятельная дисциплина появляется в середине 70-х годов. Она также основывается на изучении изменений во внешней среде организации, но более того предполагает установление конкретных целей и разработку путей их достижения на основе использования сильных сторон организации и благоприятных возможностей среды, а также компенсации слабых сторон и использовании методов избежания угроз.

Определение стратегического менеджмента, представленное в научно-методической литературе сводится к одному из трех подходов или их комбинации:

- *анализ окружения* (Д. Шендел, К. Хаттен). В данном случае стратегический процесс определяет и устанавливает связи организации с ее окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего результативно действовать экономической системе и ее окружению. Однако при его использовании внутренние возможности организации остаются незадействованными, хотя во многих случаях они могли бы успешно нейтрализовать угрозы, исходящие из внешней среды.
- *цели и средства* (У. Глук, Л.Джаух, Л. Томпсон, А. Стрикленд, Дж. Пирс, Р.Робертсон). В рамках данного подхода стратегическое управление нацелено на разработку серии решений разного уровня, между которыми существует взаимосвязь и которые организованы в соответствии с определенным образом полагаемой иерархией их важности для достижения организационных целей.
- *деятельностный подход* (Г. Джонсон, К. Скулз). Он акцентирует внимание на последовательности действий для осуществления стратегического управления, поэтому определяет два предыдущих.

1.2 Эволюция концепции стратегического менеджмента

Современные подходы к стратегии бизнеса появились в начале 60-х годов 20 столетия в работах И. Ансоффа «Корпоративная стратегия» (1965); «Стратегический менеджмент» (1979); «Внедрение стратегического менеджмента» (1984). Используя концепцию стратегического менеджмента, И. Ансофф сформулировал парадигму стратегического успеха, состоящую из следующих ключевых положений:

- универсальной формулы успеха для всех компаний не существует;
- для обеспечения успеха организации базовой переменной является уровень изменчивости внешней среды, в которой экономическая система функционирует;
- степень агрессивности стратегии предприятия должна быть согласована с изменчивостью внешней среды;
- внутренние переменные, которые определяют успех экономической системы являются психологические, социологические, политические и антропологические характеристики [58,с.85].

Парадигма стратегического менеджмента И.Ансоффа представляла комбинацию стратегического планирования, топ - характеристик организации и эффективного управления изменениями в условиях сопротивлений, вызываемых стратегическим планированием.

В соответствии с традиционной концепцией формулирование стратегии – это рациональный процесс в основе которого лежит анализ, позволяющий сформулировать стратегические действия. Классическая парадигма была адекватна относительно стабильной внешней среде.

В современной среде бизнеса традиционные подходы к формулированию стратегии (миссия, цели, стратегия, тактика), подвергаясь все большим сомнениям, позволили принять концепцию М. Портера, сформулированную в книге «Конкурентная стратегия» (1980). М. Портер утверждал, что конкурентного преимущества добиваются организации, которые адаптируются к конкретным обстоятельствам, понимая сущность рынка, необходимость соответствия ему. М. Портер разработал теорию «родовых стратегий», в основе которых лежат пять конкурентных факторов: заказчики, поставщики, товары-заменители, соперничество в отрасли, новые участники.

Учитывая логику действия пяти факторов, традиционно большинство предпринимателей считают указанные факторы данными в отрасли и пытаются позиционировать свои компании относительно этих факторов. Это фундаментальная ошибка, которая возникла после создания теории пяти факторов. Другими словами формулирование стратегии заключается не в позиционировании организации, а в активном изменении пяти факторов в пользу экономической системы. М. Портер предполагает использовать модель пяти сил для стимулирования мышления топ – менеджеров, а не для применения ее в качестве рецепта для непосредственного обеспечения конкурентного преимущества.

Исследования М. Портера позволили сформулировать четыре фактора, которые влияют на конкурентоспособность: ресурсы, родственные и обеспечивающие отрасли, спрос потребителей, национальное соперничество. При этом любое конкурентное преимущество является краткосрочным.

На современном этапе непредсказуемых изменений в конце 90-х 20 века традиционная концепция стратегического менеджмента «умерла». Новый подход к формулированию стратегии использовал понятие процесса корпоративного развития, которым занимаются команды топ – менеджеров, работающие над отдельными проектами. Их задача – упорядочение деятельности организации с учетом приоритетов выбранных проектов развития.

Постоянная эволюция конкурентных преимуществ получила название «стратегической инновации» и привела к разработке концепции «ключевых компетенций», которые позволяют организации предоставлять потребителям фундаментальные выгоды (Г.Хэмел (1994)). В рамках этой концепции все виды деятельности в бизнесе разделяются на четыре основные категории:

1. периферийные, которые не представляют источника конкурентного преимущества, с точки зрения ключевых целей бизнеса не являются важными;
2. вспомогательные - это не ключевые, но существенные виды деятельности, неудача в которых может серьезно помешать бизнесу;
3. стратегические являются потенциальным источником конкурентного преимущества;
4. ключевые – это основные виды бизнеса.

Ключевые компетенции позволяют сформулировать сильные стороны бизнеса. Это то, в чем коммерческая организация добивается отличных результатов.

Г. Хэмел утверждает, что только за счет уделения большого внимания появляющейся стратегии, удастся создать такие стратегии, которые обеспечат успех. Автор определяет «стратегическую инновацию» как фундаментальное изменение концепции того, чем является бизнес, что в свою очередь ведет к использованию другого способа ведения бизнеса. Поэтому стратегии создают позитивные кризисы, чтобы «заставить» организацию активно думать.

Вызов ортодоксальным высказываниям бросает Г. Минтцберг. Его первая книга «Природа управленческой деятельности», в которой обоснованно, что менеджер дейст-

вует в среде типа «стимул - реакция». Поэтому у него вырабатывается явно выраженное предпочтение к оперативным действиям.

В следующей книге «Структурирование организации» Г.Минтцберг выделяет пять типов организационной структуры: простая структура, механическая бюрократия, профессиональная бюрократия, структура в форме подразделений и эдхократия (специально построенная для конкретной цели).

Исследования Г.Минтцберга «Возвышение и падение стратегического планирования» (1991) выявили недостатки, лежащие в самих корнях планирования. К ним он относит, во-первых, процессы, которые порождают бюрократию и препятствуют инновациям; во-вторых, обособленность, которая опровергает мнение о менеджерах, абстрагирующихся от повседневных подробностей при создании стратегии, а не погружены в них и способны извлекать из текущей деятельности стратегическую информацию. Поэтому по Г. Минтцбергу, в противовес И.Ансоффу, стратегия – это не последовательность выполнения запланированного, а прямо противоположное этому, т.е. стартовая точка.

1.3 Школы стратегического управления

В стратегическом менеджменте сформировались различные направления, которые, хотя и разделяют общие подходы приведенные выше, но тем не менее по-разному выделяют те или иные методологические приоритеты. Такие направления называются научными школами. В литературе последних лет анализ школ стратегического менеджмента представлен в работе Г. Минтцберга, Б. Олстрэнда и Дж. Лэмпела [67].

Авторы обобщили 10 научных школ стратегического управления, большинство из которых получило отражение и в практическом менеджменте. Эти школы в свою очередь подразделяются на три группы. Школы «дизайна», «планирования», «позиционирования» имеют предписывающий характер. Их приверженцы описывают, как должны формироваться стратегии и рассматривают их как конструирование, проектирование, моделирование, формального планирования в соответствии с позиционированием фирмы на рынке.

Сторонники школ «предпринимательства», «когнитивной», «обучения», «власти», «организационной культуры», «внешней среды» связывают стратегию с реальным пове-

дением организации, которое является результатом предвидения будущего, т.е. процессом, происходящим в сознании менеджера. Более того, представители школы «обучения», считают, что стратегия разрабатывается шаг за шагом по мере развития, самообучения экономической системы. Представители школы «власти» рассматривают стратегию как процесс переговоров между конфликтующими группами внутри организации, либо между фирмой и внешней средой. Согласно взглядам сторонников школы «культуры» процесс выработки стратегии является коллективным процессом. Теоретики школы «внешней среды» полагают, что построение стратегии – реактивный процесс на изменение во внешней среде.

Третий подход представлен школой «конфигурации», которая стремится объединить задачи всех предшествующих школ. Она выводит закономерности стратегических изменений и рассматривает стратегию как процесс трансформации.

Современное значение школ различается. Одни демонстрируют эффективность своей методологии в инновационных отраслях бизнеса, другие удерживают надежные позиции для анализа деятельности экономической системы в традиционных отраслях.

Третьи адекватны для проектирования стратегических изменений в организациях муниципального управления. Поэтому важно применять каждую из школ для решения задач стратегического менеджмента, возникающих в конкретных организациях в определенный момент времени.

В таблице 1.3.1 представлено обобщение концепций стратегического выбора для школ стратегического управления.

1.4 Современные основные подходы к содержанию процесса принятия стратегических решений (по К. Айзенхардт)

К. Айзенхардт утверждает, что исследователи стратегических решений обычно разделяют один из трех подходов:

1. «ограниченная рациональность», при котором игнорируется влияние интуиции и предпочтение отдается узкой перспективе, в основе которой лежит логика;

Таблица 1.3.1

Определение стратегического выбора с позиции школ стратегического менеджмента

Школа	Определение стратегического выбора с позиции подходов стратегического менеджмента	Формирование стратегического выбора как	Размер фирмы	Субъект стратегического выбора	Стадия жизненного цикла фирмы	Приоритет
1	2	3	4	5	6	7
Моделирование (дизайна) Ф.Сельзник, А.Чандлер, Р.Румельт, К.Эндрюс	Поиск уникальной стратегии из множества стратегических альтернатив, которая “наилучшим образом соответствует характеристикам” предприятия, с одной стороны, и “тем возможностям, которые определяют ее позицию во внешней среде” с другой.	Процесс осмысления	Средний или Крупный	Руководитель	Рост, зрелость	Организация
Стратегического планирования И.Ансофф, Дж.Стейнер, Р.Саймонс	Стоимостная оценка стратегических альтернатив и выбор наилучшей из них	Формальный процесс	Средний или Крупный	Высшее руководство или специалисты отдела стратегического планирования	Рост, зрелость	Организация
Обучения Дж.Куинн, Ч.Линдблон, Р.Лапье	Поиск и анализ схем действий из прошлого в сочетании с осмыслением стратегических перспектив в процессе стратегического обучения	Развивающийся процесс	Средний или Крупный	Коллектив организации	Рост, зрелость	Организация
Предпринимательства Й. Шумпетер, П.Друкер, А.Коул	Мысленное представление и предвидение стратегических возможностей, рожденное и отображенное в сознании руководителя организации, и выбор оптимального, на его взгляд, направления развития организации	Процесс предвидения	Мелкий или средний	Руководитель	Зарождения, рост, зрелость, спад	Бизнес
Позиционирования М.Портер, Б.Хендерсон	Поиск наилучшей из ключевых стратегических альтернатив, характерных для конкретной отрасли, позволяющей компании занять выгодные рыночные позиции	Аналитический процесс	Средний или Крупный	Аналитик	Рост, зрелость	Организация

1	2	3	4	5	6	7
Школа власти А.Макмиллан, Э.Петтигрю, Л.Болман и Т.Дил, И. Макмилан	Борьба за влияние, в которой менеджеры используют властные и политические методы	Переговорный процесс	Средний или Крупный	Доминирующая группа или коалиция	Рост, зрелость, спад	Организация
Школа культуры Дж.Лорш, С.Джонссон, Б.Хедберг	Процесс социального взаимодействия, основанный на общих убеждениях и понимании коллективом организации стратегических перспектив ее развития	Коллективный процесс	Средний или Крупный	Коллектив (команда единомышленников)	Рост, зрелость, спад	Организация
Школа внешней среды М.Ханнан, Дж.Фриман С. Оливер	Пассивный элемент стратегического процесса, который заключается в том, что стратегический выбор делает внешнее окружение, а организация должна адекватно реагировать на этот выбор, т.е. внешнюю среду	Реактивный процесс	Средний или Крупный	Внешнее окружение	Зрелость	Организация
Школа познания (когнитивная) А.Дюгейм, К.Швенк С. Макридакис	Процесс познания стратегических перспектив (в форме схем, карт, концепций, фреймов), предписывающие способы получения информации из окружающей среды и выбор наиболее продуктивной	Ментальный процесс	Средний или Крупный		Рост, зрелость, спад	Организация или бизнес
Школа конфигурации Д.Миллер, П.Хандавалл	Поиск правильной стратегической конфигурации, которая позволит сохранить или вернуть организацию в состояние равновесия	Процесс трансформации	Мелкий, крупный, средний	Руководитель или высшее руководство или специалисты отдела стратегического планирования или коллектив или внешнее окружение	Зарождения, рост, зрелость, спад	Организация-иногда бизнес

2. «власть и политика», который представляет стратегию как процесс, возникающий из конфликтов среди старших менеджеров и компромисса, к которому они в этом случае прибегают;
3. «мусорный бак», использование этого подхода предполагает случайный набор вариантов, решающих проблему.

В нашем контексте – третий подход называется «сценарии развития».

Деловые игры и хозяйственные ситуации в данном учебном пособии построены в контексте этих подходов к пониманию содержания процесса принятия стратегических решений для выбора деловой стратегии коммерческой организации.

Деловая игра по разработке стратегии коммерческой организации на основе подхода «ограниченной рациональности»

Техника проведения деловой игры

Общие сведения. Деловая игра – это искусственное моделирование различных ситуаций (политических, экономических, внутрифирменных и т.д.), которые могут встретиться участникам игры в реальном бизнесе. Целью деловой игры является обучение участников тем или иным приемам управления, тестирование их деловых навыков и квалификации, а также поиск оптимальных вариантов действий в различных условиях. Деловые игры широко распространены в школах менеджмента, у специалистов по мировой экономике, политиков и военных.

Первое упоминание о деловых играх можно найти в папирусах древнего Египта, где описываются широкомасштабные учения египетской армии с элементами ситуационного моделирования. Одна из противоборствующих сторон должна была применять тактические приемы, характерные для того или иного противника.

Первые примеры деловых игр с использованием компьютера были предложены английским кибернетиком С. Биром в конце 60-х годов. В своей книге “Мозг фирмы” он описывает принципы построения систем, позволяющих участникам управлять виртуальной корпорацией, холдингом и даже целой страной.

Примерно в это же время другим ученым М. Форрестером были разработаны основы новой науки – динамики систем, позволяющей строить интерактивные модели экономических, политических, социальных ситуаций.

Широкое распространение деловые игры получили в западных школах менеджмента в 80-е годы.

С появлением средств виртуальной реальности деловые игры вышли на качественно новый уровень, подчас заставляя участников испытывать настоящий стресс в наиболее критические моменты игры. Новейшие системы визуализации позволили оснастить интерактивными комплексами для ситуационного моделирования тренинг-центры многих крупных корпораций.

Деловая игра, предложенная в методическом пособии, – это имитация процессов стратегического управления коммерческой организацией в конкретных ситуациях, воз-

никающих на практике. Деловая игра включает модель взаимосвязанных между собой конкретных хозяйственных ситуаций и совокупность действий участников игроков согласно целям и заданным правилам игры.

Объектом деловой игры является организация по производству пищевых продуктов, стратегическим приоритетом которой является удовлетворение потребителей при обеспечении стабильного роста доходов и прибыли для успешного экономического и социального развития в рыночных условиях.

В деловой игре изучаются процессы стратегического управления экономической системой, включающие проведение стратегического анализа, разработку стратегических альтернатив и выбор деловой стратегии коммерческой организации, реализации стратегии посредством составления стратегических карт.

Целью проведения деловой игры является:

1. Обучение методам принятия управленческих решений в области стратегического менеджмента, финансовой, маркетинговой, инвестиционной, инновационной деятельности.
2. Обучение методам проведения стратегического анализа для разработки стратегических альтернатив экономической системы.
3. Обучение методам разработки деловой стратегии коммерческой организации.
4. Приобретение навыков осуществления стратегического выбора деловой стратегии.
5. Обучение конкретным методам реализации выбранной деловой стратегии.
6. Оценка экономической эффективности предлагаемых в ходе деловой игры альтернативных стратегических вариантов.

Правила проведения деловой игры:

1. Участники (группы) деловой игры при обсуждении и вынесении своих решений должны аргументировать их ссылками на соответствующие нормативные документы, справочно-информационные источники, методическую литературу, передовой опыт.
2. Разделение играющих на подгруппы и распределение конкретных ролей осуществляет преподаватель, ведущий игру.
3. В целях своевременной адаптации играющих преподаватель выделяет специальное время для ознакомления с соответствующими материалами и содержанием конкрет-

ной ситуации.

4. Решение по рассматриваемой ситуации принимается путем голосования и соответствующей аргументации принятых решений при комплексном обсуждении.

Этапы моделирования деловой игры:

Для наиболее полного информационного обеспечения участников деловой игры необходимой информацией используются фактические данные из деятельности коммерческой организации.

В качестве имитаторов деятельности коммерческой организации используются конкретные данные, отображенные в виде графиков, таблиц, схем, диаграмм, текстов рассматриваемых ситуаций. Для большей наглядности руководитель деловой игры может использовать схемы и графики, вывешенные перед участниками деловой игры, или слайды, видеотехнические средства, кодоскопы и другие технические средства обучения, электронно-вычислительную технику.

Деловая игра и этапы ее проведения продиктованы количеством и содержанием ситуационных задач. В случае возникновения затруднений при решении конкретной ситуационной задачи слушатели могут использовать соответствующие нормативные документы, организационно-методические материалы и рекомендованную литературу.

Первый этап. Проведению деловой игры должно предшествовать изучение теоретического курса в соответствии с программой курса «Стратегический менеджмент».

После изучения теоретического курса проводится установочное инструктивное занятие.

Во время инструктивного занятия обсуждаются следующие проблемы:

- постановка целей и определение путей решения ситуационной задачи;
- распределение слушателей по подгруппам;
- краткий инструктаж слушателей по ходу проведения игры.

На втором этапе рассматривают конкретную ситуацию, исходя из социально-экономических проблем, возникающих в производственной практике. В основе разбора ситуации - анализ производственной и экономической деятельности экономической системы.

На третьем этапе руководитель деловой игры и его консультанты определяют продолжительность игры.

На четвертом этапе осуществляется сам процесс игры, определяется численность

играющих, обеспечивается наглядность с помощью плакатов, слайдов, схем и т.д. Выявляется перечень нерешенных проблем, и намечают пути их устранения.

На пятом этапе дополняют или разрабатывают новые положения деловой игры взамен действующих положений.

На шестом этапе разрабатывают организационно-технические и социально-экономические мероприятия стратегического развития коммерческой организации, способствующие реализации стратегического выбора деловой стратегии экономической системы.

Задания участникам деловой игры

При проведении деловой игры предполагается создание нескольких групп экспертов (менеджеры высшего звена, экономисты, финансисты, работники служб маркетинга и другие группы в зависимости от специфики решения ситуационной задачи).

Деловая игра предусматривает решение 5 ситуационных задач, в которых отражены проблемы стратегического управления, выбора стратегических альтернатив и реализации стратегического выбора (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Описание ситуационных задач деловой игры

Ситуация №1	Проведение стратегического анализа
Ситуация №2	Разработка стратегических альтернатив
Ситуация №3	Выбор деловой стратегии коммерческой организации
Ситуация №4	Реализация стратегического выбора посредством составления стратегической карты: 4.1. Разработка финансового направления стратегической карты; 4.2. Разработка потребительского направления стратегической карты; 4.3. Разработка инновационного направления стратегической карты; 4.4. Разработка бизнес-процессов в рамках стратегической карты; 4.5. Разработка направления «обучения и роста» стратегической карты;
Ситуация №5	Осуществление бюджетного процесса: 5.1. Составление бюджета текущей деятельности организации 5.2. Составление стратегического бюджета

Методические указания

В деловой игре перед участниками ставится ряд ситуационных проблем по стратегическому менеджменту, проведению стратегического анализа, разработке и выбору

стратегических альтернатив, реализации деловой стратегии экономической системы. Участники разбора конкретной ситуации должны предложить стандартные и нестандартные способы, направленные на решение поставленных проблем.

Блок конкретных ситуационных задач предполагает их решение на уровне экономической системы (коммерческой организации). Методы решения ситуационных задач должны базироваться на системном подходе и теории принятия управленческих решений и стратегического менеджмента.

Решение большинства ситуационных проблем требует определенной специальной подготовки в области экономики, стратегического управления, производственной и маркетинговой деятельности.

Исходная информация об объекте для проведения деловой игры. В качестве объекта деловой игры выступает промышленное пищевое предприятие. Предприятие занимается производством и реализацией таких кондитерских изделий, как конфеты, печенье, вафельные торты, зефир, мармелад. Оно работает в условиях жесткой конкуренции на российском рынке, где много производителей аналогичной продукции.

Клиентами коммерческой организации являются оптовые региональные покупатели из различных регионов России. Предприятие использует индивидуальный подход к клиентам, поэтому на нем отсутствует единая система скидок. Также предприятие имеет свою собственную розничную сеть, состоящую из 10 киосков и 3 фирменных магазинов, через которую реализуется до 30% всей выпускаемой продукции. Средняя наценка продукции при реализации через собственную сеть составляет 10%.

На пищевом предприятии ручной труд при производстве продукции составляет около 50% в основном при производстве конфет, зефира и мармелада. Средний возраст промышленного оборудования – 25-30 лет. Производственные мощности в течении года загружены на 45-50%.

Организационная структура предприятия представлена на рисунке 2.1. Высшим органом его управления является собрание акционеров, а текущее руководство осуществляет Совет директоров во главе с генеральным директором. У генерального директора есть 5 заместителей, которые помогают ему координировать работу предприятия. Численность организации составляет 700 человек, из которых 260 человек – административно - управленческий персонал, а 440 – рабочие.

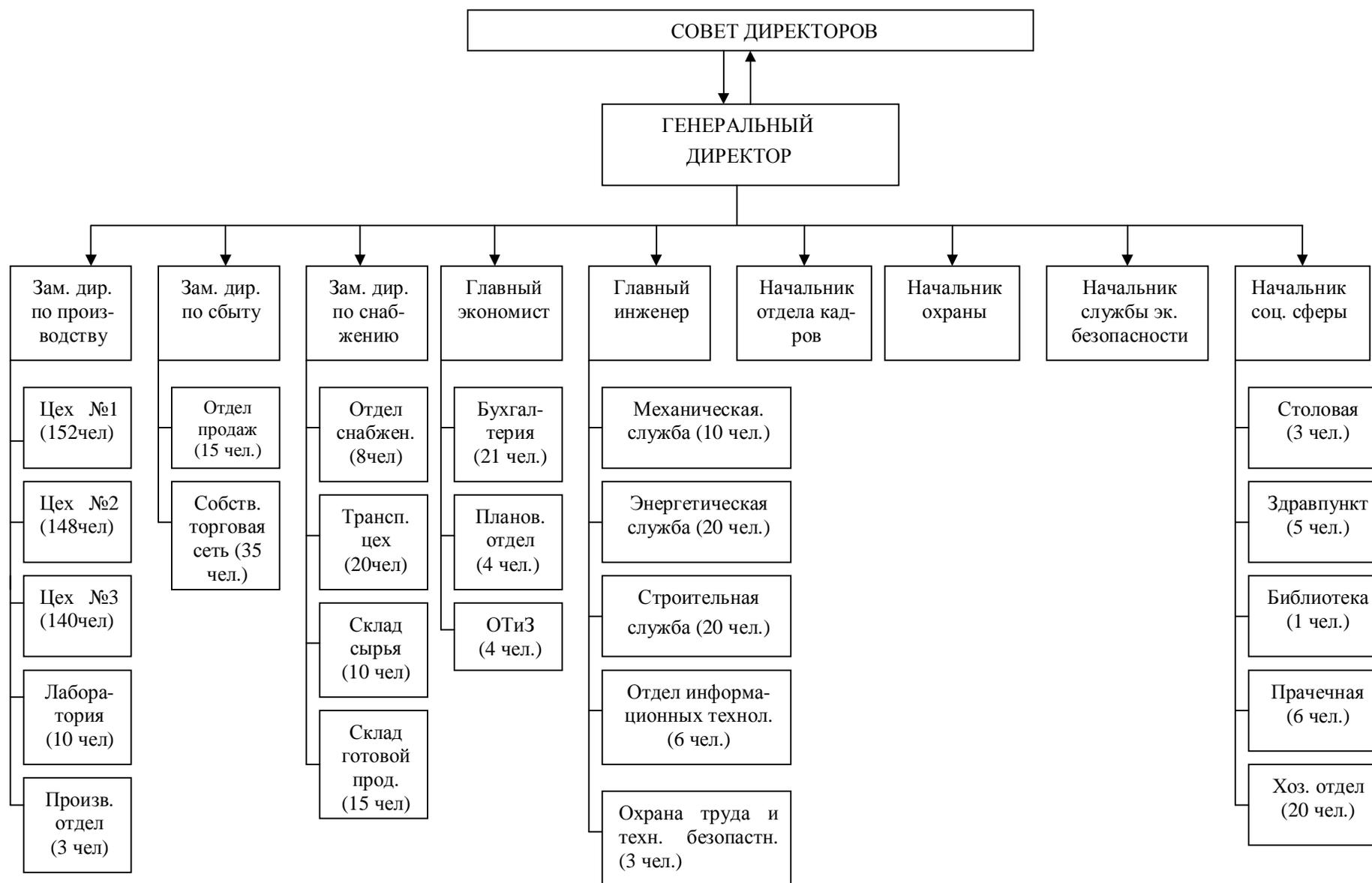


Рис. 2.1 Организационная структура объекта деловой игры

Таблица 2.2

Основные бюджетлируемые показатели на следующий отчетный период

Наименование	Ед. изм.	Конфеты	Зефир	Мармелад	Печенье	Вафельные торты	Итого
Численность	чел.	300	30	10	40	60	440
Отгружено продукции	тонн	6 000	850	250	2 800	1 600	11 500
Выручка без учета предоставляемых скидок	тыс. руб.	250 000	30 500	7 800	56 600	65 100	410 000
Сырье и вспомогательные материалы (% от выручки)	%	60%	55%	53%	62%	57%	
Энергетические ресурсы (% от выручки)	%	2%	2%	2%	1,3%	0,7%	
Заработная плата (% от выручки)	%	7%	5%	7%	4%	5%	
Производственные затраты	тыс. руб.	7 500	1 300	350	3 800	2 350	15 300
Общепроизводственные затраты	тыс. руб.						70 000
Коммерческие затраты	тыс. руб.						11 000

2.1 Ситуационная задача:

ПРОВЕДЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

Задание: Провести стратегический анализ объекта деловой игры и заполнить следующие таблицы: SNW-анализ (таблица 2.1.1), модифицированную матрицу OSWT (таблица 2.1.2).

Определить, какие общие факторы влияют на деятельность коммерческой организации; какие из них являются существенными в настоящее время, а какие в будущем; какие из них влияют на деятельность предприятия положительно, а какие отрицательно.

Для оценки степени влияния внешних и внутренних факторов на деятельность организации и выявления ее потенциальных возможностей и угроз заполнить матрицу OSWT (табл. 2.1.2). В ней положительное влияние фактора обозначается знаком плюс, отрицательное влияние знаком – минус, факторы, которые оказывают как положительное, так и отрицательное влияние обозначаются знаком “+/-“, а нейтральное влияние знаком – “0”.

Методические указания по решению задачи

Мы считаем, что стратегический анализ как составляющий процесса выбора деловой стратегии должен проводиться в несколько этапов (рис. 2.1.1). Его целесообразнее начинать с анализа внутренней среды предприятия, который позволяет оценить стратегический потенциал организации в рамках ее стратегических приоритетов: насколько ресурсный потенциал, состояние функций и проектов экономической системы отвечает стратегическим целям. По окончании анализа выявляются сильные и слабые стороны организации. При этом можно использовать следующие инструменты анализа: OSWT-анализ, SNW-анализ, ситуационный анализ, финансовый анализ. Практический опыт показывает, что в этом случае резко сокращается объем перерабатываемой информации, по сравнению с начальным этапом, когда происходит анализ внешней среды.

На следующем этапе происходит анализ внешней среды предприятия, выполненный относительно стратегической цели и позволяющий оценить стратегические условия организации. При этом используются такие инструменты стратегического анализа, как SWOT-анализ, PEST-анализ, PIMS-анализ, STP-анализ, отраслевой и конкурентный ана-

лиз, ситуационный анализ. Краткая характеристика методов стратегического анализа представлена в таблице 2.1.3.

Таблица 2.1.1

SNW-анализ

Наименование стратегического фактора	Качественная оценка		
	S Сильная	N Нейтральная	W Слабая
1. Стратегия организации			
2. Бизнес стратегия в целом и по конкретным видам бизнеса (если их несколько)			
3. Организационная структура и культура			
4. Производственный процесс, в т.ч. <ul style="list-style-type: none"> ü технологическое оснащение ü структура затрат ü НИОКР 			
1. Общее финансовое положение, в т.ч. <ul style="list-style-type: none"> ü Состояние текущего баланса ü Уровень финансового менеджмента ü Уровень бухучета ü Доступность инвестиционных ресурсов 			
2. Маркетинг и сбыт, в т.ч. <ul style="list-style-type: none"> ü Конкурентоспособность продукта ü Качество продукции ü Обслуживание клиентов ü Реклама и продвижение продукта ü Система реализации продукции 			
3. Материально-техническое снабжение, в т.ч. <ul style="list-style-type: none"> ü Снабженческо-заготовительный процесс ü Логистические системы 			
4. Кадры <ul style="list-style-type: none"> ü уровень менеджмента ü уровень ключевых производственных специалистов, ü уровень работников, осуществляющих производственный процесс 			
9. Информационные потоки			
10. Информационные технологии			
11. Прочие уникальные стратегические факторы с учетом специфики организации			

Третий этап заключается в совместном анализе стратегического потенциала и стратегических условий организации, который позволяет оценить стратегическую позицию предприятия.

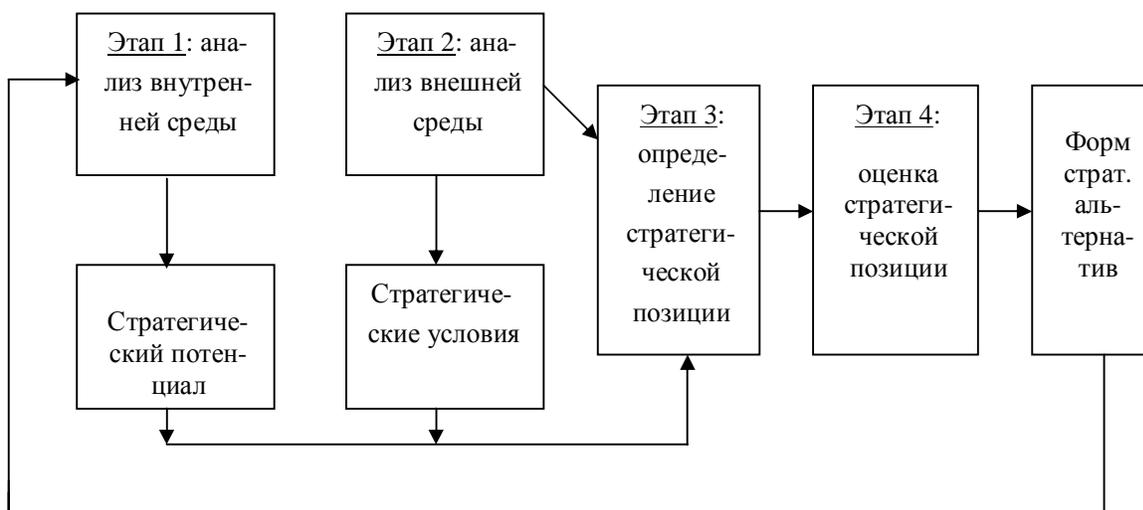


Рис. 2.1.1 Этапы стратегического анализа организации

На заключительном этапе происходит оценка стратегической позиции предприятия с реализуемостью его стратегических приоритетов. В результате мы переходим к следующему элементу процесса стратегического выбора – формированию стратегических альтернатив.

Таблица 2.1.3

Краткая характеристика методов стратегического анализа организации

Метод анализа	Факторы среды	Размер организации	Стадия жизненного цикла товара
OSWT	Внешняя и внутренняя среда	Мелкий, средний, крупный	Зарождения, рост, зрелость, спад
PEST	Внешняя среда (макроокружение)	Средний, крупный	Зарождения, рост, зрелость, спад
STP	Внешняя среда	Мелкий, средний, крупный	Рост, зрелость, спад
PIMS	Внешняя среда	Крупный	Рост, зрелость, спад
SNW	Внутренняя среда	Мелкий, средний, крупный	Зарождения, рост, зрелость, спад
Отраслевой и конкурентный анализ	Внешняя среда (макроокружение)	Крупный	Зарождения, рост, зрелость, спад
Ситуационный анализ	Внешняя и внутренняя среда	Крупный	Зарождения, рост, зрелость, спад

Рекомендуемая литература:

1. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Изд-во МГУ, 1999
2. Ендовицкий Д.А., Подоприхин Н.М. Введение в стратегический анализ инвестиционной деятельности: проблемы теории и практики. – Воронеж: Изд-во ВГУ, 2001
3. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров “Управление развитием организации”. Модуль 4. М.: ИНФРА-М, 2000
4. Гольдштейн Г. Я. Основы менеджмента. – Таганрог: ТРТУ, 1995
5. Эткинсон Дж., Уилсон Й. Стратегический маркетинг: ситуации, примеры /Пер. с англ. под ред. проф. Ю.А. Цыпкина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001

2.2 Ситуационная задача:

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ

Задание: На основе проведения стратегического анализа разработать альтернативные варианты деловой стратегии объекта игры.

Методические указания по решению задачи

Следующим этапом процесса стратегического выбора является формулирование альтернативных стратегий, в основе которых лежит матричный подход. На этапе формулирования стратегических альтернатив можно использовать следующие матричные модели: модель Shell/DPM, модель Hofer/Shendel, модель ADL/LC, модель Томпсона-Стрикланда, модель SPACE, матрица Ефремова В.С. Краткая характеристика матричных моделей представлена в таблице 2.2.1.

Рекомендуемая литература:

1. Бандурин А.В., Чуб Б.А. Стратегический менеджмент организации <http://www.gpntb.ru/win/inter-events/crimea2001/tom/sec2b/Doc8>
2. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепция и методы планирования. – М.: “Финпресс”, 1998
3. Томпсон А.А., Стрикланд А. Дж. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И.Соколовой. – М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998

Таблица 2.2.1

Обобщение содержания моделей стратегического выбора

	Название модели	Область применения, размер бизнеса	Критерий выбора	Стратегические альтернативы
	Модель Shell/DPM	Крупный	- оценка потока денежных средств - отдача от инвестиций	1. Стратегия инвестирования; 2. Стратегия сохранения занимаемых позиций; 3. Стратегия генератора денежной наличности; 4. Стратегия усиления конкурентных преимуществ; 5. Стратегия «осторожного» продолжения бизнеса; 6. Стратегия частичного свертывания или ликвидации
	Модель Hofer/Shendel	Крупный или средний	- стадия развития рынка - конкурентная позиция товара на рынке	1. Стратегия увеличения рыночной доли; 2. Стратегия роста; 3. Стратегия извлечения прибыли; 4. Стратегия сокращения активов; 5. Стратегия раскрутки; 6. Стратегия ликвидации
	Модель ADL/LC	Крупный, средний или мелкий	- жизненный цикл отрасли - конкурентное положение на рынке	1. Стратегия защиты положения на рынке; 2. Стратегия быстрого роста на рынке или рыночном сегменте; 3. Стратегия лидерства в ценах; 4. Стратегия расширения производства; 5. Стратегия ухода с рынка
	Модель SPACE	Крупный, средний или мелкий	- стратегический потенциал бизнеса - внешние условия бизнеса - конкурентные преимуще-	1. Стратегия прямой, обратной или горизонтальной интеграции; 2. Стратегия захвата рынка; 3. Стратегия развития рынка или продукта;

			ства организации - привлекательность отрасли	<ol style="list-style-type: none"> 4. Стратегия концентрической, конгломеративной или горизонтальной диверсификации; 5. Стратегия проведения работ над специальным проектом (совместное предприятие) 6. Стратегия реорганизации, сокращения или ликвидации
	Модель Томпсона-Стрикленда	Крупный, средний или мелкий	- динамика рынка - конкурентные позиции бизнеса на рынке	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегия концентрации; 2. Стратегия горизонтальной или вертикальной интеграции; 3. Стратегия централизованной или конгломеративной диверсификации; 4. Стратегия сокращения расходов; 5. Стратегия создания совместного предприятия в новой области; 6. Стратегия сокращения или ликвидации
	Матрица Ефремова В.С.	Крупный	- стратегический потенциал организации - положение товара на рынке - положение в отрасли	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегия прямой, обратной или горизонтальной интеграции; 2. Стратегия захвата рынка; 3. Стратегия развития продукта или рынка; 4. Стратегия концентрической, конгломеративной или горизонтальной диверсификации; 5. Стратегия создания совместного предприятия; 6. Стратегия сокращения или ликвидации

2.3 Ситуационная задача №3: ВЫБОР ДЕЛОВОЙ СТРАТЕГИИ

Задание: Выбрать деловую стратегию объекта игры (коммерческой организации) на основе разработанных ранее стратегических альтернатив. Обосновать сделанный выбор.

Методические указания по решению задачи:

Выбор деловой стратегии коммерческой организации осуществляется на основе модели стратегического выбора. В ней в качестве переменных выступают стратегический приоритет организации, в конкретной ситуации это может быть прибыль, рыночная доля, минимизация затрат, и реализуемость стратегической альтернативы (рис. 2.3.1). Предложенная модель состоит из девяти позиций, каждая из которых отражает значимость стратегического выбора для развития экономической системы.

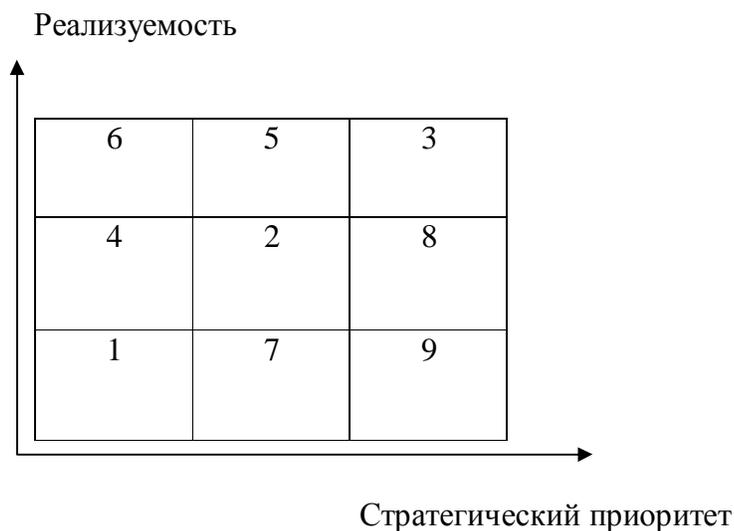


Рис. 2.3.1 Модель стратегического выбора

Рекомендуемая литература:

1. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Изд-во МГУ, 1995
2. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепция и методы планирования. – М.: “Фин-пресс”, 1998

2.4. Ситуационная задача:

РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ: РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КАРТЫ

Важным этапом определения основных направлений развития коммерческой организации является разработка ее стратегии. Не менее важна реализация стратегии на практике. Для осуществления процесса реализации используются методы стратегического управления. В их числе методы управления процессами и управленческие системы контроля. К последним относятся управление с помощью системы показателей, управления качеством, а также – реинжиниринга бизнес-процессов.

На этапе формулирования корпоративной стратегии организация разрабатывает критические факторы успеха, необходимые для практического воплощения стратегии. В качестве системы контроля за реализацией критических факторов успеха используются показатели эффективности деятельности. Они должны отвечать следующим требованиям: ориентироваться на выполнение стратегии и измерять бизнес-процессы. Как правило, системы показателей эффективности деятельности на предприятии внедряются в рамках их перехода от ориентации на производство к ориентации на потребителя продукции или услуг.

С точки зрения рыночного подхода коммерческая организация может достичь своей цели – удовлетворение потребностей клиентов – путем более продуктивной и эффективной по сравнению с конкурентами организации работы. Под продуктивностью понимается экономное использование ресурсов предприятия, а под эффективностью – степень удовлетворения покупательских запросов. Для контроля удовлетворенности покупателей Д. Нортоном и Р. Капланом разработана сбалансированная система показателей.

Основное отличие сбалансированной системы показателей от показателей эффективности деятельности состоит в том, что система показателей охватывает как внутренние, так и внешние факторы деятельности. Такие как состояние процесса производства, а также результаты деятельности экономической системы с точки зрения потребителя.

Показатели эффективности деятельности отражают состояние процессов по отношению к критическим факторам успеха, сбалансированная система показателей ориентируется на более широкие стороны деятельности организации, в то время как

критические факторы успеха отражают значимые направления деятельности экономической системы.

Второе отличие сбалансированной системы показателей заключается в том, что в системе отражается вся деятельность предприятия, задействованы все подразделения и весь персонал экономической системы.

Сбалансированную систему показателей принято рассматривать как объединение подсистемы показателей на уровне коммерческой организации и подсистемы показателей на уровне субъектов экономической системы [64, 98]. Первая из них является аналогом показателей эффективности деятельности, объединение ее со второй подсистемой позволяет сформировать преимущества сбалансированной системы показателей. Оно состоит в создании коллективной системы мотивации для реализации стратегии предприятия.

При составлении системы показателей (стратегической карты) соблюдается сбалансированность по направлениям: «обучение и рост», взаимоотношения с клиентами, бизнес-процессы, финансы. Следовательно, обеспечивается взаимозависимость внутренних и внешних показателей, стоимостных и натуральных. С точки зрения стратегии поведения организации важна сбалансированность оперативных и стратегических показателей. В случае оперативного контроля наиболее важным является сбалансированность показателей по структуре затрат с целью выработки стратегического поведения экономической системы.

В процессе разработки системы показателей имеет место проблема построения стратегической архитектуры по уровням организации, т.е. последовательное распределение стратегических целей по подразделениям. В таблице 2.4.1 в виде карты стратегий приведен пример стратегической архитектуры коммерческой организации.

Таблица 2.4.1

Описание стратегической карты коммерческой организации

Направления стратегической карты	Стратегические цели	Стратегические показатели
Финансовое	Повысить рентабельность капитала на «Х» %, в т.ч. - стратегия роста доходов	⇒ Рост дохода от продаж продукции высокого качества (рост объема производства по сравнению с конкурентами, увеличение доли продукции высшего ка-

	- стратегия повышения производительности	чества); ⇒ Рост дохода от продаж сопутствующих товаров (рост доходов и рентабельности продаж и сопутствующих товаров) ⇒ Лидерство в отрасли по минимальным издержкам (минимизация затрат денежных средств); ⇒ Максимизация использования имеющихся активов (максимизация потока денежных средств)
Инновации	- Продуктовые инновации - Процессные инновации	⇒ Экономический эффект от инноваций ⇒ Эффективность инновационных мероприятий
Клиенты	- уделять особое внимание целевым клиентам - развивать взаимовыгодные отношения с дилерами	⇒ Быстрота осуществления покупки ⇒ Проявление лояльности к покупателю ⇒ Безопасность, качество, надежность товара ⇒ Рост доходов дилеров ⇒ Оценка удовлетворенности дилеров
Бизнес-процессы	- управление активами: лидерство по минимальным издержкам - качество	⇒ Ликвидация незапланированных сбоев в работе ⇒ Производство строго по плану и в установленные сроки
«Обучение и рост»	- Мотивация работников - Ключевые способности и навыки	⇒ процент от общего количества сотрудников ⇒ текучесть кадров ⇒ доступ к стратегической информации

Еще один важный фактор сбалансированной системы показателей – это сбалансированность по уровням организации. Однако внедрять систему показателей на уровне функциональных подразделений, когда не определены показатели корпоративного уровня – ошибочно. Карта стратегий представляет стратегию как совокупность причинно-следственных связей, которые делают ее понятной для подразделений организации. Она является логическим описанием стратегии по разным направлениям деятельности экономической системы, отражает роль ее подразделений в выполнении стратегических задач. Понимание каждым сотрудником своей роли в реализации стратегии предприятия – это хорошая мотивация для проявления инициативы со стороны его работников для успешного выполнения стратегии.

Для создания реализации системы сбалансированных показателей используют следующие основные принципы:

- причинно-следственная связь всех показателей;
- взаимосвязь результирующих показателей, которые организация имеет возможность измерить по окончании определенного периода, и оперативных показателей, которые можно измерить мгновенно;
- связь всех показателей с финансовыми результатами деятельности.

2.4.1 Ситуационная задача:

Разработка финансового направления стратегической карты

Задание: Разработать варианты деловой стратегии объекта деловой игры. Сформулировать четкие финансовые цели для контроля реализации деловой стратегии экономической системы. При необходимости обосновать выгодность инвестиционных проектов в рамках деловой стратегии коммерческой организации.

Методические указания по решению задачи:

При определении финансовых целей стратегического выбора необходимо учитывать особенности и ограничения применения конкретных финансовых показателей. Например, в классической модели Д. Нортон и Р. Каплан оперируют показателями стоимости бизнеса. Но в российских рыночных условиях, по нашему мнению, более важным показателем являются уровень финансовых потоков и возможность их контроля.

Для многопрофильных экономических систем, включающих несколько самостоятельных продуктивно-рыночных комбинаций, довольно сложно подобрать единый показатель финансовой эффективности. Приоритет финансовых показателей для оценки реализации стратегического выбора в данном случае меняется в зависимости от стадии развития конкретного вида деятельности организации.

Хозяйственная деятельность на ранней стадии развития или организация нового вида деятельности, как правило, не в состоянии обеспечить положительный денежный поток, равно как и значительную прибыльность. Здесь, по нашему мнению, важнее учитывать темпы роста объемов продаж на целевых сегментах, чтобы достичь уровня безубыточности и занять планируемую долю рынка. Соответственно темпы роста продаж становятся ключевым критерием успеха на данной стадии развития

бизнеса (табл. 2.4.2).

Таблица 2.4.2

Финансовые показатели оценки реализации стратегического выбора

Стадии развития	Финансовая цель	Финансовые показатели оценки стратегического выбора
Зарождения Рост	Завоевание рынка	§ Точка безубыточности § Производственный левверидж § Рост дохода и его структуру § Снижение затрат § Эффективность использования активов
Зрелость	Обеспечение максимальной эффективности деятельности	§ Операционная прибыль § Уровень постоянных и переменных затрат § Маржинальный дохода § Запас финансовой прочности § Рост дохода и его структуру § Эффективность использования активов
Спад	⇒ Минимизация вложений ⇒ Увеличение возвратности вложенных средств	§ Уровень денежного потока § Уровень рабочего капитала § Снижение затрат

На стадии зрелости перед бизнес-единицами стоит задача обеспечения максимальной эффективности экономической системы, поэтому первостепенное значение приобретают показатели прибыльности: операционная прибыль и маржинальный доход. На этом уровне инвестиционный капитал берется как заданная величина, и менеджеры должны максимизировать доход от инвестиций (табл. 2.4.2).

На стадии завершения жизненного цикла бизнес-единицы, связанного с появлением новых продуктов либо резким сокращением целевого рынка, важно максимизировать денежный поток, чтобы вернуть сделанные ранее инвестиции. Поэтому на первый план соответственно выходят показатели денежного потока и сокращения рабочего капитала (табл. 2.4.2).

Следующим шагом после формулирования финансовых целей в рамках реализации стратегического выбора является нахождение эффективного баланса между различными способами их достижения: роста выручки (за счет выхода на новые рынки, предложения новых продуктов или повышения цен без увеличения физического объ-

ема продаж), и роста эффективности (сокращение себестоимости или максимизации использования активов).

Финансовое направление стратегической карты позволяет организации сформулировать четкие финансовые цели для контроля реализации деловой стратегии в зависимости от стадии развития предприятия. Следует отметить, что на всех стадиях развития необходимо анализировать три общих финансовых показателя: рост дохода и его структуру, снижение затрат и эффективность использование активов. Несомненно, что все цели и показатели остальных направлений стратегической карты должны быть увязаны с рассматриваемыми финансовыми показателями. Отдельно следует учитывать инвестиции

Достижение заданных финансовых целей связано, с одной стороны, с внешним окружением организации, с другой - с ее внутренними ресурсами. При построении уровня финансовых перспектив следует проанализировать все возможные варианты. Например, при стратегии роста доходов существуют четыре основные возможности: расширение рынков; продажа новых продуктов; увеличение физических объемов продаж на существующих рынках и увеличение цены продаж на существующих рынках.

2.4.2 Ситуационная задача:

Разработка сбытового направления стратегической карты

Задание: Разработать сбытовое направление стратегической карты. Рассчитать показатели оценки деятельности организации на рынке.

Методические указания по решению задачи:

Для оценки деятельности организации в рамках второго направления стратегической карты можно пользоваться как информацией, полученной в ходе проведения стратегического анализа при разработке стратегических альтернатив, так и информацией маркетинговых исследований предприятия.

Система оценки деятельности организации на рынке, используемая в стратегической карте, включает в себя следующие направления:

- оценку рыночной доли каждого вида продукции, которая представляет собой

сегментацию рынка и определение доходности каждой потребительской группы, представленной на рыночном сегменте. Для этого можно рассчитать емкость рынка, характеризующую объем товара определенного вида, реализуемого на данном рынке за конкретный период времени, определяется по формуле (2.4.1):

$$M = B \pm P - B_{\text{Э}} + I \pm T_3 - B_{\text{к}} + I_{\text{к}} \pm \Pi + Y \quad (2.4.1), \text{ где}$$

M — емкость данного рынка (объем в руб. или шт., кг, м, т);

B — количество данного товара, идущего на личное и общественное потребление;

P — прирост (+) или убыль (-) остатков этого товара у предприятий-изготовителей;

$B_{\text{Э}}$ — объем экспорта данного товара;

I — объем импорта аналогичного товара;

T_3 — прирост (+), убыль (-) запасов товара у продавцов;

Π — прирост (+), убыль (-) запасов товара у потребителей;

$B_{\text{к}}$ — косвенный экспорт товара;

$I_{\text{к}}$ — косвенный импорт товара;

Y — прогнозируемые потери товара.

- оценку роста бизнеса за счет удержания уже имеющихся клиентов и расширения сотрудничества с ними. Для этого анализируется структура бизнеса и его доходность;

- оценку возможности привлечения новых потребителей, которая предполагает анализ роста объемов продаж за счет привлечения новых покупателей к общему росту бизнеса и оценку степени привлекательности предлагаемых товаров для потенциальных клиентов. Для этого необходимо определить спрос на продукцию предприятия (C) (формула (2.4.2)):

$$C = T * P * Ц \quad (2.4.2), \text{ где}$$

T — среднее количество продукции, покупаемое одним потребителем за данный период времени;

P — число покупателей данной продукции на конкретном рынке;

$Ц$ — цена единицы продукции.

- оценку степени удовлетворения потребительского спроса. Коэффициент удовле-

творения потребностей в продукции определяется отношением (формула (2.4.3)):

$$q_c = \frac{\sum_{i=1}^n (T_i - T_{ai})}{\sum_{i=1}^n T_i} \quad (2.4.3), \text{ где}$$

q_c – коэффициент удовлетворения потребностей в продукции;

T_i – объем выпускаемой продукции i -го вида;

T_{ai} – объем выпускаемой продукции i -го вида, необходимый для полного удовлетворения соответствующей потребности;

$T_i - T_{ai}$ - абсолютный размер избытка (дефицита) выпускаемой продукции i -го вида в сравнении с потребностью в нем;

n – количество видов продукции.

- финансовую оценку выгоды отношений с различными группами потребителей. Для этого проводится расчет и анализ прибыльности заключенных договоров, отдельных поставок, определенных групп потребителей и т.д. Также рассчитывается коэффициент потенциального экономического роста на перспективный период, который определяется соотношением имеющейся у предприятия суммы нераспределенной прибыли к величине уставного капитала.

- оценку потребительской ценности. Ценность формируется как оптимальный баланс характеристик предлагаемого продукта (функциональность, качество, цена, время), сервиса, системы управления отношениями с клиентами, имиджа компании или торговой марки. При этом необходимо определить, что действительно важно для клиента на данном сегменте, чтобы выстроить оптимальный баланс между указанными выше компонентами, т.е. предложить клиенту то, что он действительно хочет и готов заплатить. Четкое определение ценности позволяет ясно представить, на каких этапах деятельности в основном создается предлагаемая ценность, где находятся зоны ключевых компетенций и какие конкурентные преимущества необходимо создать или развить.

Для этого необходимо выполнить следующую последовательность действий: идентифицировать потребности клиента, определить целевой сегмент, выбрать предложения ценности для клиента. Далее следует разработать продукт, включающий не только функциональные характеристики, но и вопросы дифференциации, позиционирования, концепции торговой марки, настройки каналов сбыта и методов продвиже-

ния. Затем проектируется система обеспечения удовлетворения потребностей клиента и удержания клиента через систему сервиса и управления отношениями с клиентами.

При проектировании предложения ценности для клиентов необходимо точно представлять особенности удовлетворения потребностей для клиентов на различных рынках.

2.4.3 Ситуационная задача:

Разработка инновационного направления стратегической карты

Задание: Определить необходимость инновационных изменений в рамках реализации стратегии объекта деловой игры. Оценить экономическую эффективность инноваций.

Методические указания по решению задачи

Для оценки общей экономической эффективности инноваций мы считаем целесообразным использовать систему показателей, предложенную С. Д. Ильенковой, которая предлагает рассчитывать интегральный эффект от инноваций, индекс рентабельности, норму рентабельности, период окупаемости инновационного проекта [42, с.265].

Интегральный эффект ($\mathcal{E}_{\text{инт}}$) представляет собой величину разностей результатов и инновационных затрат за расчетный период с учетом дисконтирования результатов и затрат (формула (2.4.4)).

$$\mathcal{E}_{\text{инт}} = \sum_{t=0}^{T_p} (P_t - Z_t) * \alpha_t \quad (2.4.4), \text{ где}$$

T_p – расчетный год;

P_t – результат в t-й год;

Z_t – инновационные затраты в t-й год;

α_t – коэффициент дисконтирования (дисконтный множитель).

Индекс рентабельности инноваций представляет собой соотношение приведенных доходов к приведенным на эту же дату инновационным расходам. Расчет индекса рентабельности ведется по формуле (2.4.5):

$$J_R = \frac{\sum_{t=0}^{T_p} D_j * \alpha_t}{\sum_{t=0}^{T_p} K_t * \alpha_t} \quad (2.4.5), \text{ где}$$

J_R – индекс рентабельности;

D_j – доход в периоде j ;

K_t – размер инвестиций в инновации в периоде t .

Приведенная формула отражает в числителе величину доходов, приведенных к моменту начала реализации инноваций, а в знаменателе - величину инвестиций в инновации, продисконтированных к моменту начала процесса инвестирования. Таким образом, сравниваются две части денежного потока: доходная и инвестиционная.

Индекс рентабельности тесно связан с интегральным эффектом, если интегральный эффект $\mathcal{E}_{\text{инт}}$ положителен, то индекс рентабельности $J_R > 1$ и инновационный проект считается экономически эффективным, и наоборот. В рамках реализации механизма стратегического выбора следует отдавать предпочтение тем инновационным решениям, для которых наиболее высок индекс рентабельности.

Норма рентабельности E_p представляет собой ту норму дисконта, при которой величина дисконтированных доходов за определенное число лет становится равной инновационным вложениям. В этом случае доходы и затраты инновационного проекта определяются путем приведения к расчетному моменту времени (формула (2.4.6)).

$$D = \sum_{t=1}^T \frac{D_t}{(1+E_p)^t}, \text{ и } K = \sum_{t=1}^T \frac{K_t}{(1+E_p)^t} \quad (2.4.6)$$

Норма рентабельности определяется аналитически, как такое пороговое значение рентабельности, которое обеспечивает равенство нулю интегрального эффекта, рассчитанного за экономический срок жизни инноваций в рамках реализации механизма стратегического выбора.

Период окупаемости определяется отношением первоначальных инвестиций, вложенным в инновационный проект, к ежегодным денежным доходам, получаемым от инноваций.

2.4.4. Ситуационная задача:

Направление бизнес процессов стратегической карты

Задание: Оптимизировать бизнес-процессы объекта деловой игры в рамках составления стратегической карты экономической системы.

Методические указания по решению задачи

Бизнес-процессы в организации должны быть выстроены таким образом, чтобы обеспечить максимальное предоставление ценности для клиентов с минимально возможными издержками. Реинжиниринг бизнес-процессов подразумевает радикальное изменение организации потоков работ в компании в соответствии с новыми параметрами, заданными стратегическими целями.

Точная настройка бизнес-процессов обеспечивает оптимальный уровень дифференциации продуктов и услуг для конкретного рыночного сегмента. Минимизация издержек за счет реинжиниринга позволяет достигать высокого уровня рентабельности, создавая тем самым условия для реализации стратегии оптимальных издержек, при которой низкая себестоимость сочетается с глубокой дифференциацией продуктов и услуг.

Деятельность по управлению и совершенствованию бизнес-процессов реализует следующие возможности:

- Создание бизнес-процессов позволяет описывать существующие процессы, а также разрабатывать модель будущего. Все участники процесса выполняют свои функциональные обязанности в соответствии с этой моделью. Каждый сотрудник четко знает все свои действия в рамках всех процессах, в которых он задействован. Поскольку описание имеет многоуровневую структуру (сначала описывается процесс на макроуровне, т.е. на уровне предприятия, а затем переходит к описанию нижнего уровня с более высокой степенью детализации), это обеспечивает системность, структурную взаимосвязанность. Действия всех подразделений и сотрудников, выполняющих свои обязанности в соответствии с такой моделью, отлажены, скоординированы и направлены на достижение общего результата.
- Изменение бизнес-процессов - эффективный механизм управления экономической системой. Существующая модель корректируется, изменения доводятся до исполни-

телей, и они начинают выполнять функции в соответствии с новыми условиями.

- Анализ бизнес-процессов. Модель процесса (имеющегося или проектируемого), благодаря наглядности описания, дает возможность эффективного анализа того, насколько оптимально он ведет к поставленной цели. Данные анализа позволяют изменять процесс, постоянно повышая его качество.
- Оптимизация бизнес-процессов позволяет находить резервы повышения эффективности хозяйственной деятельности и устранять следующие факторы: дублирование функций, «узкие» места, чрезмерная стоимость каких-либо операций, низкое качество выполнения операций, наличие излишних операций, несогласованность действий участников и т.п.
- Документирование бизнес-процессов дает возможность постоянно поддерживать актуальную версию всего комплекса бизнес-процессов. Аналогичным образом можно планировать будущие процессы и сохранять их в виде версий, которые анализируются, проверяются и отлаживаются, и только потом становятся рабочими.

Важно адекватно задать параметры для проектирования бизнес-процессов (количественные, качественные, временные, финансовые, требования к уровню управления) и найти способы достижения заданных параметров с минимальными издержками, что определит, в конечном счете, выбор технологий и, соответственно, материальных и нематериальных активов.

Проекция внутренних бизнес – процессов стратегической карты идентифицирует основные процессы, подлежащие усовершенствованию и развитию с целью укрепления конкурентных преимуществ. Эффективность бизнес - процессов определяет ценность предложения организации, от которого зависит количество привлеченных клиентов и реализация стратегического приоритета экономической системы. Показатели данной проекции фокусируются на процессах, осуществляющих основной вклад на пути достижения намеченных финансовых результатов, удовлетворения покупателей и реализации инновационных проектов.

Для оценки эффективности бизнес-процессов можно использовать такие показатели, как коэффициент исполнительности и коэффициент использования информации. *Коэффициент исполнительности*, равный отношению количества фактически исполненных на данный период документов (приказов, мероприятий) к количеству документов (приказов, мероприятий), подлежащих исполнению в отчетном периоде

(включая неисполненные за предшествующий период), характеризует степень исполнения документов (приказов, команд). *Коэффициент использования информации*, рассчитывается как отношение количества активно использованных (внедренных и подготовленных к внедрению) информационных сообщений за определенный период к общему количеству поступивших за тот же период на предприятие (отдел, службу) информационных сообщений. Он характеризует степень полезного использования поступающего на предприятие (в отдел, службу) информации.

2.4.5 Ситуационная задача:

Разработка направления «обучение и рост» стратегической карты

Задание: Оценить кадровый потенциал, процесс управления, организационную структуру объекта деловой игры, ее корпоративную культуру и их влияние на реализацию деловой стратегии экономической системы.

Методические указания по решению задачи

При осуществлении стратегического выбора в рамках реализации деловой стратегии экономической системы, необходимо установить, сможет ли выбранная стратегическая альтернатива быть реализована при существующей на предприятии организационной структуре.

В стратегическом менеджменте существует пять формальных подходов к приведению структуры организации в соответствии с выбранной стратегической альтернативой. Эти подходы рассматривают:

- функциональную специализацию;
- организацию по географическому признаку;
- децентрализованные хозяйственные подразделения (линейная структура управления);
- стратегические бизнес-единицы (дивизиональная структура управления);
- матричные структуры, обладающие чертами единоначалия и определения стратегических приоритетов.

Каждый из типов организационных структур управления имеет стратегические преимущества и недостатки и, как правило, требует дополнительных, формальных и

неформальных организационных мероприятий для координации работы экономической системы.

Поэтому для того, чтобы привести организационную структуру в соответствие необходимо выбрать базовую структуру, модифицировать ее до соответствия специфике хозяйственной деятельности организации, а затем дополнить эту структуру всеми механизмами координации и коммуникации, которые требуются для достижения стратегических приоритетов экономической системы.

Следующей составляющей направления «обучения и роста» стратегической карты является процесс управления экономической системой, основными компонентами которого в рамках реализации деловой стратегии организации можно выделить системы бухгалтерского учета и планирования, оценки и оплаты труда, информационную систему.

Системы бухгалтерского учета и планирования являются ключевыми элементами любой управленческой системы. В процессе реализации стратегии экономической системы всегда существует проблема адаптации этих систем к требованиям выбранной стратегической альтернативы. По нашему мнению, существующая система учета и планирования, даже тщательно продуманная и содержащая ценные данные, может не вписаться в реорганизованную в рамках стратегического выбора структуру, особенно если стратегический приоритет организации основывается на решении об инвестициях в стратегической перспективе.

От *системы оценки и оплаты труда* сотрудников предприятия напрямую зависит их поведение. На наш взгляд, при разработке данной системы главным является выбор правильных критериев оценки труда и их взаимосвязь с системой оплаты труда.

Информационная система может оказать самое большое влияние на реализацию стратегии из всех рассмотренных управленческих подсистем. Она дает возможность руководителям предприятия обладать своевременной и полной информацией о хозяйственной деятельности экономической системы, на основе которой принимаются управленческие решения о дальнейшем стратегическом развитии организации, осуществляется стратегический выбор приоритетов ее развития, происходит реализация стратегии.

Деловая стратегия должна соответствовать особенностям корпоративной куль-

туры экономической системы. Для успешной ее реализации необходимо привести корпоративную культуру в строгое соответствие со стратегическим приоритетом и удерживать ее в дальнейшем в таком состоянии.

Для оценки кадрового потенциала организации применяют следующие оценочные показатели:

- степень удовлетворенности служащих своей работой. Этот показатель очень важен для повышения производительности труда, создания ответственного отношения к работе, достижения наилучшего качества.

- оценка текучести кадров. Удержание кадров имеет целью сохранить на предприятии тех служащих, в которых имеется долговременная заинтересованность. Обычно в такие категории работников организация вкладывает долговременные инвестиции, поэтому увольнение ценного сотрудника рассматривается как потеря интеллектуальной собственности. Опытный кадровый потенциал отражает ценности предприятия, знание организационных процессов и чувствительность к удовлетворению потребительских запросов.

- оценка производительности труда. Основной задачей при этом является соотнесение результатов работы, произведенной служащими, с количеством задействованных кадровых ресурсов.

- После определения основных оценочных показателей кадрового потенциала, необходимо определить цели и направления обучения и развития кадровых ресурсов. Зачастую для достижения стратегических альтернатив предприятию необходимо предпринять радикальное преобразование своей системы управления и своего кадрового потенциала.

Рекомендуемая литература:

1. Д. Аакер Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2002, с. 472
2. Инновационный менеджмент. Учебник / Под ред. С. Д. Ильенковой, – М.: Юнити, 1997
3. Б. Карбанов Бизнес-инжиниринг. Не роскошь, а средство управления.

<http://aup.ru/articles/management/12.htm>

4. Л.Г.Кудинов Инновационные стратегии в переходной экономике / Рос. экон. Акад. М., 1998
5. Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организаций и информационные технологии. – М.: Финансы и статистика, 1997
6. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. – Изд-во С.-Петербургского университета, 1997
7. Kaplan, Robert S. The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies thrive in the New Business Environment./ Robert S. Kaplan, David P. Norton. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.2001

2.5 Ситуационная задача:

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ НА ОСНОВЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КАРТ

Обобщение основных подходов к процессу бюджетирования с точки зрения его приоритетов позволило выявить следующие концепции данного процесса:

- финансовую, при которой бюджет рассматривается как средство определения финансовых показателей, и в которой финансовым ресурсам отдается главенствующая роль;
- производственную, когда бюджетирование используется для синхронизации и ритмичности производственного процесса;
- технологическую, сосредоточенная на административных функциях компании (производстве, закупке сырья, сбыте продукции). Поддержка совокупного процесса планирования материальных потоков осуществляется с использованием информационно-компьютерных систем.
- маркетинговую, реализующая цель описания и объяснения отношения между производственной системой и возможностями фирмы в конкурентной борьбе.
- логистическую, сочетающая в себе маркетинговый подход с теорией оптимального управления материальными потоками от первичного источника до конечного потребителя с минимальными издержками, связанными с товародвижением и относящимися к нему потоком информации.

Недостатки традиционных подходов к планированию и бюджетированию на практике хорошо известны финансистам и менеджерам высшего звена. К ним можно

отнести растянутый цикл планирования, высокую трудоёмкость процесса формирования бюджета, проблемы консолидации бюджета и контроля за его исполнением, нарушение целостности и достоверности данных при передаче снизу вверх, отсутствие доступа к оперативным данным и возможностей анализа "план-факт" и т.д.

В стратегическом аспекте бюджетирование призвано занять иную позицию. Реализация стратегического выбора посредством стратегических карт дает возможность сделать переход от разработки стратегии к ее поэтапному осуществлению на местах посредством составления бюджета.

Организации, в рамках реализации деловой стратегии экономической системы, используют процесс «двойной петли», объединяющий управление бюджетами и действиями с управлением стратегией (рис. 2.5.1). Система данных, основанная на использовании стратегической карты, позволяет сравнить результаты деятельности экономической системы с требованиями стратегического выбора и предпринять корректирующие действия для его реализации.

Стратегическая карта служит основой получения стратегической информации, устанавливая взаимосвязи между процессами управления производством с процессом контроля реализации стратегии (петля стратегического обучения).

Составление бюджетов на основе данных стратегической карты позволяет определить наличие ресурсов для достижения определенных в ней показателей, а контроль за их исполнением дает возможность управлять действиями по реализации стратегического выбора (петля управления действиями). При этом происходит замыкание стратегической петли и осуществляется непрерывный процесс реализации стратегии.

Непрерывный процесс реализации деловой стратегии экономической системы, основанный на разработке стратегических карт и бюджетировании дает ряд существенных преимуществ экономической системе:

- во-первых, взаимосвязь стратегического выбора и бюджетирования посредством стратегической карты позволяет разделить его реализацию на несколько составных частей, что облегчает сам процесс реализации, и скоординировать его с ограниченностью ресурсов организации, которая отражается в бюджете.
- во-вторых, система обратной связи посредством стратегической картой предоставляют новую структуру данных для составления отчетности и новый тип заседаний

управленческого персонала – собраний, ориентированных на реализацию стратегического выбора.

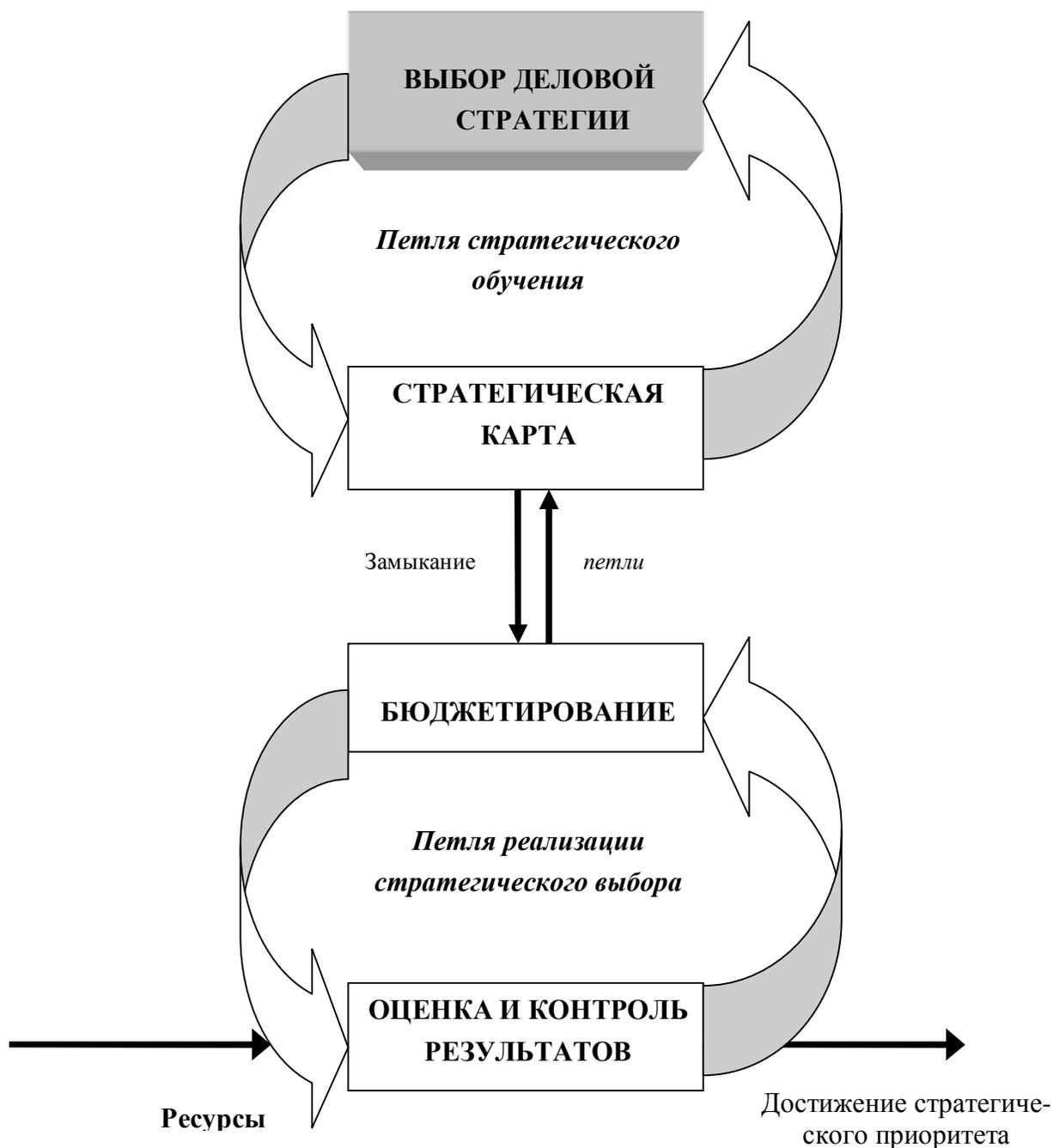


Рис. 2.5.1 Осуществление процесса стратегического выбора как непрерывный процесс

- в-третьих, акцент в ведении аналитической отчетности смещается с оценки функ-

циональных направлений деятельности экономической системы на управление интегрированными стратегическими темами.

- наконец, реализация стратегического выбора постоянно осуществляется в режиме реального времени, поскольку постоянно возникают новые идеи и направления приложения усилий организации. При этом результаты деятельности постоянно сопоставляются с выбранной стратегией; менеджеры работают по командному принципу для интерпретации данных; развивают новые стратегические подходы; модернизируют показатели в стратегических картах; вносят поправки в бюджет.

Следует также обратить внимание на тот факт, что, несмотря на рутинность и однотипность действий по составлению и анализу бюджета, каждое конкретное предприятие имеет ярко выраженную специфику, обусловленную стратегическим выбором приоритетов развития экономической системы, используемыми технологиями, особенностями производственной деятельности и ее учета, а также многими другими факторами. Поэтому процесс бюджетирования, на наш взгляд, индивидуален для каждой организации, а ее бюджетная система уникальна. Однако, эта уникальность отражает вместе с тем общий методико-логический подход к разработке бюджетов на предприятии в рамках реализации деловой стратегии организации, поэтому на наш взгляд, этот подход можно представить схематически (рис. 2.5.2).

2.5.1 Ситуационная задача:

Реализация стратегии: разработка текущего бюджета

Задание: Разработать текущий бюджет объекта деловой игры в целом и по видам продукции (таблицы 2.5.1 – 2.5.3). Произвести оценку обоснованности бюджета.

Методические указания по решению задачи:

Текущий бюджет составляется, исходя из прогноза доходов, ожидаемых от продаж товаров и услуг и расходов, которые необходимо будет произвести при эффективных действиях для производства и доведения их до конечного потребителя. Он определяет постоянно производимые расходы на поддержание уровня их производства и удержание имеющихся потребителей, а также затраты по выпуску на рынок новых товаров и привлечение новых клиентов в течение следующего отчетного периода.

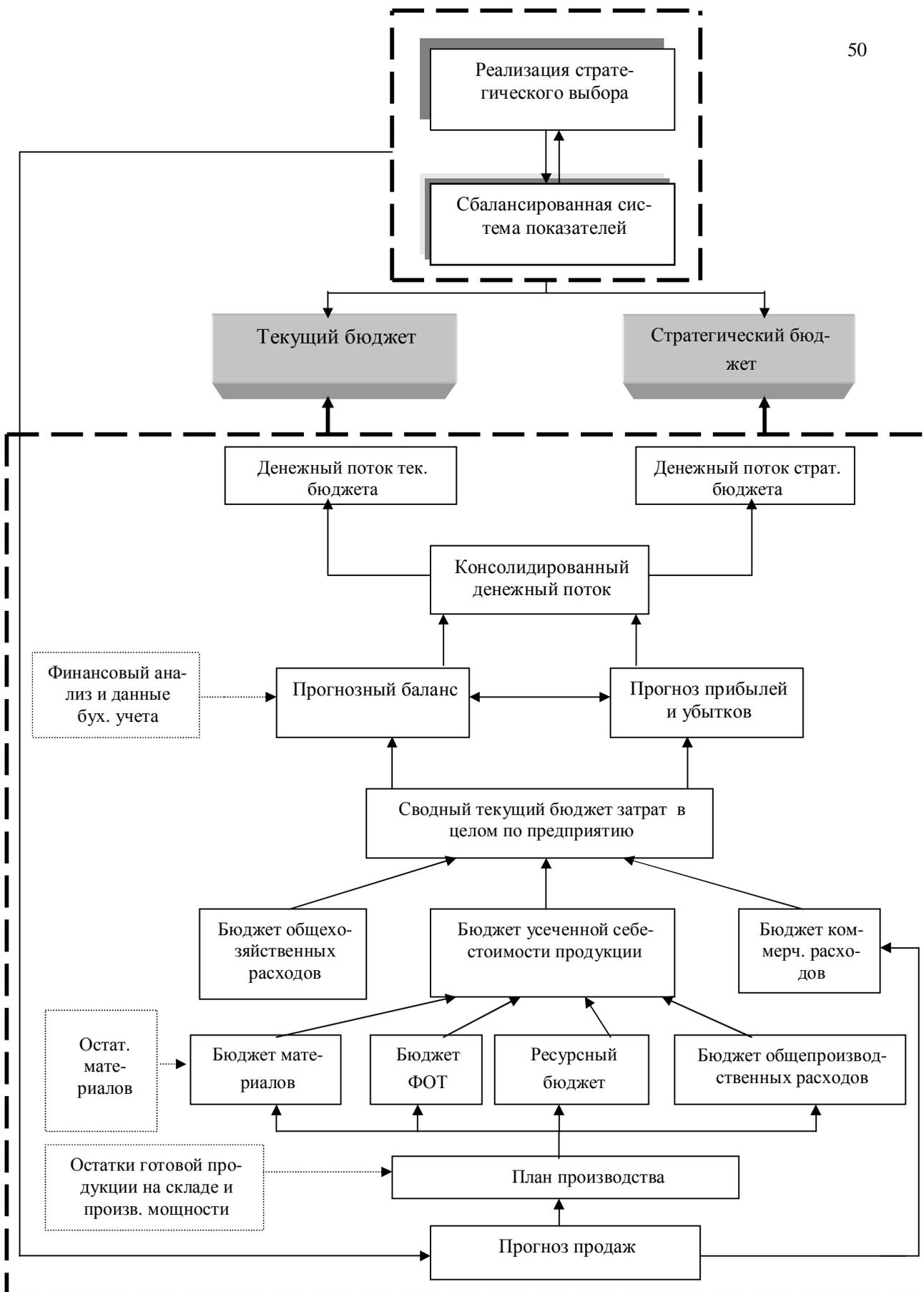


Рис. 2.5.2 Методико-логический подход разработки бюджетов в рамках реализации деловой стратегии организации

Таблица 2.5.1

Расчет себестоимости продукции по цеху на 200_ г.

Наименование показателя	Ед.из.	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	Итого	Ответствен- ные
Отгружено продукция	тонн						
Реализовано продукции	тыс. руб.						
Выручка от реализации с учетом скидок	тыс. руб.						
Затраты на производство по статьям:							
Сырье и вспомогательные материалы	тыс. руб.						
Энергетические ресурсы	тыс. руб.						
Основная зарплата произв.рабочих	тыс. руб.						
<i>Итого переменные затраты</i>	тыс. руб.						
Маржинальный доход	тыс. руб.						
Уд. вес маржинального дохода в выручке	%						
Цеховые расходы	тыс. руб.						
Итого цеховая себестоимость	тыс. руб.						

Разработка текущего бюджета в рамках реализации деловой стратегии организации, как и традиционный процесс составления бюджета, начинается с определения уровня производства и продаж, структуры товаров и их потребителей. Оценка объема продаж должна включать в себя число товаров, которые планируется продать и число потребителей, которые должны будут их купить. Бюджеты производства и продаж должны быть гораздо более детальными, чем обычные бюджеты.

Например, бюджет производства должен содержать информацию о процессах, которые будут осуществляться для достижения планового уровня производства, как то ожидаемый уровень спроса на каждый вид продукции, частота осуществления заказов материалов и их получения, способ доставки продукции.

Разработка текущего бюджета в рамках реализации деловой стратегии организации, как и традиционный процесс составления бюджета, начинается с определения уровня производства и продаж, структуры товаров и их потребителей. Оценка объема продаж должна включать в себя число товаров, которые планируется продать и число потребителей, которые должны будут их купить. Бюджеты производства и продаж должны быть гораздо более детальными, чем обычные бюджеты.

Таблица 2.5.2

Расчет себестоимости продукции и прибыли от реализации по предприятию на 200_ г.

Наименование показателя	Ед.из.	1 кв	2кв	3 кв	4 кв	Итого
Отгружено продукция	тонн					
Реализовано продукции	тыс. руб.					
Выручка от реализации с учетом скидок	тыс. руб.					
Затраты на производство по статьям:						
Сырье и вспомогательные материалы	тыс. руб.					
Энергетические ресурсы	тыс. руб.					
Основная зарплата произв.рабочих	тыс. руб.					
<i>Итого переменные затраты</i>	тыс. руб.					
Маржинальный доход	тыс. руб.					
<i>Уд. вес маржинального дохода в выручке</i>	%					
Цеховые расходы	тыс. руб.					
Управленческие расходы	тыс. руб.					
Коммерческие расходы	тыс. руб.					
Итого постоянные расходы	тыс. руб.					
Итого полная себестоимость	тыс. руб.					
Прибыль от реализации продукции	тыс. руб.					
Точка безубыточности	тыс. руб.					
Средняя продажная цена	руб.					
Точка безубыточности	тонн					
Запас финансовой прочности	%					

Например, бюджет производства должен содержать информацию о процессах, которые будут осуществляться для достижения планового уровня производства, как то ожидаемый уровень спроса на каждый вид продукции, частота осуществления заказов материалов и их получения, способ доставки продукции.

Далее бюджетный процесс, основанный на стратегических картах, продолжается определением уровня спроса на действия, как то осуществление заказа, получение требуемых продуктов, переработка материалов, разработка новых видов товаров и услуг, продажа продукции потребителям и поддержание с ними благоприятных отношений.

Традиционно предприятия составляли детальные бюджеты только для ограниченного числа действий, например, покупка материалов, число человеко-часов и машино-смен, требуемых для производства продукции.

Таблица 2.5.3

Прогноз прибылей и убытков предприятия на 200__г.

Наименование показателя	Ед.из.	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	Итого
Отгружено продукция	тонн					
Реализовано продукции	тыс. руб.					
Выручка от реализации с учетом скидок	тыс. руб.					
Себестоимость	тыс. руб.					
Коммерческие расходы	тыс. руб.					
Управленческие расходы	тыс. руб.					
Прибыль от реализации	тыс. руб.					
Проценты к получению	тыс. руб.					
Проценты к уплате	тыс. руб.					
Прочие операционные доходы	тыс. руб.					
Прочие операционные расходы (налоги)	тыс. руб.					
Прибыль от финансово-хозяйственной деятельности	тыс. руб.					
Прочие внереализационные доходы	тыс. руб.					
Прочие внереализационные расходы	тыс. руб.					
Прибыль до налогообложения	тыс. руб.					
Налог на прибыль	тыс. руб.					
Прибыль от обычной деятельности	тыс. руб.					
Чрезвычайные доходы	тыс. руб.					
Чрезвычайные расходы	тыс. руб.					
Нераспределенная прибыль	тыс. руб.					

Бюджетный процесс, нацеленный на реализацию стратегии, расширяет этот анализ до детализации всех действий, требуемых на производство, продажу и доставку продукции.

Текущий бюджет организации, стремящейся реализовать выбранную стратегию, должен представлять информацию, сколько и какие типы ресурсов будут необходимы для осуществления деятельности предприятия. А также скоординировать ее с текущими ресурсными возможностями экономической системы на основе определения производственных мощностей, тщательного анализа снабженческо-производственного и финансового циклов, графиков производства, особенностей се-

зонного характера спроса на разные виды деятельности организации.

Таким образом, текущие бюджеты отражают расходы, планируемые к несению, для осуществления повторяющихся операций. Но текущий бюджетный процесс не отражает самые важные возможности стратегической карты в деле перегруппировки и ориентации всех усилий организации на реализацию ее стратегического приоритета.

2.5.2 Ситуационная задача:

Разработка стратегического бюджета

Задание: Разработать стратегический бюджет объекта деловой игры. Обосновать возможность реализации деловой стратегии коммерческой организации.

Методические указания по решению задачи:

Стратегический бюджет определяет расходы и инициативы, позволяющие экономической системе разрабатывать новые виды товаров и услуг, использовать нереализованные ранее возможности, улучшенные отношения с потребителями и расширяющиеся мощности для достижения стратегического приоритета экономической системы.

Стратегический бюджет позволяет избежать «узких мест» в планировании. Он нацелен на принятие стратегического решения об осуществлении нового, контролируемого финансирования и распределении ключевых трудовых, материальных и финансовых ресурсов на осуществление новых инициатив и реализацию стратегического выбора. Стратегические решения принимаются в процессе анализа разнообразных отчетов, основанных на использовании стратегической карты как призмы, сквозь которую предложенные инициативы предлагаются, оцениваются и отбираются. В ходе этого процесса устанавливаются также краткосрочные цели деятельности по всем показателям стратегической карты, о которых осведомлены и за осуществление которых вознаграждаются в последующие периоды и менеджеры, и рядовые служащие организации. При этом стратегическая карта помогает также определить сумму и структуру расходов в стратегическом бюджете.

Рекомендуемая литература

1. Карпова Т.П. Основы управленческого учета: Учебное пособие – М.: ИНФРА-М, 1997
2. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др.; Под. Ред. Н.Г. Данилочкиной . – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998
3. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Методика финансового анализа. –М.: ИНФРА–М, 1996
4. Шим Джей К., Сигел Джоэл Г. Методы управления стоимостью и анализа затрат / Перевод с англ. — М.: Информационно-издательский дом «Филин», 1996

Анализ конкретных ситуаций на основе подходов «власть и политика» и «сценариев развития»

Техника анализа конкретных ситуаций

Процесс стратегического управления представляет собой использования правила интуиции в соответствие с установленными алгоритмами. Практическим методом объединения знания и опыта является анализ конкретных ситуаций. Он позволяет провести практический тренинг решения стратегических проблем. Ситуации включают краткую характеристику экономической системы, которая определяет область деятельности организации, дает краткое описание ее современного положения, указывает на ее сильные и слабые стороны основных стейкхолдеров и проблемы взаимоотношения с ними.

Под стейкхолдерами (группами влияния) мы понимаем участников коалиции, которые могут влиять на поведение организации [41, с.93].

Ньюбоулд Дж. и Луффман Д. (1989) разделяют стейкхолдеров на четыре главные группы:

- группы влияния, финансирующие предприятие (владельцы-акционеры, институциональные инвесторы);
- менеджеры, руководящие организацией (менеджеры высшего звена);
- служащие, работающие на предприятии, которые заинтересованы в достижении целей организации;
- экономические партнеры (поставщики, потребители, дилеры-распространители).

Стратегия поведения групп влияния определяется их интересами. Эти интересы относительно стабильны во времени и стейкхолдеры прилагают усилия для давления на организацию с целью скорректировать организационное поведение в соответствии с их интересами.

Установление приоритетов относительно различных стейкхолдеров позволяют определить, какое им следует уделять внимание в процессе выработки стратегии развития организации. Определение приоритетов среди стейкхолдеров порождает стратегии, которые в наибольшей степени подходят для управления ими. Высокоприоритетные стейкхолдеры имеют большое экономическое и политическое влияние на ор-

ганизацию. Поэтому приоритет это вопрос стратегического выбора успешного поведения экономической системы.

Таким образом, анализ среды представляет собой исследование внешнего и внутреннего окружения организации, включая выявление стейкхолдеров и факторов конкуренции. Его результаты позволяют сделать заключение относительно линии организационного поведения фирмы, обеспечивающей бескризисное развитие в стратегической перспективе. Уровень связей с внутренними и внешними стейкхолдерами позволяет выстроить стратегическую линию организации по отношению к угрозам со стороны факторов внешней и внутренней среды.

Анализ конкретных ситуаций предполагает как групповую, так и индивидуальную работу, результаты индивидуальной работы представляются в письменном виде. Ответы на вопросы, поставленные в конце каждой ситуации позволяют ее оценить, выработать альтернативный план действий и разрешить ситуацию наилучшим образом.

3.1. Стейкхолдеры и властные отношения в стратегическом процессе

3.1.1 ОТСЕЧЕНИЕ ЛИШНЕГО [41, 367]

Российские промышленные гиганты часто становятся неэффективными и начинают процесс разукрупнения. В специальной литературе по менеджменту этот процесс называется сокращением или отсечением лишнего — альтернативой, которую реже всего выбирают руководители и которую часто называют стратегией последнего средства. Причины прекрасно иллюстрирует опыт российских компаний.

Пример неудачного разукрупнения — опыт часового завода «Чайка». В результате реструктуризации, проведенной стараниями директора, «Чайка» превратилась в 18 самостоятельных юридических лиц:

производство корпусов и браслетов отделилось от производства часовых механизмов; открытыми акционерными обществами стали даже бывшая котельная и склады. Предприятие, близкое к банкротству, платило деньги за использование собственных складов, по второму разу покупало хранящиеся там остатки. Задолженность в бюджет из-за дополнительных налоговых начислений на оборот между 18 маленькими «Чайками» росла космическими темпами — в 1997 г. она достигла 40 млн руб-

лей.

Другим путем пошел АвтоВАЗ. Председатель совета директоров концерна Владимир Каданников в одном из интервью рассказывал:

«Нам необходимо выделить хотя бы сам автозавод. Потому что есть еще два станкозавода, изготавливающих в числе прочего роботы для основного производства. Они... кормятся с автомобиля. Хотя должны кормиться своим трудом, продавать станки не только АвтоВАЗу, но и другим потребителям. Но стоит их превратить в юридические лица, как надо будет, покупая у них же необходимое нам оборудование, платить НДС и другие налоги. То есть необходим закон о сборе налогов с консолидированного баланса. Тогда нужное нам как воздух разукрупнение не привело бы к увеличению налогов, к потере прибыли, которой и без того катастрофически не хватает». Для решения проблемы разукрупнения руководство АвтоВАЗа создало так называемые бизнес-единицы с самостоятельным бюджетом. Эти подразделения можно легко превратить в самостоятельные юридические лица, когда будут созданы условия и соответствующее правовое поле для успешной работы.

Однако и такое разукрупнение приемлемо не для всех предприятий. Геннадий Калитин, коммерческий директор Шатурского мебельного комбината: «Теоретически с помощью бизнес-единиц решаются все проблемы: более мелкая единица — более эффективное распределение ресурсов, потому что ею легче управлять. Но мы, когда обсуждали это, поняли, что не готовы. В первую очередь из-за человеческого фактора. Сможет ли человек, который всю жизнь отвечал за выпуск продукта, вдруг научиться отвечать за прибыль? Далеко еще до этого». Поэтому руководство «Шатуры» нашло еще одно решение проблемы разукрупнения — создало совместное предприятие с иностранным производителем аналогичных изделий. «Они приходят со своим оборудованием, технологией, организацией производства, рынком сбыта. Мы получаем стабильную прибыль», — говорит генеральный директор комбината Валентин Зверев.

Еще один вариант разукрупнения — опыт кожевенно-обувного комбината «Вахруши». Здесь на базе подразделений комбината создали юридически самостоятельные предприятия и предоставили им в аренду основные фонды. «Мы не распродали, а оставили за собой основные фонды, — поясняет Александр Колодкин, гендиректор комбината. — Арендную плату установили минимальную, на уровне налога на иму-

щество и на землю. Угробить новорожденное дитя налогами — дело нехитрое, но кому от этого будет легче? А мы хотели, чтобы сегодня там работало 50 человек, завтра — 100, послезавтра — 300». В результате появились АО «Вахруши-Союз», ООО «Лель», ЗАО «Кратос», ЗАО «Вереск», ООО «Торговый дом Вахруши» и др. Каждое из этих предприятий сегодня является прибыльным и успешно ведет конкурентную борьбу на своем сегменте рынка.

КамАЗ разработал свою схему разукрупнения. Рассказывает генеральный директор завода Иван Костин: «Наши западные кредиторы настаивали на том, чтобы всем заводам, входящим в состав ОАО "КамАЗ", была предоставлена полная юридическая самостоятельность и чтобы они были отпущены в свободное плавание, а там — кто выплывет, кто не выплывет. Это было невыполнимо. Предположим, выделили литейный завод, а он убыточный. Проходит полгода, чистых активов нет, завод — банкрот, что дальше? Нет литья — встал автосборочный завод, завод двигателей. Мы не могли этого допустить, мы сделали все, чтобы выплыли все. И у нас это получилось. Сегодня все девять заводов, кроме автомобильного, являются стопроцентными "дочками" КамАЗа, но имеют достаточную степень свободы для до-загрузки мощностей сторонними заказами при условии выполнения основного, для конвейера. Кроме того, когда стратегическим развитием занимается управляющая компания, проще найти инвестиции для освоения нового продукта, сбалансировав потоки. Хотя заводы могут искать инвесторов и напрямую. Мы готовы продать пакеты акций этих заводов под конкретные инвестиционные проекты. В общем, мы доказали нашим западным партнерам, что нельзя применять предложенную ими методику, просто надо более тщательно разобратся в управлении заводами и сохранить всю технологическую цепочку».

По подобному пути пошли и на заводе электроники и механики (ЗЭиМ). Стратегия заключалась в том, чтобы внутренние преобразования не опережали, но и не отставали от изменений, происходящих вовне. В 1989 г. у предприятия появилась первая дочерняя фирма, в 1990-м их насчитывалось уже 12, потом еще 15. В настоящее время система насчитывает более 30 взаимосвязанных предприятий. О работе такой системы рассказывает генеральный директор Чебоксарского завода электроники и механики Станислав Ляпунов: «Мы выбрали патронажную систему, но без права вмешательства в оперативную деятельность. Я не мог, скажем, прийти к директору и сказать: "Ты сделай так, а не иначе, и вот эти деньги отдай туда-то". В своих реше-

ниях, в том числе и финансовых, наши "дочки" всегда были самостоятельны. У директора есть выбор: сбросить все лишнее или дать шанс выплыть тем, кто на это способен. Когда закончился этап выращивания, мы, чтобы не провоцировать иждивенчество, выдвинули более жесткое условие: неконкурентен — умирай. Сначала это вызвало шок: как, вы согласны потерять вложенный капитал? И мы смогли объяснить, да, лучше потерять неэффективный капитал, чем делать то, что и сейчас продолжают делать многие предприятия, пытаясь поддерживать слабые звенья и умирая при этом сами».

Вопросы и задания

1. Попробуйте сформулировать условия «правильного» и «неправильного» «отсечения лишнего».
2. Каковы возможные варианты дальнейшего развития сетевых структур в описанных удачных примерах «отсечения лишнего»?
3. Какие стейкхолдеры заинтересованы в том или ином варианте развития?

3.1.2. МОСКОВСКАЯ НЕФТЯНАЯ ВЫХОДИТ НА РЫНОК [41, 372]

Столичным АЗС придется потесниться

Московская нефтяная компания, созданная правительством столицы для обеспечения региона нефтепродуктами, определилась со своими активами. Нефтедобычу Москве обеспечат вошедшие в МНК компании «Югранефть» и «Эвихон», нефтепереработку — Московский нефтеперерабатывающий завод, сбыт — более 200 уже имеющихся АЗС и 200 автозаправочных комплексов, которые будут построены дополнительно. В таком виде компания, по замыслу ее учредителей, должна занять лидирующее место на топливном рынке Москвы.

Нестойкие привязанности Москвы

Прорыв к собственной нефти был задуман Москвой еще три года назад. Для этого в апреле 1997 г. столичным правительством была создана Центральная топливная компания (ЦТК), активы которой были сформированы за счет Московского НПЗ и компании «Моснефте продукт», владеющей 60 АЗС и 19 нефтебазами в Московской области. Позже, совместно с компанией «Мост-ойл» (входит в группу «Мост»), столичные власти учредили Московскую топливную компанию, в собственность которой

отошли Московский производственный комбинат автотехобслуживания со 130 АЗС и Павельцовская нефтепро-дуктовая база.

Для полноценного нефтяного бизнеса не хватало лишь собственной нефтедобычи. Большие надежды в этом плане Москва возлагала на руководителя ЦТК Юрия Шафраника. Бывший топливный министр и бывший глава Тюменской нефтяной компании располагал достаточными ресурсами для того, чтобы обеспечить столицу нефтью. Тем не менее эти надежды не оправдались. Сначала была проиграна битва за 49-процентный пакет акций Тюменской нефтяной компании. Затем ставку сделали на каспийскую нефть, и ЦТК даже приобрела 12,5% в проекте «Инам», но вскоре выяснилось, что успех ему не гарантирован.

В результате к 1998 г. московское правительство окончательно разочаровалось в Шафранике, а его место в мечтах Москвы о будущем нефтяном могуществе занял предприниматель Шалва Чигиринский.

Братья по добыче

Шалва Чигиринский стал заметной фигурой на московском рынке уже в конце 80-х годов. Правда, к нефти до недавнего времени он не имел ни малейшего отношения. Созданная Шалвой и его братом Александром компания «СТ-груп» занималась крупными строительными, или, как говорят сами создатели бизнеса, девелоперскими проектами. «СТ-груп» являлась генеральным подрядчиком Москвы при строительстве нескольких крупных объектов вокруг гостиницы «Балчуг» и в гигантском проекте «Москва Сити».

На нефтяной рынок братья Чигиринские обратили внимание лишь в 1998 г., после знакомства с англо-американской компанией *BP Amoco*. Совместно партнерами была создана компания *Petrocomplex*, занимающаяся строительством автозаправочных комплексов. Уже за первый год было построено 15 автокомплексов в Москве. К 2004 г. *Petrocomplex* намеревался иметь в Москве 50 АЗС, а всего по России — около 120.

Таким образом, опыт в нефтяном бизнесе у Чигиринских был весьма незначительный. Однако Москва сделала ставку на сотрудничество именно с ними. Вместе с Чигиринскими московское правительство создает в феврале 1998 г. Московскую нефтяную компанию, взяв себе долю даже меньшую, чем досталась им: у Москвы на тот момент было 25%, а у трех оффшоров, принадлежащих Чигиринским, — 75%. В без-

раздельное владение МНК было передано 100% акций ЦТК.

Причина такого расположения столичных властей к братьям-строителям была проста: те обязались «подогнать» в МНК нефтяные месторождения. Таковых, впрочем, у них не было, как не было и имущества, которое они могли бы внести в обеспечение своей доли во вновь созданной компании. И Чигиринские активно занялись поиском этого имущества в нефтеносных регионах страны.

В рекордные сроки оно было найдено. В качестве потенциальных объектов Чигиринские выбрали две нефтяные компании — уже упомянутые «Эвихон» и «Югранефть», в начале 90-х годов учрежденные бывшим руководителем Ханты-Мансийской администрации Валерием Чуриловым. Компании владеют лицензиями на разработку Салым-ского (совместно с Shell) и южной части Приобского месторождений. Партнерство с Shell — дело особо заманчивое. Голландский нефтяной гигант намерен вложить в разработку перспективных месторождений 1,5 млрд долл., что должно существенно приблизить начало работ.

У Чурилова в этот период возникли сложности в управлении нефтяным бизнесом, и в апреле 1999 г. он продал Чигиринским контрольный пакет акций в оффшоре Sibir Energy, владеющем «Эвихо-ном» и «Югранефтью». Хотя детали сделки нам не известны, но она была дружественной, не случайно Чурилов в дальнейшем стал вице-президентом МНК.

Перспективы. Общие разведанные запасы МНК по категории С2 составляют 400 млн т, что обеспечивает новоиспеченному холдингу почетное предпоследнее место среди вертикально интегрированных компаний России. Меньше МНК по разведанным запасам только компания «Она-ко», но запланированные объемы добычи позволят московской компании решить главную задачу — загрузку Московского НПЗ. Впрочем, от этого счастливого момента МНК отделяет еще не менее пяти лет, считает аналитик компании Fleming Владимир Носов. По его словам, «за это время должна начаться промышленная разработка месторождений и наладиться добыча достаточного для загрузки Московского НПЗ количества нефти (не менее 9 млн т в год)».

В самой МНК перспективы бизнеса оценивают более оптимистично. По словам президента МНК Эрнеста Бакирова, первая нефть с этих месторождений пойдет уже через четыре месяца, а через три года вложения должны окупиться. Однако помимо времени компании потребуются еще некоторые усилия для победы на бензиновом

рынке столицы в сфере поставок нефтепродуктов.

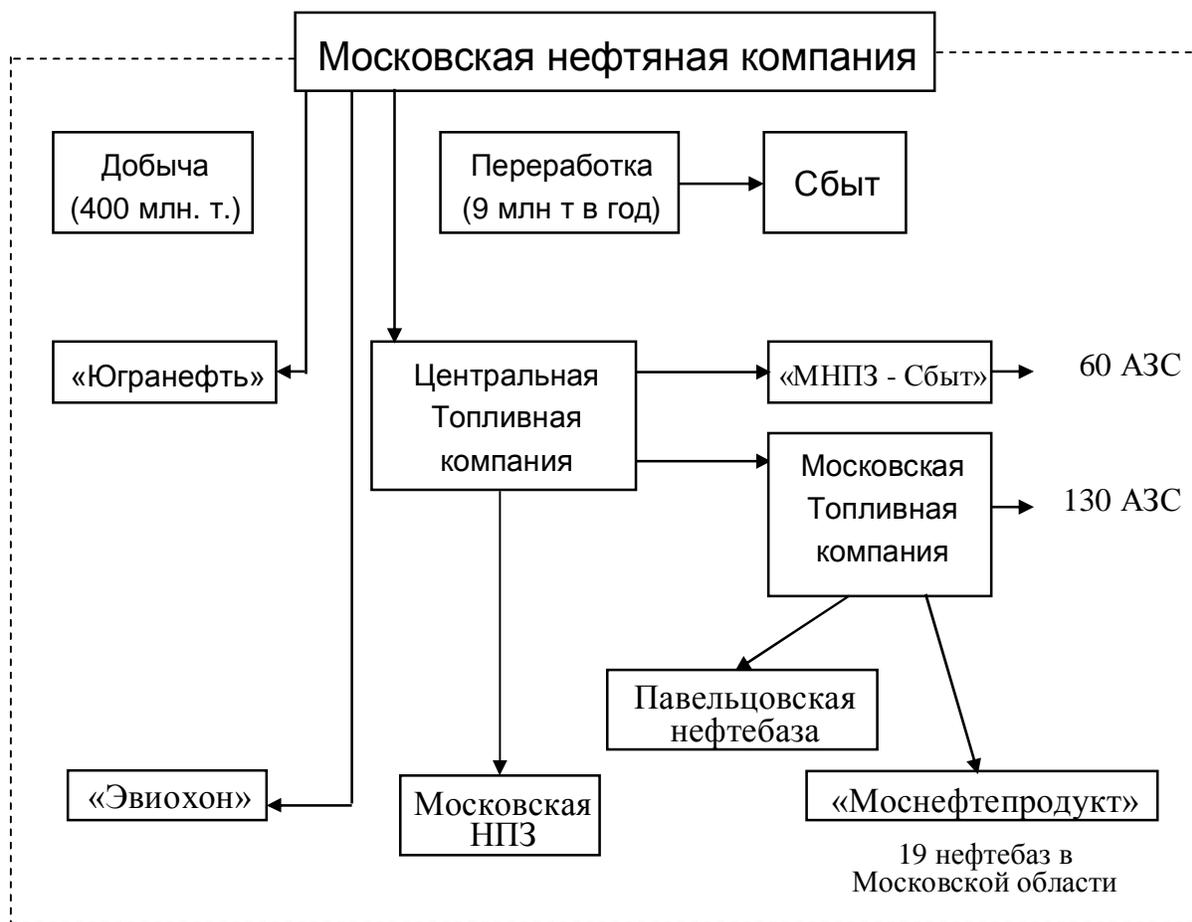


Рис. 3.1.1. Московская нефтяная

Сейчас поставки в основном осуществляет Московский НПЗ, на котором в последние годы плотно обосновались «ЛУКОЙЛ» (две трети загрузки завода) и «Татнефть» (менее одной трети). Компании ведут слаженную политику по монополизации этого рынка. Так, в 1998 г. они достигли договоренности с ЦТК о передаче каждой из них по 13% акций компании. Правда, вскоре окончательно стало ясно, что ЦТК останется в собственности Московской нефтяной компании. Тем не менее «ЛУКОЙЛ» не перестал действовать в этом направлении. С ЦТК было заключено долгосрочное соглашение о поставках на Московский НПЗ, помимо того «ЛУКОЙЛ» и «Татнефть» выкупили 26% акций дочерней компании ЦТК «МНПЗ-Сбыт».

До тех пор, пока ЦТК руководит Юрий Шафраник, попытки «ЛУКОЙЛА» закрепиться на Московском НПЗ будут поддержаны — именно Шафраник традиционно лоббирует интересы «ЛУКОЙЛА». Шалва Чигиринский давно добивается снятия Шаф-

раника, и один раз — в конце прошлого года — это уже произошло. Однако опытный в такого рода делах чиновник-бизнесмен сумел найти аргументы для своего возвращения.

Если с поставками нефтепродуктов победы МНК не видать еще долго, то на сбытовом рынке реванш Москве практически обеспечен. Недавно ЦТК выкупила активы Московской топливной компании (рис. 18), что означает: в структуру МНК входят уже 190 АЗС. Но это еще не предел.

Два месяца назад на бензиновом рынке Москвы разгорелся скандал: столичные власти намеревались выделить совместному предприятию ВР и Шалвы Чигиринского *Petrocomplex* 16 дополнительных участков под строительство автозаправочных комплексов в центре столицы. Бучу подняла Московская топливная ассоциация, объединяющая большинство автозаправщиков столицы, и вопрос был отложен.

Теперь же компании *Petrocomplex* достанется гораздо больший кусок. Причина в окончательном распределении акций в МНК, состоявшемся несколько дней назад. Неожиданно выяснилось, что за время поиска активов значительно возросли аппетиты московского правительства в отношении собственной доли в МНК. Первоначальный пакет в 25% Москву уже не устраивал — город потребовал половины. Но Шалва Чигиринский обиженной стороной себя не считает. По словам Эрнеста Бакирова, в результате окончательной оценки активов МНК международным аудитором, тот, чья доля будет признана недостаточной, внесет дополнительные активы. А Москва в качестве такого довеска уже готова внести порядка 200 мест для автостоянок, включая те, что были обещаны *Petrocomplex*. И в этом случае вопрос можно будет считать закрытым.

Вопросы

1. Существует ли связь между выбором МНК стратегии развития и положением дел в отрасли? Ответ обоснуйте.
2. Какие группы влияния определяют выбор стратегии?

3.2 Выбор сценария роста коммерческой организации

В практике российской экономики наибольшее распространение получила школа стратегического планирования. Концепция данного направления стратегического

менеджмента особое внимание уделяет стоимостной оценке стратегических альтернатив, что обуславливает необходимость количественно обосновать выбор стратегии. В методическом пособии представлены задачи по оценке стратегии развития бизнеса и описаны возможности их решения с применением компьютерных технологий.

Все необходимые расчеты по оценке стратегических альтернатив можно осуществлять, используя электронные таблицы, которые позволяют быстро и эффективно просчитать альтернативные варианты и дать оценку стратегии. С помощью подобного программного обеспечения утомительные механические вычисления производятся достаточно просто.

Задание 3.2.1. Выбор сценария роста коммерческой организации¹

Компания "ЛЛЛ" по производству пельменей планирует провести мероприятия по вытеснению конкурентов с рынка г. N и увеличению своих объемов продаж. Для этого планируется провести крупномасштабную рекламную кампанию, на которую потребуется 1,45 млн. руб. первоначальных вложений (коммерческие расходы). Финансирование модернизации будет осуществляться за счет собственных средств - 0,9 млн. руб. и привлечения на 1 год кредита в размере 0,55 млн. руб. под 40% годовых.

Считается, что все необходимые оборотные активы уже созданы и не будут изменяться. Отчетные данные о финансово-хозяйственной деятельности компании за последний год представлены в таблице 3.2.1:

Таблица 3.2.1

Данные о финансово-хозяйственной деятельности компании

№	Показатель	Ед. изм.	Значение
1	Объем продаж, нат.	Кг	363 000
2	Цена за единицу.	тыс. руб.	0,027
3	Переменные затраты на единицу.	тыс. руб.	0,018
4	Постоянные затраты, общие	тыс. руб.	2 100
	В том числе		
	- амортизация	тыс. руб.	600
	- управленческие расходы	тыс. руб.	700
	- коммерческие расходы	тыс. руб.	390
	- прочие	тыс. руб.	410
5	Ставка налога на прибыль	%	24

Группа экспертов установила, что: в результате проведения рекламной кампании с

¹ Разработано совместно с К. В. Овчаренко

вероятностью 40% объемы продаж в первый год возрастут до 17% от емкости рынка, или с вероятностью 60% - останутся на том же уровне. Во втором случае компания собирается вложить в конце первого года в рекламную компанию еще 0,9 млн. руб. собственных средств и снизить цены на 3% . Тогда с вероятностью 45% продажи составят 16,5% емкости рынка, или с вероятностью 55% останутся на том же уровне, что и раньше.

Для определения объема продаж фирмы «ЛЛЛ» потребуется спрогнозировать общий объем рынка. Выполните данный прогноз на 5 лет вперед на основе модели линейной регрессии, используя данные об объемах продаж продукции на рынке за последние 10 лет (таблица 3.2.2).

Таблица 3.2.2

Данные об объемах продаж продукции на рынке

Показатель	-9 год	-8 год	-7 год	-6 год	-5 год	-4 год	-3 год	-2 год	-1 год	Отчет. год
Фактический объем продаж данных товаров всех производителей на рынке за год, тыс. шт.	2010	2090	2100	2190	2194	2305	2330	2345	2380	2440

1. Постройте дерево решений данной стратегии.
2. По каждой ветви древа решений рассчитайте денежные потоки и определите чистую текущую стоимость (NPV) при ставке дисконта 30% в год.
3. Определите общую NPV стратегии на основе распределения вероятностей.
4. Примите обоснованное решение о принятии или отказе от данной стратегии, если отказ и возврат к прежней стратегии приносит $NPV=2280$ тыс. руб. и $IRR=101\%$
5. В случае, если в результате рекламной компании объемы продаж так и не возрастут, NPV составит 682 тыс. руб., IRR составит 47%.

Алгоритм решения задачи

Составим прогноз объема продаж продукции на рынке на основе модели линейной регрессии. Модель линейной регрессии рассчитывает параметры линейной модели для ряда с применением метода наименьших квадратов, чтобы вычислить прямую линию, которая наилучшим образом аппроксимирует имеющиеся данные.

Эта функция в EXCEL возвращает массив, который описывает полученную прямую. Поскольку возвращается массив значений, функция должна задаваться в виде формулы массива. Уравнение для прямой линии имеет следующий вид:

$$y = mx + b$$

где зависимое значение y является функцией независимого значения x . Значения m - это коэффициент, соответствующие каждой независимой переменной x , а b - это постоянная величина (табл.3.2.3). Заметим, что y , x и m могут быть векторами. Функция ЛИНЕЙН в EXCEL возвращает массив $\{m_n; m_{n-1}; \dots; m_1; b\}$. ЛИНЕЙН может также возвращать дополнительную регрессионную статистику.

Таблица 3.2.3

Модель линейной регрессии

A	B	C	D	E
4	X	y	x^2	$x \cdot y$
5	1	2 010	$B4^2$	$B4 \cdot C4$
6	2	2 090	$B5^2$	$B5 \cdot C5$
7	3	2 100	$B6^2$	$B6 \cdot C6$
8	4	2 190	$B7^2$	$B7 \cdot C7$
9	5	2 194	$B8^2$	$B8 \cdot C8$
10	6	2 305	$B9^2$	$B9 \cdot C9$
11	7	2 330	$B10^2$	$B10 \cdot C10$
12	8	2 345	$B11^2$	$B11 \cdot C11$
13	9	2 380	$B12^2$	$B12 \cdot C12$
14	10	2 440	$B13^2$	$B13 \cdot C13$
15	СУММ(B4:B13)	СУММ(C4:C13)	СУММ(D4:D13)	СУММ(E4:E13)

Параметр m в EXCEL задается следующей функцией - ЛИНЕЙН(C5:C14;B5:B14).

Параметр b рассчитывается аналогично.

Составляем прогноз емкости рынка на 5 лет и рассчитываем предполагаемые объемы продаж предприятия при проведении рекламной компании, когда они должны возрасти до 17% от емкости рынка, 16,5% от емкости рынка и остаться на том же уровне (табл. 3.2.4).

Таблица 3.2.4

Прогнозирование объема продаж

23	В	С	Д	Е	Ф	Г	Н
24	Показатель		1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
25	m	46,4					
26	b	1983,2					
27	Объем продаж на рынке в год, кг		$\$B\$25^{*11}+\$B\26	$\$B\$25^{*12}+\$B\26	$\$B\$25^{*13}+\$B\26	$\$B\$25^{*14}+\$B\26	$\$B\$25^{*15}+\$B\26
28	Объем про- даж предпри- ятия, кг	17%	$C\$27^{*}\$B\$28$	$D\$27^{*}\$B\$28$	$E\$27^{*}\$B\$28$	$F\$27^{*}\$B\$28$	$G\$27^{*}\$B\$28$
29		16,50 %	$C\$27^{*}\$B\$29$	$D\$27^{*}\$B\$29$	$E\$27^{*}\$B\$29$	$F\$27^{*}\$B\$29$	$G\$27^{*}\$B\$29$
30		14,90 %	$C\$27^{*}\$B\$30$	$D\$27^{*}\$B\$30$	$E\$27^{*}\$B\$30$	$F\$27^{*}\$B\$30$	$G\$27^{*}\$B\$30$

Рассчитаем денежные потоки для каждого из вероятных объемов продаж предприятия и определим чистую текущую стоимость (NPV) при ставке дисконтирования 30% в год.

Денежные потоки состоят из нескольких частей:

- ожидаемых поступлений денежных средств, формирующихся из поступлений:
 - от хозяйственной деятельности – это выручка от реализации текущего периода, дебиторская задолженность прошлого месяца, прочая просроченная дебиторская задолженность, прочие поступления от реализации по неосновным видам деятельности;
 - от финансовой деятельности – это в основном кредиты банков, либо другие поступления от финансовой деятельности;
 - от инвестиционной деятельности;
- расходования денежных средств, состоящие из следующих расходов:
 - расходы на хозяйственную деятельность – это налоговые и другие выплаты в бюджет, выплата зарплаты, расходы на приобретение сырья, вспомогательных и упаковочных материалов, прочие общехозяйственные расходы;
 - расходы по инвестиционной деятельности – это, в основном, капитальные вложения на приобретение основных средств, нематериальных активов, капитальное строительство и др.;
 - расходы по финансовой деятельности – это проценты за кредит и выплаты по кредитным обязательствам.

Чистая текущая стоимость (NPV) считается по формуле (3.2.1):

$$NPV = PV - I_0 \quad (3.2.1)$$

где PV – текущая стоимость проектных денежных потоков,

I_0 – начальные инвестиционные затраты. Если результат NPV – положительный, то можно осуществлять инвестиции, если он отрицательный – то капиталовложения вкладывать не следует. Если представленные проекты являются взаимоисключающими, то выбирают проект с наибольшей NPV. Если из списка возможных капитальных вложений необходимо сформировать портфель инвестиций, то выбирают комбинацию с наибольшим общим значением NPV.

Аналогично рассчитываются дисконтированные денежные потоки и для двух других вероятностей и делаются выводы по задаче.

Задание 3.3 Оценка стратегии диверсификации, расчет эффекта синергии²

Компания «ЛЛЛ» имеет возможность приобрести 100% вашей компании «ИИИ» за 11.5 млн. руб. а также компании «ККК» за 2 млн. руб. Исходные данные для оценки стратегии приведены в таблице 3.3.1.

Таблица 3.3.1

Данные для оценки стратегии

<i>Компания</i>	<i>ЛЛЛ</i>	<i>ИИИ</i>	<i>ККК</i>
NVP	1827	11906	2396
Акции	15000	2000	

При объединении этих компаний прогнозируется следующие синергические эффекты:

1. При объединении «ККК» - «ИИИ»:

- станет возможным сократить коммерческие расходы: за счет расходов на рекламу на 95 тыс. руб. ежегодно, за счет сокращения оплаты труда - увольнение 4х работников отдела сбыта (13,9 тыс. руб. на каждого работника ежегодно).
- станет возможным сократить расходы на НИОКР на 76 тыс. руб. ежегодно за счет объединения 2-х отделов НИОКР.
- управленческие расходы: сокращение управленческого персонала на 10 человек со средней оплатой труда в размере 15,7 тыс. руб. в год на человека. Вместе с тем придется создать управление стратегического планирования, анализа и контроля в составе 14 человек со средней оплатой труда в размере 19 тыс. руб. в год на человека, на оборудование которого требуется в течение первого года вложить 216 тыс. руб.

² Разработано совместно с К. В. Овчаренко

Таблица 3.3.2

Эффект синергии для каждого предложенного варианта

	В	С	Д	Е	Ф	Г
6	<u>Объединение ККК + ИИИ</u>	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
7	Сокращение расходов:					
8	1. На рекламу	95	95	95	95	95
9	2. На оплату труда	55,6	55,6	55,6	55,6	55,6
10	3. На НИОКР	76	76	76	76	76
11	4. На управление	157	157	157	157	157
12	Итого:	СУММ(С8:С11)	СУММ(Д8:Д11)	СУММ(Е8:Е11)	СУММ(Ф8:Ф11)	СУММ(Г8:Г11)
13						
14	Увеличение расходов:					
15	1. Управление СП	482	266	266	266	266
16	2. Оборудование					
17	Итого:	СУММ(С15:С16)	СУММ(Д15:Д16)	СУММ(Е15:Е16)	СУММ(Ф15:Ф16)	СУММ(Г15:Г16)
18	Синергический эффект	С12-С17	Д12-Д17	Е12-Е17	Ф12-Ф17	Г12-Г17
19	Коэф-т дисконтирования	0,77	0,59	0,46	0,35	0,27
20	Диск-ый синергический эф-т	С19*С18	Д19*Д18	Е19*Е18	Ф19*Ф18	Г19*Г18
21	Итого:	СУММ(С20:Г20)				
	<u>Объединение ЛЛЛ + ИИИ</u>	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
	<u>Объединение ЛЛЛ + ККК</u>	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год

2. При объединении «ЛЛЛ» - «ИИИ»:

- станет возможным сократить расходы на транспорт (коммерческие расходы) на 55 тыс. руб. ежегодно за счет объединения транспортного парка, так же можно будет продать 2 высвободившихся грузовика по 39 тыс. руб. каждый.
- увеличатся управленческие расходы, так как потребуется дополнительно нанять зам директора по управлению делами компании «ИИИ» с оплатой труда в размере 36 тыс. руб. ежегодно.

3. При объединении «ЛЛЛ» - «ККК»:

- станет возможным получать скидки при закупках сырья и материалов, размер таких скидок составит 65 тыс. руб. в год.
- Потребуется расширить контрольно-ревизионный отдел на 4 человека со средней оплатой труда в размере 14 тыс. руб. ежегодно на одного человека.

4. При объединении всех трех компаний станет возможным пролоббировать Постановление Областной Думы о предоставлении данному объединению льгот по налогам в областной бюджет, сумма таких льгот ежегодно составит 130 тыс. руб. Но для этого придется создать отдел по связям с общественностью в составе 5 человек с оплатой труда в размере 23 тыс. руб. в год на человека. Сумма налога на прибыль условно считаются неизменными. Спрогнозируйте синергические эффект на 5 лет вперед. Определите NPV с учетом синергии каждого из возможных вариантов объединения при ставке дисконта 30%. Примите обоснованное решение о выборе одного из вариантов.

Алгоритм решения задачи

Рассчитаем эффект синергии для каждого предложенного варианта (таблица 3.3.2). Объединение компаний ЛЛЛ+ИИИ и ЛЛЛ+ККК рассматривается аналогично объединению ККК+ИИИ. Для анализа объединений предприятий по данным таблицы 3.3.2 составляется сводная таблица, по которой делаются выводы.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Содержание, цель, задачи и понятийный аппарат процесса разработки деловой стратегии коммерческой организации.
2. Классификация стратегий коммерческой организации.
3. основополагающие принципы, объекты и субъекты процесса разработки деловой стратегии экономической системы.
4. Содержание методики разработки деловой стратегии.
5. Понятие деловой игры как форма развития обучающегося бизнеса.
6. Становление стратегического менеджмента как самостоятельной исследовательской области и управленческой практики:
 - 1) Бюджетирование;
 - 2) Долгосрочное планирование;
 - 3) Стратегическое планирование;
 - 4) Стратегический менеджмент.
7. Определение стратегического менеджмента:
 - 1) Шендел Д., Хаттен К. – подход, анализ окружения
 - 2) Глук У., Джаух Л. – цели и средства
 - 3) Джонсон Г., Скулз – деятельностный подход.
8. Отличие стратегического и оперативного управления, отличие стратегических решений от оперативных.
9. Школы стратегического менеджмента.
10. Уровни стратегического управления: (корпоративный, предприятия, функциональный уровень).
11. Содержание процесса стратегического управления.
12. Стратегическое изменение: виды изменений, признаки постепенного (ступенчатого) изменения, фундаментального изменения
13. Проведение структурного анализа (модель пяти сил). Общие конкурентные стратегии
14. Стейкхолдеры и властные отношения стратегического процесса:
 - Типичные интересы основных групп влияния;
 - Воздействие стейкхолдеров на процесс стратегического изменения;
15. Управление стейкхолдерами в стратегическом процессе.

КОНТРОЛЬНЫЙ ТЕСТ

1. Стратегический менеджмент – это:

- а) концепция управления текущей деятельностью организации;
- б) концепция управления изменениями в организации;
- в) концепция управления организацией в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды.

2. Суть концепции стратегического менеджмента заключается в необходимости создания:

- а) системы комплексного стратегического планирования в организации;
- б) системы, когда в организации, с одной стороны, существует комплексное стратегическое планирование, а с другой – структура оперативного управления фирмой адекватна стратегическому планированию;
- в) структуры оперативного управления фирмой, построенной так, чтобы обеспечить выработку долгосрочной стратегии для достижения целей фирмы.

3. Конечным продуктом стратегического управления является:

- а) программа маркетинга 4xP: Товар, Цена, Место продаж, Продвижение.
- б) потенциал, обеспечивающий достижение целей организации;
- в) внутренняя структура, обеспечивающая чувствительность организации к переменам во внешней среде;
- г) мотивация персонала на достижение стратегических целей организации.

4. Стратегический потенциал организации – это:

- а) материальные, информационные, кадровые ресурсы организации;
- б) ресурсы менеджмента – организация системы стратегического планирования, оперативного управления, контроля, гибкость управляющей системы;
- в) возможности (способности, условия) достижения стратегических целей, открывающиеся при использовании совокупности всех ресурсов организации.

5. Микросреда фирмы состоит из:

- а) внутренней среды фирмы;
- б) демографической среды;
- в) контактной аудитории;
- г) потребителей;
- д) экономическая;
- е) конкурентов;
- ж) политической среды;
- з) поставщиков.

6. Основные факторы макросреды фирмы:

- а) экономические условия;
- б) общественные организации;
- в) социально-демографические данные;
- г) правовая среда;
- д) политическая среда;
- е) финансовые институты;
- ж) климатические условия;
- з) конкурентная среда.

7. Состояние конкуренции на определенном рынке, согласно М. Портеру, можно охарактеризовать пятью конкурентными силами:

- а) соперничество среди конкурентов на данном рынке продавцов;
- б) угроза появления новых конкурентов;
- в) позиции государственных учреждений, занимающихся надзором и регулированием производственной деятельности;
- г) конкуренция со стороны товаров, являющихся заменителями;
- д) позиции поставщиков, их экономические возможности;
- е) позиции финансовых кругов, обеспечивающих фирму капиталом;
- ж) позиции потребителей, их экономические возможности.

8. Конкурентная борьба усиливается:

- а) когда число конкурирующих фирм увеличивается;

- б) когда спрос на продукт растет быстро;
- в) когда продукт конкурента недостаточно дифференцирован от вашего;
- г) когда уход из бизнеса становится дороже, чем продолжение конкуренции;
- д) когда рост рынка замедляется;
- е) когда число конкурирующих фирм уменьшается.

9. Конкурентоспособность фирмы можно определить, как ее сравнительное преимущество:

- а) в рамках группы фирм, относящихся к одной отрасли;
- б) в рамках группы фирм, выпускающих товары-субституты;
- в) в максимизации прибыли в краткосрочный период времени;
- г) в продуктивности использования ресурсов за длительный период времени;
- д) в рамках группы фирм, относящихся к различным отраслям мировой экономики.

10. Экономическая стратегия фирмы – это:

- а) комплексный план, определяющий правила и приемы управления фирмой по достижению стратегических целей и осуществлению миссии организации;
- б) создание и поддержание конкурентного преимущества фирмы;
- в) формирование товарного ассортимента фирмы, в наибольшей степени удовлетворяющего потребности потребителей;
- г) комплексный план, определяющий правила и приемы оперативного управления фирмой по достижению хозяйственных целей организации.

ТЕМЫ КУРСОВЫХ РАБОТ

1. Принятие решений в стратегическом управлении
2. Разработка деловой стратегии коммерческой организации
3. Конкурентное окружение организации и прогнозирование его изменений
4. Разработка стратегии роста экономической системы
5. Корпоративные стратегии слияния и приобретения корпораций
6. Антикризисные стратегии корпорации
7. Стратегии международного развития корпорации
8. Оценка стратегии и их осуществимости
9. Стратегии организационных изменений
10. Стратегический менеджмент в некоммерческих организациях
11. Школы стратегического менеджмента
12. Уровни стратегического управления
13. Стратегический выбор направления развития экономической системы
14. Классификация стратегических изменений и стадии их реализации
15. Стратегический групповой анализ
16. Проектирование систем управления
17. Анализ цепочки создания ценности
18. Стейкхолдеры и властные отношения в стратегическом процессе
19. Управление стейкхолдерами и сотрудничество с ними
20. Внутренние стейкхолдеры как конкурентные ресурсы
21. Стратегическое партнерство и формирование сетевых структур
22. Воздействие стейкхолдеров на процесс стратегического изменения
23. Стратегии внутреннего роста и внешнего роста
24. Проблемы при диверсификации и приобретениях
25. Стратегический маркетинг
26. Взаимосвязь стратегического менеджмента и стратегического маркетинга
27. Стратегический потенциал
28. Стратегии поворота
29. Кризисный бизнес-реинжиниринг
30. Оценка стратегий и их осуществимости
31. Стратегия и организационная структура

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА КУРСА «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Цель и задачи дисциплины.

Дисциплина «Стратегический менеджмент» является специальной дисциплиной, входящей в программу подготовки специалистов по управлению высшей квалификации. Курс рассчитан на слушателей, изучивших общепрофессиональные и социально-экономические дисциплины, являющиеся для него базовыми.

Целью изучения дисциплины является теоретическая и практическая подготовка студентов по стратегическому управлению и формированию у них стратегического мышления.

Формирование стратегического мышления, знания и навыков студентов осуществляется в ходе лекционных, семинарских и практических занятий, проведении деловых игр, анализа хозяйственных ситуаций, выполнения индивидуальных заданий, самостоятельной работы, написания рефератов и выступлений с докладами.

Задачи изучения дисциплины определяются требованиями к подготовке кадров, установленными в квалификационной характеристике специалистов по направлению 061100 «Менеджмент организации», требованиями к знаниям и умениям, которыми они должны обладать. Основная задача состоит в умении использовать приобретенные теоретические знания в конкретной управленческой деятельности.

Требования к знаниям и умениям.

Студент должен знать:

- основополагающие концепции экономического поведения фирмы;
- основные методологические подходы и принципы стратегического менеджмента;
- этапы развития теории стратегического управления, учитывая современные ее направления в странах со сложившимися рыночными отношениями;
- основные методы стратегического анализа;
- технологию стратегического оценивания целей предприятия;

- основные методы выбора альтернативных стратегий и их анализа;
- принципы управления реализацией стратегии и контроля.

Студент должен уметь:

- применять методiku управления организацией в условиях динамичной внешней среды;
- владеть методами, подходами и технологией стратегического оценивания, выбора, и реализацией управленческих решений; принятия стратегических управленческих решений;
- работать в группе, коллективе в процессе реализации стратегических управленческих решений;
- использовать различные способы стратегических реорганизаций и совершенствования систем управления.

В результате изучения учебной дисциплины студенты получают знания о системе стратегического менеджмента как новой управленческой парадигме, содержании основных подсистем стратегического управления, а также умения принятия и реализации стратегических решений.

Основное внимание уделяется творческому характеру стратегического менеджмента, иерархическим процедурам конструирования стратегических решений и содержанию основных видов стратегического управления.

Содержание настоящей программы отражает требования квалификационной характеристики будущих специалистов.

Содержание дисциплины «Стратегический менеджмент»

Тема 1. Стратегические проблемы развития производства

Проблема выживания и обеспечения непрерывного развития на основе создания и реализации конкурентных преимуществ - проблема любой организации, действующей в условиях российского рынка.

Объем дисциплин в часах по темам

Темы	Дневное				Заочное			
	лекции	Семинар	Практика	сам.р.	лекции	Семинар	практика	сам.р.
1.Стратегические проблемы развития производства и структуры промышленности	2			2				2
2.Стратегия предприятия	14	32	4	50	4	2	2	100
3.Стратегическое управление	2	2	2	8	2	1		10
4.Стратегический маркетинг	4	4	2	10	2	1		18
5. Ситуационный анализ	2	2						
6.Формирование стратегических целей и стратегии предприятия	4	4	2	10	2	1		16
7.Стратегия и техническая политика предприятия	2	2	2	10				16
8.Стратегия внешнеэкономической деятельности	2	2	2	10				16
9.Стратегия и организационная структура	2	2	2	10		1		16
10.Стратегический потенциал организации	4	4	2	10	2	1		16
11.Проектирование систем управления	4	4	2	10	2	1		16
Итого: 250	42	58	20	130	14	8	2	226

Анализ среды как основа стратегического менеджмента: изучение среды, характеристика компонентов макроокружения, состояния экономики, правового регулирования, природной среды и ресурсов, политических процессов, социальной и культурной составляющих общества, его научно-технического и технологического развития и др.

Анализ конкурентной среды и его значение для стратегического менеджмента (составляющие конкурентной среды, конкуренты внутри отрасли, потенциальные новые конкуренты и др.).

Анализ внутренней среды фирмы как условие стратегического менеджмента. Направления анализа внутренней среды (кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы; научные исследования и разработки; производство, включающее организационные и технико-технологические характеристики и др.).

Тема 2. Стратегия предприятия

Понятие стратегии деятельности фирмы. Значение стратегии для обеспечения стабильной успешной деятельности фирмы. Стратегия и тактика. Факторы, определяющие тактику фирмы.

Понятия, характеризующие стратегию фирмы: концепция бизнеса, видение фирмы, уровень ее притязаний. Основные виды, типы, иерархия, стратегий и их характеристики.

Тема 3. Стратегическое управление

Понятие и сущность стратегического управления. Функциональная, процессная, элементные стороны стратегического управления.

Предпосылки построения концепции стратегического менеджмента. Условия появления методологии стратегического управления. Цели и задачи стратегического управления. Методологические основы стратегического менеджмента: подходы, принципы, функции. Взаимосвязь основных понятий стратегического управления: потенциал организации, стратегия, конкурентоспособности.

Отличительные особенности стратегического управления. Стратегическое и функциональное управление. Стратегическое и оперативное управление.

Стратегическое планирование как сущностная основа стратегического менеджмента. Конечный продукт стратегического менеджмента.

Тема 4. Стратегический маркетинг

Стратегический маркетинг как составная часть стратегического менеджмента. Особенности развития стратегического маркетинга и стратегического менеджмента. Рыночные тенденции образования концепции стратегического маркетинга в процессе эволюции теорий маркетинга и менеджмента.

Инструменты и сфера влияния стратегического маркетинга. Способы выбора конкретных ценностей: сегментация потребителей, выбор рынка – концентрация, позиционирование ценности.

Тема 5. Ситуационный анализ

Ситуационный анализ в стратегическом управлении и его особенности. Возможности применения ситуационного анализа для реализации различных моделей стратегического поведения фирмы

Тема 6. Формирование стратегических целей и стратегии предприятия

Ресурсная концепция фирмы, характеризующая возможности фирмы определять и достигать долговременные стратегические цели, цели организации, приоритеты целей, временные интервалы и их измерение. Основные направления формулирования целей. Критерии оценки целей.

Тема 7. Стратегия и техническая политика предприятия

Гибкость производства как экономическая категория, характеризующая способность системы к эффективной адаптации. Критерии гибкости экономической системы. Жизненные циклы спроса, технологии и товаров. Количественные методы оценки гибкости профиля производственной системы. Влияние стратегии предприятия на его техническую политику.

Тема 8. Стратегия внешнеэкономической деятельности

Внешнеэкономическая деятельность фирмы: основные направления, цели фирмы. Факторы, определяющие стратегическое поле деятельности фирмы. Фирмы международной организации, отвечающие различным подходам и международному рынку. Международная сегментация и стратегии выхода на зарубежные рынки: не-прямой экспорт, прямой экспорт, производство на зарубежных рынках. Стратегии ценообразования, финансовые стратегии при внешнеэкономической деятельности.

Тема 9. Стратегия и организационная структура

Проблемы реализации стратегии. Анализ стратегических изменений и их влияние на структуру управления. Характер преобразования организационных структур под влиянием изменения стратегий.

Адаптивные структуры, организация управления проектом, организация с программно меняющейся структурой с точки зрения стратегического управления.

Структура и функции, организационные формы и механизм системы программно-целевого менеджмента. Стратегическая структура как совокупность подразделений и должностных лиц фирмы, занятых практической реализацией стратегии. Методика выделения стратегических бизнес-единиц. Содержание постоянно действующего механизма перераспределения ресурсов, позволяющего корректировать бюджеты в соответствии с изменением целей или стратегий организации.

Тема 10. Стратегический потенциал организации

Потенциал как совокупность возможностей организации. Определение организаций как производственной системы. Понятие стратегических ресурсов организации. Производственная система как совокупность взаимосвязанных стратегических ресурсов: технических, технологических, кадровых, информационных, финансовых, организационных. Зависимость потенциала организации от внутренней среды.

Тема 11. Проектирование систем управления

Поиск новых форм управления в соответствии с избранной моделью стратегиче-

ского поведения фирмы. Нововведения в управлении и возможности их использования для реализации стратегий. Методика и организация нововведений в менеджменте. Обеспечение гибкости систем управления в процессе их построения для реализации стратегий.

Матричное проектирование процессов менеджмента. Матрицы выбора стратегических процессов управления.

Анализ и проектирование информационных технологий менеджмента. Перспективы компьютеризации менеджмента в процессе стратегического управления.

Технические средства обучения

Технические средства обучения по дисциплине «Стратегический менеджмент» включают:

1. использование проекционной техники для сопровождения лекционных занятий
2. использование тестов для проведения контрольных опросов
3. применение программного обеспечения (EXCEL, WORD) для проведения практических занятий.

Региональный аспект дисциплины

Содержание дисциплины учитывает региональную специфику подготовки менеджеров. Региональная адаптация в основном находит проявление в выполнении курсовых и дипломных работ.

При изучении методов оценки эффективности стратегии предприятия предусмотрено использование системы законодательных актов региона, обязательных к применению нормативно-директивных и методических документов налоговой системы и финансово-кредитного механизма региона.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Методические рекомендации по реформе предприятий (организаций): Приказ от 1 октября 1997 г. №118. - (Правовая система Консультант плюс).
2. Доходы организации: Положение по бухгалтерскому учету (ПБУ 9/99) от 6 мая 1999г. №32н. - (Правовая система Консультант плюс).
3. Расходы организации: Положение по бухгалтерскому учету (ПБУ 10/99) от 6 мая 1999г. №33н. - (Правовая система Консультант плюс).
4. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер. – СПб: Питер, 2002. – 544 с.
5. Адлер Ю. Бюджетные системы - инструмент управления качеством / Ю. Адлер, С. Щепетова. - (<http://www.bizoffice.ru/index.phtml?id=0169>).
6. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
7. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы / М.М. Алексеева. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 288 с.
8. Ансофф И. Стратегическое управление: Сок. пер. с англ. / И. Ансофф. — М.: Экономика, 1989. – 519 с.
9. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. - СПб.: Издательство Питер, 1999. – 486 с.
10. Анташов В.А. Экономический советник менеджера / В.А. Анташов, Г.В. Уварова. - М.: Финансы, учет, аудит, 1996. — 320 с.
11. Артеменко В.Г. Финансовый анализ / А.Г. Артеменко, М.В. Беллендир. – М.: Изд. ДИС, 1997. – 128 с.
12. Балабанов И.Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 112 с.
13. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 480 с.
14. Бандурин А.В. Стратегический менеджмент организации / А.В. Бандурин, Б.А. Чуб. - (<http://www.gpntb.ru/win/inter-events/crimea2001/tom/sec2b/Doc8>).
15. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: Учеб. курс / И.А. Бланк. – К.: Ника - Центр, 1999. – 528 с.

16. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху; Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха: Пер. с нем. / А. Вайсман. – М.: Экономика, 1995. – 344 с.
17. Виханский О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. – М.: Изд-во МГУ, 1995. – 249 с.
18. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник для эконом. спец. вузов / О.С. Виханский, А.И. Наумов. — М.: В. Шк., 1994. — 224 с.
19. Герчикова В.Г. Менеджмент: Управление. – 2-е изд., перераб. и дополн. / В.Г. Герчикова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. - 480 с.
20. Гольдштейн Г. Я. Основы менеджмента / Г.Я. Гольдштейн. – Таганрог: ТРТУ, 1995. - 150 с.
21. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации. Учебное пособие / И.Б. Гурков. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. – 208 с.
22. Данари Р. Финансы и предпринимательство: финансовые инструменты, используемые западными фирмами для роста и развития организаций / Р. Данари. – Ярославль, 1993. – 223 с.
23. Джонсон А. Стратегический выбор / А. Джонсон, Р. Скулз. - (http://www.consulting.ru/main/corp/texts/m10/127_askeri7.shtml).
24. Дикки Т. Бюджетирование малого бизнеса. Азбука предпринимательства. Практические советы, как достигнуть финансового успеха. / Т. Дикки. – СПб.: Издательство Полигон, 1999. – 240 с.
25. Драккер П.Ф. Управление нацеленное на результаты: Пер. с англ / П.Ф. Драккер. – М.: Издательский дом «Вильме», 2000. - 398 с.
26. Друри К. Введение в управленческий учет / К. Друри. – М.: Аудит, 1994. – 557 с.
27. Друкер П.Ф. Новые реалии и стратегия организации / П.Ф. Друкер. - (<http://www.bizoffice.ru/index.phtml?id=150>).
28. Друкер П.Ф. Эффективное управление / П.Ф. Друкер. - (<http://www.bizoffice.ru/index.phtml?id=151>).
29. Ефимова О.В. Финансовый анализ. 2-е изд., перераб. и доп. / О.В. Ефимова. – М.: Издательство «Бухгалтерский учет», 1998. – 320 с.
30. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепция и методы планирования / В.С. Ефремов. – М.: Финпресс, 1998. — 192 с.

31. Ефремов В.С. Организации, бизнес-системы и стратегическое планирование / В.С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. - 2001. - №2. - С. 15-21.
32. Ефремов В.С. Концепция стратегического управления Shell/DPM / В.С. Ефремов. - (<http://www.bcg.ru/search/stories.phtml?story=01/05/23/0396175>).
33. Инновационный менеджмент. Учебник / Под ред. С. Д. Ильенковой. – М.: Юнити, 1997. - 315 с.
34. Карабанов Б. Бизнес-инжиниринг. Не роскошь, а средство управления / Б. Карабанов. - (<http://aup.ru/articles/management/12.htm>).
35. Карпова Т.П. Основы управленческого учета: Учебное пособие / Т.П. Карпова. – М.: ИНФРА-М, 1997. — 392 с.
36. Карлин Т.Р. Анализ финансовых отчетов (на основе ГААР): Учебник / Т.Р. Карлин. – М.: ИНФРА-М, 1998. — 448 с.
37. Карлоф Б. Деловая стратегия: Пер. с англ. / Б. Карлоф. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
38. Карминский А.М. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 1998. — 192 с.
39. Киян Л.П. Маркетинг рынка труда / Л.П. Киян. - Воронеж: Изд-во Воронеж. Ун-та, 1995. - 80 с.
40. Ковалев В.В. Финансовый анализ: управление капиталом, выбор инвестиций, анализ отчетности. - 2-е изд. Перераб. и доп. / В.В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 1997. - 512 с.
41. Кодацкий В.П. Анализ прибыли предприятия / В.П. Кодацкий //Финансы. - 1996. - №12. - С. 16-18.
42. Коласс Б. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции и методы: Учебн. пособие / Б. Коласс. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 1997. – 576 с.
43. Колесников С.Н. Стратегия бизнеса / С.Н. Колесников. — М.: Издательско-консультационная компания «Статус-Кво 97», 1999. — 168 с.
44. Кондратова И.Г. Основы управленческого учета / И.Г. Кондратова. — М.: Финансы и статистика, 1998. — 144 с.

45. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 279 с.
46. Коуз Р. Фирма, рынок и право / Р. Коуз. - М.: Высшая школа, 1993. – 302 с.
47. Котлер Ф. Основы маркетинга. / Ф. Котлер – М.: ТОО ПФФ «РОСТИНТЭР», 1996. – 698 с.
48. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. Учебник для ВУЗов / М.И. Круглова. – М.: Русская Деловая Литература, 1998. – 768 с.
49. Кудинов Л.Г. Инновационные стратегии в переходной экономике / Л.Г. Кудинов. - М.:Рос. экон. Акад., 1999. - 203 с.
50. Кузниченко М.В. Сбалансированные счетные карты / М.В. Кузниченко, А.В. Бандурин. - (<http://www.cfin.ru/bandurin/sbc/sbc-01.shtml>).
51. Кузниченко М.В. Сбалансированные счетные карты / М.В. Кузниченко, А.В. Бандурин. - (<http://www.cfin.ru/bandurin/sbc/sbc-06.shtml>).
52. Линг Р. Основы анализа и оценки бизнеса: материалы семинара / Р. Линг. -М.: Deloitte and Touche, 1998. - 80 с.
53. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления: Пер. с нем. Ю.Г. Жукова и С.Н. Зайцева / Э. Майер. — М.: Финансы и статистика, 1993. — 96 с.
54. Манн Р. Контроллинг для начинающих: Пер. с нем. Ю.Г. Жукова / Р. Манн, Э. Майер – 2-е изд., перераб. и доп.— М.: Финансы и статистика, 1995. — 304 с.
55. Мескон М.Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М.Х. Мескон , М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1992. - 700 с.
56. Минцберг Г. Школы стратегий: Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Дж. Лэмпел. – СПб: Издательство Питер, 2000. - 320 с.
57. Моляков Д.С., Докучаев М.В., Большаков С.В. Актуальные проблемы финансов предприятий / Д.С. Моляков, М.В. Докучаев, С.В. Большаков // Финансы.– 1996. – №12 – С.16–18.
58. Николаева С.А. Особенности учета затрат в условиях рынка: система «директ-костинг»: Теория и практика / С.А. Николаева. — М.: Финансы и статистика, 1993. — 128 с.
59. Николаева С.А. Учет: какой и для каких целей / С.А. Николаева // Экономика и жизнь. – 1996. – №43. – С.29; также №44. – С.29; также №46. – С.28; также №47. – С.28.

60. Ойхман Е.Г. Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организаций и информационные технологии / Е.Г. Ойхман, Э.В. Попов. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 336 с.
61. Пасс К. Большой толковый словарь бизнеса. Русско-англ., англо-рус / К. Пасс, Б. Лоус, Э. Пендлтон, Л. Чедвик. – М.: Вече, 1998. – 688 с.
62. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер. - М.: Прогресс, 1993. – 420 с.
63. Портер М. Конкуренция / М. Портер. - СПб.: Издательство Питер, 2000. – 430 с.
64. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров “ Управление развитием организации”. Модуль 4 / С.А. Попов. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 180 с.
65. Райан Б. Стратегический учет для руководителя / Б. Райан. – М: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 616 с.
66. Разработка стратегии развития предприятия – требования времени / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова // ЭКО. – 1998. - №11 – С. 13-24.
67. Рисин И.Е. Управление предприятиями в реформируемой экономике России / И.Е. Рисин. - Воронеж: Изд-во Воронежского госуниверситета, 1996. - 126 с.
68. Симачев Ю. Финансовое состояние и финансовая политика производственных предприятий / Ю. Симачев // Российский экономический журнал. - 1997. - №8. - С.33-41.
69. Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение: Пер. с англ. / Д.С. Синк. - М.: Прогресс, 1989. – 589 с.
70. Скоун Т. Управленческий учет / Т. Скоун. – М.: Аудит, 1997 – 284 с.
71. Сорокина Е.М. Анализ денежных потоков предприятия: теория и практика в условиях реформирования российской экономики / Е.М. Сорокина. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 176 с.
72. Стерлин А.Р. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США: Опыт развития и новые явления / А.Р. Стерлин, И.В. Тулин. – М.: Наука, 1990. - 200 с.
73. Стратегическое планирование / Под ред. Э.А. Уткина – М.: Изд-во ЭКМОС, 1998. – 440 с.

74. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / А.П. Градов, Б.И. Кузин, А.В. Федотов. – СПб.: Спец. лит., 1996. - 510 с.
75. Ткач В.И. Управленческий учет: международный опыт / В.И. Ткач, М.В. Ткач. – М.: Финансы и статистика, 1994. — 144 с.
76. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикланд. – М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
77. Уильямсон О. Природа фирмы: Пер. с англ. / О. Уильямсон. – М.: Дело, 2001. – 360 с.
78. Управленческий учет / Под ред. В. Паляя и Р. Вандер Вила. – М.: ИНФРА–М, 1997. – 480 с.
79. Фалько С.Г. Контроллинг на предприятии / С.Г. Фалько, В.М. Носов. – М.: Общество «Знание» России, 1995. – 80 с.
80. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент (учебное пособие) / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО Бизнес–школа «Интел–Синтез», 1997. – 304 с.
81. Финансовый менеджмент: теория и практика / Под общ.ред. Е.С. Стояновой. – М.:Перспектива, 1997. – 574 с.
82. Финансовое планирование и контроль: Пер. с англ. / Под ред. М.А. Поукока и А.Х. Тейлора. – М.: ИНФРА–М, 1996. – 480 с.
83. Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я: Пер. с нем. / Х.Й. Фольмут. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 288с .
84. Фридман П. Контроль затрат и финансовых результатов при анализе качества продукции / П. Фридман. – М: Аудит ЮНИТИ, 1994. – 286 с.
85. Хан Д. Планирование и контроль. Концепция контроллинга / Д. Хан. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 289 с.
86. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе: Пер. с англ. / М. Хаммер, Дж. Чампи. – СПб.: Издательство С.-Петербургского университета, 1997. – 332 с.
87. Хорват П. Сбалансированная система показателей, как средство управления предприятием / П. Хорват // Проблемы теории и практики управления. - 2000. - №4, - С.22-25.

88. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования / В.Е. Хруцкий, Т.В. Сизова, В.В. Гамаюнов. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 400 с.
89. Чуб Б.А. Стратегический менеджмент организации / Б.А. Чуб. - (<http://www.cfin.ru/bandurin/kurs/index.shtml>).
90. Шанк Дж. Стратегическое управление затратами / Дж. Шанк, В. Говиндараджан. – СПб.: Бизнес Микро, 1999. – 189 с.
91. Шеремет А.Д. Методика финансового анализа / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин. – М.: ИНФРА–М, 1996. – 176с.
92. Шим Дж.К. Методы управления стоимостью и анализа затрат / Дж.К. Шим, Дж. Г. Сигел. — М.: Информационно-издательский дом «Филин», 1996. – 344 с.
93. Шумпетер Й.А. История экономического анализа / И.А. Шумпетер // Собр. Соч. В 3-х т. - СПб.: Экономическая школа, 2001. - Т2. - С.126-138.
94. Штиглер Х. Контроллинг / Х. Штиглер, Р. Хофмайстер. – Вена: Ин-т содействия экономике Федеральной палаты экономики Австрии, 2001. - 540 с.
95. Экономическая стратегия фирма: Учебное пособие / Под ред. проф. А.П. Градова. – С.-Пб.: Специальная литература, 1995. – 415 с.
96. Эткинсон Дж. Стратегический маркетинг: ситуации, примеры / Дж. Эткинсон, Й. Уилсон. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. - 340 с.
97. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика / А.Ю. Юданов. –М.: Тандем, 1996. – 272 с.
98. Ackoff I.H. Concept of Corporate Planning / I.H. Ackoff. - New York: Wiley - Interscience, 1970. – 158 p.
99. Andrews K.R. The Concept of Corporate Strategy / K.R. Andrews. - Homewood, IL: Irwin, 1987. - 540 p.
100. Arnold J. Accounting for Management Decisions / J. Arnold, T. Hope. - New York: Prentice-Hall International, 1990. - 680 p.
101. Bierman H. Strategic financial planning / H. Bierman. - The Free Press, 1989. -520 p.
102. Bolman L.G. Reframing Organisations: Artistry, Choice and Leadership / L.G. Bolman, T. Deal. - 2ed edition. - San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997. - 650 p.
103. Brealey R.A. Principles of corporate finance / R.A. Brealey, S.C. Myers. - 4-th ed. - The Dryden Press, 1993. - 452 p.

104. Brigham E.F. *Fundamentals of Financial Management* / E.F. Brigham. - Sixth Edition. - N.-Y.: The Driden Press, 1992. - 950 p.
105. Charan R. *Why CEO's Fail* / R. Charan, G.Colvin // *Fortune*. - 1999. - 21 July. - P. 26.
106. *Cost benefit analysis* / Ed. By Richard Layard and Stephen Glaister. - 2nd ed. - Csmbridge University Press, 1994. - 380 p.
107. Cowghl A. *The Theory of the Business* / A. Cowghl // *Harvard Business Review*. - 1994. - №9-10. - P. 95-104.
108. Hofer C.V. *Strategy Formulation: Analytical Concepts* / C.V. Hofer, D. Schendel. - St. Paul, MN: West Publishing Company, 1978. - 920 p.
109. Kaplan R.S. *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies thrive in the New Business Environment* / R. S. Kaplan, D. P. Norton. - Harvard Business School Press. Boston, 2001. - 640 p.
110. Lewis R. *Advanced Financial Accounting* / R. Lewis, D. Pendrill. - 4-th ed. - London: pitman Publishing, 1994. - 630 p.
111. Lorsch J.W. *Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change.* / J.W. Lorsch // *California Management Journal*. - 1986. - 28, 2, Winter. - P. 95-109.
112. Macmillan I.C. *Advances in Strategic Management* / I.C. Macmillan, R.Lamb, P. Shrivastava. - Greenwich: CTJAI Press, 1985. - 320 p.
113. Makridakis S. *Forecasting, Planning, and Strategy for the 21st Century* / S. Makridakis. - New York: Free Press, 1990. - 790 p.
114. *Managerial accounting* / A.R. Cecily, T.B. Jesse, Michael R. Kinney. - St. Paul: West Publishing Company, 1993. - 630 p.
115. Miller D. *Cofigurations Revisited* / D. Miller // *Strategic Management Journal*. - 1996. - № 17. - P. 26-39.
116. Oliver C. *Strategic Responses to Institutional Processes* / C. Oliver // *Academy of Management Review*. - 1991. - №16. - P.56-78.
117. Osel R.R. *Allocating resources: How to Do It in Multi-Industry Corporations. Handbook of Business Problem Solving* / R. R. Osel, V.L. Robert. - New York: McGrow-Hill, 1980. - 680 p.
118. *The PIMSLETTER on Business Strategy: Nine Basic Findings on Business Strategy.* - Cambridge, Mass.: Strategic Planning Institute, 1980. - 120 p.

119. Rumelt R.P. The Strategy Process / R.P. Rumelt, H. Mintzberg and J. B. Quinn. - 3d ed. - Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1997. - 720 p.

120. Quinn J.B. Strategies for Change: Logical Incrementalism / J.B. Quinn. - Homewood, IL: Irwin, 1980. - 580 p.