

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Курганский государственный университет»

Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методические указания
к практическим занятиям
для студентов направлений
38.03.01 «Экономика», 38.03.02 «Менеджмент»,
38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»

Курган 2017

Кафедра: «Менеджмент и маркетинг»

Дисциплина: «Стратегический менеджмент» (направления 38.03.01, 38.03.02, 38.03.04)

Составили: канд. экон. наук, доцент З. Н. Варламова,
ст. преподаватель Н. С. Штинова

Составлены на основе переработанных и дополненных методических указаний:
Варламова З. Н., Штинова Н. С. Стратегический менеджмент. Методические указания к проведению практических занятий для студентов направлений «Менеджмент», «Государственное и муниципальное управление». – Курган. : Изд-во Курганского гос. ун-та, 2012.

Утверждены на заседании кафедры «Менеджмент и маркетинг»

«7» декабря 2016 г.

Рекомендованы методическим советом университета

«17» декабря 2015 г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ТЕМА 1 ВВЕДЕНИЕ В СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА	5
Ситуация для анализа 1: ОАО «Лакокраска»	7
ТЕМА 2 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ РЫНОЧНОЙ СИТУАЦИИ	24
2.1 Анализ и оценка воздействия факторов макроокружения	24
2.2 Отраслевой анализ	25
2.3 Анализ конкуренции по М. Портеру	25
2.4 Построение карт стратегических групп конкурентов	29
2.5 Анализ сильных и слабых сторон предприятия в конкурентной борьбе. Построение профиля конкурентных преимуществ (недостатков)	30
Ситуация для анализа 2: Отель «Лазурный берег»	30
ТЕМА 3 SWOT–АНАЛИЗ	31
Ситуация для анализа 3: ЗАО «Текстиль-1»	32
ТЕМА 4 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ СИНТЕЗ	38
Ситуация для анализа 4: Череповецкий комбинат АО «Северсталь»	39
ТЕМА 6 ВЫБОР КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ	43
Ситуация для анализа 5: АНПО «Холод»	43
ТЕМА 7 ВЫБОР КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ	48
ТЕМА 8 ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ	48
ТЕМА 9 КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКА СТРАТЕГИИ	48
ТЕМА 10 РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ	48
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	49

ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Стратегический менеджмент» относится к базовой части дисциплин учебного плана подготовки студентов по направлению «Менеджмент», к обязательным дисциплинам вариативной части учебного плана подготовки студентов по направлениям «Государственное и муниципальное управление» и «Экономика».

Предметом теории стратегического менеджмента является выяснение природы и механизмов создания устойчивых конкурентных преимуществ организации.

Целью изучения дисциплины является формирование теоретических знаний и практических навыков студента в области разработки и реализации стратегического плана организации.

Задачи изучения дисциплины:

- изучение принципов и методов стратегического управления организацией;
- овладение практическими навыками разработки и управления реализацией стратегии организации.

В целях реализации обозначенной цели и указанных задач в методических указаниях сформирован комплекс практических ситуаций и заданий с краткими методическими рекомендациями по их выполнению для работы студентов на практических занятиях.

Ситуации и практические задания сформированы в разрезе тем рабочей программы дисциплины «Стратегический менеджмент», их выполнение будет способствовать успешному освоению дисциплины студентами.

Рекомендуемый в методических указаниях список литературы следует считать минимальным. Выполнение некоторых заданий подразумевает использование информации о социально-экономическом развитии Курганской области и России. Такую информацию содержат официальные периодические статистические издания и публикации, в том числе и на web-сайтах государственных учреждений и органов власти.

ТЕМА 1 ВВЕДЕНИЕ В СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Стратегическая зона хозяйствования (СЗХ)¹ – отдельный сегмент рыночного окружения, на который фирма имеет или хочет иметь выход².

Параметрами выделения СЗХ из внешней среды являются:

- 1 Определенная потребность (например, потребность в теплой одежде);
- 2 Технология, посредством которой эта потребность может быть удовлетворена (потребность в теплой одежде может быть удовлетворена использованием технологий текстильной, кожевенной и меховой промышленности);
- 3 Тип клиента (например, население, социальные организации, государственные и муниципальные учреждения);
- 4 География потребности.

Стратегический хозяйственный центр – внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегических позиций фирмы в одной или нескольких зонах хозяйствования.

Стратегическое хозяйственное подразделение (СХП) – это самостоятельное подразделение предприятия, выпускающее товары одной ассортиментной группы, работающее на определенном сегменте рынка и возглавляемое управляющим, наделенным полной ответственностью за выработку и реализацию стратегии.

Критериями выделения СХП являются следующие:

- 1 Точный целевой рынок. СХП должно обслуживать внешний рынок, а не смежные производства компании; должно иметь хотя бы нескольких постоянных потребителей, а не быть поставщиком товаров и услуг на рынке лишь от случая к случаю;
- 2 Четко обозначенный круг конкурентов, которых оно стремится догнать и превзойти;
- 3 Собственная стратегия. СХП должно обладать правом самостоятельно решать: что и каким образом производить, когда выходить на рынок, самостоятельно организовывать материально-техническое снабжение;
- 4 Контроль за ресурсами. Деятельность СХП должна оцениваться в терминах прибылей и убытков, для него должен быть налажен учет продаж, издержек, капитальных вложений.

Оценка привлекательности стратегических зон хозяйствования проводится по следующим группам факторов (таблица 1).

Задание 1. На основании данных ситуации 1:

- 1) выделить стратегические зоны хозяйствования;
- 2) сформировать стратегические хозяйственные подразделения, охарактеризовать по представленным критериям;

¹ Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – Санкт-Петербург. : Изд-во «Питер», 1999.

² Наряду с термином «стратегическая зона хозяйствования» используется термин «стратегическая область хозяйствования».

Таблица 1 – Факторы оценки привлекательности СЗХ

Факторы	Характеристики (фрагмент)
Перспективы роста	<p>Размер рынка Фаза развития спроса Покупательная способность Наличие торговых барьеров Степень устаревания продукции Степень обновления технологии</p>
Перспективы рентабельности	<p>Привычки покупателей Колебания цен Колебания объёма продаж Продолжительность жизненных циклов продукции Состав конкурентов Интенсивность конкуренции Каналы сбыта Государственное регулирование</p>
Уровень нестабильности	<p>Экономическая нестабильность Технологическая нестабильность Социально–политическая нестабильность</p>
Факторы успеха в конкурентной борьбе	<p>1 Связанные с технологией: – способность к нововведениям в производственных процессах; – способность к разработке новой продукции; 2 Связанные с производством: – низкие издержки производства; – высокое качество продукции; – эффективность использования установленного оборудования; – гибкость при переходе к новым моделям и размерам; 3 Связанные с товародвижением: – сильная дилерская сеть; – низкие издержки товародвижения; – скорость доставки; 4 Связанные с маркетингом: – эффективные средства продажи; – удобная и оперативная служба сервиса; – точное выполнение заявок потребителей; – искусство торговли; – гарантии потребителям; 5 Связанные с квалификацией персонала; 6 Связанные с организационными возможностями: – наличие эффективных информационных систем; – способность быстрой реакции на изменения; – наличие управленческих «ноу–хау»; 7 Другие типы факторов: – имидж (репутация у покупателей); – осознание себя как лидера; – удобное расположение; – доступ к капиталу; – патентная защита; – общая низкая стоимость (не только в производстве).</p>

Ситуация для анализа 1: ОАО «ЛАКОКРАСКА»³

ОАО «Лакокраска» является хорошо известной в России компанией, более ста лет работающей в сфере производства лакокрасочных покрытий. Глубокие перемены, потрясшие Россию, такие как распад СССР и начало экономических реформ в 1992 г., поставили компанию перед выбором: расширять присутствие на российском рынке автомобильных покрытий или искать иные ниши рынка?

Характеристика отрасли. Производство лакокрасочных материалов (ЛКМ) является одной из крупных подотраслей химической промышленности. Лакокрасочные материалы применяются практически во всех отраслях промышленности, а также в строительстве и в быту, поэтому спрос на них остается стабильно высоким. Ассортимент ЛКМ огромен: только в России производится около двух тысяч наименований продукции, ежегодно создаются новые материалы, соответствующие современным требованиям качества, разработанные с учетом конкретных условий применения. Ужесточение требований к экологической безопасности выпускаемых материалов, а также проблема снижения вредного воздействия производства ЛКМ на окружающую среду ставит перед лакокрасочным производством дополнительные задачи. Решить эти задачи под силу далеко не всем отечественным предприятиям, однако в течение последних лет наметилась тенденция к улучшению ситуации в производстве ЛКМ.

ЛКМ разделяют на шесть видов: лаки, краски, эмали, грунтовки, шпатлевки, порошковые краски. Сырьем для производства ЛКМ являются как природные компоненты, так и продукты химического производства, специально синтезированные полимеризационные и поликонденсационные пленкообразователи, пигменты, красители, добавки.

Производственные показатели отрасли. Девальвация рубля в 1998 г. способствовала оживлению ситуации в российской промышленности, не стала исключением и лакокрасочная промышленность. Потребность в недорогих ЛКМ со стороны промышленности и потребительского сектора значительно выросла, что стимулировало российские предприятия к увеличению объемов выпуска. В 1999 г. объем производства ЛКМ вырос на 20,2% по сравнению с 1998 г., в 2000 – на 7,6% по сравнению с 1999 г. Между тем в отрасли не произошло значительного снижения объема импорта, так как российские потребители, как и прежде, нуждаются в поставках качественных импортных ЛКМ, которые не производятся российской промышленностью. Прежде всего, это грунтовки, шпатлевки и составы для покрытия фасадов зданий, на которые приходится около 70% всего объема импорта. Поэтому, если в 1999 г. объем импорта ЛКМ упал примерно на 30%, то в 2000 г. – практически вернулся на прежний уровень. Вместе с ростом собственного производства на 26,6% это привело к формированию избыточного предложения ЛКМ на российском рынке, что, в свою очередь, стало одним из факторов приостановки роста производства в 2001 г. Так, за 11 месяцев 2001 г. объем выпуска ЛКМ в России составил лишь 97,5% к соответствующему периоду 2000 г.

³ Проект Тасис по содействию реструктуризации предприятий (ТЕРФ).

Таблица 2 – Баланс ЛКМ, тыс. т

Показатель	1997 г.	1998 г.	1999 г.	2000 г.
Производство	501,45	456,27	547,87	577,82
Экспорт	11,97	15,20	26,21	36,27
Импорт	251,68	296,13	203,40	286,70
Потребление	741,16	737,20	725,06	828,25

Таблица 3 – Динамика производства лакокрасочных материалов в России⁴

Год	Объем производства, тыс. т	В % к предыдущему периоду
1990	2300	–
1993	818	35,6 (к 1990)
1994	621	76,0
1995	582	93,7
1996	507	87,0
1997	501	98,9
1998	456	91,0
1999	548	120,2
2000	578	107,6
11 мес. 2001	537,6	97,5 (к 11 мес. 2000)

Структура производства ЛКМ в России:⁵

- 30,16% – эмали, грунтовки и шпатлёвки на конденсационных смолах;
- 2,90% – эмали, лаки, грунтовки и шпатлёвки на полимеризационных смолах;
- 9,62% – эмали, лаки, грунтовки и шпатлёвки на эфирах целлюлозы;
- 0,71% – лаки, краски, грунтовки и шпатлёвки силикатные;
- 8,14% – растворители и смывки для ЛКМ;
- 2,18% – краски и грунтовки воднодисперсионные;
- 6,61% – олифы;
- 11,17% – густотёртые и жидкотёртые масляные краски;
- 2,09% – пигменты белые и наполнители;
- 26,42% – прочая продукция.

Сложившаяся к концу 90-х годов рыночная конъюнктура привела к недогрузке производственных мощностей.

Выпуск лакокрасочных покрытий был равен лишь 1/5 объема, достижимого при имеющихся мощностях российских производителей.

Подобного рода чрезвычайно сложная ситуация в промышленности негативно влияла на внедрение новых типов и технологий покрытий для различных сегментов рынка. Частично это произошло из-за отсутствия каких-либо российских источников акриловых или полистироловых связующих материалов, что поставило российскую лакокрасочную промышленность в очень невыгодное положение по отношению к зарубежным конкурентам, как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

⁴ Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики URL: <http://gks.ru/> (дата обращения: 10.12.2016);

⁵ Там же.

Российские производители предлагают декоративные покрытия низкого качества, часто очень ограниченной цветовой гаммы, поставляют красители в больших емкостях с непривлекательной этикеткой, почти не уделяя внимания имиджу продукции или логотипу (товарной марке). Потеря доли рынка в пользу импортных красителей превосходного качества и с отлаженными схемами презентации клиентам особенно остро ощущается на рынках Москвы и Санкт-Петербурга, где уровень конкуренции выше.

Одновременно с потерей рынка предприятия российской лакокрасочной промышленности столкнулись с проблемой обновления производственных мощностей: в среднем износ оборудования в данной отрасли составляет свыше 50%. Технологии устарели, а переход на выпуск современной продукции требует значительных инвестиций на приобретение новых технологий, оборудования и увеличение оборотного капитала.

На все это накладываются проблемы с сырьем. Сырьевая база бывшего СССР была достаточной для развития отрасли в условиях плановой экономики, однако в настоящее время компании испытывают серьезные трудности с поставками сырья. После распада СССР Россия потеряла месторождения диоксида титана, который является стратегическим материалом для отрасли, и в настоящее время российским предприятиям приходится его импортировать.

Производственные мощности большинства российских компаний – негибкие и приспособлены только для выпуска в больших объемах (не менее 5 т), что, наряду с недостатком пигментов (высококачественные пигменты также импортируются, и они очень дорогие), приводит к тому, что цветовая гамма продукции большинства компаний узка.

За последние годы доля промышленных материалов в общем объеме производства покрытий снизилась по причине спада производства и низкой платежеспособности промышленных потребителей. Покупательская способность потребительского рынка также снизилась, но незначительно. В то же время надо иметь в виду, что в 1997 г. использование покрытий в России составляло 3,8 кг на душу населения, в то время, как средняя цифра для стран Европы — 10–13 кг. Это свидетельствует о потенциале роста использования покрытий в России в будущем.

Тем не менее пока что большинство российских компаний лакокрасочной промышленности в силу указанных выше причин оказались в критическом финансовом положении. Недостаток оборотного капитала, ценовая конкуренция, отсутствие надежной дистрибьюторской системы и бартер привели к краху определяемых рынком цен. Розничные цены близки к производственным затратам. Прибыли чрезвычайно низкие.

Профиль компании. Компания была основана 108 лет назад, в 1890 г. в Ярославле. В СССР «Лакокраска» развивалась как базовый завод для всей отрасли. В 1970 г., после значительного роста, она стала частью группы вместе с предприятием «Победа рабочих», другим ярославским производителем покрытий. В 1992 г. предприятие было преобразовано в акционерное общество и по-

лучило название «Лакокраска». Работникам ОАО «Лакокраска» принадлежит 50% уставного капитала.

В 1997 г. «Лакокраска» получила сертификат ISO–9001. Вместе с тем технология производства на «Лакокраске» типична для российской лакокрасочной промышленности. По сравнению с зарубежными производителями, технология «Лакокраски» устарела, но она лучше, чем в среднем по российским предприятиям этой отрасли.

«Лакокраска» производит 5 основных видов продукции: лаки, смолы, эмали и красители, пигменты и порошковые краски.

Компания поставляет продукцию в пять секторов рынка:

- автомобильные покрытия (с автозаводами в качестве конечных потребителей);
- декоративные красители (конечные потребители – строительные компании);
- декоративные красители для рынка «сделай сам» (конечные потребители – индивидуальные клиенты);
- лаки и смолы в виде полуфабрикатов (конечные потребители – производители покрытий);
- красители и смолы специального назначения (конечные потребители – другие промышленные компании).

Между технологией, которая в настоящее время используется «Лакокраской» для производства автомобильных покрытий, и современными технологиями — огромная разница. Технология, которая применяется в России сейчас, использовалась в Европе и в США примерно 20 лет назад. Оборудование на «Лакокраске» достаточно старое, лишь некоторые производственные мощности были реконструированы в начале 90–х годов, когда «Лакокраска» вышла на рынок автомобильных покрытий.

В результате сегодняшние производственные возможности «Лакокраски» практически нельзя приспособить для выпуска современных автомобильных покрытий, даже по рецептам, которые можно получить по лицензии. Вместе с тем отставание в технологии изготовления декоративных красителей не столь значительно. Основная разница в производстве состоит в применяемых связующих веществах и добавках, а технология очень похожа. Уже сейчас «Лакокраска» разрабатывает новые декоративные красители, основанные на современных связующих материалах (акрил, латекс), но не выпускает их в больших объемах, потому что предприятию приходится импортировать связующие материалы. Качество российского сырья – также недостаточно хорошее для современных технологий производства покрытий, и поэтому «Лакокраске» приходится импортировать и значительную долю сырья. В 1997 г. «Лакокраска» выпускала 48,5 тыс. т продукции новых типов из общего объема в 270 тыс. т.

Продукция для автомобилестроения. Фактически ГАЗ и ВАЗ — это единственные две российские компании, которые приобретают грунт у «Лакокраски». ГАЗ покупает 70% необходимого катодорезного грунта у «Лакокраски», тогда как другие 30% приобретаются у компании Herbert.

В 1995 г. компании удалось приобрести лицензию на производство катодного грунта у известной немецкой компании Herbert. Это современная продукция, которая используется всеми крупными производителями автомобилей. За приобретением лицензии прежде всего стояла идея расширения базы потребителей за счет привлечения западных клиентов с твердой валютой. Вторых, было желание упрочить положение компании на внутреннем рынке. К сожалению, стратегия не сработала, в основном из-за неспособности компании соблюдать требования технологического процесса по причине отсутствия подходящего сырья. Другая проблема, которая заранее не была предусмотрена, состояла в том, что в России оказалось всего несколько потребителей этой продукции. Большинство производителей автомобилей в России не имеют необходимых возможностей для использования катодного грунта.

Кроме того, «Лакокраска» не имеет эмалей «металлик», которые широко применяются на ВАЗе и сейчас внедряются на ГАЗе. Компания планирует в скором времени начать выпуск этих эмалей, но нет никаких гарантий, что эта продукция будет соответствовать требованиям технологии потребителей.

«Лакокраска» также поставляет анодный грунт, который по мировым стандартам устарел, но используется многими российскими производителями. Грунты «Лакокраски» также используются большинством российских автомобилестроителей. Кроме того, все российские автомобилестроители применяют защитные эмали, поставляемые «Лакокраской». Эта продукция применяется для колес, трансмиссии и других частей, незаметных для клиента.

В настоящий момент качество автомобильных покрытий «Лакокраски» в целом соответствует стандартам российских автомобилестроителей. Тем не менее некоторым из них сейчас требуются новые материалы с дополнительными свойствами. Таким образом, в целом рынок автомобильных покрытий расширяется, но рынок продукции «Лакокраски» для автомобилестроения сужается. Для того, чтобы оставаться конкурентоспособной, «Лакокраске» приходится делать значительные инвестиции в новые производства, технологии и в НИОКР.

Возможность выпускать продукцию для рынка автомобильных покрытий, по мнению высшего руководства, станет главным конкурентным преимуществом компании в будущем.

Пока что, по расчетам экспертов, доля «Лакокраски» на рынке автомобильных покрытий составляет 35–40% от общего объема рынка и около 50–60% от общего объема производства покрытий в России. На рынке есть только два других отечественных конкурента: «Победа рабочих» (Ярославль) и «ЧХПО» им. З.С. Цахилова (Карачаево-Черкесская республика).

В 1997 г. в России было выпущено 981887 легковых автомобилей и 148611 грузовых. До кризиса имелась заметная тенденция к росту выпуска легковых автомобилей. ВАЗ, крупнейшая российская автомобилестроительная компания, выпустила 740000 автомобилей в 1997 г. и планировала выпустить свыше 800тыс. в 1998 г.

Из-за кризиса произошло небольшое снижение выпуска автомобилей, но по расчетам, сделанным автозаводами, в 1999 г. объем выпуска продукции должен был остаться на уровне 1998 г. или немного его превысить.

Большая часть импортных покрытий использовалась ВАЗом, а так как он является основным российским производителем, импортеры удерживали примерно 25–30% российского рынка.

Благодаря кризису российские производители получили краткосрочную возможность захватить дополнительную долю рынка, вытеснив импорт. Однако некоторые виды продукции, например, эмаль «металлик», нельзя заменить, потому что в настоящее время в стране они не производятся.

В расчетах автозаводов с поставщиками большую долю составляет бартер. Это приводит к сложным схемам продажи автомобилей и к потере прибылей, вот почему очень нелегко оценить рентабельность рыночного сегмента «Лакокраски». Согласно расчетам консультантов, реальная прибыль по автомобильным покрытиям составляет около 2–3% или даже имеет отрицательное значение.

Многие иностранные производители выходят на рынок, создавая совместные предприятия с российскими производителями (ВАЗ – Opel, ГАЗ – Fiat, Skoda – Ижевск) или запуская проекты с нуля (Daewoo-Ростов, Daewoo-Донинвест в Таганроге, Kia в Калининграде). Все иностранные партнеры предпочитают использовать свои собственные автомобильные покрытия.

Высшее руководство убеждено, что присутствие компании на рынке автомобильных покрытий чрезвычайно важно и что его следует сохранять и расширять при любой возможности. Однако, в соответствии с информацией, полученной от консультантов ИМС, на мировом рынке доминируют всего несколько глобальных поставщиков, таких как Herbert, DuPont, PPG и BASF. Этот рынок высокотехнологичен и требует огромных инвестиций в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы. Высокий уровень конкуренции можно проиллюстрировать тем фактом, что даже таким лидерам, как ICI и Akzo Nobel, пришлось недавно покинуть рынок этой продукции.

Декоративные красители. Большая часть продукции «Лакокраски» сегодня – декоративные покрытия для строительных и ремонтных нужд. Они составляют 75% от общего объема продаж. Для сравнения: продажи на рынке автомобильных покрытий составляют всего 19%. «Лакокраска» производит покрытия для внутреннего и для наружного применения, для различных поверхностей (деревянных, металлических, бетонных) и ряд грунтов. Основными потребителями декоративных красителей являются строительные компании. В России за последнее десятилетие произошло снижение производства строительных материалов по причине сокращения объемов строительства жилья в 20 раз по сравнению с уровнем 1991 г.

Тем не менее до сих пор большинство декоративных красителей выпускаются «Лакокраской» в больших емкостях (40-200 литров) – для строительных компаний. «Лакокраска» не поставляет красители в банках среднего размера

(10-30 литров), которые более удобны для компаний, особенно для осуществляющих ремонтные работы.

Строительные компании в Москве и Санкт-Петербурге нуждаются в высококачественных декоративных покрытиях, поскольку в моде так называемый «евроремонт», требующий повышенного качества отделочных работ. Сегодня «Лакокраска» не может поставлять весь спектр этих покрытий и не проявляет активности в прямых поставках на эти рынки. Фактически ее присутствие на этих прибыльных рынках незначительно и составляет около 1%. В Москве, например, на рынке доминирует импорт (Finnish Tikkurilla Oy, DuPont, Akzo Nobel и т.д.).

Отметим, что все множество декоративных покрытий на этом сегменте рынка можно разделить на две группы: декоративные покрытия для промышленного применения и покрытия для бытового применения типа «сделай сам».

Большинство продуктов компании – это устаревшие виды продукции на основе растворителей, но за последние несколько лет выросла доля современных покрытий на водной основе. При этом многие покрытия данной компании имеют низкое качество. Выпускается всего несколько довольно современных покрытий, которые сопоставимы с импортными. Цветовая гамма – чрезвычайно узкая; часть продукции предлагается только одного цвета. Наименования продукции покупателям непонятны, потому что используются технические спецификации (например, PF-115). Внешний вид продукции для бытового применения непривлекательный: используются бумажные этикетки и почти нет современных банок.

До кризиса присутствие импортных аналогов в тех же нишах российского рынка, где работает «Лакокраска», было очень велико, потому что импортные покрытия выше по качеству и имеют превосходную презентацию. Однако цена на импортные покрытия в пять раз выше, чем на отечественную продукцию. Поэтому сегодня – после кризиса – импортные покрытия преобладают лишь в сегменте рынка, где покупатель требует высшего качества, пусть и при высокой цене, тогда как российские компании доминируют там, где цена низкая.

Хотя на этом рынке представлены многие компании, торговых марок продукции, известных по всей стране, нет. Несмотря на то, что такие крупные компании, как «Лакокраска», а также предприятия в Котовске и Одинцово представлены во многих регионах страны, у них нет политики по разработке торговой марки и созданию имиджа, нет четкой дистрибьюторской системы. Попасть в этот сегмент рынка довольно легко, поскольку для начала производства не требуются огромные инвестиции. Только одна компания – Finnish Tikkurilla Oy – имеет известную торговую марку и широкую дистрибьюторскую сеть, но в настоящее время – это продукция категории «люкс». Тем не менее этот рынок в целом характеризуется небольшой долей бартера. Существующий бартер, вероятно, является результатом отсутствия эффективной дистрибьюторской сети. Операции в этом сегменте рынка для «Лакокраски» рентабельны (+23%), хотя между российскими поставщиками существует сильная ценовая конкуренция. Почти нет высококачественных покрытий на акриловой

основе. Большинство российских покрытий изготовлены на основе алкидов, и до сих пор производятся значительные объемы масляных покрытий.

До кризиса рынок декоративных покрытий активно расширился, благодаря увеличению объемов строительных работ и росту спроса на бытовую продукцию. После кризиса этот рост замедлился, но в долгосрочной перспективе имеется значительный потенциал роста, так как сегодня использование покрытий на душу населения в России в три раза ниже, чем в развитых странах Запада, и, кроме того, имеется значительный неудовлетворенный спрос на жилье. Существует небольшое отставание технологии российских производителей от западных технологий, но оно не такое значительное, как в секторе автомобильных покрытий. В частности, в России не производятся современные связующие материалы (например, акриловые вододисперсионные краски), а в остальном технология почти такая же. Многие современных покрытий на российском рынке вообще нет, или они встречаются редко, например, быстросохнущие, без запаха морилки для древесины, лаки на водной основе и т.п. Различий в технологии применения между Россией и западными странами нет. Сегодня на этом рынке существует много возможностей. Компании, занимающие скольконибудь значительную долю на рынке, в категории со средней ценой и качеством, практически отсутствуют.

Сегмент рынка декоративных бытовых покрытий («Сделай сам»). На рынке декоративных бытовых покрытий («Сделай сам»), который является для «Лакокраски» самым важным, положение до августа 1998 г. характеризовалось сильным давлением импортных покрытий – благодаря их высокому качеству, лучшей презентации, рекламе и в основном сопоставимым ценам. Девяносто процентов покупателей из средне- и высокооплачиваемых слоев покупали импортные покрытия. После августовского кризиса из-за девальвации рубля разница в цене стала очень значительной (почти в 5 раз). Однако российские производители не могут выпускать весь спектр современной продукции и предлагать необходимую цветовую гамму.

Все потребители в этом сегменте платят деньгами. Тем не менее, «Лакокраска» до сих пор имеет долю бартера, потому что у предприятия нет сильной дистрибьюторской системы и оно оплачивает сырье бартером. Проблему бартера можно решить, если развить дистрибьюторскую сеть, через которую поставлять покрытия потребителям. По оценкам экспертов, неравенство в условиях сбыта между отечественными и импортными покрытиями будет краткосрочным, и вскоре тенденция на рынке вернется к докризисному состоянию: предпочтение будет отдаваться современным высококачественным покрытиям, имеющим хорошую презентацию и упаковку. Некоторые иностранные производители уже имеют свои собственные производственные мощности в России, например, Tikkurilla Oy в Санкт-Петербурге и Akzo Nobel в Подмосковье.

Продукция специального назначения. Это продукция для промышленного применения с особыми свойствами, например, смолы и лаки для мебельной промышленности, для дорог и бытовых электроприборов. Эта продукция «Лакокраски» устарела и выпускается в небольших объемах. «Специальная про-

дукция», такая как покрытия для мебели, покрытия для военных целей и использования на флоте, никогда не была приоритетной для «Лакокраски». Сегодня ассортимент ее продукции для этого сектора устарел, и намного упало производство продукции, предназначенной для широкого потребления. В России есть заводы, которые специализируются на производстве подобных материалов, и теоретически «Лакокраска» может конкурировать на этом рынке в ближайшей перспективе, но только за счет низких цен. В долгосрочной перспективе этот рынок потребует инвестиций в НИОКР и производство, и неясно, будут ли у «Лакокраски» необходимые ресурсы. По расчетам консультантов, в ближайшей и среднесрочной перспективе роста в этом рыночном секторе не будет.

Полуфабрикаты. «Лакокраска» и ее конкуренты потребляют полуфабрикаты, произведенные «Лакокраской». В последние годы в России наблюдается спад в производстве покрытий. Для «Лакокраски» привлекательность рынка полуфабрикатов также снижается. В последние годы на этот рынок вышло много участников, поставляющих дешевые низкокачественные лаки и смолы. Сейчас в этом сегменте задействованы подразделения крупных химических компаний, а также небольшие компании. Почти на каждом заводе, выпускающем покрытия, есть собственные мощности для производства этих материалов, и из-за падения производства этих мощностей достаточно, чтобы покрывать почти все потребности заводов.

Порошковые краски – последний вид продукции, производство которой растет во всем мире быстрыми темпами. Потребление этих красок растет ежегодно на 9%, и эта продукция используется во все возрастающем количестве отраслей. «Лакокраска» производит всего 400 т порошковых красок (на основе эпоксидной смолы) в год. Краски на основе эпоксидной смолы применяются для покрытия труб и для других промышленных целей. Эти краски неустойчивы к ультрафиолетовому излучению, поэтому их нельзя использовать для покрытия бытовых приборов и мебели. Декоративные порошковые краски изготавливаются на основе полиэфирных смол, которые «Лакокраске» приходится импортировать. В России есть еще только один поставщик порошковых красок – «Пигмент» из Санкт-Петербурга. Однако в 1998 г. «Пигмент» также произвел всего 400 т порошковых красок. По расчетам, емкость российского рынка составляет 10 тыс. т. Это означает, что спрос покрывается импортом. Мировые производители, такие как 3М, активно действуют на российском рынке.

Продажи. Несмотря на трудности, «Лакокраска» была предприятием №1 на российском рынке в 1997 г. с объемом производства 48,5 тыс. т и оборотом в 95 млн долл. США. Рост производства за последние годы был не только экстенсивным, но и интенсивным. «Лакокраска» освоила новые виды продукции, разработала улучшенную маркировку и начала делать упор на рынок «сделай сам». Общая доля «Лакокраски» на российском рынке покрытий в 1997 г. была примерно 8-10%.

Структура продаж «Лакокраски» очень изменилась из-за увеличения продаж индивидуальным потребителям и снижения доли полуфабрикатов и продукции специального назначения (таблицы 4 и 5).

Таблица 4 – Объемы продаж продукции ОАО «Лакокраска», тыс. руб.

Вид продукции	1995 г.	1996 г.	1997 г.	1998 г.
Автомобильные	142 338	157 081	162 920	62 803
Декоративные промышленные	59 050	89 188	75 615	40 219
Полуфабрикаты	26 057	24 617	17 695	8 799
Специального назначения	60 923	90 280	56 896	15 471
«Сделай сам»	86 747	132 433	252 069	197 947
ИТОГО	375 114	493 598	565 195	325 239

Таблица 5 – Объемы продаж аналогичной продукции «сильнейшим конкурентом»

Вид продукции	1995	1996	1997	1998
Автомобильные	102333	98000	115200	57823
Декоративные промышленные	65000	93000	90000	57222
Полуфабрикаты	39000	41000	38000	20000
Специального назначения	140000	157000	12000	90000
«Сделай сам»	158000	220000	300000	330000
ИТОГО	504 333	609 000	555 200	555 045

«Лакокраска» могла бы еще увеличить объем продаж, но ей это не удалось из-за трудностей с сырьем, наличия конкурирующей продукции, плохой системы распределения и цен. Структура объемов продаж «Лакокраски» (в %) показана на рисунке 1.

У «Лакокраски» есть четыре дилера, которые в основном и реализуют ее продукцию. У каждого дилера есть один основной потребитель – автозавод, и с 1998 г. вся продукция на автомобильном рынке производится по толлинговой схеме. Как правило, дилеры получают кредиты на приобретение сырья и какую-то часть прибыли, например, от продажи автомобилей, полученных по бартеру от автозаводов. Те же дилеры продают декоративные покрытия и снабжают «Лакокраску» сырьем.

В 1997 г. на долю 127 потребителей приходилось 70% продаж «Лакокраски», тогда как в 1998 г. на 53 компании пришлось 72% продаж, то есть происходила концентрация сбыта. В 1997 г. 22 самых крупных потребителя обеспечили 48% от общего оборота «Лакокраски». Эта непропорциональность возникает из-за плохой дистрибьюторской системы и неадекватной ценовой политики.

Аналогичный перекос обнаруживается в продажах остальной продукции компании. Например, в сегменте «Сделай сам» 2-3 вида продукции представляют почти 50% продаж из общего количества, составляющего почти 30 видов продукции. «Лакокраска» не проявляет активности в продвижении своей продукции или в построении дистрибьюторской системы.



Рисунок 1 – Структура продаж ОАО «Лакокраска» в 1998 г.

Рекламы очень мало. «Лакокраска» не поддерживает своих партнеров. Вместо этого она губительно влияет на их бизнес тем, что платит за сырье дешевыми покрытиями и подрывает стоимостную цепочку.

У компаний, вовлеченных в бартерные схемы, есть возможность получать покрытия по более низкой цене, тогда как официальные партнеры «Лакокраски» приобретают их по более высоким ценам. «Лакокраска» даже осуществляет реализацию с завода мелким оптовикам по ценам ниже, чем те, которые действуют у официальных дистрибьюторов. В 1997 г. «Лакокраска» получила 565 млн руб. дохода от продажи 48,5 тыс. т покрытий, большая часть которых изготовлена на основе алкидов. Продажи по секторам и по объемам приведены в таблице 6.

Таблица 6 – Продажи ОАО «Лакокраска» по секторам/объемам

Вид продукции	Доля, %
Декоративные покрытия «Сделай сам»	44
Автомобильные покрытия	25
Промышленные декоративные покрытия	14
Специальные покрытия	13,5
Полуфабрикаты	2,2

В настоящее время «Лакокраска» не является надежным партнером. Она не может поставлять четкий ассортимент продукции и гарантировать наличие наименований, необходимых дистрибьюторам.

Положение «Лакокраски» на региональных рынках. Положение «Лакокраски» на различных региональных рынках неодинаково: доля рынка варьируется от 1% до 17%. Из-за сильной конкуренции и отсутствия систематических рыночных усилий на развитых рынках, таких как в Москве и Санкт-Петербурге, компания представлена очень плохо. Доля компании в этих двух крупных российских городах с наиболее прибыльными рынками, высоким денежным спросом и общим населением почти 15 млн чел. незначительна.

Концентрация капитала в отрасли⁶. В отрасли работают и выпускают продукцию около 100 заводов, их суммарные мощности составляют 2560 тыс. т ЛКМ в год. Однако основную долю лакокрасочной продукции (около 60%) производят всего 12 предприятий. В последние годы заметно усилился процесс концентрации капитала в отрасли. Некоторые наиболее перспективные предприятия стали объектом пристального внимания крупных финансово-промышленных групп, сами предприятия создают производственно-сбытовые объединения, что помогает им успешно конкурировать на рынке с другими производителями.

Таблица 7 – Крупнейшие объединения и холдинги на российском рынке ЛКМ

Холдинг	Предприятия лакокрасочной промышленности в составе холдинга	Предприятия других отраслей промышленности в составе холдинга
Объединение «Ярославские краски»	ОАО «Лакокраска», ОАО Ярославский ЛКЗ «Победа рабочих»	Сеть фирменных магазинов
НПФ «Пигмент»	ООО «Завод нитропродукции «Пигмент», ООО «Завод ВДМ «Пигмент», ООО «Научно–производственный комплекс порошковых красок «Пигмент», ООО «Пигмент-Реагент», ООО «НИИПИ ЛКМ и пигментов с опытным производством», ООО «НИИ пигментных материалов» г. Челябинск, ООО «Завод ЛКМ «Пигмент»	Сеть торговых домов
Холдинг ЗАО «Новое содружество»	ЗАО «Эмпилс»	ОАО «Ростсельмаш»
Группа «МАИР»	ОАО «Загорский лакокрасочный завод»	Сулинский металлургический завод, Волгоградский трубный завод, Саратовский завод метизов, Верхнесинячинский металлургический завод, Волжский гидролизно–дрожжевой завод, завод «Белинксельмаш», Калининский завод резиновых изделий

Объединение «Ярославские краски» создано в апреле 1999 г. Основными целями объединения являются: консолидация технического и научного потенциала производителей, укрепление позиций выпускаемой продукции на потребительском рынке, устранение конкуренции между двумя заводами, работающими в одном городе, создание широкой и стабильно работающей сбытовой сети. Ассортимент выпускаемой продукции – более 200 наименований. Система качества заводов, входящих в объединение, сертифицирована в соответствии с международным стандартом ISO 9001.

НПФ «Пигмент» (Санкт-Петербург) – крупнейшая в России химическая фирма, осуществляющая научные исследования, производство и торговлю лакокрасочными материалами. В 1999 г. предприятие начало реструктуризацию производства. Необходимость этого была вызвана отсутствием спроса на продукцию компании, которая производилась по устаревшим технологиям и зна-

⁶ По материалам аналитического отдела РИА «РосБизнесКонсалтинг».

чительно отставала от требований рынка. На базе НПФ был создан холдинг, в который вошло 7 заводов, научно-исследовательские и проектные институты, филиалы в г. Челябинске и других городах России. Ассортимент фирмы включает более 1500 наименований продукции. Научно-производственные возможности фирмы позволяют решать проблемы организации производства прогрессивных ЛКМ, создавать новые технологии, обновлять ассортимент в соответствии с рыночным спросом, осуществлять модернизацию действующих производств, создавать собственные производства сырьевых компонентов. Одним из первых результатов реструктуризации стала популяризация новой торговой марки – «Невские краски», продукция под этой маркой разработана и выпускается на одном из дочерних предприятий холдинга – «Заводе ЛКМ «Пигмент», она соответствует требованиям рынка.

Холдинг «Новое Содружество». Группа компаний «Содружество» была образована в 1993 г., в 2000 г. преобразована в холдинг «Новое содружество». Группа начала свою деятельность с импорта и снабжения сырьем химических предприятий. Средства, заработанные компанией на торговых операциях, сделали возможной работу с промышленными предприятиями в новом качестве. В 1998 г. холдинг приобрел лакокрасочный завод «Эмпилс», инвестировав в развитие предприятия 3 млн долл. Это позволило создать и вывести на рынок новую торговую марку «Ореол», что позволило увеличить объемы производства лакокрасочных материалов на предприятии почти в 4 раза.

Кроме «Эмпилса», в состав холдинга входит ростовский гигант сельхозмашиностроения «Ростсельмаш». В 2001 г. Из-под контроля холдинга был выведен Московский мыловаренный завод.

Промышленная группа «МАИР» была основана в 1992 г., после приобретения в 1995 г. предприятий по переработке лома и отходов черных металлов стала производственной компанией. В настоящее время ПГ «МАИР» является одним из крупнейших в мире переработчиков вторичных черных металлов с объемом производства около 4 млн т.

Весной 2001 г. группа приобрела контрольный пакет акций ОАО «Загорский лакокрасочный завод», пообещав решить проблемы предприятия, в числе которых – необходимость модернизации производства, улучшение ситуации со сбытом продукции и т.п. В будущем «МАИР» планирует создать свой лакокрасочный холдинг, в который войдут несколько предприятий отрасли.

Предприятия отрасли. Загрузка производственных мощностей в отрасли по-прежнему остается низкой. Несмотря на рост производства в 1999-2000 гг., загрузка мощностей в среднем по отрасли составляет всего 22,6%. Лишь несколько предприятий работают с загрузкой мощностей, превышающей 50%, и одно – ОАО «Эмпилс» – полностью использует свои производственные мощности.

Лидером по объему выпуска продукции является ОАО «Лакокраска». В целом ярославские предприятия обеспечивают 21% общероссийского выпуска ЛКМ. После реструктуризации значительно улучшило свое положение на рынке ЗАО «Эмпилс»: с 1998 г. его доля в выпуске продукции выросла в 3,7 раза.

Не столь значительно, но все же улучшилось положение на рынке Загорского ЛКЗ, тогда как Котовский ЛКЗ, «Челак» и «Пигмент» значительно снизили свою рыночную долю. Спрос на продукцию этих предприятий, произведенную по устаревшим технологиям и на долгое время не обновляемом оборудовании, падает, а финансовые сложности не позволяют провести обновление основных фондов. Понимая это, предприятия ведут активный поиск стратегических инвесторов. Так, на НПФ «Пигмент» проведена реструктуризация производства, а ООО «Завод ЛКМ "Пигмен"», созданный на базе НПФ, в 2001 г. уже начал выпускать конкурентоспособную продукцию. В 2000 г. для стабилизации финансового положения ОАО «Челак» руководством завода было принято решение передать контрольный пакет акций стратегическому инвестору ООО «Уральские краски». Однако надежды на улучшение ситуации не оправдались, завод не получил обещанных инвестиций и не смог увеличить объем производства в 2001 г., а в январе 2002 г. был остановлен по причине дефицита оборотных средств.

Таблица 8 – Доля ведущих предприятий в национальном производстве ЛКМ, %

Наименование предприятия	1998	1999	2000
ОАО «Лакокраска» (Ярославль)	12,5	15,5	15,3
ЗАО «Эмпилс»	2,3	6,0	8,4
ТОО «Загорский ЛКЗ»	5,0	7,8	8,2
ОАО «ЧХПО»	6,0	5,5	7,5
ОАО ЯЛКЗ «Победа рабочих»	5,7	4,4	5,7
ПК «Котовский ЛКЗ»	13,3	7,5	4,2
ОАО «Одилак»	2,8	2,7	3,1
ОАО НПФ «Пигмент»	5,5	3,1	1,4
ТОО «Челак»	2,9	2,3	1,3
Прочие	43,9	45,3	45,0

ОАО «Лакокраска» (г. Ярославль)

Информация по ОАО «Лакокраска» рассмотрена в ситуации ранее.

ЗАО «Эмпилс» (г. Ростов-на-Дону) – один из крупнейших российских производителей лакокрасочной продукции под товарными марками «Ореол», «Расцвет» и «Эмпилс». Предприятие основано в 1893 г. Одним из основных направлений его деятельности является производство эмалей для сельскохозяйственной техники. Новый этап в развитии компании начался в мае 1998 г. На предприятии в сжатые сроки осуществлена модернизация производства, что позволило значительно увеличить выпуск продукции. Ассортимент выпускаемой продукции насчитывает 29 наименований и полностью соответствует общемировым критериям качества. «Эмпилс» – единственное предприятие отрасли, производственные мощности которого загружены на 100%. В 2000 г. на заводе установлены 2 новых реактора для производства лаков, в Германии по специальному заказу предприятия изготовлена бисерная мельница «Нэйч», производительность которой в 1,5-2 раза превышает используемые в России аналоги. Построен и сдан в эксплуатацию цех по производству красок на водно-дисперсной основе. Первоначальные инвестиции в модернизацию производства

компании осуществлены стратегическим инвестором завода – холдингом «Новое содружество», однако в настоящее время инвестиционная политика компании строится на использовании только собственных средств. В 2001 г. предприятие приняло инвестиционную программу, предполагающую вложение в модернизацию производства 1,1 млн долл. «Эмпилс» намерен заменить устаревшее оборудование в цехе эмалей и построить новый цех производительностью до 1 тыс. т в месяц по выпуску специальных тиксотропных эмалей с повышенными качественными параметрами. Для этих целей "Эмпилс" приобрел у ведущих мировых производителей лакокрасочного оборудования – NETZSCH (Германия) и OLIVER+BATLLE (Испания) 3 дисольвера и 6 бисерных мельниц повышенной производительности.

ЗАО «Загорский лакокрасочный завод» (Московская обл.) специализируется на производстве химически стойких, огнезащитных лаков и красок для нужд оборонного комплекса, а также выпускает лакокрасочные материалы бытового назначения. Предприятие является лидером по производству химически стойких лакокрасочных материалов специального назначения, пригодных к применению в условиях резкого перепада температур. Производственные мощности завода позволяют выпускать до 100 тыс. т ЛКМ в год. В 2000 г. на предприятии было освоено производство пяти видов новых ЛКМ: новые нитроуретановые лаки, цветные нитролаки, эмали для разметки дорог. С целью продвижения своей продукции в 2000 г. предприятие приняло участие в пяти выставках. В 2001 г. около 60% акций Загорского ЛКЗ приобрела промышленная группа «МАИР». В настоящее время на предприятии идет подготовка к сертификации системы качества в соответствии с международным стандартом качества ИСО 9001, что позволит заводу успешно конкурировать как на российском рынке, так и в странах ближнего и дальнего зарубежья.

ОАО «Черкесское химическое производственное объединение» им. З.С. Цахилова (Ставропольский край) ведет свою историю с 1934 г., всё это время на предприятии выпускались наиболее прогрессивные лакокрасочные материалы, необходимые для различных отраслей промышленности. Продукция черкесских химиков широко используется в авиации и судостроении, автомобилестроении, мебельной промышленности, строительстве. В последние годы по заказам российских автозаводов на предприятии был расширен ассортимент лакокрасочных материалов, в частности, разрабатывается и налаживается выпуск эмалей для покрытия внутренних деталей автомобиля, осваивается выпуск автоэмалей с металлическим эффектом. В настоящее время предприятие переходит на Международную систему качества, что позволит ему выйти на более высокий уровень производства и успешно конкурировать с иностранными производителями. В 2000 г. объем производства на предприятии увеличился на 44%.

ОАО «Ярославский лакокрасочный завод «Победа рабочих» был основан в 1838 г. как свинцово-белильное предприятие, интенсивно развивался, производя высококачественные лаки и краски. В 20-е годы завод был национализирован и получил название "Победа рабочих". В 60-е годы завод сформировался как ведущее предприятие страны по выпуску лакокрасочных материалов для

автомобильной промышленности. В настоящее время «Победа рабочих» – современное предприятие, мощностью более 100 тыс. т продукции в год, выпускающее продукцию более 150 наименований и являющееся ведущим в СНГ предприятием по выпуску ЛКМ высокого качества для автомобильной промышленности. Продукцию завода потребляют такие гиганты автомобильной промышленности, как ВАЗ, ГАЗ, «Ижмаш», АЗЛК и другие заводы стран СНГ. В 2000 г. объем производства на предприятии вырос на 35%, произошло значительное обновление ассортимента выпускаемой продукции. С 2001 г. завод «Победа рабочих» выпускает серию акриловых автоэмалей под торговой маркой «Вика», которые обладают характеристиками, соответствующими международным стандартам качества, но при этом в 5-10 раз дешевле импортных аналогов. В январе 2001 г. создано сбытовое подразделение ОАО «ЯЛКЗ "Победа рабочих" – торговый дом «Русские краски».

Производственный кооператив «Котовский лакокрасочный завод» (Тамбовская обл.) – одно из крупнейших российских предприятий по производству лакокрасочной продукции. Производственные мощности позволяют выпускать до 100 тыс. т ЛКМ в год. Ассортимент выпускаемой продукции состоит более чем из ста наименований. Продукция завода используется в машиностроении, автомобилестроении, судостроении, дорожно-строительной индустрии, производстве консервной тары. В последние годы уделяется большое внимание разработке и внедрению новых видов лакокрасочных материалов, среди них – краски «КОТАКС», колерные пасты «Котоколор» и т.п. Однако недостаточные инвестиции в обновление основных фондов приводят к ухудшению производственных показателей предприятия, в 2000 г. объем выпуска продукции упал в 2,5 раза по сравнению с 1998 г.

ОАО «Одилак» (г. Одинцово, Московская обл.) – современное предприятие лакокрасочной промышленности с высокоэффективным импортным оборудованием. С 1992 г. завод сотрудничает с фирмой «Хелиос» (Словения). По совместно разработанным рецептурам начат выпуск экологически чистого тонирующего прозрачного состава «Лазурол» и паркетного лака «Блеск». Результатом сотрудничества с фирмой «Бонд» (США) стало производство воднодисперсионной краски «Бонд-2001» для внутренних работ. На предприятии ведется модернизация производства: в 1990 г. запущена первая очередь обновленного лакокрасочного производства мощностью 16,5 тыс. т в год; в 1997 г. введена в эксплуатацию автоматическая линия фирмы «Блема АУЭ» (Германия) для выпуска ЛКП в литровой фасовке. В 2000 г. объем производства на предприятии вырос на 24%.

ОАО «Челак» (Челябинская обл.) производит более 120 видов продукции, в основном это лаки и эмали. После кризиса 1998 г. финансовое состояние предприятия значительно ухудшилось, оно столкнулось со значительным дефицитом оборотных средств, который в 2000 г. составлял 20 млн руб. в месяц. Чтобы стабилизировать финансовое положение предприятия, руководство ОАО «Челак» предприняло радикальные меры, был найден стратегический инвестор – ООО «Уральские краски», которому был передан 51% голосующих акций

предприятия. Однако заметного улучшения финансового состояния предприятия не произошло, по итогам 2000 г. чистая прибыль упала в 2,8 раза. В 2001 г. объем выпускаемой продукции сократился на 5% по сравнению с 2000 г., чистые убытки составили 13,5 млн руб. По причине отсутствия оборотных средств на приобретение сырья и материалов в январе 2002 г. ОАО «Челак» производственную деятельность не осуществляло.

ЗАО «Завод "Спектр" (г. Пятигорск). Предприятие расположено в промышленной зоне города Пятигорска, имеет удобное расположение, обеспечено железнодорожными и автотранспортными подъездными путями. Производственные мощности позволяют выпускать свыше ста наименований лакокрасочной продукции, моющих средств и других материалов, а также упаковочную продукцию. Предприятие уделяет большое внимание вопросам сбыта, в г. Пятигорске открыт торговый комплекс, где представлен полный ассортимент продукции ЗАО «Завод "Спектр"».

Иностранные инвесторы на российском рынке ЛКМ. После кризиса 1998 г. западные производители ЛКМ начали искать пути завоевания российского рынка путем организации собственных производств. Этот процесс обещал быть очень активным, но спустя 3 года после кризиса можно было сказать, что серьезной экспансии иностранцев на российский рынок ЛКМ не произошло.

Конечно, нельзя не отметить успехи компании Tikkurila, организовавшей собственное производство лакокрасочной продукции в Санкт-Петербурге на базе представительства в России компании «Финнколор». В настоящее время ЗАО «Финнколор» располагает собственным производством ЛКМ, оснащенным новейшим немецким и шведским оборудованием. Сочетание финских технологий и частичное использование в производстве российского сырья позволило значительно снизить стоимость изготавливаемой краски при сохранении высокого качества продукции. Краски, изготовленные ЗАО «Финнколор», имеют маркировку «Изготовитель ЗАО "Финнколор", концерн «Тиккурила».

Голландский концерн Akzo Nobel продолжает строительство завода в г. Балашиха Московской обл. Стоимость строительства производственного корпуса с инфраструктурой составляет 5 млн долл.

Финансовые аспекты деятельности ОАО «Лакокраска». Отсутствует система производственного учета. Плановые и фактические затраты и прибыли, как они показаны в отчетах компании, нереалистичны. Например, ожидаемая в октябре 1998 г. прибыль была 40%. Реальная же прибыль по декоративным покрытиям составила примерно 15%, а по автомобильным покрытиям, как уже упоминалось, лишь 2-3%, или даже была отрицательной. Необходимо снижать высокие постоянные затраты. Компания испытывает серьезные проблемы с ликвидностью и оборотным капиталом. Осенью 1998 г. она почти остановила производство. Сегодня уровень запасов близок к нулю, и у «Лакокраски» имеются трудности с поставками сырья и, соответственно, с производством. Отсутствует современное финансовое планирование или составление бюджета – из-за высокой доли бартера и невысокого уровня денежных платежей. У компании

нет четкой политики в области ценообразования. Цены базируются на затратах (что ненадежно), плюс 20% прибыли. В какой-то мере учитываются цены конкурентов, но без реальной привязки к качеству или к ситуации на рынке.

ТЕМА 2 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ РЫНОЧНОЙ СИТУАЦИИ

2.1 Анализ и оценка воздействия факторов макроокружения

Задание 2. Провести анализ макроокружения на примере предприятий (организаций) Курганской области. Заполнить таблицу 9. В качестве информационных источников можно взять следующие:

- Доклад «Социально-экономическое положение Курганской области за отчетный период», «Программа социально-экономического развития Курганской области на 20__ год и среднесрочную перспективу». Правительство Курганской области, официальный сайт (www.kurganobl.ru);
- Правительство Российской Федерации (www.government.ru), пункт меню «Планы и Программы Правительства»;
- данные Росстата РФ www.gks.ru;
- официальный сайт администрации города Кургана www.kurgan-city.ru;
- общеэкономические газеты и журналы и другие.

Таблица 9 – Анализ и оценка угроз и возможностей макроокружения

Факторы макроокружения	Состояние фактора	Прогнозируемая тенденция развития	Характер влияния («←» отрицательное / «+» положительное)	Балльная оценка	Коэф-т относит. важности влияния фактора	Возможная ответная реакция предприятия
1 Экономические факторы						
1.1						
2 Политические факторы						
2.1						
3 Рыночные факторы						
3.1						
4 Технологические факторы						
4.1						
5 Международные факторы						
5.1						
6 Факторы социального поведения						
6.1						
.....						

Интегральная оценка влияния факторов макроокружения равна:

$$ИО = \alpha A + \beta B + \dots + \gamma C ,$$

где α, β и γ – коэффициенты относительной важности влияния фактора, $\alpha + \beta + \dots + \gamma = 1$; А, В, С – балльная оценка интенсивности изменения влияния отдельного фактора.

2.2 Отраслевой анализ

Задание 3. Используя данные деловой ситуации 1:

1) провести описательный анализ отрасли производства лакокрасочных материалов по следующим техническим и экономическим характеристикам⁷:

- товары (продукты, услуги);
- размер рынка (количество проданных изделий, их общая стоимость);
- темпы роста рынка, фаза развития спроса;
- суммарные производственные мощности;
- уровень удовлетворения спроса;
- количество конкурентов и их структура;
- количество покупателей и их структура;
- величина входных барьеров;
- характер вертикальной интеграции (прямая, обратная);
- степень дифференциации продукции;
- размер инвестиций, в том числе из централизованных источников;
- уровень рентабельности;

2) выявить главные движущие силы отрасли и оценить их влияние. В качестве движущих сил отрасли могут выступать: обновление продукта (продуктовые инновации); технологические инновации; маркетинговые исследования; вход в отрасль или выход из нее крупных предприятий и т.д.

Задание 4. Привести примеры отраслей, где барьерами входа в отрасль для новых производителей являются:

- крупные капиталовложения;
- низкая стоимость производства;
- патенты;
- высокая квалификация персонала.

2.3 Анализ конкуренции по М. Портеру

Анализ конкурентных сил по Портеру удобно проводить с помощью таблиц, присваивая каждому параметру балл, отражающий низкую (1 балл), среднюю (2 балла) или высокую (3 балла) степень угрозы для компании⁸.

Этап 1. Оценка конкурентоспособности товара компании и уровня конкуренции на рынке

Таблица 10 – Пример оценки уровня угрозы со стороны товаров–субститутов

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Товары-заменители	Занимают высокую долю на рынке	Только вошли на рынок и их доля мала	Не существуют
			1

⁷ Варламова З. Н. Стратегический менеджмент. Методические указания к выполнению курсового проекта для студентов специальностей 080507, 080504 и самостоятельной работы студентов по направлениям 080200, 081100. – Курган, 2011.

⁸ Пример анализа пяти конкурентных сил модели Майкла Портера. <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/porter-model/praktika-analiza/> (дата обращения: 08.12.2016).

ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	1
1 балл	Низкий уровень угрозы
2 балла	Средний уровень угрозы
3 балла	Высокий уровень угрозы

Таблица 11 – Пример оценки уровня внутриотраслевой конкуренции

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Количество игроков	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка (3–10 игроков)	Небольшое количество игроков (1–3)
	3		
Темп роста рынка	Стагнация или снижение	Замедляющийся, но растущий	Высокий
		2	
Уровень дифференциации продукта на рынке	Полностью стандартизированный товар	Стандартизация по ключевым свойствам, дополнительные преимущества отличаются	Продукты компаний значительно отличаются между собой
			1
Ограничение в повышении цен	Жесткая ценовая конкуренция, нет возможности повышения цен	Возможность повышения цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли
	3		
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	9		
4 балла	Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции		
5–8 баллов	Средний уровень внутриотраслевой конкуренции		
9–12 баллов	Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции		

Угроза входа на рынок новых игроков определяется с помощью оценки высоты входных барьеров.

Таблица 12 – Пример оценки угрозы входа новых игроков

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Экономия на масштабе при производстве товара или услуги	Отсутствует	Существует только у нескольких игроков рынка	Значимая
		2	
Сильные марки с высоким уровнем лояльности	Отсутствуют крупные игроки	2–3 крупных игрока держат около 50% рынка	2–3 крупных игрока держат более 80% рынка
		2	
Дифференциация продукта	Низкий уровень разнообразия товара	Существуют ниши	Все возможные ниши заняты игроками
		2	

Продолжение таблицы 12

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	Низкий (окупается за 1–3 месяца работы)	Средний (окупается за 6–12 месяцев работы)	Высокий (окупается более чем за 1 год работы)
			1
Доступ к каналам распределения	Полностью открыт	Требует умеренных инвестиций	Доступ ограничен
		2	
Политика правительства	Нет ограничивающих актов со стороны государства	Государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	Государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
	3		
Готовность существующих игроков к снижению цен	Игроки не пойдут на снижение цен	Крупные игроки не пойдут на снижение цен	При любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены
		2	
Темп роста отрасли	Высокий и растущий	Замедляющийся	Стагнация или падение
		2	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	16		
8 баллов	Низкий уровень угрозы входа новых игроков		
9–16 баллов	Средний уровень угрозы входа новых игроков		
17–24 балла	Высокий уровень угрозы входа новых игроков		

Этап 2. Оценка угрозы ухода потребителей

Результат данного этапа показывает, насколько клиенты привязаны к товару и насколько высок риск потери текущей клиентской базы.

Таблица 13 – Пример оценки рыночной власти покупателя

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	Более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
			1
Склонность к переключению на товары-субституты	Товар компании не уникален, существуют полные аналоги	Товар компании частично уникален, есть отличительные характеристики, важные для клиентов	Товар компании полностью уникален, аналогов нет
		2	

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Чувствительность к цене	Покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	Покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	Покупатель абсолютно не чувствителен к цене
		2	
Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке	Неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	Неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	Полная удовлетворенность качеством
			1
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		6	
4 балла		Низкий уровень угрозы ухода клиентов	
5–8 баллов		Средний уровень угрозы ухода клиентов	
9–12 баллов		Высокий уровень угрозы потери клиентов	

Этап 3. Оценка угрозы для бизнеса со стороны поставщиков

Поставщики оцениваются с точки зрения стабильности, надежности и способности к повышению цен.

Таблица 14 – Пример оценки рыночной власти поставщика

Параметр оценки	Оценка параметра	
	2	1
Количество поставщиков	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
		1
Ограниченность ресурсов поставщиков	Ограниченность в объемах	Неограниченность в объемах
		1
Издержки переключения	Высокие издержки к переключению на других поставщиков	Низкие издержки к переключению на других поставщиков
		1
Приоритетность направления для поставщика	Низкая приоритетность отрасли для поставщика	Высокая приоритетность отрасли для поставщика
		1
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		4
4 балла		Низкий уровень влияния поставщиков
5–6 баллов		Средний уровень влияния поставщиков
7–8 баллов		Высокий уровень влияния поставщиков

Этап 4. Объединение результатов анализа в сводном виде и разработка направлений работ

Последним этапом анализа является обобщение результатов. Это позволяет посмотреть на картину в целом, отметить основные угрозы и разработать конкурентоспособную стратегию.

Задание 5. Провести анализ конкуренции отрасли производства лакокрасочных материалов, используя данные деловой ситуации 1:

1) определить интенсивность и выраженность конкурентных сил в отрасли;

2) найти такую позицию, в которой компания будет максимально защищена от влияния конкурентных сил и сможет со своей стороны оказывать влияние на них.

2.4 Построение карт стратегических групп конкурентов

Задание 6. Построить карты стратегических групп конкурентов, используя данные таблицы 15.

Таблица 15 – Анализ рыночной конкуренции в декабре 2014 г.⁹

Показатели	Фирма 1	Фирма 2	Фирма 3	Фирма 4	Фирма X	Рынок
Цена продукции, р.	285,000	300,000	286,000	290,000	288,014	288,967
Качество продукции, балл	1,22	1,13	1,00	1,00	1,17	1,15
Расходы на рекламу, р.	125400	220000	158000	200000	149557	161065
Ставка комиссионных по сбыту, %	6,00	7,00	7,00	6,50	7,34	7,06
Коэффициент привлекательности, доли ед.	0,91	1,21	0,90	0,89	1,00	7,90
Спрос на продукцию, шт.:						
– первичный	18554	24730	18430	18096	20447	161598
– вторичный	0	0	0	0	3651	14604
– суммарный	18554	24730	18430	18096	24098	176202
Запас продукции на начало месяца, шт.	16665	16743	14907	16893	—	—
Уровень спроса, доли ед.	1,11	1,48	1,24	1,07	—	—
Кол-во проданной продукции, шт.	16665	16743	14907	16893	24098	161600
Выручка от продажи продукции, р.	4749525	5022900	4263402	4898970	6940561	46697041
Прибыль от продажи продукции, р.	2256583	2719583	2571954	2973252	—	—
Рентабельность продукции, %	47,51	54,14	60,33	60,69	—	—
Доля рынка, %:						
– по количеству	10,3	10,4	9,2	10,5	14,9	100,0
– по стоимости	10,2	10,8	9,1	10,5	14,9	100,0

Задание 7. Построить карты стратегических групп конкурентов, используя данные деловой ситуации 1.

⁹Компьютерная деловая игра «БИЗНЕС–КУРС: Максимум 1.4» Программа Администратора. © ООО «ВККБ», 1995–2010

2.5 Анализ сильных и слабых сторон предприятия в конкурентной борьбе. Построение профиля конкурентных преимуществ (недостатков)

Задание 8. Провести анализ сильных и слабых сторон предприятий в конкурентной борьбе, используя данные таблицы 15. Сформировать таблицы определения относительных преимуществ предприятия в конкуренции и профиля конкурентных преимуществ (недостатков). Сделать выводы.

Задание 9. Провести анализ сильных и слабых сторон предприятий в конкурентной борьбе на примере деловой ситуации 2. Сформировать таблицы определения относительных преимуществ предприятия в конкуренции и профиля конкурентных преимуществ (недостатков). Сделать выводы.

Ситуация для анализа 2: отель «Лазурный берег»¹⁰

Долгое время отель «Лазурный берег» предлагал «рай» отдыхающим. Под умелым руководством Джорджа Смитта отель, расположенный в Италии, получил хорошую репутацию. Смерть господина Смитта поставила под угрозу будущее отеля. Руководство делом перешло в руки Мэри Смитт, двадцатишестилетней дочери мистера Смитта. Ранее Мэри закончила двухгодичный курс подготовки в школе гостиничного дела.

Дело отца необходимо было продолжать, и Мэри начала изучать работу отеля «Лазурный берег». Отель имел 25 спален, восемь из них с ваннами, обеденный зал на 60 человек, зал для торжеств на 200 человек, общий бар для отдыха с видом на море, бар в подвале и игровую комнату для детей. Она узнала, что в последние годы дело не расширялось, а прибыли реально уменьшились. Само здание отеля в некоторых местах выглядело ветхо.

Рассмотрев финансовые показатели, Мэри обнаружила, что в 1995 г. оборот отеля был чуть больше 110 тыс. амер. долл. Это соответствовало среднему показателю по отрасли для данного количества комнат. Структура оборота в процентах приведена в таблице 16.

Таблица 16 – Структура оборота отеля «Лазурный берег» (%)

Статья расхода	«Лазурный берег»	В целом по отрасли
Питание	49	41
Проживание	16	21
Напитки	28	33
Прочее	7	5
Всего	100%	100%

Без сомнения, кухня была сильной стороной отеля.

Кроме «Лазурного берега», на курорте было еще два отеля, и казалось, что дела там шли хорошо. Мягкий климат означал шестимесячный туристический сезон. «Лазурный берег» оставался открытым в течение всего года. В осенне–зимний сезон в отеле останавливалось небольшое число туристов. Мэри было ясно, что «Лазурный берег» выживал за счет репутации и кухни.

Тем не менее отель внутри и снаружи требовал обновления. Мэри решила обратиться в «Кольт» (английское консалтинговое агентство) за советом.

¹⁰ Проект Тасис по содействию реструктуризации предприятий (ТЕРФ).

«Кольт» предложил провести изменения: семнадцать спальных комнат без ванн превратить в десять комнат с ванными за 94 тыс. долл.; косметический ремонт оставшихся спален и общих залов стоил бы еще 35 тыс. долл.; дополнительно предусматривалась установка системы центрального отопления за 10 тыс. долл.

Сумма вложений показалась Мэри шокирующей. Она успокоилась, когда узнала, что «Кольт», скорее всего, окажет субсидию в 36% стоимости. Более того, Мэри обнаружила, что ее отец положил на счет в банке свыше 20 тыс. долл. на модернизацию отеля. Теперь Мэри должна была решить, какую рыночную политику она выберет на будущее.

ТЕМА 3 SWOT–АНАЛИЗ

Задание 10. Используя данные деловой ситуации 1:

1) определить взвешенную оценку состояния внешней среды и реакцию на неё организации. Заполнить таблицы 17, 18;

2) заполнить матрицу SWOT – анализа (таблица 19).

Таблица 17 – Результаты стратегического анализа внешней среды, ранжированные по значимости и степени воздействия, с выделением возможностей и угроз

Внешние стратегические факторы	Воздействие В – высокое С – среднее Н – низкое	Вероятность В – высокая С – средняя Н – низкая	Значение В – высокое С – среднее Н – низкое	Ранг фактора 1 – самый значимый фактор и т.д.	Идентификация фактора (О – возможность, Т – угроза, А – другое)
1	2	3	4	5	6
1 Экономические факторы					
....					
2 Политические факторы					
...					
3 Рыночные факторы					
...					
4 Технологические факторы					
....					
5 Международные факторы					
....					
6 Факторы социального поведения					
...					

Таблица 18 – Корреляционная SWOT – матрица

			Внешняя среда						Сумма баллов
			Возможности (О)			Угрозы (Т)			
			О1	О2	Оn	Т1	Т2	Тn	
Внутренняя среда	Сильные стороны (S)	S1							
		S2							
		Sn							
	Слабые стороны (W)	W1							
		W2							
		Wn							
Сумма баллов									

Таблица 19 – Матрица SWOT (пример)¹¹

	ВОЗМОЖНОСТИ (О) 1 появление новых сегментов рынка; 2 наличие потенциала роста спроса; 3 снижение темпов инфляции	УГРОЗЫ (Т) 1 неблагоприятное изменение налогового законодательства; 2 изменение (снижение) цен конкурентов
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ (S) 1 отработанные схемы снабжения; 2 высокий производственный потенциал; 3 нет зависимости от заёмных средств; 4 эффективное управление издержками	СИЛА И ВОЗМОЖНОСТИ Увеличение доли рынка; Рост объёмов продаж; Рост прибыли за счет низких издержек	СИЛА И УГРОЗЫ Сохранение рыночных позиций
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ (W) 1 отсутствие четких целей и стратегии; 2 отсутствие явных конкурентных преимуществ; 3 слабая система продвижения; 4 недостаточные исследования рынка	СЛАБОСТЬ И ВОЗМОЖНОСТИ Разработка конкурентной стратегии и организация маркетинга за счет собственных финансовых ресурсов	СЛАБОСТЬ И УГРОЗЫ Снижение объёмов продаж по отдельным ассортиментным позициям

Задание 11. Используя данные деловой ситуации 3, провести SWOT-анализ на 1994 и 2001 гг., сравнить результаты.

Ситуация для анализа 3: ЗАО «Текстиль - 1»¹²

Общая информация. Компания «Текстиль-1» была основана в 1831 г. как маленькая шерстяная мануфактура при водяной мельнице. Компания находится в небольшом подмосковном промышленном поселке, окруженном дачами и военными городками. В 30-х и 50-х гг. XX в. предприятие было дважды реконструировано. Была создана также развитая социальная инфраструктура, включающая детский сад, общежитие, пионерлагерь, дом отдыха, дома для работников и т. д.

Последняя реконструкция была проведена в 1988 – 1990 гг. Почти 20% установленного оборудования поступило по импорту, из Италии и ФРГ, остальное было отечественным. После реконструкции производственные мощности закрытого акционерного общества (ЗАО) «Текстиль-1» достигли 2 млн погонных метров шерстяных тканей в год, численность работников была доведена до 1 тыс. человек, а основные фонды составили 22 млн руб. Приватизация фабрики произошла в 1992 г. Уставный капитал был разделен на 220 тыс. обычных акций, выкупленных работниками завода. Распределение акций было

¹¹ Глумаков В. Н., Максимцов М. М., Малышев Н. И. Стратегический менеджмент : практикум. – Москва. : Вузовский учебник, 2008. – С.48.

¹² Источник: http://economy-ru.com/osnovyi-menedjmenta_990/situatsii-dlya-analiza-45559.html

относительно равномерным и зависело в основном от стажа работы. Генеральный директор, прослуживший на фабрике 35 лет, получил 7,5 тыс. акций.

Организационная структура. Как в типичном акционерном обществе, высшим органом управления является общее собрание акционеров, которое назначает генерального директора. Генеральный директор назначает членов Правления. В состав Правления «Текстиль-1» входит семь человек: генеральный директор, коммерческий директор, главный инженер, главный бухгалтер и три начальника производства. Организационная структура следует технологической цепочке: прядение – ткачество – окраска – отделка. В 1993 г. был создан отдел маркетинга, подчиненный коммерческому директору и практически монополизировавший как собственно маркетинговые исследования и подготовку договоров и контрактов, так и обработку экономической информации. Генеральный директор оставил за собой общий контроль, определение стратегических приоритетов и контакты с важнейшими хозяйственными партнерами в местной администрации. На деле все важнейшие решения на предприятии принимаются двумя людьми: генеральным директором Иваном Алексеевичем Васильевым и коммерческим директором Арнольдом Валентиновичем Зеленовым.

Иван Алексеевич – ветеран текстильной отрасли. Он работает на заводе более 35 лет, пройдя путь от мастера до директора. Арнольд Валентинович – недавний выпускник МГУ, свободно владеющий английским и немецким языками, стажировавшийся за рубежом. Иван Алексеевич, правда, жалуется на то, что на стратегические решения у него практически не остается времени. Он объясняет это так: «У нас нет настоящей управленческой команды, и отсюда все проблемы «тащатся» к руководству. Очень сложно научить начальников цехов не бояться брать инициативу в свои руки, принимать решения и отвечать за них. Нас столько лет приучали беспрекословно выполнять приказы, что и мне нелегко дается принятие самостоятельных решений».

Положение в российской текстильной промышленности. Российская текстильная промышленность – одна из отраслей, в наибольшей степени пораженная экономическим кризисом. Спад массового спроса характеризуется тем, что население стало больше тратить на питание, чем прежде, и значительно меньше – на одежду. Опросы свидетельствуют, что 75% населения России покупают сейчас меньше одежды, чем до 1992 г.

Дезинтеграция СССР превратила потребителей хлопка и шерсти в импортеров. Цены на узбекский хлопок достигли мирового уровня в ноябре 1993 г., цены на шерсть держатся до 80 – 90% мирового уровня. После либерализации внешней торговли организованные и «челночные» поставки текстиля и обуви приняли обвальный характер. В 1994 г. на обувь и текстиль приходилось до 30% российского импорта и более половины «челночных» поставок. Шерстяная отрасль разделила общую судьбу текстильной промышленности. Во II квартале 1994 г. производство шерстяных тканей в России составило 22 млн погонных метров, т. е. 22,4% уровня соответствующего периода 1991 г.

Рыночная позиция компании «Текстиль - 1»

Поставщики. Шерсть, главное сырье для выпуска шерстяных тканей, оказалась в дефиците. В 1994 г. в России было произведено лишь 48 тыс. т шерсти по сравнению с 90 тыс. т в 1991 г., из этого количества около 50% было экспортировано. Потребление шерсти компанией «Текстиль - 1» составляет около 1,1 тыс. т в год. Кроме того, в России имеется всего девять шерстостроительных фабрик, так что рынок шерсти сегментирован и монополизирован. И. А. Васильев убежден, что шерстостроительные фабрики поставляют на внутренний рынок только ту шерсть, которую оказалось невозможно продать на Запад из-за ее низкого качества.

Руководство компании «Текстиль - 1» пыталось преодолеть дефицит шерсти путем организации собственной закупочной фирмы, пыталось организовать систему многоуровневой бартерной торговли – обменивать шерстяные ткани на товары народного потребления и затем поставлять их (бывшим) совхозам и колхозам в обмен на шерсть. Затея оказалась неудачной из-за низкой ликвидности шерстяных тканей и отсутствия квалифицированного торгового персонала.

В 1994 г. положение с сырьем стало катастрофическим. Предприятие работает «с колес», т. е. без запасов сырья. Многие заказы стали выполняться на «давальческом сырье». Так, одна немецкая фирма, разместившая на фабрике заказ на 100 тыс. м ткани, была вынуждена закупить шерсть в Австралии и предоставить ЗАО «Текстиль - 1» как кредит, погашаемый экспортными поставками.

Маркетинг и сбыт. Традиционный рынок шерстяных тканей практически разрушился к 1994 г. Если во времена СССР ткани «Текстиль - 1» закупали почти 80 швейных фабрик по всей стране, то сейчас лишь одна швейная фабрика продолжает делать регулярные закупки. Одновременно прекратили свое существование государственные оптовые снабженческо-сбытовые структуры. Частные оптовики в 1994 г. были слишком малы, чтобы обеспечить устойчивый сбыт. Как правило, размер закупок частного «оптовика» не превышал 1 тыс. м тканей. В результате единственными надежными отечественными потребителями остались шесть специализированных торговых домов, но они закупают в год не более 150 тыс. м тканей – менее месячной производственной программы при нормальной загрузке мощностей. С 1992 г. возникли новые потребители – американские и германские оптовики швейных изделий. На данном рынке компания «Текстиль - 1» выступает в кооперации с российскими и украинскими швейниками. Спрос полностью зависит от конкурентных преимуществ российских и украинских текстильщиков.

Руководство «Текстиль - 1» сформулировало четыре важнейших конкурентных преимущества:

– низкие издержки производства по сравнению с европейскими производителями из Италии, Шотландии, Испании, особенно в части затрат на рабочую силу. Действительно, уровень зарплаты работников компании «Текстиль - 1» не превышает 200 долл. в месяц;

– высокое качество российских шерстяных тканей. Большинство шерстяных фабрик в Центральном регионе России было основано более 100 лет назад в небольших городках, где работники бережно сохраняют традиции ремесла;

– высокий образовательный уровень работников. В компании все менеджеры имеют высшее образование, а 50% рабочих – среднетехническое образование. Высокий уровень образования облегчает освоение новой технологии производства и нового оборудования;

– высокая интенсивность труда. Средняя «зона обслуживания» (число станков, обслуживаемых одновременно) российского рабочего в текстильной промышленности в 4 раза превышает данный показатель для Германии и в 12 раз – для Индии.

Руководство объективно оценивает конкурентные преимущества ЗАО «Текстиль -1» как временные. Действительно:

– дальнейший рост внутренних цен на шерсть, энергию и транспорт сводит на нет преимущества по издержкам;

– качество тканей постепенно снижается с износом оборудования. Например, компания «Текстиль - 1» не смогла принять несколько заказов, так как выпускаемые ткани не соответствовали отдельным западным стандартам по дизайну и плотности тканей.

В целом структура рынка «Текстиль-1» в 1994 г. выглядела следующим образом:

– 80% тканей поставлялись четырем американским фирмам;

– 10% тканей забирала одна немецкая фирма;

– 10% реализовались через шесть российских торговых домов, мелких оптовиков и поставлялись на одно российское швейное предприятие.

Рыночное положение по мнению руководства компании. Иван Алексеевич Васильев рассказывает: «Мы все еще производим ткани высокого качества, но у нас нет сбыта в России. Если российская женщина захочет обновить гардероб, то она будет выбирать что-либо из импортных товаров, а не пальто, пошитое на фабрике имени «8 Марта». Так что нам пришлось обратиться на Запад, и в конечном счете мы вышли на людей из Гармент Дистрикт в Нью-Йорке – квартала, в котором сосредоточены офисы крупнейших торговцев одежды.

Специалисты из Нью-Йорка нашли, что наши ткани идеально соответствуют вкусам американских бабушек. Но шить в Америке невозможно, затраты на зарплату там слишком высоки, а в Латинской Америке, кроме пончо, ничего из шерсти никогда не шили. Тогда мы нашли одну швейную фабрику на Украине, которая берет наши ткани и шьет из них пальто. Какие этикетки к ним прикрепляются – это уже не наше дело».

Продолжает Арнольд Валентинович Зеленов: «Этикетки – это не наше дело, но знать цены надо по всей цепочке. Мы продаем нашу ткань, скажем, по 5 долл. за 1 м. На одно пальто идет 3 м ткани. Украинцы берут за пошив еще около 4 долл. В то же время оптовая цена одного пальто в Нью-Йорке колеблется между 60 и 70 долл., а розничная цена – 89, 95 долл. Так что вы видите, наша доля в цене не превышает 17%».

Иван Алексеевич Васильев добавляет: «Единственная возможность повысить рентабельность работы – установить прямые поставки на зарубежные рынки. В принципе такая возможность существует, ведь российская квота на экспорт в ЕС не выбирается. Однако американцы покупают 80% нашей продукции. С одной стороны, сразу от этих контрактов не откажешься, с другой – поле для маневра слишком мало. А условия, выставляемые американцами, жмут нас все сильнее».

Иван Алексеевич Васильев поясняет: «Давайте разложим наши издержки. Из 5 долл. за 1 м ткани 2 долл. – затраты на сырье. Дальше идут дополнительные расходы. Мы платим за ремонт домов, в которых живут работники предприятия. Да я и сам живу в том же доме. Мы платим за обеды для рабочих, поддерживаем дом отдыха и профилакторий, а тут еще налоги. В результате из стандартной «штуки» сукна длиной 27 м мы имеем только 3,4 м чистой прибыли, т. е. 12,6%. Теперь вспомните про инфляцию».

Финансовое положение фирмы по мнению руководства. Арнольд Валентинович Зеленов убежден, что компания находится на грани финансовой катастрофы: «В IV квартале 1993 г. уровень текущей ликвидности был 0,83, а сейчас – 1,2. На самом деле улучшение это лишь кажущееся. У нас дебиторской задолженности на 2,3 млрд руб., в большинстве своем она никогда не будет погашена. Мы сами задолжали кредиторам 2,8 млрд руб. Главная причина наших долгов – политика поставщиков шерсти и красителей, требующих 100% предоплаты. Мы замораживаем оборотный капитал. По норме нам надо около 2 млрд руб. оборотного капитала, а имеется лишь 1,3 – 1,5 млрд руб. Остальные доставем через кредиты под людоедские проценты».

Иван Алексеевич Васильев дополняет: «На самом деле самое неприятное, так это то, что мы задолжали зарплату за 3 – 4 мес. Я прилагаю все усилия, чтобы расплатиться с рабочими к Новому году».

Стратегический выбор руководства. Руководство компании разработало три сценария возможного развития событий.

Сценарий 1. Это вариант сохранения нынешней ситуации. Компания продолжает полагаться на западные заказы. Требуемое качество продукции будет достигаться более тщательной работой и увеличением доли ручного труда.

Сценарий 2. Компания будет продолжать работать на западные заказы, но руководство будет стараться провести ряд мер по улучшению качества продукции, а именно:

– создать специальный отдел внешнеэкономических связей. В задачу отдела будет входить не только оформление контрактов и отслеживание ситуации на мировых рынках сырья и готовой продукции, но и подготовка технических спецификаций по зарубежным стандартам для внедрения в производство;

– перестроить систему контроля качества. Контроль за качеством сосредоточен по разным подразделениям (ОТК, заводская лаборатория, инженеры по качеству в цехах). Предлагается создать единую службу сквозного контроля качества и подчинить ее руководителю в ранге заместителя директора;

– децентрализовать экономическую работу. Вместо планово-экономического отдела предлагается создать в каждом производстве (прядение, ткачество, отделка) экономические бюро. Главной задачей экономических бюро будет анализ издержек и разработка мер по их снижению.

Сценарий 3. Компания видит свое будущее в более тесной кооперации с зарубежными партнерами. Для этого предлагается передать значительный пакет акций (не менее 30%) в обмен на современную технологию (патенты, ноу-хау и оборудование). Руководство хочет иметь представителя зарубежной фирмы не только в составе Совета директоров, но и в составе Правления, чтобы влиять на стиль управления и принятие текущих решений.

Генеральный директор склоняется к сценарию 3, но опасается, что зарубежный партнер потребует ликвидировать весь дорогостоящий соцкультбыт. Между тем среди рабочих уже распространяются слухи о возможном скором приходе «варягов», и значительное число работников считает это последним шансом на выживание компании.

ОАО «Текстиль - 1» в 2001 г. Прошло более шести лет. Из разговора с А. В. Зеленовым, занявшим пост генерального директора теперь открытого акционерного общества (ОАО) «Текстиль - 1» три года назад, после ухода на пенсию прежнего генерального – И. А. Васильева:

«Да, много воды утекло с 1994 г. Я вспоминаю наши мечтания в то время, попытки выстроить долгосрочную стратегию выживания и развития. Что же на самом деле получилось?»

Во-первых, мы сохранились как крупные экспортеры тканей. На экспорт в США идет 50% нашей продукции. Но сейчас наша задача – сократить экспорт. На экспорт требуются ткани дешевые, нам их сейчас производить неинтересно. Наша задача – удержать свой рынок.

Свой же рынок образовался из-за того, что мы смогли свои слабости не то чтобы преодолеть, но использовать во благо себе и покупателям. Начнем с основы производства, – сырья. Большинство западных шерстяных тканей производятся из так называемой «восстановленной шерсти». Эта шерсть получена из отходов шерстяного производства. Это короткое волокно. Для того чтобы сделать пряжу, необходимо добавить более длинные волокна, например, капрон. Так что в импортных тканях – 10 – 20% капрона. В результате получаются хорошие ткани, но они рассчитаны на один сезон, плохо ведут себя при химчистке, «разволокняются». Мы не смогли добиться такого использования восстановленной шерсти, поэтому наши ткани делаются не из отходов, а из той шерсти, которую состригают с овцы и в таком виде пускают в производство. Поэтому мы по праву ставим на свои изделия знак «WOOLMARK» – обозначение того, что данное изделие изготовлено из чистой натуральной шерсти высокого качества в соответствии со специальным международным стандартом, но и дополнительно приписываем с полным основанием «PUR NEW WOOL» – «только новая шерсть». Миллионы людей во всем мире при покупке изделий из шерсти ориентируются именно на этот знак.

Во-вторых, были ограничения при сбыте тканей внутри страны. Не хотели швейники брать нашу продукцию, потому что и сами «гнали» унылые, отставшие от моды модели. Пришлось начать собственное швейное производство. Зарегистрировали торговую марку, звучащую то ли по-итальянски, то ли по-английски, высвободили часть площади, привлекли собственных работниц – и дело пошло. Сейчас выпускается до 30 моделей демисезонных и зимних пальто, полупальто, свингеров, пончо. Изделия выпускаются малыми партиями. Тут уж и швейники забеспокоились – «если эти могут «с нуля» наладить рентабельное производство, то нам удастся и подавно». И даже если они копируют наши модели, то все равно возникает интерес и дополнительный спрос на наши ткани. Так мы восстановили наши позиции на российском рынке.

Ну и в-третьих, для того чтобы достигнуть такого положения, пришлось «раскрыться». Мы преобразовались из ЗАО в ОАО, появились «внешние» акционеры. Впрочем, они недолго пробыли «внешними». С самого начала заинтересовались в росте инвестиций и выправлении условий со снабжением и сбытом. Таким образом, они быстро перестали ощущать себя «внешними», перешли в разряд «своих».

Разумеется, не одни мы такие «умные и удачливые». С конца 1998 г. спрос на российские шерстяные ткани снова повышается. С 1999 г. производство шерстяных тканей выросло на 20%, в 2000 г. – почти на 14%. «Большая семерка» отечественных производителей (АО «Московская тонкосуконная фабрика им. П. Алексеева», Купавинская тонкосуконная фабрика им. И. Н. Акимова, АО «Тверской камвольный комбинат», АО «Невская мануфактура», АО «Павлово–Посадский камвольщик», Арендное предприятие «Ростокинская камвольная отделочная фабрика», московская фабрика «Освобожденный труд») произвели в 2000 г. более 40% общероссийского выпуска шерстяных тканей. Но и для нас остается еще достаточно места. Кроме того, мы освоили в 2000 г. несколько видов артикулов, превосходящих по всем параметрам качества итальянские аналоги. Так что мы считаем предприятия «большой семерки» не столько конкурентами, сколько коллегами. Мы регулярно встречаемся на выставках, ярмарках, проводим общие кампании в защиту отечественного товаропроизводителя. В этом году мы празднуем 150-летие нашей фабрики и приглашаем всех на торжества. Повернуть условия вспять, к ситуации 1993 – 1994 гг., уже не удастся никому».

ТЕМА 4 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ СИНТЕЗ

Задание 12. Сформулировать видение и миссию следующих организаций:

- ОАО «Курганмашзавод» – предприятие по производству военной техники и ряду продукции гражданского назначения;
- ООО «Светлана» – предприятие малого бизнеса в сфере платных услуг населению;
- муниципальное образовательное учреждение «Гимназия».

Задание 13. Сформулировать видение, миссию и стратегические цели предприятия на примере деловой ситуации 4.

Ситуация для анализа 4: Череповецкий комбинат АО «Северсталь»

«Мы переживаем сейчас самый ответственный момент в управлении предприятием!» — руководитель АО «Северсталь» Иван Петров был настроен решительно. Присутствующие на совещании в конце января 1996 г. руководители основных видов деятельности предприятия были с ним согласны и готовы к обсуждению.

«Два года назад в экономическом положении предприятия произошел перелом, — продолжал Иван Петров. — В прошлом году нам удалось удержать производство практически на уровне предшествующего года, в первом месяце этого года объем производства составил 132,4% по сравнению с январем предыдущего...».

Главное — необходимо было привести в порядок систему управления комбината. Первые шаги в этом направлении уже сделаны: пополнившие руководство многих отделов предприятия молодые, энергичные специалисты четко определили полномочия и ответственность менеджеров всех уровней, провели ревизию ранее заключенных контрактов, упорядочили документооборот внутри предприятия. Была проведена частичная модернизация оборудования и переход на прогрессивные технологии, предприятие стало владельцем акций (крупный пакет) предприятий-поставщиков — все это дало свои результаты. С января 1995 г. отмечался устойчивый рост курса акций комбината и были все основания полагать, что эта тенденция сохранится.

Что касается производственной сферы, то имеющиеся показатели подтверждают этот прогноз. Так, в январе 1996 г. добыча железной руды по сравнению с предыдущим месяцем возросла на 5%, производство чугуна — на 8, стали — на 4, готового проката — на 1, коксана — на 3%. На спаде пока находилось лишь производство стальных труб, их выпуск в январе сократился на 4%.

Изменилась и структура сталеплавильного производства. Увеличивается доля прогрессивных и наиболее экологически чистых методов производства, снижается доля производства мартеновской стали.

Повышение качества продукции происходило за счет проводимой на заводах модернизации. Объем капитальных вложений в 1995 г. составил около 4 млрд руб., значительная часть которых оплачена из собственных средств предприятия.

Отраслевой анализ. Черная металлургия относится к наиболее материалоемким и энергоемким отраслям производства в России. Здесь потребляется до 9% топлива и энергии всей страны. Значение черной металлургии для промышленного производства страны определяется прежде всего тем, что она служит базой для развития машиностроения.

Производство черной металлургии имеет сложную структуру и включает следующие подотрасли: рудно-сырьевую, коксохимическую; производство чугуна, стали, проката; производство огнеупоров, ферросплавов, вторичной черной металлургии.

Общий промышленный спад производства в России в последнее время повлек за собой снижение потребности в металлах и металлопродукции.

Основа металлургической промышленности – горнорудная и угольная отрасли – испытывают недостаток инвестиций. Металлургические комбинаты испытывают дефицит коксующихся углей. Предприятия угольной промышленности предпочитают продавать хорошо спекающиеся марки угля иностранным предприятиям, совместным предприятиям, коммерсантам за «живые» деньги.

Из-за изменения структуры спроса (свертывание заказов оборонной и авиакосмической промышленности) снизилось качество стали и сократилось производство высококачественного проката.

Технический уровень производства в отрасли тоже оставляет желать лучшего. Удельный вес электростали в общем ее производстве по России занимает 56%, тогда как в развитых странах – 95-100%.

Напряженное финансовое состояние металлургических комбинатов и недостаток оборотных средств привели к увеличению просроченной задолженности поставщикам сырья и энергии.

Черная металлургия отличается высокой капиталоемкостью и длительными сроками окупаемости проектов. Хронический дефицит капиталовложений сдерживает реализацию программы реконструкции и модернизации отрасли. В рамках Федеральной программы технического перевооружения и развития металлургии в России предусматривалось привлечь в металлургию 24 млрд руб. и 10,6 млн долл. В 1995 г. расчетная потребность отрасли в капитальных вложениях составляла 9,6 млрд руб. Валютные кредиты предприятий в основном будут оплачиваться за счет выручки от внешнеторговой деятельности. Данная программа предусматривала и значительное улучшение качества продукции.

Организационно-правовой статус предприятия. Комбинат «Северсталь» – одно из крупнейших в России предприятий черной металлургии. Среди комбинатов с полным металлургическим циклом и производственными мощностями более 1 млн т в год он занимает второе место после Магнитогорского комбината.

Среднемесячная заработная плата была значительно выше среднеотраслевой. «Северсталь» участвует в АО «Карельский окатыш» (бывший Костомукшский горно-обогатительный комбинат) – ему принадлежит 31% акций комбината. С одной стороны, такое вложение кажется невыгодным: Костомукшский комбинат испытывает большие финансовые затруднения. С другой стороны, г. Костомукша – основная сырьевая база череповецких металлургов, и владение крупным пакетом акций позволяет «Северстали» влиять на стоимость закупаемого сырья. Кроме того, Череповецкий комбинат имеет долевое участие в 19 акционерных обществах.

Поставщики. АО «Северсталь» – единственное в своем роде металлургическое предприятие, прямо не «привязанное» ни к топливным, ни к сырьевым базам. Оно расположено между источниками сырья (Костомукша), топливными базами (Печорский каменноугольный бассейн) и потребителями продукции, причем с источниками сырья и топлива Череповец соединяют магистральные

железнодорожные линии. Близость же к потребителям снижает транспортные затраты в цене готовой продукции.

Месторождения железной руды Северного района, к которым относится и костомукшское, в 1996 г. разрабатывались наиболее активно. По приблизительным оценкам, при объемах производства на уровне 1992 г. (44,1 млн т) разведанных запасов должно хватить на 64 года. Однако нельзя забывать ни о ежегодном падении добычи, ни об условности приведенных цифр. Печорские месторождения коксующегося угля еще сравнительно новые и смогут обеспечить комбинат в течение длительного времени.

Готовая продукция. Череповецкий комбинат производит сталь, чугун, прокат, заготовку, гнутые профили, стальное литье, продукты коксохимического производства (кокс, сульфат аммония, бензол, толуол, нафталин) и товары народного потребления (эмалированная посуда, миксеры, кофемолки, стиральные машины, сельскохозяйственную продукцию).

Основной объем стали производится Череповецким комбинатом на мартеновских установках, что обуславливает недостаточно высокое качество продукции.

АО «Северсталь» планирует переоборудовать мартеновские установки в двухванные прямоточные агрегаты с более низким удельным расходом топлива и огнеупоров. Сооружаются также установки непрерывной разливки стали, что позволит комбинату получить до 5,8 млн т годной литой заготовки в год.

В среднем рост цен на готовую продукцию металлургов не успевал за изменением цен энергетиков и транспортников (в основном по причине низкого спроса), что за год привело к снижению рентабельности производства с 47,4 до 16%.

Издержки производства. Металлургия полного цикла относится к наиболее энерго- и материалоемким отраслям: на сырье и топливо в среднем приходится до 85 - 90% всех затрат. Отсталые технологии и необходимость обогащения низкосортного (российская железная руда содержит железа в 3,5 раза меньше, чем бразильская или австралийская) сырья приводят к росту материальных затрат в себестоимости.

Энергозатраты на 1 т готового проката на 20 - 30% превышают аналогичный показатель металлургических предприятий Японии и Германии.

Структура затрат на производство продукции российской черной металлургии в отличие от развитых стран характеризуется низкой долей заработной платы (она в 2,5 раза ниже, чем в Японии и Германии, в 3 раза ниже, чем в США). Транспортные расходы, наоборот, занимают все больший удельный вес.

Структура затрат Череповецкого комбината существенно не отличается от среднеотраслевой и с 1992 г. практически не изменилась. Себестоимость производства стали комбинату удастся поддерживать пока на приемлемом уровне за счет наибольшего в отрасли удельного расхода металлолома на 1 т стали.

Внутренний рынок. Metallургический комплекс России работал в 1994–1995 гг. в условиях сокращения потребления на внутреннем рынке черных металлов. Объем поставок металлопродукции в страны-члены СНГ уменьшился вдвое.

Безусловно, экспорт в ближайшее время останется основной статьей доходов металлургических предприятий, но по мере выхода страны из кризиса недозагруженные мощности металлургических комбинатов будут задействованы на удовлетворение внутренних потребностей.

Структура спроса претерпела определенные изменения. Наибольшим спросом стала пользоваться листовая, в том числе оцинкованная сталь.

Одна из вероятных причин – значительная эффективность экспорта именно этого вида продукции. Уменьшился спрос на некоторые высококачественные виды проката и инструментальную сталь в связи с сокращением заказов оборонной и авиакосмической промышленности.

В апреле 1995 г. наблюдался устойчивый спрос на все виды строительного металла, причем в большей мере на мелкие партии товара. Продажу металла в розницу Череповецкий комбинат осуществляет через фирму «Металлснаб».

Сбыт готовой продукции осуществляется двумя способами: через посреднические торговые организации и путем установления прямых связей с потребителями. Комбинатам более выгодны прямые связи, обеспечивающие более быстрый сбыт и нередко предоплату поставок. Торговцы же, наоборот, предпочитают работать с комбинатами через посреднические фирмы, стремясь обеспечить стабильность поставок и более низкие цены (посредникам предусматриваются скидки до 10 - 15%).

Экспорт. В большинстве стран Западной Европы перспективы рынка черных металлов являются благоприятными для поставщиков. Спрос на российский металл в США, странах Центральной и Юго-Восточной Азии, Австралии будет расти.

Для российских металлургов эффективность экспорта, помимо благоприятных цен, поддерживается льготным налогообложением, быстрой оплатой продукции, более низкими транспортными тарифами.

Основной проблемой металлургических комбинатов в 1995 г. было улучшение качества продукции, поставляемой на экспорт. Конкурентоспособными в 1996 г. являлись только 10 - 15% поставляемой продукции.

На Череповецком комбинате большое значение придается сортировке, маркировке и упаковке продукции, отправляемой на экспорт, совершенствованию товаропроизводимой сети. Большую часть экспортной продукции Череповецкий комбинат перевозит собственными трейлерами.

Конкуренты. С учетом технической оснащенности лидером в отрасли выступает Новолипецкий комбинат, не использующий в производстве мартеновских установок. Наибольшее количество мартеновских печей имеет Магнитогорский комбинат. По техническому развитию АО «Северсталь» находится на среднеотраслевом уровне. По объемам же производства лидировал именно

Череповецкий комбинат, уступая в производстве кокса только Магнитогорскому и Липецкому комбинатам.

Магнитогорский комбинат, несмотря на свои размеры, быстро теряет лидирующее положение в отрасли. На первое место выходит АО «Северсталь». Его реальными конкурентами могут выступить, пожалуй, лишь Нижнетагильский и Новолипецкий комбинаты, быстро наращивающие объемы реализации и повышающие качество продукции.

Анализ финансового состояния предприятия. Финансовое состояние компании ухудшается. Такая ситуация свойственна большинству предприятий отрасли. Основная причина – техническая отсталость предприятий отрасли по сравнению с мировыми компаниями, высокая себестоимость готовой продукции. Ситуация осложняется еще и тем, что большие средства вкладываются в модернизацию производства. По сравнению с другими предприятиями отрасли финансовое положение комбината вполне благоприятно. Если в результате проводимой модернизации производства удастся понизить себестоимость продукции, сохранив при этом объемы продаж, то предприятие можно будет с уверенностью назвать «флагман отрасли».

ТЕМА 6 ВЫБОР КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ

Задание 14. На основе исходных данных деловых ситуаций 1 – 5, разработать корпоративные стратегии предприятий (организаций), используя следующие инструменты выбора корпоративной стратегии:

- 1) методику И. Ансоффа;
- 2) матрицу БКГ (Boston Consulting Group);
- 3) методику GE (General Electric) / McKinsey;
- 4) методику Arthur D. Little.

Ситуация для анализа 5: АНПО «ХОЛОД»¹³

Исходные данные

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

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

Продукция предприятия. В настоящее время предприятие выпускает пять видов продукции: П₁, П₂, П₃, П₄, П₅. Из них три вида – П₁, П₂, П₃ – занима-

¹³ Зуб А. Т. Стратегический менеджмент : теория и практика : учебное пособие для вузов. – Москва. : Аспект Пресс, 2002. – 415 с.

ли наибольший удельный вес в производственной программе (до 70%). По продукции P_1 и P_2 , занимающей более 60% общего объема производства, предприятие является монополистом.

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

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

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

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

Однако в настоящее время объем производства продукции P_4 и P_5 в общей программе предприятия занимает небольшой удельный вес (немного больше 10%). При этом у предприятия по данным видам продукции есть конкуренты в России и странах СНГ.

Потенциал предприятия. Предприятие обладает высоким научно-техническим, производственным и организационным потенциалом. На предприятии имеется законченный цикл НИОКР и технического обеспечения производства.

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

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

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

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

Рыночные позиции предприятия. Переход к рыночным отношениям и изменение условий хозяйствования поставили предприятие перед фактом неостребованности значительного объема продукции P_1 , P_2 , P_3 , производимой по госзаказу.

Начиная с 1993 г. наблюдается резкий и устойчивый спад суммарного объема продаж. Не меняет сложившегося положения и то, что предприятие освоило выпуск новых, пользующихся растущим рыночным спросом изделий П₄ и П₅ (рисунок 2).

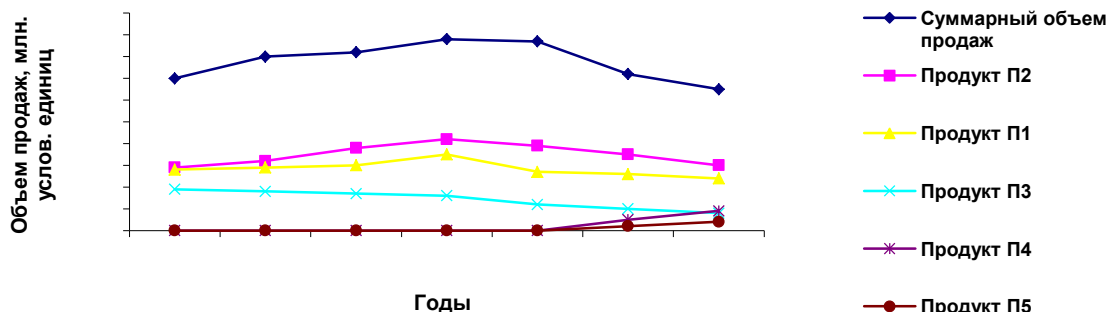


Рисунок 2 – Жизненные циклы продукции

Прогноз развития рынка. Экспертный портфельный прогноз продукции предприятия на 2000 г. представлен в таблице 20

Таблица 20 – Портфельный прогноз продукции предприятия

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

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

По продукции П₃ по всем показателям рыночные позиции крайне неблагоприятные.

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

Сильные и слабые стороны предприятия. В матрице ситуационного анализа (SWOT), произведенного экспертами по системе трех факторов, отобранных экспертами в качестве главных для каждого поля, представлена оценка слабых и сильных сторон предприятия (таблица 21). Результат суммарного влияния слабых и сильных сторон предприятия на возможности и угрозы со стороны внешней среды положителен (значение, равное +5). Несмотря на изменившиеся экономические условия, приведшие к недостаточно высоким и неустойчивым рыночным позициям предприятия, оно в целом располагает значительным положительным потенциалом для осуществления и развития своей хозяйственной деятельности.

Таблица 21 – Матрица ситуационного анализа (SWOT)

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

Однако отсутствие опыта в области формирования общей стратегии предприятия и маркетинговых исследований, слабый учет факторов внешней и внутренней среды хозяйствования, недостаток данных по объемам рынка и величине рыночного спроса по той или иной продукции, и как следствие, неготовность эффективно переключиться с существующего на новый товарный ассортимент, резко усложнили задачу выживания предприятия в формирующейся рыночной среде.

Все это ведет к отрицательным финансовым результатам.

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

Задание 15. Используя матрицу БКГ, сформировать корпоративные стратегии для двух ближайших конкурентов на рынке, используя информацию, представленную в таблицах 22–23¹⁴. Сделать выводы.

¹⁴ Компьютерная деловая игра «БИЗНЕС–КУРС: Максимум 1.4» Программа Администратора. © ООО «ВККБ», 1995–2010

Таблица 22 – Рыночная конкуренция (фрагмент) в декабре 2016 г.

Показатели	Конкурент 1			Конкурент 2		
	Продукт А	Продукт В	Продукт С	Продукт А	Продукт В	Продукт С
Количество проданной продукции, шт.	4080	10233	16743	4761	8103	14907
Выручка от продажи продукции, р.	632400	2507085	5022900	566559	1580085	4263402
Прибыль от продажи продукции, р.	310031	1570096	2719583	241971	748402	2571954
Ёмкость рынка, шт.	45120	120000	161600	45120	120000	161600
Ёмкость рынка, р.	5386747	23008103	46697041	5386747	23008103	46697041

Таблица 23 – Рыночная конкуренция (фрагмент) в декабре 2015 г.

Показатели	Конкурент 1			Конкурент 2		
	Продукт А	Продукт В	Продукт С	Продукт А	Продукт В	Продукт С
1	2	3	4	5	6	7
Количество проданной продукции, шт.	4455	7533	15453	2546	5523	13142
Выручка от продажи продукции, р.	623700	1619595	4017780	305520	1038324	3351210
Прибыль от продажи продукции, р.	341843	963991	2682498	76197	524777	2036474
Ёмкость рынка, шт.	52920	120000	135680	52920	120000	135680
Ёмкость рынка, р.	5460538	20154905	33983828	5460538	20154905	33983828

Задание 16. Используя матрицу БКГ, сформировать стратегию предприятия, используя информацию, представленную в таблице 24. Сделать выводы.

Таблица 24 – Характеристика портфеля предложений предприятия

Виды продукции	Объём реализации, млн р.				Доля рынка, %	
	2013г.	2014г.	2015г.	2016г.	предприятия	конкурента
Бренд 1	2400	2900	2900	2500	34	17
Бренд 2	510	550	590	600	33	21
Бренд 3	–	–	90	130	5	7
Бренд 4	1650	1700	1850	2400	11	9
Бренд 5	200	240	280	440	15	10
Бренд 6	–	–	60	100	1	7
Бренд 7	900	600	580	348	40	18
Бренд 8	1000	1000	980	686	16	16

Задание 17. Сопоставить и оценить Стратегические хоны хозяйствования (СЗХ) предприятия, используя матрицу БКГ. Сделать выбор перспективных СЗХ и дать стратегические рекомендации предприятию.

Таблица 25 – Экономическая характеристика СЗХ

Показатели	Стратегические зоны хозяйствования (СЗХ)					
	СЗХ 1	СЗХ 2	СЗХ 3	СЗХ 4	СЗХ 5	СЗХ 6
Прирост рынка, %	12	20	2	15	7	5
Относительная доля на рынке	2,0	0,2	1,8	3,0	2,2	0,7
Объем реализации, млн. р.	20	8	50	30	45	5
Прибыль, млн р.	5	2	10	2	10	1

ТЕМА 7 ВЫБОР КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ

Задание 18. Разработать конкурентную стратегию предприятия (отдельных стратегических хозяйственных подразделений, СХП) на примере деловых ситуаций 1–5, используя методику М. Портера.

Задание 19. Разработать конкурентную стратегию предприятия (отдельных стратегических хозяйственных подразделений, СХП) на примере деловых ситуаций 1–5, используя методику А. Юданова.

Задание 20. Привести по три примера предприятий (организаций), соответствующих классификациям М. Портера и А. Юданова.

ТЕМА 8 ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ

Задание 21. Разработать функциональные стратегии предприятия на примере деловых ситуаций 1–5.

ТЕМА 9 КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКА СТРАТЕГИИ

Задание 22. Разработать анкету экспертного опроса для оценки разработанной стратегии на примере деловых ситуаций 1–5.

Задание 23. Разработать систему подконтрольных показателей, используя методику концепции Balanced Scorecard (BSC) – Сбалансированной системы показателей (ССП) на примере деловых ситуаций 1–5.

ТЕМА 10 РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Задание 24. Разработать стратегическую карту BSC предприятия на примере деловой ситуации 1.

Задание 25. Разработать счетную карту BSC и KPI предприятия, используя данные деловой ситуации 1.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия [Текст] / пер. с англ. – Санкт-Петербург : Питер, 1999. – 260 с.
- 2 Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / пер. с англ. – Москва : Экономика, 1989. – 358 с.
- 3 Браун, Марк Г. Сбалансированная система показателей : на маршруте внедрения [Текст] / Марк Грэм Браун; пер. с англ. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2015. – 226 с.
- 4 Глумаков, В. Н. Стратегический менеджмент [Текст] : практикум / Глумаков В. Н., Максимцов М. М., Малышев Н. И. – Москва : Вузовский учебник, 2008. – 187 с.
- 5 Грант, М. Н. Современный стратегический анализ [Текст]. – 5-е изд. / пер. с англ; под ред. В. Н. Фунтова. – Санкт-Петербург : Питер, 2014. – 560 с.
- 6 Дурович, А. П. Маркетинг в предпринимательской деятельности [Текст]. – Минск : НПЖ «Финансы, учет и аудит», 2012.
- 7 Каплан, Р. Стратегические карты [Текст] / Р. Каплан, Д. Нортон. – Москва. : Олимп-Бизнес, 2013. – 512 с.
- 8 Каплан, Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [Текст] / Р. Каплан, Д. Нортон – Москва : ЗАО «Олимп–Бизнес», 2015. – 320 с.
- 9 Портер, М. Конкурентная стратегия [Текст] : методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 545 с.
- 10 Портер, М. Конкурентное преимущество [Текст] : как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / пер. с англ. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 716 с.
- 11 Портер, Майкл Э. Конкуренция [Текст] : / пер. с англ. – Москва : Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
- 12 Реструктуризация предприятий в Российской Федерации [Текст] : деловые ситуации / под ред. Д. Нельсона. – Москва, 2005. – 256 с.
- 13 Основы менеджмента [Текст] : учебное пособие / М. В. Цыпленкова, И. В. Моисеенко, Н. В. Гуремина, Ю. А. Бондарь. – Москва : Издательство : Академия Естествознания, 2013.
- 14 Шуров В. В. Сбалансированная система показателей деятельности логистической компании // Экономические науки. – 2013. – 3(76). – С. 247–251.
- 15 Информационный портал Betec.Ru : информационно-методические материалы по построению систем управления, примеры бизнес-моделей, процессов и КРІ организаций. URL: <http://betec.ru/> (дата обращения: 10.12.2016).
- 16 Информационный портал PowerBranding.ru. URL: <http://powerbranding.ru/> (дата обращения: 10.12.2016).

Варламова Зинаида Николаевна
Штинова Наталья Сергеевна

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методические указания
к практическим занятиям
для студентов направлений
38.03.01 «Экономика», 38.03.02 «Менеджмент»,
38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»

Редактор Л. С. Иванова

Подписано в печать 23.08.17	Формат 60x84 1/16	Бумага
Печать цифровая	Усл. печ. л.	Уч.-изд. л.
Заказ №132	Тираж	Не для продажи

БИЦ Курганского государственного университета.

640020, г. Курган, ул. Советская, 63/4.

Курганский государственный университет.