

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Национальный исследовательский Нижегородский  
государственный университет им. Н.И. Лобачевского»

**Ю.В. Захарова**  
**Л.А. Мосина**  
**М.В. Чухманова**

# **Стратегический менеджмент: практикум**

Учебно-методическое пособие

Рекомендовано методической комиссией института экономики и  
предпринимательства для студентов ННГУ, обучающихся по  
направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное  
управление».

Нижегород  
2019

УДК 005.3(075.8)  
ББК 65.290-2я73  
З-38

З-38 Захарова Ю.В., Мосина Л.А., Чухманова М.В. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ПРАКТИКУМ, Учебно-методическое пособие. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2019.

Рецензент: профессор **Л.В. Стрелкова**

В настоящем учебно-методическом пособии содержатся практические задания по курсу стратегический менеджмент.

Учебно-методическое пособие предназначено для студентов бакалавриата старших курсов обучающихся по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление».

Ответственный за выпуск:  
председатель методической комиссии ИЭП ННГУ,  
к.э.н., доцент Едемская С.В.

УДК 005.3(075.8)  
ББК 65.290-2я73

© **Национальный исследовательский  
Нижегородский государственный  
университет им. Н.И. Лобачевского, 2019**

## Содержание:

|   |    |
|---|----|
| Практические задания по Теме 1 «Сущность и задачи стратегического менеджмента» .....                  | 4  |
| Практические задания по Теме 2 «Основные категории стратегического менеджмента» .....                 | 6  |
| Практические задания по Теме 3 «Сущность и характеристика процесса стратегического управления» .....  | 9  |
| Практические задания по Теме 4 «Школы стратегического менеджмента» .....                              | 11 |
| Практические задания по Теме 5 «Сущность и роль стратегического анализа» .....                        | 12 |
| Практические задания по Теме 6 «Общий анализ внешней среды» .....                                     | 14 |
| Практические задания по Теме 7 «SWOT-анализ» .....  | 18 |
| Практические задания по Теме 8 «Отраслевой анализ» .....  | 23 |
| Практические задания по Теме 9 «Разработка стратегий организации» .....                               | 24 |
| Практические задания по Теме 10 «Реализация стратегии и организационные изменения» .....              | 29 |
| Практические задания по Теме 11 «Стратегическое развитие территории» .....                            | 35 |
| Практические задания по Теме 12 «Стратегический менеджмент в системе муниципального управления» ..... | 39 |
| Тестовые задания по курсу «Стратегический менеджмент» .....   | 40 |
| Словарь основных терминов и определений .....   | 45 |
| Список литературы .....   | 60 |

## Практические задания по Теме 1 «Сущность и задачи стратегического менеджмента»

**Задание 1.** *Какие сильные и слабые стороны вы можете выделить в предложенных определениях стратегии? Какая трактовка, на ваш взгляд, полнее и правильнее всего отражает сущность стратегии в бизнесе?*

Стратегия – это согласование выбранных направлений деятельности (М. Портер)

Стратегия – это комплекс принимаемых менеджментом решений по размещению ресурсов предприятия (П. Дойль)

Стратегия – это определение основных долгосрочных целей предприятия, курса действия и распределения ресурсов (А. Чандлер)

Стратегия – это действия, нацеленные непосредственно на изменение сильных сторон предприятия, имеющих отношение к его конкурентам (К. Омае)

Стратегия – это план действий. Это прикрытие, или действия, направленные на то, чтобы «переиграть» своих противников. Это порядок действий, который должен быть обеспечен в любом случае. Кроме того, стратегия – это позиция в окружающей среде, или, другими словами, связь со своим окружением. Это перспектива, то есть видение того состояния, к которому надо стремиться (Г. Минцберг)

Стратегия – это обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании (А.А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд)

**Задание 2<sup>1</sup>.** *Проанализируйте представленную ситуацию и ответьте на поставленные вопросы:*

Конструкторское бюро одного из акционерных предприятий города разработало и довело до серийного производства изделие, необходимое

---

<sup>1</sup> Составлено по материалам Глумаков В. Н., Максимцов М.М., Малышев Н.И. Стратегический менеджмент: Практикум. – М.: Вузовский учебник, 2008. – С. 19.

отрасли. Доработка опытного образца до серии производилась в сжатые сроки, изделие получилось высшего качества и конкурентоспособным. Оно составило 80% всей выпускаемой предприятием продукции. Производство было хорошо отлажено, и предприятие постоянно выполняло заказы. Главный инженер отдал распоряжение никаких изменений, усовершенствований по данному изделию не проводить, рабочие параметры не изменять; вследствие чего 5 лет конструкторы занимались только совершенствованием упаковки.

За это время на другом предприятии разрабатывали аналогичные изделия, но с улучшенными эксплуатационными характеристиками. В результате на первом заводе продукцию вынуждены были снять с производства и предприятие стало перестраиваться на выпуск другого изделия. Перестройка проходила очень тяжело, и предприятие в течение многих месяцев не могло выйти на заданную программу.

*Вопросы:*

- 1. Целесообразно ли было снимать с производства одно изделие и заменять его другим?*
- 2. Как следовало поступить в данной ситуации руководству первого предприятия?*
- 3. Какие бы вы приняли меры, прежде чем осуществить переход с производства одного изделия на другое? Охарактеризуйте позицию главного инженера.*
- 4. Применительно к изложенной ситуации дайте характеристику стратегического менеджмента на первом и втором предприятиях.*
- 5. Какие конкурентные преимущества имеет второе предприятие перед первым и почему?*

## Практические задания по Теме 2 «Основные категории стратегического менеджмента»

**Задание 1.** *В стратегическом управлении различают несколько видов миссий: миссия-предназначение, миссия-политика, миссия-ориентация.*

Миссия-предназначение – узкое, но конкретное понимание и обозначение вида деятельности, характера продукции и услуг и круга их потребителей.

Миссия-ориентация – широкое, развернутое представление о системе ценностей, которых придерживается руководство и персонал фирмы.

Миссия-политика – концентрация главных целей и более четкое представление о поведении фирмы на ближайший период и перспективу.

*Приведите примеры каждого вида миссий, используя опыт известных зарубежных и российских компаний.*

*Можно ли, на ваш взгляд, выделить плюсы и минусы выбора того или иного вида миссии?*

*Какой вид миссии наиболее распространен в современной управленческой практике?*

*Как бы вы сформулировали миссию:*

- коммерческой фирмы по производству пылесосов;
- коммерческой фирмы по уборке мусора;
- благотворительного фонда, занимающегося охраной дикой природы;
- интернет-магазина по продаже книг;
- гуманитарного университета;
- ресторана быстрого питания.

Примечание\*<sup>2</sup>: При формулировке миссии пользуйтесь правилами ее составления:

1) Перечислите ключевые области компетенции организации, её сильные и слабые стороны.

---

<sup>2</sup> F. John Reh Как составить миссию организации. Интернет-ресурс: [http://www.homestartup.ru/cons\\_kak\\_sostavit\\_missiyu.html](http://www.homestartup.ru/cons_kak_sostavit_missiyu.html)

2) Перечислите основных клиентов компании, внутренних или внешних, по типу, а не по имени.

3) Проанализируйте, как каждый клиент выигрывает от каждой из сильных сторон организации.

4) Опишите одним предложением каждую пару клиент/сильная сторона.

5) Объедините те, что по большей части совпадают.

6) Расположите предложения в порядке значимости с точки зрения организации, если таковая существует.

7) Объедините первые три-пять предложений в параграф

8) Выделите главную мысль.

**Задание 2.** *Ниже приведены примеры миссий ряда компаний. Какие миссии сформулированы грамотно, на ваш взгляд? Объясните, по какой причине предложенные миссии можно считать удачными/неудачными. Определите критерии правильной формулировки миссии.*

«Мы вас не надует и не уроним» (фирма, занимающаяся организацией прогулок на воздушном шаре)

«Нашей целью является достижение максимальной стоимости активов компании для блага акционеров» (Бутс Компани)

«Универсальное обслуживание любой техники в мире» (семейная мастерская по ремонту машин)

«Наша миссия – оставаться ведущей в мире компанией, производящей сидр» (Х.П. Балмер Холдингс)

«Быть проводником бизнес-интересов компании в сфере рекламно-коммуникационных услуг, предворяя успех компании, осуществляя неосуществимое – если нужно!» (Mega Media)

«Цель, которую мы перед собой ставим, — завоевать любовь и доверие потребителей и тем самым занять значимые позиции на российском рынке молочных продуктов» (Группа компаний «РЕННА»)

«Пролетарии всех стран, объединяйтесь!» (СССР)

«Что хорошо для страны - хорошо для «Дженерал моторс» (Дженерал Моторс)

«Мы сможем найти выход» (Континенталь-банк)

«Быстрое, качественное обслуживание клиентов с помощью стандартного набора продуктов» (Мак Доналдс)

«Украшать жизнь женщин во всем мире» (MARY KAY)

«Защищать беззащитных» (Красный Крест)

«Поддержание и укрепление мира, безопасности во всем мире и развитие сотрудничества между государствами» (Организация Объединенных Наций)

«Альфа-Банк осуществляет все виды банковских операций, помогая вам лучше ориентироваться в мире финансов, эффективно распоряжаться деньгами и обеспечивая удобство банковского обслуживания» (Альфа-Банк)

«Мы живем и работаем в России и для России. Мы любим нашу страну, нам интересно жить в этой стране, мы верим в будущее этой страны» (Группа компаний "Формоза" (российский производитель компьютеров))

**Задание 3.** Миссия пишется как для компании, так и для потребителей. Определите, для чего нужна миссия собственникам? Для чего нужна миссия топ-менеджерам? Для чего нужна миссия риск-менеджерам? Для чего нужна миссия PR-специалистам и бренд - менеджерам? Для чего нужна миссия менеджерам среднего звена? Для чего нужна миссия акционерам? Для чего нужна миссия кредиторам? Для чего нужна миссия поставщикам? Для чего нужна миссия клиентам? Для чего нужна миссия работникам? Для чего нужна миссия конкурентам?

**Задание 4.** Ниже представлены возможные корпоративные цели известных компаний. Какие из них можно отнести к стратегическим целям, к финансовым целям? Какие из них наиболее приоритетны для компании, на ваш взгляд? Определите приоритеты выполнения целей. Определите реалистичность и выполнимость целей данных компаний.



| <b>Компания</b>   | <b>Цели</b>   |
|-------------------|---|
| ОАО «АвтоВАЗ»     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• увеличение объёмов продаж;</li> <li>• расширение модельного ряда;</li> <li>• создание бюджетных моделей автомобилей;</li> <li>• завоевание лидирующих позиций;</li> <li>• повышение уровня рентабельности и чистой прибыли предприятия.</li> </ul>   |
| ООО «Ашан Россия» | <ul style="list-style-type: none"> <li>• снижение материальных издержек предприятия на 20% в текущем году;</li> <li>• продажа как можно больше товаров все большему числу клиентов по минимальным ценам;</li> <li>• сохранение ориентации на местных производителей.</li> </ul>   |
| ООО «М.Видео»     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• стать лучшим работодателем;</li> <li>• повысить объем продаж на 30% за текущий год.</li> </ul>   |
| ООО «МакДональдс» | <ul style="list-style-type: none"> <li>• обеспечение стабильного роста;</li> <li>• безукоризненное обслуживание клиентов;</li> <li>• сохранение статуса эффективного и качественного производителя;</li> <li>• повышение квалификации сотрудников на всех уровнях;</li> <li>• инновации в оборудовании, маркетинге, организации обслуживания и технология;</li> <li>• разрабатывать еще не охваченные рынки, открывая ежегодно 1750 ресторанов.</li> </ul>  |
| ОАО «Аэрофлот»    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• обеспечить увеличение доли ОАО «Аэрофлот» в суммарных регулярных пассажирских перевозках авиакомпаний России по количеству перевезенных пассажиров до 30-35% при обеспечении рентабельности деятельности;</li> <li>• увеличить количество перевозимых группой Аэрофлот пассажиров ежегодно до 26 млн к 2015 году;</li> <li>• стать клиентоориентированной компанией – лидером среди российских авиаперевозчиков по уровню лояльности пассажиров (компания, которую выбирают пассажиры).</li> </ul> |

### **Практические задания по Теме 3 «Сущность и характеристика процесса стратегического управления»**

**Задание 1.** Заполните схему «Модель стратегического управления»<sup>3</sup> (схема 1). Варианты: а) стратегический анализ; б) диагностика внешней среды; в) диагностика внутренней среды; г) стратегический контроллинг; д)

<sup>3</sup> Составлено по материалам: Гулидов И.Н., Гулидова Ю.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – М.: ИД «Форум», 2007. С. 173-174.

функциональные стратегии; е) стратегические приоритеты, ограничения, этапы; ж) стратегии бизнес-единиц; з) стратегии специализированных видов деятельности; и) стратегическая программа действий.

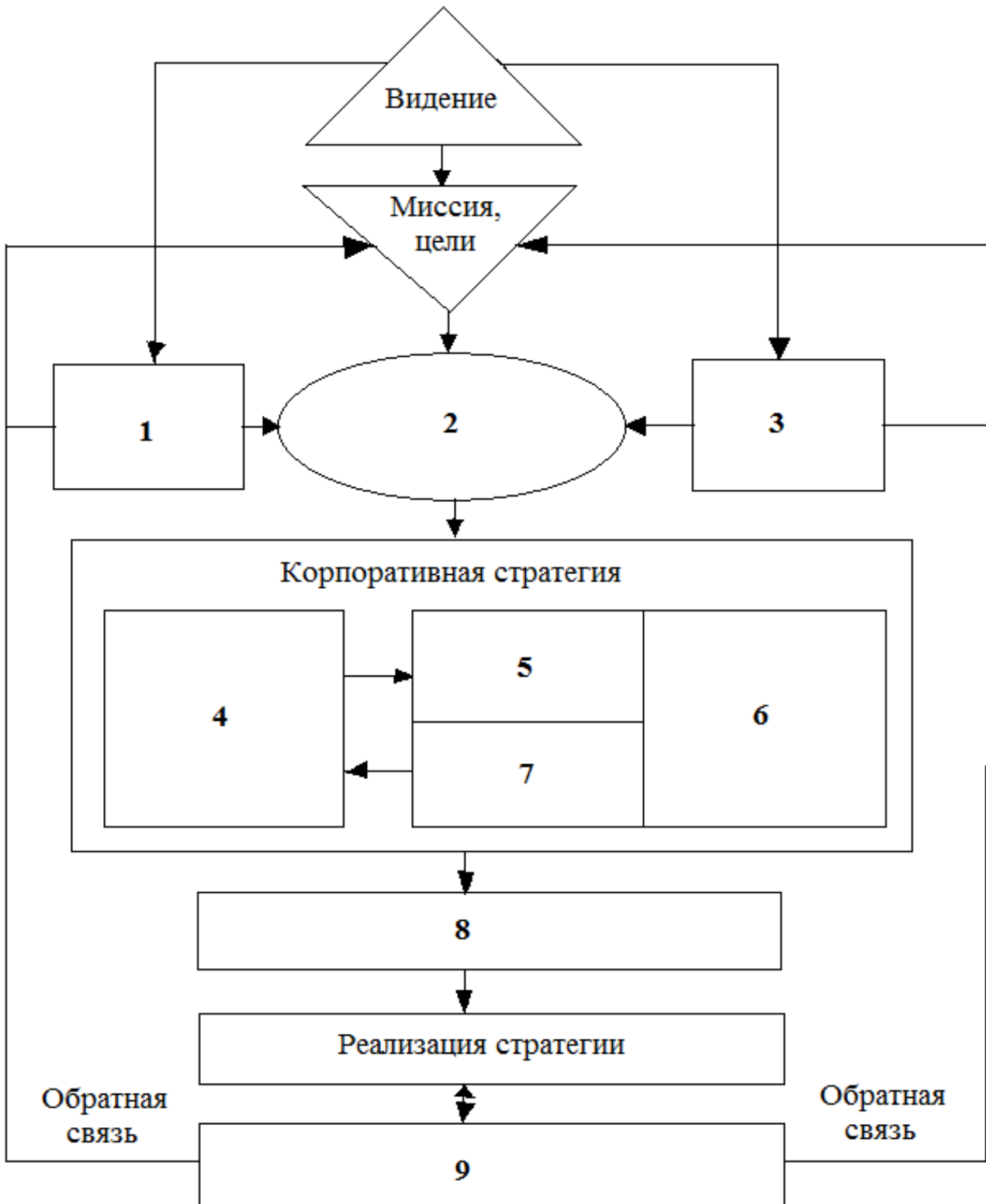


Схема 1. Модель стратегического управления

## Практические задания по Теме 4 «Школы стратегического менеджмента»

**Задание 1.** Сравните отдельные школы стратегического менеджмента и проанализируйте основные факторы формирования стратегии

| <i>Название концепции</i>  | <i>Содержание концепции</i>   | <i>Проблемные вопросы</i>  |
|--|---|--|
| 1960 г.<br>Матрица<br>Бостонской<br>консультационной<br>группы   | Определить продукт и его положение по матрице М. Трейси, Ф. Вирсема.<br>Определить действия по продукту.  | Определение рынка.<br>Доля рынка – хороший показатель?<br>Примитивность действий.  |
| 1980 г.<br>М. Портер.<br>Три этапа<br>лидерства в<br>конкурентной<br>борьбе                                      | 1. Оценка привлекательности отрасли через измерение пяти конкурентных сил.<br>2. Выбор одной из базовых стратегий:<br>- лидерство по издержкам;<br>- лидерство по продукту;<br>- лидерство по покупателю.<br>3. Достижение стратегии через создание цепочки ценностей компании.   | Практика не всегда соответствует теории лидерства.<br>Не учитывается стратегическое мышление на основе интуиции и видения будущего.<br>Стратегическое планирование перестало быть гарантом будущего. |
| 1990 г.<br>Г. Хамел, К.<br>Прахалад.<br>Конкуренция за<br>будущее (создание<br>нового рыночного<br>пространства) | Борьба за интеллектуальное лидерство в области потребительских благ с позиции их ценности и выгоды для потребителя.<br>Развитие ключевых компетенций: навыков, умений, технологий, позволяющих быть лидером по предоставлению благ потребителям.  | Первым увидеть и изобрести еще не означает лидерства в бизнесе.<br>Ключевые компетенции лишь часть модели успеха.<br>Практическая реализация компетенции.  |
| 1995 г.<br>М. Трейси, Ф.<br>Вирсема.<br>Целостные<br>дисциплины.   | Компания, желающая стать лидером, должна выбрать только одну из трех ценностных дисциплин и добиться в ней совершенства:<br>- производственное совершенство;<br>- лидерство по продукту;<br>- близость к потребителю.   | Если ли принципиальные отличия от трех базовых стратегий М. Портера?   |
| 1995 г.<br>Ф. Гуияр, Д.Келли<br>Биокорпорация  | Достижение победы в конкуренции за счет непрерывного процесса преобразования компании, включающего четыре элемента:<br>- рефрейминг (сознание);<br>- реструктуризация (организм);<br>- оживление (связь с окружением);<br>- обновление (дух).<br>Ключевые компетенции как способ формирования стратегии и развития организации. | Концепция пока далека от практики.   |

|  |  |   |
|--|--|---|
| 1966 г.<br>Д. Мур<br>Экосистема  | Победить можно только взаимодействуя с поставщиками, потребителями и средой, включая конкурентов. В объект разработки и реализации стратегии попадают все элементы экосистемы, стратегические альянсы и стратегическое партнерство.  | Возможность адаптации и обновления экосистемы.                |
| 1966 г.<br>М. Портер<br>Устойчивое долгосрочное конкурентное преимущество. | Операционная эффективность – это все те преимущества в продукте, в рынке, в менеджменте, которые могут быть быстро скопированы конкурентами. Она необходима, но недостаточна для успеха – это не стратегия.<br>Стратегия – это инструмент для создания устойчивого долгосрочного преимущества:<br>- определение стратегической позиции компании с горизонтом не менее 10 лет;<br>- сформировать систему элементов и операций, подогнанных друг под друга, которую невозможно скопировать;<br>- принять компромиссные решения, ограничивающие сферу товаров и услуг компании. | Как найти и сформировать устойчивое конкурентное преимущество |
| 2000 г.<br>М. Портер<br>Глобальная конкуренция                             | Выжить и победить могут компании, выбравшие одну из двух стратегий:<br>- вхождение в систему глобального разделения труда путем слияния, создания стратегических альянсов, партнерств;<br>- выбор и удержание уникальной ниши, не интересной или не выгодной для крупных корпораций.   | Проверяется практикой   |

Таблица 1. Эволюция концепций стратегического менеджмента<sup>4</sup>

### Практические задания по Теме 5 «Сущность и роль стратегического анализа»

**Задание 1.** Распределите факторы макроокружения по группам: экономические, политические, правовые, социальные, технологические, внешнеэкономические.

- ставка рефинансирования;

<sup>4</sup> Молодчик А.В. Менеджмент: стратегия, структура, персонал, знание. – М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2005. С. 47-48.

- политическая поддержка региона;
- уровень безработицы;
- демографическая ситуация;
- экономический рост;
- внедрение новых технологий;
- антимонопольное регулирование экономики;
- рост таможенных тарифов;
- уровень налогообложения;
- права потребителей;
- политическая стабильность в стране.

**Задание 2.** Проанализируйте информацию о непосредственном окружении фирмы и определите источники силы а) клиентов; б) поставщиков<sup>5</sup>:

- на рынке доминирует один покупатель;
- выпуск фирмой стандартной, однородной продукции;
- длительное сотрудничество с одним поставщиком;
- наличие товаров-заменителей;
- наличие выбора продавца;
- большие затраты фирмы по переключению на другого контрагента;
- информационная осведомленность;
- наличие опыта в системе закупок;
- высокая значимость поставок для фирмы.

**Задание 3.** Заполните матрицу «Внутренняя среда организации», указав «галочками» показатели соответствующих аспектов деятельности компании:

---

<sup>5</sup> Сост. по материалам: Гулидов И.Н., Гулидова Ю.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – М.: ИД «Форум», 2007. С. 202.

| Показатели                                | Аспекты    |               |          |                  |                 |
|---|------------|---------------|----------|------------------|-----------------|
|   | Финансовый | Маркетинговый | Кадровый | Производственный | Организационный |
| 1. Корпоративная культура                 |            |               |          |                  |                 |
| 2. Организационная структура              |            |               |          |                  |                 |
| 3. Коммуникации в организации             |            |               |          |                  |                 |
| 4. Должностные инструкции                 |            |               |          |                  |                 |
| 5. Найм сотрудников.                      |            |               |          |                  |                 |
| 6. Контроль качества                      |            |               |          |                  |                 |
| 7. Продвижение по службе                  |            |               |          |                  |                 |
| 8. Стимулирование персонала               |            |               |          |                  |                 |
| 9. Организация снабженческой деятельности |            |               |          |                  |                 |
| 10. Составление финансовой отчетности     |            |               |          |                  |                 |
| 11. Система планирования                  |            |               |          |                  |                 |
| 12. Технология изготовления продукта      |            |               |          |                  |                 |
| 13. Осуществление НИОКР                   |            |               |          |                  |                 |
| 14. Составление бизнес-плана              |            |               |          |                  |                 |
| 15. Политика продвижения товара           |            |               |          |                  |                 |
| 16. Поддержание ликвидности               |            |               |          |                  |                 |
| 17. Организация и стимулирование сбыта    |            |               |          |                  |                 |
| 18. Обеспечение прибыльности              |            |               |          |                  |                 |
| 19. Оценка результатов труда              |            |               |          |                  |                 |
| 20. Аудиторская проверка бухгалтерии      |            |               |          |                  |                 |

Таблица 2. «Внутренняя среда организации»<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Сост. по материалам: Гулидов И.Н., Гулидова Ю.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – М.: ИД «Форум», 2007. С. 52-53.

## Практические задания по Теме 6 «Общий анализ внешней среды»

**Задание 1.** Проведите СТЭП-анализ внешнего окружения компании ОАО «МТС», выделив группы социальных, экономических, технологических и политических факторов, влияющих на деятельность компании, дайте им оценку.

### *Информация для анализа<sup>7</sup>*

Компания ОАО «Мобильные ТелеСистемы» образована в октябре 1993 года. Торговая марка «МТС» — одна из двух российских марок (наряду с «Билайном»), вошедших в список 100 крупнейших мировых торговых марок, составленный в апреле 2009 года британской газетой Financial Times и занявших в нём 71-е место.

Крупнейшие конкуренты: «Вымпелком» (бренд «Билайн»), «Мегафон», «Теле2».

Компания «МТС» работает в России (имеются лицензии на оказание услуг связи в стандарте GSM в 82 регионах страны), Туркменистане, Узбекистане, на Украине и в Белоруссии. Также у компании имеются лицензии на оказание услуг фиксированной связи в 48 субъектах федерации. Компания «МТС» имеет свой узнаваемый логотип, что значительно повышает ее конкурентоспособность. Узнаваемость торговой марки компании постоянно растет.

Строительство новых дорог и направлений дает возможность установки все больших станций связи компании. По данным Международного союза электросвязи, за последние 6 лет наиболее распространённой технологией коммуникации стала сотовая связь – ею пользуются втрое чаще, чем проводной. Согласно отчётам МСЭ, в конце 2008 года 60% людей на планете пользовались мобильным телефоном, тогда как в 2002-м их насчитывалось лишь 12%. По охвату населения услугами мобильной связи Россия не отстает от наиболее развитых рынков Европы. Причём если зарубежным странам

---

<sup>7</sup> Составлено по материалам CNews Analytics. Интернет-ресурс: <http://rumetrika.rambler.ru/review/0/3986?article=3986>

понадобилось до выхода на имеющийся уровень развития 5-6 лет, то РФ достигла его всего за 2 года.

До недавнего времени политическая ситуация в России была крайне нестабильной. Но в последние несколько лет в связи с оживлением российской экономики постепенно происходит стабилизация политической ситуации, что дает возможность предприятиям прогнозировать изменения. Значительно уменьшилась вероятность риска несения убытков из-за нестабильной политической ситуации, но сохраняется высокий уровень коррупции и преступности в целом по стране.

К факторам риска следует отнести колебание покупательской способности рубля по отношению к курсу доллара и евро.

На российском рынке труда уровень трудовой дисциплины оценивается как средний. Наблюдается положительная тенденция в стремлении граждан получить высшее образование. Приток молодых специалистов, с легкостью осваивающих новые технологии, создает кадровые резервы для компаний. На рынке сотовой связи поддерживается средняя заработная плата и высокая производительность труда. На российском рынке также существует проблема большой текучести кадров, что затрудняет поддержку постоянства кадров компании. Очевидно, что необходимо улучшать условия труда и быта для работников компании, совершенствовать систему стимулирования.

В 2008 г., по данным Росстата, рост индекса потребительских цен составил 13,3% и впервые с 1999 года снизился выпуск продукции и услуг. В 2009 г. инфляция составила 8.8%.

В технологическом плане на рынке сотовой связи существует возможность использования конкурентами современных технологий, позволяющих занять практически равное положение по ассортименту услуг и уровню затрат. В 2007 г. «МегаФон» сдал в эксплуатацию первый в России фрагмент сети стандарта IMT-2000/UMTS (3G) на территории Санкт-Петербурга и части Ленинградской области. В 2008 г. компания сотовой связи «Акос» ввела в коммерческую эксплуатацию технологии EDGE в г. Владивостоке, г. Находке, г. Лесозаводске,



г. Дальнегорске, г. Дальнереченске, г. Фокино, г. Большой Камень, г. Спасск-Дальний. Существуют благоприятные прогнозы на рынке сотовой связи для вложения инвестиций в усовершенствование предоставляемых услуг, улучшение качества связи и модернизацию оборудования.

В целом в настоящее время рынок сотовой связи находится в благоприятном состоянии. К 2013 году прогнозируют прирост годового дохода операторов Центральной и Восточной Европы на 30% до \$77 млрд.

**Задание 2.** *В теории стратегического управления существует множество ключевых факторов успеха, которые основаны на организации, закупках, доставке, инновациях, дизайне, качестве, маркетинге, потребительских свойствах товара, репутации, гибкости, скорости изменений и т.д.*

1) *Проанализируйте деятельность компаний Coca-Cola и McDonalds и определите их ключевые факторы успеха.*

2) *Существуют ли общие для этих компаний ключевые факторы успеха?*

3) *Сформулируйте ваше видение корпоративной стратегии для каждой из компаний*

### ***Информация для анализа***

Coca-Cola Company – крупнейший мировой производитель и поставщик безалкогольных напитков. На данный момент существует около 200 видов напитков, которые производит компания Кока-Кола. Но трем из них принадлежит 80% от всего мирового объема продаж - это Кока-Кола, Фанта и Спрайт. В мире выпускается около 70 сортов Фанты с разнообразнейшей вкусами. Кока-Колы существует 8 видов. Компания Кока-Кола старается удовлетворить вкусы всех потребителей - она выпускает и высококалорийные напитки, обогащенные минеральными веществами - Аквариус, 100+. А еще компания Кока-Кола выпускает 12 видов натуральных соков, которые называются Minute Maid. Совместно с компанией Nestle выпускается холодный чай Nestea и холодный кофе Nescafe.

На сегодняшний день товарный знак «Кока-Кола» является наиболее известным товарным знаком в мире, а компания Кока-Кола - известнейшей компанией на Земле. Торговую марку Кока-Колы знают 98 % всего населения земного шара. «Кока-Кола» продается почти в 200 странах мира. Каждый день во всем мире продается около 1 миллиарда единиц продукции Компании<sup>8</sup>.

McDonald's Corporation – американская корпорация, крупнейшая в мире сеть ресторанов быстрого питания. Под торговой маркой McDonald's на середину июня 2009 года работало 32 060 ресторанов в 118 странах мира (в том числе около 14 тысяч из них расположены в США). Из них значительная часть управлялось по франчайзингу, поэтому ассортимент ресторанов, размер и состав порций может сильно различаться в разных странах.

В целях обеспечения населения государства, в котором работают рестораны сети, рабочими местами, принципиальной доктриной компании «Макдоналдс» является приоритетное использование местных продуктов. В процентном соотношении количественный состав местных продуктов колеблется в пределах между 70 и 85 %, в зависимости от определенной страны.

Одним из наиболее развивающихся проектов компании в последнее время стала сеть кофеен «McCafé»<sup>9</sup>.

## **Практические задания по Теме 7 «SWOT-анализ»**

**Задание 1.** Соотнесите элементы SWOT-анализа и объект анализа

а: S

б: W

в: O

г: T

1: Сильные стороны

2: Слабые стороны

---

<sup>8</sup> Coca-Cola. История компании. Интернет-ресурс: [http://www.foodsmarket.info/news/content.php?id\\_news=162&id\\_groups=7](http://www.foodsmarket.info/news/content.php?id_news=162&id_groups=7)

<sup>9</sup> Сост. по материалам Википедии. Интернет-ресурс: <http://ru.wikipedia.org/wiki/McDonalds>

3: Возможности

4: Угрозы

**Задание 2.** Чем различаются STEP и SWOT-анализ:

- а) STEP-анализ – это анализ внутренней среды компании, а SWOT-анализ – это анализ внешней среды;
- б) предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда компании, а предметом STEP-анализа – только ее внешняя макросреда;
- в) SWOT-анализ – это анализ конкурентных преимуществ компании, а STEP-анализ – это анализ ее сильных и слабых сторон.

**Задание 3.** Проведите SWOT-анализ компании ОАО «Российские железные дороги» и сделайте выводы по его итогам<sup>10</sup>.

ОАО «Российские железные дороги» - крупнейший работодатель России. ОАО «РЖД» является 100%-ной государственной компанией. РЖД принадлежит значительная часть железных дорог России (в национальных масштабах протяженность дорог достигает 85 194 км), 20 003 локомотива и 617 022 грузовых вагонов всех типов.

Группа также контролирует ряд дочерних предприятий, работающих в смежных областях (производство локомотивов, строительство, финансирование инфраструктуры).

Согласно последним планам правительства по развитию транспортной системы, инвестиции в железнодорожную отрасль на период до 2030 г. должны составить 11.5-13.8 трлн. руб.; приток капиталовложений имеет решающее значение после многих лет хронического недофинансирования.

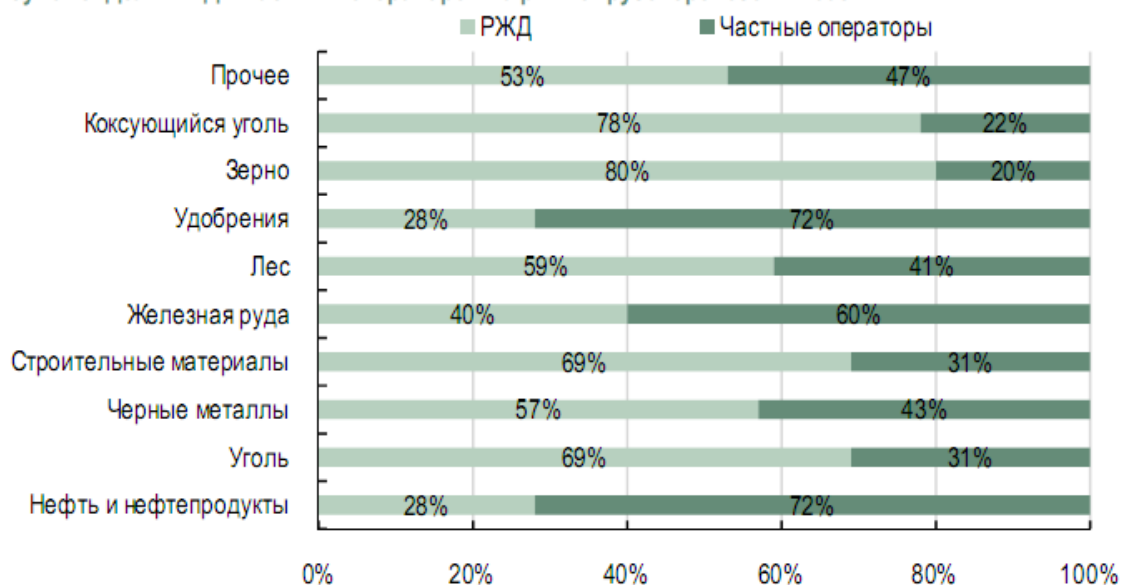
В краткосрочной перспективе ситуация для РЖД ухудшилась ввиду спада в экономике. Но даже в 2009 г. повышение тарифов (примерно на 12% в годовом сопоставлении в сегментах грузовых перевозок и пассажирских

---

<sup>10</sup> Составлено по материалам: Исследования ООО «Ренессанс Капитал» - Финансовый консультант. Интернет-ресурс: [http://rzd.ru/isvp/download?vp=1&load=y&col\\_id=121&id=55944](http://rzd.ru/isvp/download?vp=1&load=y&col_id=121&id=55944)

перевозок дальнего следования) в некоторой степени компенсировало падение грузооборота на 15% и объема пассажирских перевозок на 13%. Более отдаленные перспективы РЖД финансовым аналитикам представляются отличными. Они видят предпосылки для мощного структурного роста за счет увеличения степени покрытия и большей доступности железных дорог (благодаря притоку инвестиций), наращивания контейнерных перевозок и повышения доли в торговле между Европой и Азией.

Рисунок 8. Доля РЖД и частных операторов на рынке грузоперевозок в 2008 г.



Источник: РЖД

Конкуренция на рынке пассажирских перевозок пока находится в зачаточном состоянии. В 2008 г. только 473 тыс. пассажиров воспользовались услугами частных операторов, что на 4% ниже показателя предыдущего года. Отметим, что указанное количество пассажиров составило менее 0.5% совокупной емкости рынка, на котором лидерство остается за РЖД. Парк пассажирских вагонов РЖД сильно отличается от западных стандартов, поскольку до сих пор в нем преобладают купейные и плацкартные вагоны дальнего следования.

Одной из основных проблем компании является физическое состояние железнодорожной инфраструктуры, в настоящее время данный комплекс работает практически на пределе своих возможностей: степень износа

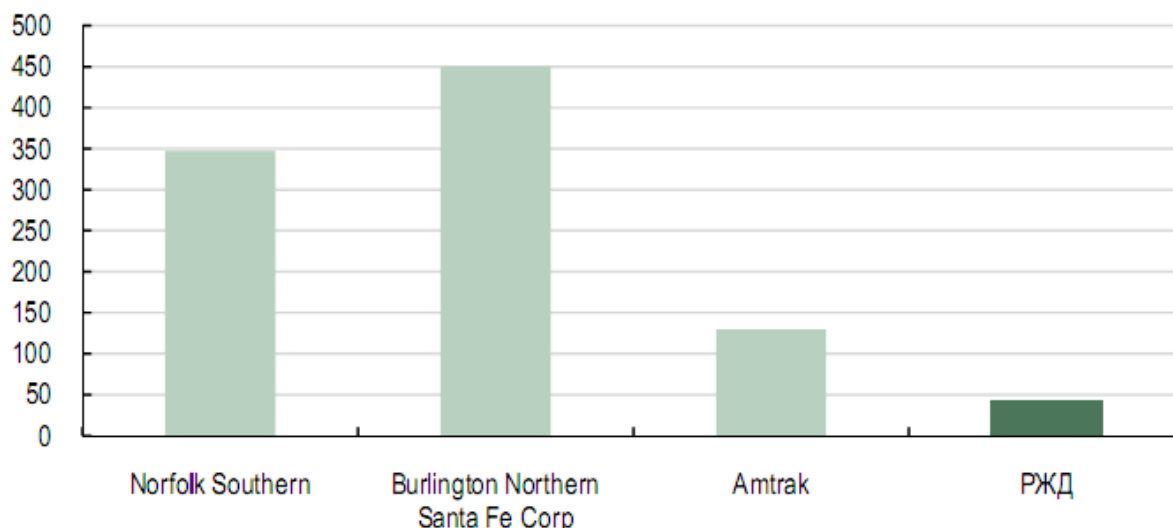
грузовых вагонов РЖД превышает 85%, пассажирских – порядка 75%, а в целом железнодорожной инфраструктуры – 55%.

Доступность железных дорог также является довольно серьезной проблемой, ведь во многих российских регионах вообще нет железнодорожного сообщения. Сеть железных дорог в России имеет схожую плотность с Канадой, однако российский железнодорожный комплекс играет существенно более важную роль для экономики страны (при этом дефицит мощностей в России достигает порядка 10%).

Прибыль компании определяется главным образом тремя факторами:

- Объемы перевозок, которые напрямую зависят от темпов экономического развития и динамики доли рынка в сравнении с другими методами транспортировки и ситуацией в соседних странах.
- Тарифы. Согласно расчетам, 55% выручки группа получает за счет взимание платы за использование инфраструктуры, еще 30% приносит предоставление локомотивов, а 15% – вагонов;
- Затраты. За последние три года группа достигла заметного прогресса в деле повышения эффективности и производительности, однако по-прежнему не достигает международных стандартов. Отношение выручки к численности персонала в 4-15 раз ниже, чем в Северной Америке, а значит, остается значительный потенциал улучшения показателей рентабельности.

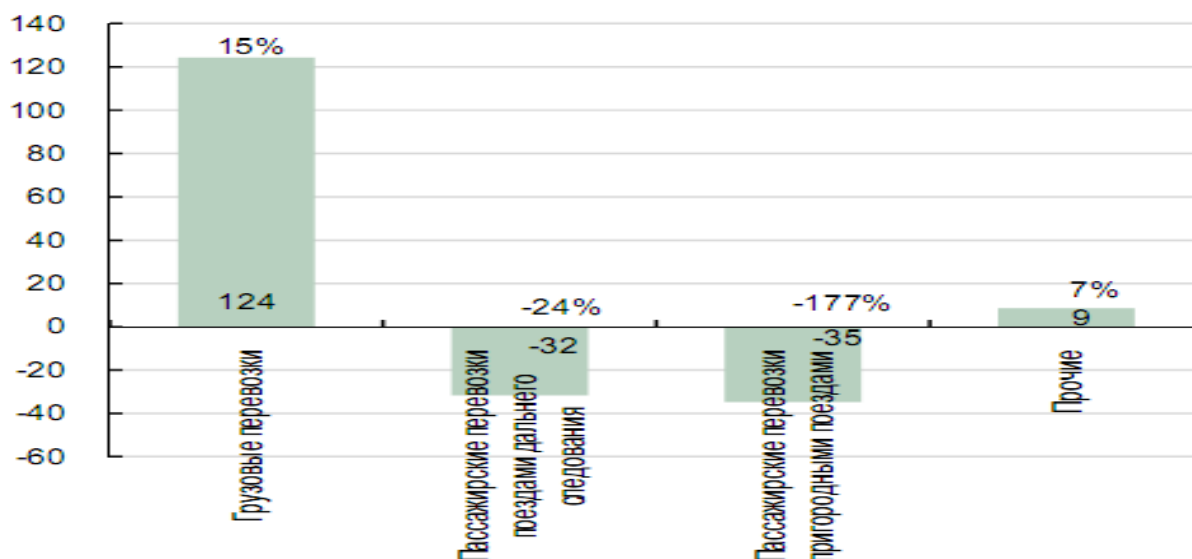
Рисунок 11. Выручка в расчете на сотрудника в сопоставимых компаниях в 2008 г., USD тыс.



Источник: РЖД

Прибыль компании зависит, прежде всего, от грузоперевозок. Пассажи́рские перевозки за 2006-2009 г. приносили стабильные убытки.

Операционная прибыль и рентабельность



Источник: РЖД

Следует отметить, что пассажирские перевозки убыточны по всему миру. Но для ОАО «РЖД» данная проблема стоит не столь остро, поскольку вклад пассажирских перевозок в результаты деятельности компании незначителен.

Одной из ключевых проблем, с которыми сталкивается компания РЖД, является потребность в инвестициях. Компании необходимы средства для эффективной деятельности, повышения надежности и доступности сети железных дорог, а также поддержания действующей системы и увеличения

подвижного состава. Успешная реализация компанией инвестиционной программы окажет заметное влияние на экономику России, поскольку 87% грузов в стране перевозится именно по железным дорогам (против 10-20% в Европе). Возможно, трудности для компании вызовет привлечение частного капитала, что является основной составляющей инвестиционной программы до 2030 г. Но в целом частно-государственное партнерство как с отечественными, так и с зарубежными партнерами открывает хорошие перспективы.

### **Практические задания по Теме 8 «Отраслевой анализ»**

1. Что из перечисленного относится к факторам, оказывающим влияние на конкуренцию (по Майклу Портеру):
  - а) размер организации;
  - б) вид деятельности организации;
  - в) угроза появления субститутов (товаров- заменителей);
  - г) конкуренция внутри отрасли;
  - угроза вторжения новых конкурентов
  
2. Анализ конкурентных преимуществ вашей фирмы вы будете осуществлять с помощью:
  - а) кластерного анализа;
  - б) модели Майкла Портера;
  - в) STEP – анализа.
  
3. Наличие продуктов-заменителей:
  - а) уменьшает ценовую власть покупателей;
  - б) увеличивает ценовую власть покупателей;
  - в) не влияет на ценовую власть покупателей;
  - г) увеличивает экспортно-импортное сальдо.

## Практические задания по Теме 9 «Разработка стратегий организации»

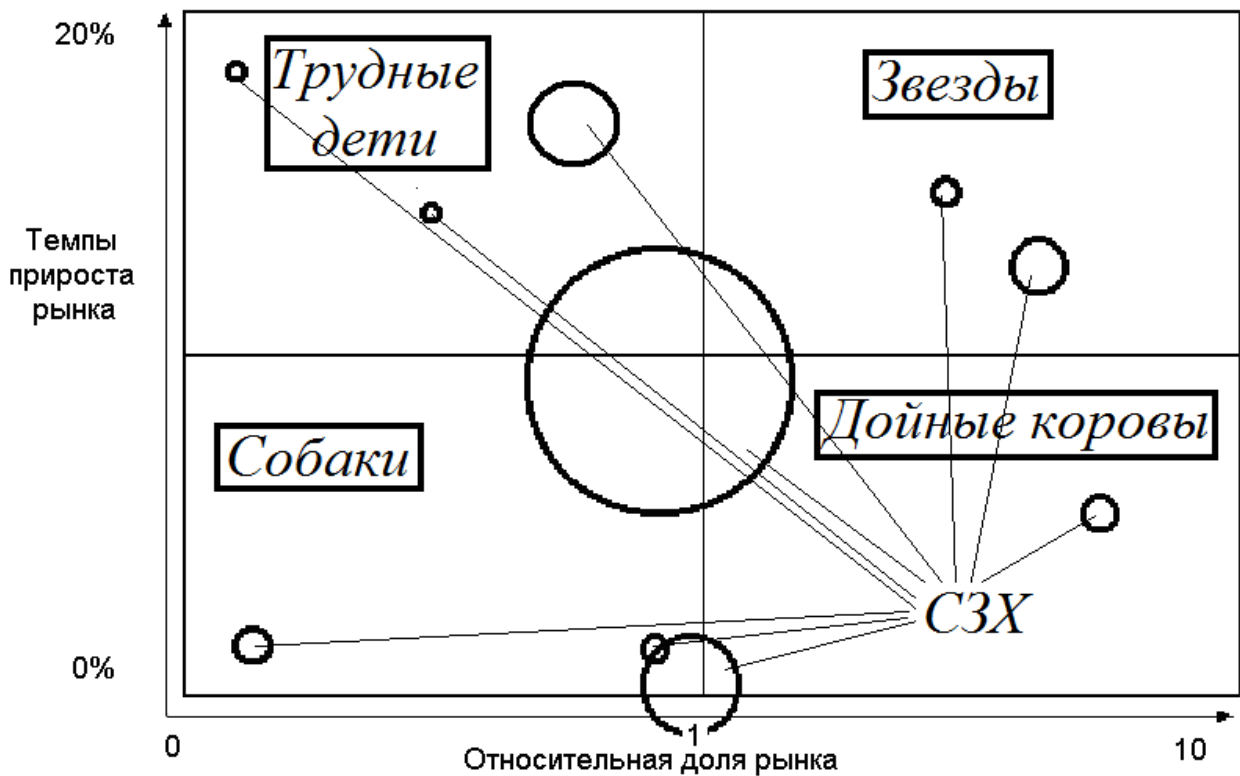
**Задание 1.** Компания «Testle» - крупнейший производитель ряда кондитерских изделий, молочной продукции, чайной и кофейной продукции. Компания является диверсифицированной и работает одновременно на нескольких рынках. Необходимо составить оптимальный ассортиментный набор компании, а также оценить позиции конкурирующих фирм по отношению к компании «Testle». Постройте матрицу БКГ стратегических зон хозяйствования (СЗХ) компании «Testle» по следующим данным:

| Бизнес-область организации Nestle | Объем продаж (в тыс. \$) | Размер области, приводимый к среднему (относительно общего объема продаж) | Годовые темпы прироста рынка (за 2009-2010 год) | Крупнейшие конкуренты организации в данной бизнес-области | Объем продаж у крупнейших конкурентов (в тыс. \$) | Доля организации на рынке соответствующего сегмента (относительно продаж конкурентов) |
|-----------------------------------|--------------------------|---|---|---|---|---|
| 1                                 | 2                        | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   |
| TESTLE                            | 200                      |   | 5%  | DINON   | 150   |   |
| TIDO                              | 23.7                     |   | 1%  | BilBilDan   | 25  |   |
| TESPRAY                           | 45                       |   | 3%  | BilBilDan   | 200   |   |
| TINHO                             | 46.5                     |   | 5%  | BilBilDan   | 15  |   |
| TARNATION                         | 355                      |   | 12%   | DINON   | 490   |   |
| MILKMAI                           | 36                       |   | 12%   | DINON   | 45  |   |
| COFFEE-MATTE                      | 55.5                     |   | 17%   | Biomix  | 20  |   |
| MOCCA                             | 11                       |   | 17,50%  | DINON   | 20  |   |
| TESTLE OMEGA PLUS                 | 23.2                     |   | 18%   | DINON   | 8.5   |   |
| BEER BRAND                        | 4.7                      |   | 18,50%  | DINON   | 10  |   |

Графа 7 получается путем деления графы 2 на графу 6, графа 3 получается путем деления графы 2 на сумму графы 2.

Матрица БКГ должна иметь следующий табличный вид:





Положение и размер каждой СЗХ определяется вами самостоятельно, по оси X откладываются данные графы 6, по оси Y – данные графы 4.

Размер СЗХ определяется по данным графы 3 (сравнительно – чем больше значение, тем больше площадь круга).

Определите, к каким секторам относится каждая СЗХ, решите вопрос о приоритетах финансирования для компании в отношении различных СЗХ.

### Задание 2<sup>11</sup>.

*Проанализировав целевое назначение типовых бизнес-стратегий определите, какая из этих стратегий соответствует представленным ситуациям:*

Когда возможности сбыта ограничены в смысле создания для организации стратегических преимуществ в конкурентной борьбе.

Когда организация конкурирует в быстрорастущей отрасли и ожидается продолжение расширения рынков сбыта.

Когда стабильность производства особенно ценна.

<sup>11</sup> Сост. по: Стратегический менеджмент: Метод. указ. / Сост. Е.В. Быковская. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2005. 24 с. С. 15-17.

Когда организация конкурирует в отрасли, характеризующейся быстрыми технологическими изменениями.

Когда основные конкуренты предлагают продукты лучшего качества по сравнимой цене.

Когда организация отличается своими исследовательскими и проектными возможностями.

Когда организация может стать монополистом в определенном регионе.

Когда увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества.

Когда конкуренты допускают ошибки из-за недостатка опыта управления или отсутствия особых ресурсов, которыми располагает организация.

Когда в базовой отрасли происходит ежегодное снижение объемов реализации.

Когда существующие рынки для продукта организации уже сильно насыщены.

Когда существующие рынки не насыщены продуктом организации.

Когда норма потребления продукта организации у традиционных потребителей может существенно расти.

Когда увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества.

Когда новые профильные продукты могут предлагаться на рынке по достаточно высоким конкурентным ценам.

Когда традиционные продукты находятся в стадии умирания по жизненному циклу.

Когда организация располагает сильной управленческой командой.

Когда добавление новых, но в то же время непрофильных продуктов могло бы существенно улучшить реализацию традиционных.

Когда организация конкурирует в высококонкурентном и\или неразвивающемся бизнесе.

Когда традиционные каналы сбыта могут быть использованы для продвижения на рынок новых товаров.

Когда ни стратегия сокращения, ни стратегия отторжения не привели к желаемому результату.

Когда акционеры компании могут минимизировать свои потери путем продажи ее активов.

**Задание 3.** *Ответьте на следующие вопросы<sup>12</sup>:*

1. Какие стратегии используются иностранными производителями шоколада в России?

2. Почему иностранные компании, действующие на российском рынке шоколадных конфет, предпочитают использовать не свои, а российские бренды?

3. В чем состоят ключевые факторы успеха российской компании «А.Коркунов»?

4. Какие конкурентные преимущества получает «А.Коркунов» от создания альянса с немецкой компанией «Альфред Риттер и К»?

**Задание 4.** *Фирма «Nestle» на итальянском рынке кофе<sup>13</sup>.*

Компания «Nestle» является одной из крупнейших в мире корпораций. Компания действует на рынке пищевых продуктов и является мировым лидером по производству растворимого кофе.

Итальянское подразделение Nestle – «Nestle Italiana» – это компания, базирующаяся в Милане и производящая более 80 видов продукции. Ее доход в 1988 г. достиг 2 млрд. долл. Кофе Nestle продавалось в Италии под марками Nescafe Classic, Nescafe Gran Aroma и Nescafe Relax (не содержащий кофеина).

---

<sup>12</sup> Сост. по: Стратегический менеджмент: Метод. указ. / Сост. Е.В. Быковская. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2005. 24 с. С. 15.

<sup>13</sup> Составлено по материалам: Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент. – М.: Магистр, 2010. С. 310-313.

Основной статьей маркетинговых затрат на продвижение Nescafe были расходы на рекламу.

Компания Nestle вышла на итальянский рынок растворимого кофе в 1962 г. В Италии основными конкурентами Nestle Italiana на рынке кофе на тот момент были:

- Lavazza SpA – 10-я по величине компания в итальянской пищевой промышленности, занимавшая лидирующие позиции на рынке кофе, предлагала полный ассортимент кофейной продукции и выпускала 11 сортов кофе, различных по качеству и цене. Большое внимание уделяла рекламе кофе, делала упор на традиции бренда, в основном ориентировалась на телевизионную рекламу.
- Segafredo-Zanetti SpA – компания в качестве целевого сегмента выбрала бары, рестораны, гостиницы, помимо кофе производила промышленное кухонное оборудование, в том числе кофемашины. Рекламовала свою продукцию, спонсируя национальные и международные спортивные соревнования.
- Crippa & Berger SpA – лидер по продажам в Италии кофе с пониженным содержанием кофеина. В рекламе подчеркивалась безвредность такого кофе, а также ценовые преимущества марки. Выпускала, кроме того, растворимый кофе, который почти не рекламовала.
- Procter & Gamble Italia – итальянское подразделение этой компании выпускало широкий ассортимент кофейной продукции. Реклама носила агрессивный характер и размещалась в основном в популярных телешоу.

*Вопросы:*

*1. Оцените позиции фирмы Nestle Itali на рынке кофейной продукции Италии в начале 80-х годов.*

2. Какая конкурентная стратегия в данных условиях была бы наиболее эффективна, на ваш взгляд?

## **Практические задания по Теме 10 «Реализация стратегии и организационные изменения»**

**Задание 1.** Ознакомьтесь с выдержками из Стратегии развития ОАО «АВТОВАЗ» до 2020 года<sup>14</sup>:

Стратегия компании затрагивает несколько областей развития компании:

1. Техническое развитие. В соответствии с лучшими мировыми практиками АВТОВАЗ останется разработчиком 9 из 30 функциональных модулей; в разработке остальных 21 модулей АВТОВАЗ будет играть роль координатора и проводить НИОКР совместно с поставщиками

К 2020 г затраты служб технического развития удвоятся и составят 2,8% от выручки.

Основные области для партнерства АВТОВАЗ-Renault будут включать:

– АВТОВАЗ и Renault совместно: разработка двигателя и коробки передач

– АВТОВАЗ для Renault: проведение тестов, производство прототипов и разработка

компонентов

– Renault для АВТОВАЗ: обучение персонала и имплементация единых стандартов, кодов и номенклатуры.

2. Производство. Текущий периметр АВТОВАЗа – это монозавод, включающий весь производственный цикл от литья и штамповки до сборки готового автомобиля, а также вспомогательные производства, сервисы и непрофильные активы.

---

<sup>14</sup> Составлено по материалам: Программа развития компании до 2020 года. Интернет-ресурс: [http://www.rb.ru/dop\\_upload/file\\_2010-09-29\\_20.26.23\\_programma\\_razvitija\\_avtovaza\\_do\\_2020\\_goda.pdf](http://www.rb.ru/dop_upload/file_2010-09-29_20.26.23_programma_razvitija_avtovaza_do_2020_goda.pdf)

АВТОВАЗ планирует сохранить в основном периметре ОАО АВТОВАЗ стратегически важные виды деятельности, обеспечивающие долгосрочные конкурентные преимущества:

- Производство: сварка, окраска и сборка готового автомобиля, крупная штамповка лицевых деталей и сборка двигателей, коробок передач и шасси.
- Техразвитие: Научно-технический центр и Опытно-промышленное производство.
- Другие функции: Цеховые ремонты, закупка сырья и компонентов, управление продажами, дистрибуция запчастей, управление интегрированной логистикой и складское хозяйство

АВТОВАЗ планирует выделить часть видов деятельности из ОАО АВТОВАЗ в Группу АВТОВАЗ и сохранить над ними контроль:

Производство: Металлургическое производство, Инструментальное производство (частично) и Производство промышленных штампов. Промышленные сервисы: Общезаводские ремонты, Производство по переработке промышленных отходов и Энергетическое производство.

АВТОВАЗ планирует привлечь стратегических партнеров для повышения эффективности следующих бизнесов:

–Закупка сырья и компонентов для новых моделей в сотрудничестве с Renault-Nissan в рамках RNPO

–Производство пластмассовых изделий, Инструментальное производство (частично) и производство автокомпонентов.

За пределы периметра Группы АВТОВАЗ будут выведены средняя штамповка, Производство технологического оборудования, транспортные компании, социальные объекты и непрофильные активы.

В дополнении к реорганизации АВТОВАЗ планирует увеличить мощность завода и повысить продуктивность и качество:

–Увеличение мощности 2 линий с 220 до 280 тыс. а/ми 2 линий с 220 до 300 тыс. а/м

–Повышение продуктивности персонала с помощью модернизации производственного оборудования

–Оптимизация производственных процессов посредством внедрения системы Renault "Alliance Production Way".

3. Закупки. Реформирование системы закупок позволит компании оптимизировать затраты на закупки – затраты на закупки на а/м снизятся в среднем на 2.6% для новых моделей и на 0.6% для существующих моделей за первые 5 лет жизненного цикла.

Сокращение затрат на закупки должно быть реализовано с помощью следующих мер:

– Управление отношениями с поставщиками: Создание новой панели поставщиков совместно с Renault, создание иерархии поставщиков и выявление стратегических поставщиков, переход от закупок компонентов к модульным закупкам;

– Объединение/глобальное снабжение: Объединение объемов закупок с Renault-Nissan, совместные переговоры по ценам и условиям;

– Оптимизация регулярности и объемов заказов/поставок, оптимизация и стандартизация процессов;

– Аутсорсинг НИОКР и производства квалифицированным поставщикам.

4. Продажи. АВТОВАЗ намерен реформировать систему продаж, опирающуюся на крупнейшую в России товаропроводящую сеть.

Собственная сеть АВТОВАЗа к 2014 г. должна быть реструктурирована с целью повышения ее контролируемости и эффективности. На 2020 г. собственная сеть составит ~10% всех торговых точек, и будет обеспечивать ~20% общих продаж.

Внедрение переменной маржи для дилеров стимулирует продажи и повысит уровень сервиса в среднесрочной перспективе.

Увеличение в 3 раза бюджетов на маркетинг (до 3 900 руб/а/м или 1,5% продаж) и гарантию (до 5200 руб/а/м или 2% от продаж) позволит АВТОВАЗу укрепить имидж ЛАДА и свои рыночные позиции в долгосрочной перспективе.

АВТОВАЗ разовьет систему продаж ключевым клиентам, что составит ~16% общих продаж а/мв 2020 году (~160 тыс. а/м).

Будут развиты дополнительные источники дохода – комиссионный финансовый бизнес (~4% общей прибыли Компании) и продажа запасных частей (~10% общей прибыли).

5. Персонал. До 2020 г. предполагается снижение персонала на 3% до численности 69 тыс. (в сопоставимом периметре).

Повышение производительности на 39% в 2020 году по сравнению с 2010 годом до уровня производительности текущих международных автопроизводителей.

Предусмотрено постепенное отражение увеличения производительности и квалификаций персонала в уровне оплаты труда. Дополнительно предусмотрено увеличение затрат на развитие персонала в 4 раза до 0.3 млрд. руб. в год к 2020 году.

Значительный рост производительности персонала требует глубокое реформирование организации и процессов и инвестиции в оборудование и совершенствование производственных процессов в размере 16 млрд. руб.

6. Качество. Качество продукта состоит из двух элементов: качество концепции и качество реализации.

Значительное повышение качества обоих аспектов включено в бизнес-стратегию развития АВТОВАЗа до 2020г.

Качество концепции: Восприятие качества потребителями должно быть учтено при разработке новых моделей.

Качество реализации: Значительное повышение основных показателей качества реализации АВТОВАЗа, в частности: Функциональные показатели качества для НИОКР, Закупок, Производства, Продажи и Послепродажное обслуживание.

*Ответьте на следующие вопросы:*

*1. Какие области изменений рассматриваются в Стратегии компании 2020?*



2. *Какие уровни стратегических изменений будут затронуты в организации?*
3. *Какие методы осуществления преобразований планируются?*
4. *Каковы темпы стратегических изменений?*
5. *Какие ключевые факторы успеха можно выделить в данной стратегии?*
6. *Требуют ли данные преобразования изменения организационной структуры компании?*
7. *Предложите три варианта развития компании в результате организационных изменений: успешный, удачный и наиболее вероятный.*

**Задание 2.** *Ниже представлена краткая история стратегического развития компании Coca-Cola.*

В 1886 г. владелец компании Pemberton Chemical Company (Атланта, США) фармацевт Джон Пембертон изобрел особую разновидность тоника – будущего напитка Coca-Cola. В 1891 г. другой атлантский фармацевт Аза Григз Кандлер выкупил права на розлив напитка.

Товарный знак «Coca-Cola», используемый с 1886 г., был официально зарегистрирован в США 31 января 1893 г. Компания Coca-Cola начала свою деятельность с создания отдела реализации. Кроме того, впервые использовались нестандартные маркетинговые приемы – рассылки по почте купонов на бесплатную порцию напитка.

В 1894 г. был открыт первый завод по изготовлению сиропа. В 1899 г. Coca-Cola подписала первое соглашение с другой компанией о поставках концентрата взамен на обязательство разливать готовый напиток и обеспечивать его дистрибуцию. С этого момента и начинается история всемирной Системы буттлинга Coca-Cola - производства и сбыта напитков через партнеров, «франчайзинга».

К 1902 г. продажи этого напитка составили 120 тыс. долларов, и он стал самым популярным в Америке. Вскоре продукция Coca-Cola перешагнула американские границы. Первыми двумя странами где Coca-Cola в 1906 г. развернула свою деятельность после завоевания Америки, стали Куба и Панама.

В 1902 г. на рынке появилась компания «Pepsi-Cola». На рынке возникла конкуренция, которая позволила компании Coca-Cola не только остаться номером один на рынке, но и сделать свой товар более совершенным.

В 30-е г.г. менеджмент компании Coca-Cola сделал основной акцент на качестве напитка. В 1923 г. были утверждены единые стандарты производства и продажи бутилированной колы: от рецептуры смешивания напитка до расстановки бутылок на полках магазинов.

Перед Второй Мировой войной Coca-Cola продавалась уже в 44 странах.

Ассортимент компании стал стабильно расширяться. В августе 1958 г., в Бостоне, дебютировала «Fanta». Три года спустя, первого февраля 1961 года было открыто производство напитка «Sprite».

Чтобы сохранить лидерство, компании Coca-Cola нужно было придумать стратегию, которая могла вмиг перекрыть воздействие конкурента, и в 1970 г. был придуман слоган: «Это – первоклассная вещь». Это дало возможность компании сказать всем, что именно она – лидер на рынке.

В 1982 г. Coca-Cola выпускает на рынок «Diet Coke». Как говорили ведущие газеты Америки, компания Coca-Cola создала второй лучший безалкогольный напиток за всю историю.

С 1997 г. реализуется новая глобальная стратегия Coca-Cola. Она заключается в освоении неамериканских рынков не только за счет рекламы и организации собственного производства, но и за счет скупки национальных торговых марок и распространения национальных напитков через торговую сеть Coca-Cola. В качестве эксперимента Coca-Cola выкупила американского производителя безалкогольного пива Root Beer и удвоила его продажи на рынке

США. Летом 1999 года Кока-Кола приобрела все права на торговую марку Schweppes, принадлежащую ранее компании Cadbury.

*Определите, какими стратегиями пользовалась компания Coca-Cola в процессе своего развития, и каким образом она реализовывала эти стратегии?*

## **Практические задания по Теме 11 «Стратегическое развитие территории»**

**Задание.** *Проведите SWOT-анализ Нижегородской области на основании информации, представленной в Стратегии развития Нижегородской области до 2020 года<sup>15</sup>:*

При разработке Стратегии развития Нижегородской области во внимание принимались следующие **вызовы**:

- Близость экономически развитых промышленных центров

Более привлекательные условия оплаты и возможности на рынке труда, развитая инфраструктура и условия для жизни за пределами Нижегородской области, стимулируют отток наиболее перспективных и талантливых, особенно молодых, специалистов в другие регионы России и за рубеж.

Такие промышленные центры, как Москва и Санкт–Петербург, сегодня являются лидерами по привлечению инвестиций. Создавая на своей территории развитый транспортно-логистический центр, Нижегородская область вынуждена конкурировать с такими исторически сложившимися хабами, как Москва и Санкт–Петербург. Вследствие преференций Москвы в сфере таможенного оформления, значительная часть грузопотоков проходит через столицу. С другой стороны, уникальное географическое положение Нижегородской области является хорошей предпосылкой для создания на территории области конкурентоспособной транспортно-логистической инфраструктуры.

---

<sup>15</sup> Составлено по: Стратегия развития Нижегородской области до 2020 года. Интернет-ресурс: [http://archive.minregion.ru/OpenFile.ashx/presentation\\_nizniy.pdf?AttachID=307](http://archive.minregion.ru/OpenFile.ashx/presentation_nizniy.pdf?AttachID=307)

Вместе с тем население близлежащих крупных промышленных центров обеспечивает наиболее высокий уровень потребления товаров массового спроса на территории России, а промышленные предприятия этих регионов являются потребителями сырья, оборудования и других индустриальных товаров.

- Политика федерального центра

Отсутствие ясного представления о будущем и обоснованных стратегических приоритетов развития страны является существенным фактором неопределенности для регионов.

Вместе с тем федеральный центр принял в последние годы ряд инициатив, обозначивших некоторые приоритетные для Правительства сферы. Начало реформы административной системы, запуск ряда национальных проектов, в том числе проект создания особых экономических зон, разработка ряда отраслевых стратегий на уровне государства. Однако возможности и механизмы участия регионов в этих проектах пока нечетко определены.

- Глобализация

Вступление России в ВТО приведет к усилению конкуренции в ряде секторов, связанной с приходом иностранных компаний на российский рынок. Вместе с тем, конкурентоспособные предприятия Нижегородской области смогут воспользоваться преимуществами вступления в ВТО, включая новые возможности доступа на международные рынки.

- Экономика знаний

За последние 30 лет доля нематериальных активов в структуре активов ведущих компаний выросла до 70%.

### ***Ключевые проблемы Нижегородской области***

- Низкий уровень производительности труда

Большинство секторов экономики Нижегородской области демонстрируют относительно низкий уровень производительности труда. Даже в секторах, где в последние годы наблюдался быстрый рост производительности за счет внедрения новых технологий производства, сохраняется большой разрыв (в стекольной промышленности уровень

производительности составляет 25% текущего уровня США). В среднем по базовым секторам экономики Нижегородской области уровень производительности составляет сегодня около 6% от текущего уровня производительности в США. Такая ситуация обуславливает неспособность компаний платить высокую заработную плату и определяет неэффективную структуру занятости населения.

- Неразвитость транспортно-логистической инфраструктуры

Несмотря на относительно высокую плотность автомобильных и железных дорог, наличия комплексного транспортного узла, в области существует ряд проблем в сфере транспортно-логистической инфраструктуры, что ограничивает возможности реализации потенциала, определяемого ее выгодным географическим положением.

- Относительно низкое качество условий для жизни

Качество условий для жизни в области является одним из значимых факторов инвестиционной привлекательности региона, а также зачастую является критическим фактором в борьбе за талантливых и квалифицированных специалистов.

- Низкая степень интернационализации (международной кооперации)

Несмотря на высокое место в рейтинге инвестиционной привлекательности (4 место в рейтинге Эксперт РА, 2005 г.) среди российских регионов, Нижегородская область характеризуется низким уровнем международной кооперации и интеграции в международную систему разделения труда, что является существенным препятствием для развития экономики Нижегородской области.

### ***Преимущества Нижегородской области***

- Уникальное географическое положение

Нижний Новгород является лидером среди городов России по размеру доступного потребительского рынка. В радиусе 500 километров проживает около 43 млн. человек, из которых них более 24 млн. в городах, численностью

более 100 тыс. человек, а в радиусе 1 000 километров – около 84 млн. потребителей, из которых в городах – более 45 млн. человек.

- Комплексный транспортный узел

Исторически в Нижегородской области сформировался комплексный транспортный узел: более 12 тысяч км. автомобильных дорог, с плотностью в 2 раза выше, чем в среднем по России; 1300 км. железнодорожных путей, при плотности железнодорожных путей общего пользования в три раза выше среднероссийского уровня; речной грузовой узел и пассажирский порт, около 900 км. внутренних водных путей; международный аэропорт.

- Условия для ведения бизнеса

По условиям и стоимости ведения бизнеса Нижегородская область является более привлекательной, чем многие регионы России:

Стоимость аренды коммерческой недвижимости и покупки земли в Нижегородской области ниже, чем в Московской, Ленинградской, Калининградской областях и ряде других регионов европейской части России.

Относительно низкий уровень оплаты труда при значительной доле квалифицированного персонала в сравнении с другими регионами.

- Образовательная и инновационная инфраструктура

Глубокие технологические традиции: российский центр автомобилестроения, авиастроения, судостроения, приборостроения, ядерной физики, оборонной промышленности и других высокотехнологичных секторов экономики

Развитый научный комплекс представлен 94 предприятиями, занимающихся НИОКР

Один из ведущих в России образовательных центров, включающий 17 государственных ВУЗов.

*Вопросы:*

- 2. Какие стратегические цели развития региона вы бы предложили?*
- 3. Какие отраслевые приоритеты развития вы бы выделили?*

*4. Разработайте маркетинговую стратегию формирования положительного имиджа Нижегородской области.*

**Практические задания по Теме 12 «Стратегический менеджмент в системе муниципального управления»**

**Ответьте на следующие вопросы:**

1. В чем состоит сущность стратегии развития региона (города)?
2. Какие различия в системе управления фирмой и регионом (городом) вы можете назвать?
3. Какими принципами необходимо руководствоваться, осуществляя стратегическое развитие города?
4. Какая информация (в том числе прогнозная) требуется для разработки стратегии развития региона (города)?
5. Какие маркетинговые стратегии развития Нижнего Новгорода и Нижегородской области вы можете предложить?
6. Что представляет собой процесс управления имиджем города?
7. В чем заключаются жизненно важные интересы города?
8. Какую миссию вы бы предложили для Нижнего Новгорода?
9. Какие стратегические ориентиры заложены в Стратегию развития Нижегородской области до 2020 года?
10. Как, на ваш взгляд, должны соотноситься планы стратегического развития региона и города?

## Тестовые задания по курсу «Стратегический менеджмент»

1. Понятие стратегического менеджмента включает следующие внешние факторы:
  - а) организационные;
  - б) экономические;
  - в) корпоративная культура компании;
  - г) политические;
  - д) социальные;
  - е) уровень заработной платы персонала.
2. Высшим уровнем стратегического менеджмента является:
  - а) деловой уровень;
  - б) корпоративный уровень;
  - в) функциональный уровень.
3. По отношению к сфере бизнеса стратегический менеджмент предполагает:
  - а) выбор структуры организации;
  - б) выбор стратегии выживания;
  - в) выбор сферы деятельности.
4. В чем состоят основные различия между стратегическим управлением на коммерческом предприятии и в государственном учреждении?
  - а) на коммерческом предприятии можно организовать стратегическое управление, а в государственном учреждении – нельзя;
  - б) на коммерческом предприятии есть миссия, а в государственном учреждении ее нет;
  - в) различий нет;
  - г) имеются различия в способах формирования миссии и целей, в способах мониторинга и контроля, в характере ответственности, в способах оценки ответственности.
5. Какая стратегия не относится к классификации стратегий по уровням управления:



а) корпоративная;

б) текущая;

в) деловая;

г) функциональная.

6. Что такое планирование?

а) достижение намеченных целей;

б) формирование образа будущего;

в) процесс, совершаемый в течении определенного времени.

7. Что понимается под прогнозированием?

а) выбор альтернатив;

б) выполнение задач;

в) достижение целей;

г) планирование будущего.

8. В чем заключается ценность планирования?

а) в последовательности программы;

б) в систематическом подходе к решению проблем;

в) в оценке программы.

9. Стратегическое планирование – это ...

а) качественная оценка альтернатив;

б) сбор информации о планах конкурентов;

в) процесс разработки стратегических методов

10. Индекс Герфиндаля-Гиршмана применяется для:

а) оценки вероятности банкротства;

б) оценки ликвидности;

в) сопоставления уровня конкуритованности в сопоставляемых СЗХ;

г) оценки рентабельности.

11. Что можно сказать о темпах роста и доле рынка квадрата «Собаки» матрицы БКГ-анализа?

а) высокая доля рынка, высокие темпы роста рынка;

б) высокая доля рынка, низкие темпы роста рынка;

- в) низкая доля рынка, низкие темпы роста рынка;
- г) низкая доля рынка, высокие темпы роста рынка.

12. Основной целью деловой стратегии организации является:

- а) достижение устойчивых конкурентных преимуществ в организации;
- б) расширение портфеля ценных бумаг;
- в) определение работ в подразделениях организации;
- г) совершенствование структуры управления.

13. Основной целью функциональной стратегии организации является:

- а) разработка миссии организации;
- б) расширение портфеля ценных бумаг;
- в) разработка целей и задач в подразделениях организации;
- г) выявление потребностей персонала.

14. Стратегия низких издержек особенно успешна, если:

- а) эластичность спроса по цене равна единице;
- б) эластичность спроса по цене больше единицы;
- в) эластичность спроса по цене меньше единицы;
- г) издержки состоят в основном из издержек на заработную плату.

15. Что можно сказать о темпах роста и доле рынка квадрата «Звезды» матрицы БКГ-анализа?

- а) высокая доля рынка, высокие темпы роста рынка;
- б) высокая доля рынка, низкие темпы роста рынка;
- в) низкая доля рынка, низкие темпы роста рынка;
- г) низкая доля рынка, высокие темпы роста рынка.

16. Что можно сказать о темпах роста и доле рынка квадрата «Дойные коровы» матрицы БКГ-анализа?

- а) высокая доля рынка, высокие темпы роста рынка;
- б) высокая доля рынка, низкие темпы роста рынка;
- в) низкая доля рынка, низкие темпы роста рынка;
- г) низкая доля рынка, высокие темпы роста рынка.

17. Стратегия дифференциации эффективна в случае:

- а) когда на рынке продаются однородные товары;
- б) когда предпочтения покупателей сильно различаются в зависимости от половозрастной принадлежности;
- в) когда покупатели не предъявляют спрос на совершенствование характеристик товара.

18. Стратегия компании Rolls-Royce, выпускающей элитные автомобили, называется:

- а) стратегией лидерства по издержкам;
- б) стратегией широкой дифференциации;
- в) стратегией фокусирования.

19. Стратегическая зона хозяйствования – это:

- а) группировка зон бизнеса, основанная на выделении некоторых стратегически важных элементов, общих для всех зон;
- б) зона наибольшего хозяйственного риска;
- в) свободная экономическая зона.

20. Стратегическое хозяйственное подразделение – это:

- а) подразделение, отвечающее за организацию каналов сбыта компании;
- б) подразделение, приносящее максимальную прибыль;
- б) контролируемое фирмой предприятие (подразделение), которое действует в определенной СЗХ;.

21. На этапе долгосрочного планирования вырабатывается:

- а) стратегия работы отдельного исполнителя;
- б) стратегия работы отдельного подразделения;
- в) стратегия фирмы по всем ее направлениям.

22. Тактические планы разрабатываются:

- а) ежедневно;
- б) ежегодно;
- в) раз в три года.

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

- а) концентрированного роста;
- б) конгломератного интегрированного роста;
- в) вертикального интегрированного роста;
- г) сокращения.

24. Какой тип стратегии (из группы стратегий концентрированного роста) выбрала фирма, совершенствующая свой продукт и делающая акцент на маркетинге продукта?

- а) стратегию развития рынка;
- б) стратегию развития продукта;
- в) стратегию проникновения на рынок.

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

- а) стратегия развития продукта;
- б) стратегия вертикальной интеграции;
- в) стратегия «сбора урожая»;
- г) стратегия сокращения расходов.

## Словарь основных терминов и определений

**Адаптация** – процесс приспособления человека или организации к существующим или изменяющимся условиям.

**Адаптивные изменения** – спонтанные стратегические изменения, обусловленные рядом последовательных мер, принятых в течение длительного периода, оказывающие воздействие на традиционные критерии, структуру власти и компетентность менеджеров; возникают как реакция на постоянные воздействия извне или на неудовлетворительные производственно-хозяйственные показатели деятельности организации.

**Агент изменений** – человек, который анализирует деятельность компании и вносит предложения по конкретным действиям. Будучи специалистом в менеджменте изменений, он определяет успех изменений.

**Анализ внешних факторов** – анализ внешней среды, в которой фирма существует, для определения возможностей и угроз.

**Анализ «затраты-выгоды» («издержки-прибыль»)** – метод, предполагающий оценку выгод, которые возникнут в результате деятельности компании по отношению к затратам.

**Анализ SWOT или анализ ССВУ (сила, слабость, возможности, угрозы)** – анализ сильных и слабых сторон фирмы, оценка ее возможностей и потенциальных угроз. Возможности определяются как то, что дает фирме шанс сделать что-то новое: выпустить новый продукт, завоевать новых клиентов, внедрить новую технологию и т.п. Угроза – это то, что может нанести ущерб фирме, лишить ее существующих преимуществ: несанкционированное копирование уникальных разработок фирмы, появление новых конкурентов или товаров-заменителей и т.п.

**Анализ отрасли** – часть стратегического анализа, необходимого для лучшего понимания микроэкономических факторов.

**Анализ среды** – анализ внутренних и внешних макроэкономических и микроэкономических показателей; то же, что стратегический анализ.

**Анализ ценностной цепочки** – основной инструмент для идентификации потенциальных источников возрастания ценности товара (услуги).

**Барьеры проникновения на рынок** – барьеры, которые необходимо преодолеть для вхождения на рынок. К ним относятся стоимость капитала, юридические препоны, доступ к каналам распределения и ресурсным каналам, затраты на обеспечение конкурентоспособности и т.п.

**Бенчмаркетинг** – процесс, с помощью которого компания непрерывно осуществляет самооценку и сравнивает себя с лидерами бизнеса во всем мире.

**Венчурные компании** – рискованные фирмы, которые обычно создаются в областях предпринимательской деятельности, связанных с повышенной опасностью понести убыток. Наибольшее число венчурных фирм создается для реализации идей, содержащихся в изобретениях и открытиях. Венчурные компании, как правило, являются небольшими фирмами, создаваемыми в форме акционерных обществ или обществ с ограниченной ответственностью.

**Вертикальная интеграция** – стратегия интегрированного роста путем слияния или поглощения поставщика или потребителя-посредника. Различают вертикальную нисходящую интеграцию (слияние или поглощение поставщика) и вертикальную восходящую интеграцию (слияние или поглощение посредника).

**Видение** – это картина того, о чем можно мечтать, состояние бизнеса, которое может быть достигнуто в отдаленном будущем при самых благоприятных условиях и к которому устремлены владельцы компании.

**Внешняя среда отрасли** – факторы, условия, силы и субъекты, влияющие на ситуацию в отрасли извне.

**Внешний рост** – укрупнение компании за счет слияний и поглощений.

**Внутренний анализ** – наряду с внешним анализом является частью стратегического анализа, направленного на выявление сильных и слабых сторон компании.

**Внутренний рост** – укрепление компании за счет внутренних резервов без слияний и поглощений, за счет реинвестирования сохраненной прибыли предыдущих лет в тот же бизнес.

**Враждебное поглощение** – поглощение компании, которое не поддерживается советом директоров поглощаемой компании (компания-мишени).

**Выбор стратегии** – второй этап в общем стратегическом процессе, на котором информация, полученная в результате стратегического анализа, используется для оценки вариантов и выбора наиболее подходящей альтернативы стратегических действий.

**Входные барьеры** – факторы, препятствующие проникновению в отрасль (на рынок) новых конкурентов. Возведение барьеров является одной из форм борьбы за обретение и сохранение конкурентных преимуществ. Как правило, возможность создания новых входных барьеров обусловлена высокими уровнями капиталоемкости. Входные барьеры удерживают новых конкурентов от попыток утвердиться в отрасли (на рынке). Смысл их состоит в том, чтобы сделать затраты, связанные с проникновением в отрасль (на рынок), настолько высокими, что под угрозу будет поставлена сама окупаемость инвестиционных капиталов. Входные барьеры фактически существуют для того, чтобы или повысить вступительный взнос, или увеличить риск для новичков. В большинстве стратегических ситуаций крайне важно суметь идентифицировать соответствующие входные барьеры.

**Выходные барьеры** – факторы, препятствующие уходу фирмы из отраслей (с рынка). Выходные барьеры во многих отраслях стали серьезной помехой долгосрочной прибыльности. Они принуждают хозяйственные единицы продолжать функционировать в отраслях, где рентабельность низкая или отсутствуют доходы на капитал. Выходные барьеры могут носить социально-политический, экономический и эмоциональный характер. Последний касается ситуаций, когда фирма, преуспевающая в новых сферах, держится за свой прежний бизнес, невзирая на значительные потери. Однако такие случаи редки.

В большинстве стратегических ситуаций крайне важно суметь идентифицировать соответствующие выходные барьеры.

**Генетическая (родовая) стратегия компании** – позиция компании в зависимости от выбранной стратегии. Предполагается, что успех компании зависит либо от низких затрат на единицу продукции, либо от дифференциации.

**Гибридная стратегия** – стратегия, при которой сочетаются элементы минимизации затрат и дифференциации.

**Главные достоинства** – термин, определяющий все, что компания или ее подразделения делают лучше других. Главные достоинства создают устойчивую основу для обеспечения конкурентного преимущества, однако не получают стратегического развития без пристального или осознанного внимания руководства.

**Глобальная конкуренция** – форма международной конкуренции, когда конкурентная позиция фирмы в одной стране существенно влияет на ее позиции с других странах. Здесь конкуренция осуществляется на глобальной основе и соперничающие фирмы ориентированы на преимущества, проистекающие из их деятельности по всему миру, интегрируя воедино хозяйственную деятельность, осуществляемую в разных странах. В этом случае мир рассматривается как единый рынок.

**Глобальная отрасль** – отрасль, в которой на стратегические позиции фирм-конкурентов на определенных географических или национальных рынках сильное влияние оказывает их общая позиция на мировом рынке.

**Глобальная стратегия** – одинаковая для всех стран, хотя и существуют небольшие отличия в стратегиях на каждом рынке, вызванные необходимостью приспособления к его специфическим условиям, но основной конкурентный подход (например, низкие затраты, дифференциация или фокусирование) остается неизменным для всех стран, где работает фирма. Глобальная стратегия дает лучший результат в отраслях с глобальной конкуренцией или в отраслях, где начинается процесс глобализации.



**Глобальная фирма** – фирма, которая действует более чем в одной стране, трансформируя получаемые ею преимущества в области исследований и разработок, производства, финансов, маркетинга в разных странах в более низкие издержки и более высокую репутацию, что недоступно конкурентам, действующим только на внутреннем рынке. Такая фирма рассматривает рынки различных стран как единое целое и осуществляет глобальную стратегию на мировом рынке. Видение глобальной фирмы является геоцентрическим. Геоцентрическая ориентация подразумевает, что рынки по всему миру одновременно схожи и различны. Поэтому можно разработать глобальную стратегию, основанную на сходстве, то есть преодолевающую локальные особенности и в то же время адаптированную к ним там, где это возможно.

**Горизонтальная интеграция** – слияние или поглощение конкурента.

**Деловая этика** – область исследования, в которой рассматриваются различные моральные аспекты взаимодействия организаций друг с другом и с обществом.

**Диверсификация** – процесс проникновения фирмы в другие отрасли производства. Стратегия диверсификации используется для того, чтобы организация не стала чересчур зависимой от единого стратегического хозяйственного подразделения (СХП – самостоятельное отделение или подразделение, отвечающее за ассортиментную группу или какой-либо товарный отдел в рамках организации с концентрацией на конкретном рынке). При осуществлении стратегии диверсификации фирма: 1) либо выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала, и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в плане технологическом и/или коммерческом с целью добиться эффекта синергизма (концентрическая диверсификация); 2) либо осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным профилем, с целью обновления своего портфеля (чистая диверсификация).

**Дифференцирование** (в рамках родовой стратегии) – подход, когда высокие результаты деятельности компании достигаются за счет

отличительных характеристик товара, за которые рынок готов платить более высокую (премиальную) цену.

**Ежегодный отчет компании** – ежегодное предоставление компанией аудиторского отчета своим акционерам.

**Заинтересованное лицо** – человек или группа лиц, которые могут влиять на деятельность компании или сами зависят от нее.

**Застрявшие на полпути** – фирмы, не сумевшие направить свою стратегию по одному из трех путей (лидерство в снижении издержек, дифференциация, фокусирование) и завязшие посередине. Такие формы оказываются в чрезвычайно плохом стратегическом положении. Их доля на рынке недостаточна, они испытывают нехватку инвестиций. Фирмам, застрявшим на полпути, почти гарантирована низкая норма прибыли.

**Интеграция** – объединение за счет слияний и поглощений.

**Интернационализация** – рост компании за пределы национальных границ. Достигается за счет стратегий выхода на рынок (экспорт, прямые инвестиции, совместные предприятия).

**Имидж** – образ, репутация, мнение широкой публики, потребителей и клиентов о престиже предприятия, его товарах и услугах. Создание благоприятного имиджа – одно из ключевых звеньев деятельности фирмы по продвижению своей продукции на рынок, достижению преимуществ в конкурентной борьбе.

**Качество** – обычно определяется как соответствие поставленной цели.

**Кейрецу** – система, в которой каждая компания владеет небольшой долей собственности во всех других компаниях группы. В данном случае речь идет об альянсе фирм, когда ни одну из компаний нельзя считать вышестоящей, такая ситуация получила название этархии. Система кейрецу характерна для японских фирм. Например, в группе Mitsubishi насчитывается 28 компаний, но ни одна из них не занимает доминирующего положения. Являясь юридически самостоятельными, эти компании распределяют основные заказы друг друга, то есть существует достаточно жесткая система корпоративных связей.

**Ключевые проблемы** – назревшие и наиболее важные вопросы.

**Компетенции** – способность и умение организации конкурировать и выживать в данной отрасли. Помимо осязаемых элементов (например, материальная ресурсная база), к компетенциям относятся также неосязаемые факторы (ноу-хау, связи и т.д.)

**Конгломерат** – группа более или менее разнообразных компаний, принадлежащих одному и тому же владельцу. Конгломерат представляет собой диверсифицированный портфель в противоположность синергическому портфелю (в синергическом портфеле группа хозяйственных подразделений стратегически связана между собой).

**Конкурентное позиционирование** – подход к бизнес-стратегии, утверждающий, что успех организации в реализации стратегии зависит от позиционирования компании в бизнес-среде. Является альтернативным подходом, доказывающим, что успех зиждется на ресурсной базе.

**Конкурентное преимущество** – способность организации опережать своих конкурентов. Может быть выражено в следующих показателях: сверхприбыль, увеличение рыночной доли.

**Корпоративные отчеты** – то же самое что ежегодные отчеты компании.

**Культура** – характер отношений, связи, нормы поведения в компании.

**Лидерство по издержкам** (в рамках родовой стратегии) – подход, при котором эффективность деятельности компании обусловлена низкой затратностью на единицу продукции по сравнению со средними показателями в этой отрасли. Акцент делается на масштабное производство типовых товаров.

**Лицензирование** – предоставление лицензии на использование интеллектуальной собственности другому лицу за определенную плату, либо получение права на какую-либо деятельность. В основном относится к патентам, брендам и т.д.

**Макроокружение (макросреда)** – внешний уровень, влияющий на микроэкономические факторы. Включает четыре фактора: политический, экономический, социодемографический и технологический.

**Матрица Бостонской консалтинговой группы** – классификация продуктов на основе доли рынка и потенциала роста.

**Микросреда** – ближайшее окружение компании, влияющее на нее непосредственно. Обычно сюда относят конкурентов, поставщиков и потребителей.

**Миссия (стратегическая установка, предназначение)** – основная общая цель организации, четко выраженная причина ее существования, ее предназначение. Формулируется, прежде всего, с точки зрения повышения социальной роли организации. Корпоративная миссия (хозяйственная миссия, концепция бизнеса) характеризует возможность заниматься бизнесом, на который фирма ориентируется с учетом рыночных потребностей, характера потребителей, особенностей продукции и наличия конкурентных преимуществ.

**Многонациональная конкуренция** – одна из форм международной конкуренции, когда конкуренция в каждой стране или небольшой группе стран по сути протекает независимо, рассматриваемая отрасль имеется во многих странах, но в каждой из них конкуренция идет по-своему. В числе конкурентов могут быть и международные компании, но действие их конкурентных преимуществ в большинстве случаев ограничивается пределами той страны, в которой эти компании работают. Таким образом, международная отрасль представляет собой как бы набор стратегий (каждая – в пределах одной страны). Отсюда и термин – многонациональная конкуренция.

**Многонациональная стратегия** – стратегия, при которой компания приспособливает свой стратегический подход к конкретной ситуации на рынке каждой страны. В этом случае общая международная стратегия компании представляет собой совокупность стратегий по странам. Многонациональная стратегия приемлема для отраслей, где преобладает многонациональная конкуренция.

**Многонациональные фирмы** – фирмы, капитал которых принадлежит предпринимателям разных стран. К таким фирмам относится, например,

бельгийско-франко-американо-швейцарский концерн Philips, англо-голландский пищевой концерн Unilever и др.

**Многонациональные компании** образуются путем слияния активов объединяющихся фирм разных стран и выпуска акций вновь созданной компании. В данной работе термин «многонациональная фирма» употребляется по отношению к компаниям, участвующим в многонациональной конкуренции, и в противоположность термину «глобальные фирмы» многонациональная компания может допускать большую независимость при проведении операций в разных странах, ее ориентация становится полицентричной, то есть исходящей из того, что каждый рынок уникален и условием успеха является максимальная адаптация к национальным особенностям.

**Отрасль** – в стратегическом управлении – совокупность всех продавцов какого-либо продукта или производителей, предлагающих какой-либо продукт или группу продуктов, полностью заменяющих друг друга.

**Нематериальные ресурсы** – интеллектуальные ресурсы, не являющиеся материальными, но играющие очень важную роль для достижения конкурентоспособности. К ним относят патенты, лицензии, бренды, товарные знаки, ноу-хау, торговые марки и т.д.

**Неродственная (несвязанная) диверсификация** – внешний рост за счет развития новых товаров или новых рынков. Несвязанная диверсификация предполагает, что новые товары или рынки не имеют ничего общего с существующими товарами, поэтому риск диверсификации увеличивается, однако выгоды в данном случае максимальны.

**Оперативные (тактические) цели** – краткосрочные цели (в отличие от стратегических). Основная их задача – помочь в достижении целей более высокого стратегического уровня.

**Парадигма** – система взглядов фирмы или человека, определяющая культуру и поведение компании.

**Параметрический ряд (продуктовая линия)** – подвиды конечной продукции по функциональным особенностям, уровню качества и цены,

предназначенные для определенных категорий покупателей или продажи через определенные каналы сбытовой сети, например, грузовые автомобили разной грузоподъемности или мощности: ассортиментный набор выпускаемой продукции

**Поглощение** – покупка акций одного предприятия другим. Поглощенный бизнес становится дочерней компанией поглощающей компании.

**Подход на основе ресурсной базы** – метод оценки конкурентоспособности компании, основанный на анализе того, как компания получает и размещает ресурсы.

**Позиция заинтересованных лиц** – теория, согласно которой на выработку целей компании влияют все лица, заинтересованные в данном бизнесе. Наряду с акционерами это могут быть директора, менеджеры, другие наемные работники, потребители, субподрядчики и даже общество в целом, в случае, если деятельность фирмы оказывает влияние на окружающую среду.

**Позиция собственника** – теория, согласно которой при определении целей компании должны быть соблюдены интересы прежде всего акционеров. На практике такой целью обычно становится получение максимальной прибыли.

**Портфель** – наиболее распространенное значение понятия, употребляемое по отношению к бизнесу – ценные бумаги, принадлежащие какому-либо виду. В расширенном толковании это понятие также используется для обозначения какой-либо группы хозяйственных подразделений. Такое расширительное толкование вытекает из понятия портфеля акций, которое означает инвестиции в ценные бумаги, в том числе в акции целого ряда различных компаний. Понятие «портфель» по аналогии с его значением в бизнесе стали использовать для определения более или менее разнообразных групп хозяйственных подразделений, принадлежащих одному и тому же владельцу.

**Портфельный анализ** – техника, посредством которой организация индивидуально оценивает и позиционирует каждую бизнес-единицу и (или) товар, стараясь сделать организацию менее уязвимой по отношению к неудачам и рискам, связанным с товаром или каким-то сегментом рынка.

**Портфельная стратегия** – стратегия комплектования важнейших зон хозяйствования, назначение которой – эффективное балансирование направлений деятельности фирмы, связанных с получением доходов, разработкой и выпуском на рынок новых товаров, уходом с рынка, поддержанием имеющегося уровня продаж.

**Преднамеренная стратегия** – стратегия, которая планирует и обеспечивает каждый этап от начала до конца.

**Программное заявление** – формальный документ, определяющий стратегические цели компании.

**Продукт** – товар, который является конечным продуктом компании, предназначенным для конкретного рыночного потребителя.

**Продукты-заменители** – товары, которые имеют сходные характеристики с товарами фирмы. Товары-заменители могут быть прямыми (из того же материала и с теми же характеристиками) и косвенными (с теми же характеристиками, но из другого материала).

**Промышленность (отрасль)** – группа производителей товаров заменителей (субститутов), конкурирующих между собой за ресурсы и рынок.

**Профильная (связанная, в родственные отрасли) диверсификация** – вид диверсификации, при котором компания расширяет сферы своей деятельности в отрасли, обладающие «стратегическим соответствием», т.е. имеющие схожие с данной компанией цепочки ценностей, что создает возможность объединения различных производств в единую систему и максимального использования кривой опыта для снижения издержек производства. В противоположность профильной диверсификации существует непрофильная диверсификация (несвязанная, диверсификация в новые отрасли).

**ПЭСТ-анализ** – ключевой этап в макроэкономическом анализе. Включает анализ следующих факторов: политические (П), экономические (Э), социодемографические (С) и технологические (Т).

**Пятифакторный отраслевой анализ (модель Портера)** – концепция анализа деятельности компании с учетом микроэкономических факторов.

Используется также для объяснения структуры отрасли и позиции конкурентов в ней.

**Разукрупнение бизнеса** – отсоединение части компании (обычно дочерней), которая становится самостоятельной компанией и продает свои акции на фондовом рынке.

**Реализация (воплощение) стратегии** – часть стратегического процесса, предполагающего осуществление выбранной стратегии. Включает проведение необходимых изменений, реструктурирование ресурсной базы.

**Ресурсы** – количественные меры возможности выполнения какой-либо деятельности, позволяющие компании нормально функционировать. Существует четыре вида ресурсов: материальные (физические), к которым относятся основные фонды, земля, строения и т.п.; финансовые; человеческие; интеллектуальные.

**Родственная (связанная диверсификация)** – внешний рост за счет развития новых товаров для новых рынков. При данном виде диверсификации предполагается, что новый товар или новые рынки должны иметь что-то общее с уже существующими товарами или рынками, чтобы уменьшить риск диверсификации. Противоположный вид диверсификации – неродственная (несвязанная) диверсификация.

**Рыночная доля** – отношение объема поставляемого на рынок товара к общему объему рынка, выраженное в процентах. Может быть определена в единицах стоимости или объема.

**Сегментация рынка** – разделение всего рынка на несколько частей (сегментов), каждая из которых обслуживает определенного потребителя. Рынки сегментируются путем использования разных технологий деления рынка.

**Сильные стороны компании** – внутренние положительные качества, которые помогают компании конкурировать в своей стратегической группе или отрасли.



**Слабые стороны компании** – отрицательные характеристики компании в своей стратегической группе или отрасли.

**Слияние** – один из способов внешнего роста компании путем объединения двух обычно близких по размеру компаний, в результате образуется одна большая компания.

**Совместное предприятие** – объединение двух или нескольких компаний (обычно на короткий срок или один проект). Могут быть представлены в форме консорциумов.

**Сотрудничество** – совместная работа компаний для достижения стратегических целей обеих организаций.

**Стержневые компетенции** – ключевые способности, умения, являющиеся основой и причиной преимуществ в конкурентной борьбе.

**Стратегические альянсы** – объединение обычно двух компаний для реализации взаимовыгодных стратегических целей.

**Стратегические варианты** – часть второго этапа стратегического процесса (оценка и отбор вариантов, которые могут быть определены как будущая перспектива).

**Стратегические группы** – группы, которые формируются в пределах отрасли для конкурентной борьбы за потребителей или необходимые ресурсы. Члены стратегической группы постоянно осуществляют мониторинг деятельности компаний-конкурентов, что является частью стратегического анализа.

**Стратегические цели** – в отличие от тактических, являются главными целями организации на продолжительный период времени. Они касаются всей организации, конечного продукта, объема рынков и т.п.

**Стратегический анализ** – первый этап стратегического процесса. Его целью является сбор информации о внутренней и внешней среде фирмы для оценки вариантов при определении стратегических целей.

**Стратегический процесс** – определение стратегии как процесса, который делится на три этапа: стратегический анализ, стратегическая оценка, реализация стратегии.

**Стратегия** – существует ряд определений понятия «стратегия», в том числе определение Г. Минцберга, основанное на признании 5 факторов («5 П») Минцберга: plan – план, play – прием, perspective – перспектива, pattern behavior – поведенческий принцип, position in respect to others – позиция по отношению к другим; определение А.А. Томпсона и А.Дж. Стрикленда: стратегия – обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании.

**Стратегия фокусирования** – конкурентное преимущество, которое достигается за счет обслуживания одного рыночного сегмента.

**Факторы успеха** – характеристики компании, обуславливающие ее успешную деятельность.

**Цели стратегического уровня** – результат, которого компания старается достичь.

**Центры прибыли** – производственные подразделения как самостоятельные хозяйственные единицы, которые несут всю ответственность за результаты своей деятельности и, в конечном итоге, за получение прибыли.

**Цепочка ценностей** – понятие, введенное М. Портером и рассматриваемое в рамках системы стоимости. В контексте конкуренции Портер определяет стоимость как сумму, которую покупатель согласен заплатить за то, что ему поставляют. Цепочка ценностей показывает добавление стоимости к продукту, начиная с приобретения сырья и заканчивая выпуском готового изделия. Исследуя процесс шаг за шагом, можно установить, где фирма конкурентоспособна, а где уязвима.

**Экономия на масштабах деятельности** – экономическая закономерность, согласно которой компания, выпускающая широкий ассортимент товаров и/или занимающаяся различными видами деятельности,

обладает конкурентными преимуществами за счет быстрой адаптации к изменяющимся условиям рынка.

*Экономия на масштабах производства* – экономическая закономерность, согласно которой суммарные издержки производства единицы продукции на длительном интервале времени падают по мере роста объема выпуска продукции.

## Список литературы

1. Ваганов А.С., Шмелев Н.А. Стратегический маркетинг: Учебно-практическое пособие / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. – М., 2005.
2. Веснин В.Р. Стратегическое управление. – М.: Проспект, 2005.
3. Веснин В.Р., Кафидов В.В. Стратегическое управление. – СПб.: Питер, 2009.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 2001
5. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление. – М.: ОМЕГА-Л, 2006.
6. Глумаков В. Н., Максимцов М.М., Малышев Н.И. Стратегический менеджмент: Практикум. – М.: Вузовский учебник, 2008.
7. Гулидов И.Н., Гулидова Ю.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – М.: ИД «Форум», 2007.
8. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент. – М.: Магистр, 2010.
9. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018
10. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2005.
11. Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент. – М.: КНОРУС, 2005.
12. Романов, А.П., Жариков И.А. Стратегический менеджмент : учебное пособие. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2006.
13. Стратегический менеджмент / под ред. Петрова А.Н. – СПб.: Питер, 2008.
14. Томпсон А.А., Стрикленд Ш А.Дж. Стратегический менеджмент. – М.: Вильямс, 2006

Юлия Владимировна **Захарова**  
Людмила Александровна **Мосина**  
Мария Владимировна **Чухманова**

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ПРАКТИКУМ

*Учебно-методическое пособие*

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный  
университет им. Н.И. Лобачевского».  
603950, Нижний Новгород, пр. Гагарина, 23.