

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Псковский государственный университет

Л. Н. Гальдикас
В. А. Гальдикас
Э. А. Круг

Стратегический менеджмент

Учебное пособие

Рекомендуется для направления подготовки
38.03.02 (менеджмент),
27.03.05 (инноватика),
38.03.04 (государственное и муниципальное управление)
по всем профилям всех форм обучения

*Рекомендовано к изданию редакционно-издательским советом
Псковского государственного университета*

Псков
Псковский государственный университет
2019

УДК 338.2
ББК 65.290-2
Г17

*Рекомендовано к изданию редакционно-издательским советом
Псковского государственного университета*

Рецензенты:

— О. Н. Копытова, канд. экон. наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления Псковского государственного университета;

— Т. А. Торопова, канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента и предпринимательского права ДВИУ — филиал РАН-ХиГС.

Гальдикас, Л. Н., Гальдикас, В. А., Круг, Э. А.

Г17 Стратегический менеджмент: учебное пособие. — Псков : Псковский государственный университет, 2019. — 184 с.
ISBN 978-5-91116-823-0

Учебное пособие по стратегическому менеджменту состоит из двух частей: теоретической и практической. В теоретической части рассмотрены основные понятия в области стратегического менеджмента. Практическая часть содержит задачи для самостоятельного решения и тестовые задания.

Пособие предназначено для студентов всех форм обучения направления подготовки 38.03.02 (менеджмент), 27.03.05 (инноватика), 38.03.04 (государственное и муниципальное управление).

УДК 338.2
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-91116-823-0

© Гальдикас Л. Н., Гальдикас В. А., Круг Э. А., 2019
© Псковский государственный университет, 2019

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
Раздел 1. Общие методические указания по изучению учебной дисциплины	7
Раздел 2. Конспект лекций	9
Тема 1. Отраслевые аспекты стратегического менеджмента. Влияние отрасли на формирование стратегии развития предприятия	9
Тема 2. Характеристика и содержание стратегического менеджмента	11
Тема 3. Миссия и цели предприятия. Стратегические проблемы ...	18
Тема 4. Стратегический анализ внешней и внутренней среды. Стратегический потенциал предприятия	24
Тема 5. Инструментарий стратегического анализа внешней среды предприятия	31
Тема 6. Разработка общей корпоративной стратегии предприятия	43
Тема 7. Формирование конкурентной стратегии предприятия	50
Тема 8. Функциональные стратегии предприятия	54
Тема 9. Стратегические альтернативы и стратегический выбор ...	67
Тема 10. Реализация стратегии предприятия	74
Раздел 3. Практические задания в разрезе тем	77
Тема 1. Отраслевые аспекты стратегического менеджмента. Роль и значение организации	77
Практическое занятие № 1	77
Практическое занятие № 2	79
Тема 2. Стратегический менеджмент: понятие, характеристика. Стратегические проблемы, миссия и цели предприятия	81
Практическое занятие № 3	81
Практическое занятие № 4	88
Тема 3. Корпоративные стратегии предприятия. Базовые стратегии предприятия	90
Практическое занятие № 5	90
Практическое занятие № 6	99
Тема 4. Стратегическое планирование и стратегическое управление	100
Практическое занятие № 7	100
Практическое занятие № 8	103
Тема 5. Стратегический потенциал предприятия	114
Практическое занятие № 9	114
Практическое занятие № 10	117
Практическое занятие № 11	121

Тема 6. Отраслевой и конкурентный анализ	124
Практическое занятие № 12	124
Практическое занятие № 13	133
Практическое занятие № 14	145
Практическое занятие № 15	148
Практическое занятие № 16	150
Тема 7. Функциональные стратегии предприятия	150
Практическое занятие № 17	150
Практическое занятие № 18	153
Раздел 4. Тестовые задания по темам	159
Раздел 5. Список литературы	179
Раздел 6. Приложения	181

ВВЕДЕНИЕ

Усиленное внимание к стратегическим аспектам управления — характерная черта современного менеджмента организации. Связано это с решением проблемы постоянного развития организации вследствие динамично меняющихся внешних условий.

Стратегический менеджмент играет важную роль в управлении хозяйственной деятельностью. Область стратегических решений достаточно велика, например, выбор направления развития организации в достижении конкурентного преимущества, решение стратегических задач по достижению миссии организации и т. д. Стратегический менеджмент описывает те инструменты, с помощью которых можно добиться успеха, т. е. дать представление об аналитических процессах, методах, способах, приемах, процедурах, позволяющих достичь эффективных результатов

Учебная дисциплина «Стратегический менеджмент» является одной из дисциплин, способствующих формированию у бакалавров знаний, умений, практических навыков для работы в рыночных условиях, на предприятиях разных форм собственности. Стратегический менеджмент помогает будущим выпускникам осознанно выбирать стратегию развития предприятия, соизмерять свои возможности с реальностью и осознавать существующие ограничения, диктуемые как внешней, так и внутренней средой предприятия. Поэтому роль стратегического менеджмента на предприятии постоянно повышается.

Объектом стратегического менеджмента выступает соответствующий участник экономических отношений, на которого направлен данный вид управленческой деятельности. Участником экономических отношений может выступать:

1) организация — открытая комплексная социально-экономическая система, представляющая собой совокупность структурных подразделений;

2) структурное подразделение — это направление или ряд смежных направлений деятельности организации, самостоятельное рыночно-ориентированное хозяйственное подразделение, которое может выступать полноценным конкурентом на своем сегменте рынка, имеет свой круг поставщиков, потребителей и конкурентов. Оно возглавляется руководителем, который несет полную ответственность за стратегическое развитие и текущую деятельность структурного подразделения;

3) функциональная зона организации — это сфера деятельности, представленная функциональными структурными подразделениями, которые специализируются на выполнении определенных функций и обеспечивают эффективную деятельность, как отдельных стратегических хозяйственных подразделений, так и организации в целом.

Предметом стратегического менеджмента являются те или иные проблемы, связанные, например, с целями организации, с каким либо элементом организации, если этот элемент необходим для достижения целей, с внешними факторами и т. д.

К настоящему времени выпущено множество учебных пособий, монографий отечественных и зарубежных авторов, посвященных проблематике связанной с разработкой стратегии и стратегического менеджмента.

В учебном пособии по курсу «Стратегический менеджмент» рассмотрен целый ряд теоретических и практических вопросов, связанных с аспектами анализа внутренней и внешней среды, разработки базовых, отраслевых, конкурентных стратегий, выбора стратегической альтернативы, реализации стратегии. Методическая разработка включает структуру лекционных и практических занятий, образцы тестовых заданий промежуточной и вопросы итоговой аттестации.

Учебное пособие состоит из шести основных разделов. Первый раздел содержит общие методические указания по изучению учебной дисциплины «Стратегический менеджмент».

Второй раздел включает конспект лекций, где кратко по каждой теме изложен теоретический материал.

В третьем разделе по соответствующим темам представлено содержание практических занятий.

Четвертый раздел включает тестовые задания по всем рассмотренным ранее темам, что дает возможность студентам проверить свои знания по данному курсу.

Пятый раздел содержит список рекомендуемой основной и дополнительной литературы, перечень интернет-источников.

В шестом разделе представлены приложения.

Учебное пособие полностью соответствует рабочей программы дисциплины «Стратегический менеджмент» и имеет своей целью способствовать более полному и качественному усвоению студентами материала изучаемой дисциплины.

1. ОБЩИЕ МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель дисциплины «Стратегический менеджмент» состоит в том, чтобы во взаимосвязи с другими материалами учебно-методического комплекса сформировать у студентов знания, умения и навыки в области выбора стратегии предприятия, анализа стратегических проблем, анализа внутренней и внешней среды предприятия, оценки стратегического потенциала, разработке общей корпоративной стратегии, формирования конкурентной и функциональной стратегии и стратегических альтернатив, учета рисков в процессе разработке стратегических альтернатив.

Основные задачи дисциплины:

- ✓ Теоретическое понимание основ, определяющих понятие стратегический менеджмент.
- ✓ Изучение этапов и принципов стратегического менеджмента.
- ✓ Освоение инструментария стратегического анализа.
- ✓ Приобретение знаний в области разработки конкурентных и функциональных стратегий предприятия.
- ✓ Приобретение навыков в области принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельности организации.
- ✓ Освоение теоретических положений в области экономических основ поведения организаций.
- ✓ Освоение теоретических положений о различных структурах рынков и способностью проводить анализ конкурентной среды отрасли.

Курс «Стратегический менеджмент» тесно взаимосвязан с такими дисциплинами как: «Теория менеджмента», «Экономика предприятия», «Методы принятия управленческих решений», «Управление человеческими ресурсами», «Управление рисками», «Учет и анализ», «Системы управления», «Бизнес-планирование», «Управление изменениями».

Основными темами, изучаемыми в курсе «Стратегический менеджмент» являются:

1. Основные аспекты стратегического менеджмента. Влияние отрасли на формирование стратегии развития предприятия. Тема посвящена сущности понятия категории «отрасль», рассмотрению отраслевых стратегий, изучению основных этапов стратегического менеджмента.

2. Характеристика и содержание стратегического менеджмента. В теме рассматриваются вопросы сущности стратегии предприятия, возникновения стратегического менеджмента, типы стратегий предприятия, принципы, функции стратегического менеджмента, его преимущества и недостатки.

3. Миссия и цели предприятия. Стратегические проблемы. Тема посвящена изучению вопросов, связанных с формированием миссии предприятия, определением целей развития предприятия, классификацией стратегических проблем.

4. Стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятия. Стратегический потенциал предприятия. В теме рассматриваются вопросы, связанные с анализом внешней (макро- и микросреды) и внутренней среды предприятия, изучается структура стратегического потенциала, методы изучения внутренней и внешней среды (SWOT-метод, метод составления профиля среды).

5. Инструментарий стратегического анализа внешней среды предприятия. В теме рассматриваются такие инструментариумы как: PEST-анализ, отраслевой анализ, конкурентный анализ; изучаются показатели для оценки степени монополизации рынка (коэффициент рыночной концентрации, индекс Херфиндала — Хиршмана, коэффициент относительной концентрации, коэффициент энтропии, коэффициент Розенблюта); проводится построение конкурентной карты рынка.

6. Разработка общей корпоративной стратегии предприятия. В теме рассматриваются базовые стратегии предприятия (роста, стабильности, сокращения, комбинированная), портфельные стратегии, изучаются матрицы портфельного анализа (матрица «относительная доля рынка», «матрица «привлекательность — конкурентоспособность»).

7. Формирование конкурентной стратегии предприятия. Тема посвящена изучению: эволюции теории конкурентных преимуществ; типовым конкурентным стратегиям, базирующихся на достижении конкурентных преимуществ.

8. Функциональные стратегии предприятия. В теме рассматриваются особенности таких функциональных стратегий как: стратегия маркетинга, стратегия управления персоналом, производственная стратегия, стратегия научно-технического развития, финансовая стратегия, стратегия внешне-экономической деятельности.

9. Стратегические альтернативы и стратегический выбор. В теме рассматриваются этапы выбора стратегических альтернатив, изучаются риски, связанные с реализацией корпоративной, конкурентной или функциональной стратегией предприятия и методы их оценки.

10. Реализация стратегии предприятия. В теме рассматривается содержание процесса реализации стратегии, организационная структура, как фактор реализации стратегии, проектирование систем управления.

Практические занятия по дисциплине «Стратегический менеджмент» проводятся в виде традиционных семинарских занятий с решением задач, тестирования, разбора кейсов, обсуждением докладов, самостоятельно подготовленных студентами по рекомендуемым вопросам.

Приобретенные знания и практические навыки должны обеспечить студентам умение самостоятельно и на достаточно высоком уровне решать вопросы с разработкой, выбором и реализацией стратегии предприятия.

2. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

Тема 1. Отраслевые аспекты стратегического менеджмента.

Влияние отрасли на формирование стратегии развития предприятия

Современные условия развития бизнеса связаны с высокой динамичностью внешней среды предприятия, усложнением конкуренции на отраслевых рынках.

Роль стратегического управления на уровне предприятия постоянно повышается.

Отечественная и мировая практика показывают, что большинство предприятий терпят большие убытки, только потому, что не предусмотрели или неправильно с прогнозировали изменения внешней среды и не оценили свои внутренние возможности, ошиблись в выборе стратегии предприятия. Особенно важно стратегическое управление в тех сферах бизнеса, где требуется предвидение в долгосрочной перспективе.

Рассмотрим сущность понятия категории «отрасль», представленную в экономических словарях [11, с. 6]:

1) совокупность предприятий и организаций, для которых характерна общность выпускаемой продукции, технологии производства, основных фондов и профессиональных навыков работающих;

2) совокупность предприятий и производств, обладающих общностью производимой продукции, технологии и удовлетворяемых потребностей;

3) совокупность однородных производственных единиц, выпускающих продукцию одной номенклатуры.

Развернутое определение отрасли дает Г. С. Михалев:

Отрасль — это совокупность предприятий и организаций, объединенных экономическим назначением продукции для удовлетворения общественных потребностей и характеризующихся:

1) общностью исходного сырья и материалов (предметов труда);

2) общностью технологий и оборудования (средств труда);

3) общностью профессионально-квалификационного состава кадров (рабочей силы).

В структуре экономики принято выделять две группы отраслей:

1) материального производства (промышленность, с/х, лесное хозяйство, строительство);

2) нематериального производства (социокультурной сферы) — культура, образование, здравоохранение, социальное обеспечение, наука, информатизация и т. д.

Эффективность развития экономики страны напрямую зависит от эффективности отраслевого развития, а также от государственного воздействия на функционирование приоритетных для экономики отраслей.

От отрасли во многом зависит устойчивость рыночных позиций предприятий, которая оценивается: объемом продаж, прибылью, рентабельностью, производительностью труда и т. д.

Основой отрасли является внутриотраслевая конкуренция. Ее основные характеристики: специализация, концентрация, кооперирование производств.

Стратегия предприятия во многом определяется отраслевой спецификой сферы его деятельности. Также важную роль в стратегическом менеджменте имеет жизненный цикл развития отрасли. Модель жизненного цикла отрасли предопределяет деление отраслей на развивающиеся, зрелые и переживающие спад. Предприятия этих отраслей будут иметь похожие стратегии, несмотря на выпуск совершенно разных товаров

Представим отраслевые стратегии в таблице 1.1. [11, с. 11–12]

Таблица 1.1

Отраслевые стратегии

Стадии жизненного цикла отрасли	Характеристика отраслевых стратегий
1. Рождение Это недавно возникшая отрасль; Характеристика отрасли: изменения в технологии, поиск новых потребителей, объем продаж растет, а прибыли нет, т. е. поток денежной наличности — отрицательный	– агрессивное проникновение; – быстрое формирование первичного спроса; – сокращение длительности данной фазы жизненного цикла; – стратегия разработки и предложения на рынок новых видов товаров или услуг (стратегия инноваций); – стратегия «снятия сливок (установление на новинку вначале высоких цен, а потом их снижение по мере насыщения рынка — это позволяет быстро окупить затраты на НИОКР и развитие рынка; – стратегия низких цен для завоевания рынка и быстрого отрыва от конкурентов.
2. Рост Продукция отрасли начинает пользоваться спросом у все большего числа покупателей, а конкуренты начинают бороться за получение все больших долей» увеличивающегося доходного пирога». Объем продаж быстро увеличивается, появляется прибыль, объемы которой также нарастают.	– наступательная стратегия (захват наиболее емкой потребительской ниши, чтобы таким образом использовать эффект масштабов и успешно противодействовать конкурентам); – оборонительная стратегия (для защиты своей доли рынка и защиты от конкурентов с помощью патентов, ноу-хау, монопольного положения, ценовой и неценовой конкуренции; – стратегия формирования фирменной торговой марки (бренда); – стратегия расширения глобального спроса (для лидеров отраслевого рынка), которая направлена на поиск новых потребителей товара, расширение сферы применения или частоты использования товара;

	– стратегия неотступного следования за лидером и осознанного раздела рынка; – стратегия прямой атаки на лидера; – увеличение рыночной доли в условиях расширяемого спроса; – захват основной части рынка.
3. Зрелость Происходит полное насыщение рынка. Зрелость отрасли характеризуется стабильностью технологий, распределения долей на рынке. Объем продаж достигает предельно высокого уровня.	– обеспечение прочных долгосрочных отношений с поставщиками и потребителями; – развитие сбытовой сети; – поиск новых сегментов рынка, освоение новых географических регионов; – низкие издержки (например, за счет экономии на масштабе); – расширение рынка для получения более высокой прибыли; – усилия на продление жизненного цикла.
4. Старость Покупатели постепенно теряют интерес к продукции либо из-за появления более качественных товаров — заменителей. Спрос падает, снижается прибыль. Все параметры постепенно приближаются к нулю	– поиск рыночных ниш; – внедрение технологических и организационных инноваций, чтобы поднять эффективность производства; – сужение номенклатуры производимой продукции; – выход из данной отрасли (распродажа части или всех активов).

Тема 2. Характеристика и содержание стратегического менеджмента

Современным инструментом управления развития предприятия в условиях нарастающих изменений во внешней среде и связанной с этим неопределенности является методология стратегического управления. [11, с. 16]

Практика показывает, что те предприятия, которые осуществляют комплексное стратегическое планирование и управление, работают более успешно и получают прибыль значительно выше средней по отрасли, т. е. тот, кто лучше планирует свою стратегию, тот быстрее достигает успеха.

Термин «стратегия» древнее и «пришло» в экономику из военной науки и происходит от греческого искусство или наука быть полководцем, т. е. достигать победы.

Множество разнообразных подходов к понятию «стратегия» позволило выделить два противоположных взгляда:

1) стратегия — план долгосрочных действий по достижению конкретных долгосрочных целей. Примером данной стратегии может быть

долгосрочный план производства продукции, в котором четко зафиксированы объемы. Подход широко использовался в условиях плановой экономики (госплан).

2) стратегия — долгосрочное качественное определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации к окружающей среде. Стратегия определяет направление и сторону конечного состояния предприятия, оставляя за собой свободу выбора с учетом изменяющейся ситуации во внешней среде.

Главная задача стратегии — перевести организацию из ее настоящего состояния в желаемое руководством будущее состояние.

Стратегию следует отличать от правил деятельности предприятия, формирующих его организационную культуру. Стратегию следует отличать от процедур, которые характеризуют действия в определенных ситуациях.

Разработка стратегии предприятия — определение общих направлений развития предприятия для достижения долговременных корпоративных целей. Стратегия разрабатывается на длительный промежуток времени и ориентируется на будущее с поэтапным процессом реализации. Стратегия определяет направление деятельности организации: рост, стабилизация, сокращение и т. д.

Ученые выделяют четыре определяющих элемента стратегии предприятия:

1) размещение ресурсов — процесс распределения ограниченных организационных ресурсов (фонды, технология, аппарат управленческий опыт), а также выбор товаров и рынков, предлагающих наилучшие возможности для инвестирования.

2) адаптация к внешней среде — приспособление организации к окружающим условиям с учетом, как возможностей, так и опасностей.

3) внутренняя координация — эффективность внутренних операций.

4) создание устойчивого конкурентного преимущества — способность предприятия предложить товар или услугу, превосходящие по воспринимаемой потребителями ценности товар или услугу конкурентов.

Критерии эффективной стратегии [11, с. 21]:

1. Ментальная правильность стратегии, к которой относится не только простое понимание, но и определенное постижение того, что все связанное со стратегией есть синтез менеджмента, как науки, искусства и бизнес-практики.

2. Ситуационность определяется тем, что эффективная стратегия всегда интегрирует характерные особенности конкретной ситуации в ключевые факторы будущего, т. е. стратегического успеха.

3. Уникальность стратегии — целевой поиск возможностей будущего успеха, там, где его еще не увидели конкуренты.

4. Будущая неопределенность как стратегическая возможность, где могут быть не только дополнительные возможности, но и угрозы.

Данные критерии являются альтернативными и могут взаимно дополнять и усиливать друг друга.

Крупнейший американский специалист в области стратегического управления И. Ансофф выделил четыре исторических этапа развития систем управления предприятием:

1) Управление на основе контроля за исполнением (1900–1950 гг.) Реакция предприятий на изменения внешней среды появляется после совершения событий. Система управления базируется на контроле за исполнением, который включает: управление трудом (нормы, стандарты трудовых процессов), финансовый контроль, составление текущих бюджетов, планирование прибыли, управление по ценам, планирование проектов. Управление на основе контроля было связано с бюджетированием (составлением финансовых планов). Бюджеты составлялись по каждой из крупных производственно-хозяйственных функций.

2) Управление на основе экстраполяции. Временной период — 1960-е годы. Темп изменения во внешнем окружении ускоряется. Этап получил название долгосрочного планирования. Основная идея метода — составление прогноза продаж фирмы на несколько лет вперед. На основании контрольных цифр, заданных в прогнозе продаж, определялись планы по производству, маркетингу и т. д.

3) Управление на основе предвидения изменений. Временной интервал — 1970–1980 гг. Выяснилось, что долгосрочное планирование не работает в условиях динамично изменяющейся внешней среды и жесткой конкуренции. Этап получил название стратегического планирования. Главное отличие долгосрочного и стратегического планирования состоит в трактовке будущего. Меняется принцип планирования — идти от будущего к настоящему, а не от прошлого к будущему.

4) Управление на основе гибких экстренных решений. Временной интервал — 1990 гг. — по настоящее время. Требуется применение новой системы управления, т.к. задачи отличаются новизной и сложностью. Этап получил название — стратегический менеджмент.

В настоящее время среди направлений стратегического менеджмента выделяют:

а) регулярный стратегический менеджмент — состоит из двух взаимодополняющих подсистем: подсистемы анализа и планирования стратегии и подсистемы реализации стратегии.

б) стратегический менеджмент в реальном масштабе времени — решение неожиданно возникающих стратегических задач. Организация вынуждена одновременно параллельно заниматься уточнением и решением возникших стратегических задач.

В таблице 2.1. представлен фрагмент, характеризующий отличия стратегического планирования от стратегического менеджмента.

Таблица 2.1

Отличия стратегического менеджмента
и стратегического планирования (фрагмент)

Признак	Стратегический менеджмент	Стратегическое планирование
1. Мера неопределенности внешней среды	увеличивается	Снижается
2. Реакция на изменения внешней среды	Быстрая	Медленная
3. Составление бюджетов	Предполагает	Необязательной условие
4. Отношение к риску	Сознательный риск. Степень его высока	Минимизация риска
5. Проблема	Новая, редко повторяющаяся	Повторяющаяся, знакомая

В настоящее время не сформировалось единого подхода к понятию «стратегический менеджмент». Рассмотрим ряд дефиниций:

Стратегический менеджмент — такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей (Ви-ханский О. С.).

Стратегический менеджмент — деятельность, направленная на достижение основных поставленных целей и задач организации, определенных на основе предвидения возможных изменений окружающей среды и организационного потенциала, путем координации распределения ресурсов (Шифрин М. Б.).

Стратегический менеджмент — комплекс не только стратегических управленческих решений, определяющих долговременное развитие организации, но и конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование предприятия на изменения внешней конъюнктуры, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития (Маркова В. Д., Кузнецов С. А.).

В общем, стратегический менеджмент можно рассматривать как:

- 1) вид (сфера) деятельности по управлению;
- 2) процесс, посредством которого осуществляется взаимодействие организации с ее окружением;
- 3) область научных знаний.

Стратегический менеджмент позволяет дать ответы на вопросы:

- 1) В каком положении предприятие хотело бы находиться через 2, 3, 5 и т. д. лет?
- 2) В каком положении предприятие находится в настоящее время?
- 3) Каким способом достигнуть желаемого положения?

В основе стратегического менеджмента лежат следующие принципы:

- 1) научность. (руководство предприятия в своей деятельности должно использовать данные и выводы множества наук);
- 2) целенаправленность (все действия происходят согласно поставленной цели);
- 3) гибкость (возможность внесения изменений в ранее принятые решения или их пересмотра);
- 4) единство стратегических планов и программ;
- 5) создание необходимых условий для реализации стратегии (сильная организационная структура, организационное поведение).

Функции стратегического менеджмента:

- планирование стратегии;
- организация выполнения стратегических планов;
- координация действий по реализации стратегии;
- мотивация персонала на достижение стратегических решений;
- контроль за процессом выполнения стратегии.

Выделяют три группы объектов стратегического менеджмента:

- 1) предприятие в целом;
- 2) стратегические единицы бизнеса (СЕБ) или стратегическая зона хозяйствования;
- 3) функциональные зоны предприятия.

Стратегическая единица бизнеса характеризуется как определенным видом спроса, так и определенной технологией. Совокупность бизнес-единиц, принадлежащая одному и тому же владельцу. В стратегическом менеджменте называется корпоративным портфелем, чтобы отличить его от портфеля, например, ценных бумаг.

В основе выделения стратегических единиц бизнеса лежит концепция сегментации рынка, которая представляет собой процесс разделения на однородные группы покупателей, для каждой из которых могут потребоваться определенные товары и комплексы маркетинга.

Признаки сегментации:

- 1) географические (экономические, политические, численность населения, его плотность и т. д.);
- 2) социально-демографические (пол, возраст размер семьи, род занятий, образование и т. д.);
- 3) психографические (стиль жизни, личные качества и т. д.);
- 4) поведенческие (деление покупателей в зависимости от знания о товаре).

Для проведения успешной сегментации необходимо знать и понимать правила рынка и поведение его субъектов (потребителей и конкурентов).

Функциональная зона предприятия — сфера деятельности, организационно представленная функциональными структурными подразделениями, которые специализируются на выполнение определенных функций и обеспечивают эффективную деятельность как отдельных стратегических

единиц бизнеса, так и предприятия в целом. Основными функциональными зонами предприятия являются: маркетинг, НИОКР, производство, персонал, финансы

В таблице 2.2 представлены преимущества и недостатки стратегического менеджмента [11, с. 33]

Таблица 2.2

Преимущества и недостатки стратегического менеджмента

Преимущества	Недостатки
Обеспечивает комплексный системный взгляд на предприятие и его внешнее окружение	Не дает точной и детальной картины будущего
Облегчает принятие стратегических решений на основе использования специальных понятий, методов и подходов к сбору и обработке информации	Не может быть сведен только к набору рутинных процедур и схем
Помогает справиться с изменениями и провести изменения	Большие затраты времени ресурсов в настоящем, а результат будет получен в более отдаленном будущем
Дает возможность предвидеть тенденции развития бизнеса	Негативные последствия ошибок стратегического предвидения значительно выше, чем в оперативном управлении
Помогает осуществить стратегический выбор и реализовать стратегию	При осуществлении стратегического управления нельзя ограничиваться даже очень хорошей, отлаженной системой стратегического планирования

Иерархия построения стратегий базируется на том, что для достижения успеха, все стратегии предприятия должны быть согласованы и тесно взаимодействовать друг с другом. Каждый предшествующий уровень образует стратегическую среду для следующего уровня, т. е. на стратегический план нижнего уровня накладываются ограничения стратегий более высоких уровней иерархии.

В таблице 2.3 представлены типы стратегий предприятия в зависимости от уровня принятия стратегических решений.

Таблица 2.3

Типы стратегий предприятия в зависимости от уровня принятия стратегических решений

Уровень планирования стратегии	Типы стратегий
Предприятие	Корпоративные стратегии
Стратегические единицы бизнеса (СЕБ)	Конкурентные стратегии
Функциональные зоны предприятия	Функциональные стратегии

Корпоративная стратегия описывает общее направление роста предприятия, формирование корпоративного портфеля. Стратегические решения данного уровня наиболее сложные, так как касаются предприятия в целом. Корпоративная стратегия включает два вида стратегий:

1) Базовые стратегии развития предприятия подразделяются на:

1.1. Стратегии роста — предусматривают рост продаж, доли рынка, прибыли, размера предприятия. В настоящее время выработано практикой большое разнообразие стратегий роста: концентрированный рост, интегрированный рост, диверсифицированный рост.

1.2. Стратегии стабильности — предполагает сосредоточение на существующих направлениях бизнеса и их поддержке. Используется, как правило доминирующими на рынке предприятиями.

1.3. Стратегии сокращения — предусматривает установление уровня экономических целей предприятия ниже достигнутых в прошлом, сворачивание бизнеса его переориентацию.

1.4. Комбинированные стратегии — предусматривают сочетание перечисленных выше стратегий, когда по одним направлениям бизнеса планируется рост, по другим — стабильное положение, по третьим — сокращение.

Также комбинированная стратегия может включать сочетание разных стратегий во времени, когда одна стратегия последовательно сменяет другую.

2) Портфельные стратегии.

Портфельная стратегия включает: распределение ресурсов между хозяйственными подразделениями на основе портфельного анализа; решение о диверсификации производства, изменение структуры предприятия; решение о слиянии, приобретении и т. д. На уровне портфельной стратегии принимаются решения о финансировании продуктов или стратегических единиц бизнеса. На уровне стратегических единиц бизнеса разрабатывается конкурентная стратегия (деловая или бизнес-стратегия).

На уровне стратегических единиц бизнеса разрабатывается конкурентная стратегия (деловая стратегия или бизнес-стратегия). Это стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ стратегической единицы бизнеса. Стратегия показывает как предприятие будет конкурировать на конкурентном рынке, какие методы конкурентной борьбы будет использовать, на какие конкурентные преимущества будет опираться. Для предприятий с одним видом деятельности корпоративная стратегия совпадает с конкурентной.

Помимо корпоративной стратегии выделяют функциональную стратегию.

Функциональная стратегия — стратегия, которая разрабатывается функциональными отделами и службами предприятия, на основе корпоративной и конкурентной стратегии.

Состав основных функциональных стратегий:

- маркетинговая (увеличение объема продаж продукции, выход на новые рынки, освоение нового канала сбыта и т. д.)

- стратегия НИОКР (технологическое лидерство в отрасли, освоение новой технологии и т. д.);

- производственная стратегия (создание нового производства, реконструкция существующего производства, роботизация производства и т. д.);
- стратегия управления персоналом (повышение демократичности управления, отбор, найм персонала, и т. д.);
- финансовая стратегия (обеспечение ускорения денежных средств, снижение дебиторской задолженности и т. д.).

Тема 3. Миссия и цели предприятия. Стратегические проблемы.

В условиях жесткой конкуренции предприятию не выжить без четких целевых ориентиров.

Процесс целеполагания можно разбить на два крупных этапа:

1) Формирование миссии предприятия.

Миссия — это философия предприятия, его предназначение, смысл существования. Философия предприятия связана с определением ценностей, убеждений и принципов, в соответствии с которыми предприятие намеревается осуществлять свою деятельность. Роль миссии состоит в том, что она ориентирует в одном направлении интересы и ожидания персонал.

Видение в отличие от миссии — условно говоря, недостижимая цель, к которой можно стремиться всю жизнь.

Примеры видения:

- 1) видение архитектурной мастерской — обеспечить человеку гармонию и комфорт;
- 2) видение производителей персональных компьютеров — осуществлять вклад в мировое развитие интеллектуальных средств;
- 3) видение компании здравоохранения — сохранить и улучшить жизнь человека.

Если видение — это по сути недостижимая цель, то миссия — долгосрочная, но достижимая цель.

Формулировка миссии трактуется высшим руководством предприятия и по объему может состоять как из одной фразы, так и из нескольких предложений.

Примеры миссии:

- 1) миссия банка: «Наш банк должен стать надежным международным банком»;
- 2) миссия консультационной фирмы: «Оказание помощи руководителям и сотрудникам российских предприятий в принятии и реализации решений»;
- 3) миссия рекламного агентства: «Мы создаем и реализуем идеи в области разработки и продвижения товаров и услуг для удовлетворения потребителей наших клиентов»;
- 4) миссия инжиниринговой компании: «Стать ведущей региональной компанией в сфере разработки и производства наукоемкой продукции в области приборостроения, машиностроения и легкой промышленности».

Содержание миссии определяется исходя из следующих требований:

- в основе корпоративной миссии должны лежать задачи удовлетворения интересов и запросов потребителей;
- в миссии должны быть учтены интересы субъектов, оказывающих влияние на деятельность предприятия.
- корпоративная миссия должна быть выражена в сравнительно простых определениях и в удобной для восприятия форме.

Миссия должна вырабатываться с учетом следующих факторов:

- история фирмы;
- существующий стиль поведения собственников и персонала;
- состояние среды обитания фирмы;
- располагаемые ресурсы;
- отличительные особенности фирмы.

Составляющие элементы миссии:

1. Целевые ориентиры, указывающие направление деятельности предприятия.
2. Сфера деятельности предприятия, показывающую, какие товары оно предлагает потребителям и на каких типах рынков.
3. Моральный кодекс фирмы, определяющий традиции, обычаи, особенности корпоративной культуры.
4. Способы осуществления деятельности предприятия: уникальность технологии производства, организация бизнес-процессов, менеджмента, компетентность персонала и прочее.

Рассмотрим более подробно целевые ориентиры.

Цель — это желаемое состояние предприятия (либо его отдельных подсистем) или результат его деятельности, достижимый в пределах некоторого интервала времени. Цели являются исходной точкой планирования деятельности, лежат в основе построения организационных отношений.

Известный в области менеджмента специалист Питер Друкер выделил восемь ключевых пространств, в рамках которых предприятие определяет свои цели:

1. Положение на рынке. Предприятие определяет позицию по отношению к конкурентам.
2. Инновации. Определение основных способов ведения бизнеса (производство новых товаров, внедрение на новые рынки, применение новых технологий, использование новых методов организации производства).
3. Производительность. Продуктивной является та фирма, где для производства данного количества продуктов затрачивается меньшее количество экономических ресурсов.
4. Ресурсы. Предприятие проводит оценку всех видов ресурсов и определяет будущую потребность в них.
5. Доходность (прибыльность). Способность предприятия зарабатывать доходы сверх затрат.
6. Управленческие аспекты. Выражена в качестве менеджмента, шкалы персональных достижений менеджеров.

7. Персонал: выполнение трудовых функций и отношение к работе.

8. Социальная ответственность, рассматривается как обязанность бизнеса способствовать благосостоянию общества.

В таблице 3.1. представлена классификация целей предприятия

Таблица 3.1

Классификация целей

Признак	Виды целей	Характеристика
1. Период времени	Долгосрочные;	3–5 лет;
	Среднесрочные;	1–3 года;
	Краткосрочные	до года
2. Соотношение темпов роста продаж и отрасли в целом	Цель быстрого роста;	Предприятие должно развиваться быстрее отрасли.
	Цель стабильности;	Развитие теми же темпами, как и в отрасли в целом.
	Цель сокращения	Развитие более медленными темпами, чем отрасль.
3. Ожидаемый результат	Экономические;	Выражены показателями хозяйственной деятельности.
	Неэкономические	Социальные цели (улучшение условий труда).
4. Формулирование цели	Траекторные;	Определение общего направления развития.
	Точечные	Формулирование конечного результата.
5. По отношению к планируемому периоду	Конечные;	Цель, которую нельзя достичь за планируемый период (миссия).
	Промежуточные	Цели, достижение которых обеспечивает достижение конечной цели.
6. От уровня управления	Цели различных иерархических уровней;	Цели зависят от иерархии.
	Нулевой уровень, Первый и последующие	Цели соответствующего уровня.
7. По функциональным областям	Рыночные.	Повышение доли рынка, поиск новых рынков и т. д.
	Производственные.	Разработка новой технологии, строительство нового сооружения и т. д.
	Организационные.	Внедрение новой орг. структуры, новых форм труда и т. д.
	Инвестиционные.	Реконструкция или модернизация действующего производства
	Инновационные.	Внедрение новых технологий, новых товаров, услуг.

Окончание таблицы 3.1

7. По функциональным областям	Финансово-экономические.	Снижение уровня издержек, повышение суммы прибыли и т. д.
	Социальные.	Повышения ЗП, удовлетворенности трудом и т. д.

Цели должны быть конкретными, измеримыми, актуальными, достижимыми, контролируемыми.

Пример:

Цель фирмы: Увеличение доли рынка до 6 % к 2020 году.

- 1) цель — конкретная (увеличение доли рынка);
- 2) цель — измеримая (можно рассчитать);
- 3) цель — достижимая (реальное мероприятие);
- 4) цель — актуальная (характерная для данного предприятия и его бизнеса);
- 5) цель — контролируемая.

Цель должна соответствовать таким критериям как:

- 1) гибкость, чтобы была возможность ее корректировки;
- 2) совместимость (предполагает, что долгосрочные цели соответствуют миссии, а краткосрочные — долгосрочным);
- 3) приемлемость для основных субъектов влияния, определяющих деятельность предприятия.

Технология обоснования целей включает следующие стадии:

– выявление и анализ тенденций в окружающей среде.

Стадия предполагает выявление и построение тех трендов, которые наблюдаются в окружении предприятия Система целей должна учитывать их изменения, должна быть гибкой и реагировать на эти изменения.

– установление конечных целей, т. е. целей для предприятия в целом.

На этой стадии необходимо проанализировать все сферы его деятельности и выбрать параметры, которые в планируемом периоде могут быть подвергнуты целенаправленному воздействию.

– построение «дерева целей». Эта стадия предполагает декомпозицию конечных целей предприятия по подразделениям. Декомпозиция предусматривает: выделение функциональных и линейных служб; проверку однородности целей каждого подразделения; рациональное распределение прав и ответственности на разных уровнях управления; установление последовательности и характера работ по достижению конечных целей; оценку эффективности различных вариантов организационных решений, разработку системы оценки и стимулирования труда.

– установление индивидуальных (локальных) целей. Для каждого исполнителя должна быть установлена своя задача (цель), которая для него должна быть законом.

Теория и практика позволяют выделить два подхода к процессу структуризации целей:

1) централизованный (система целей определяется высшим руководством на всех уровнях иерархии предприятия;

2) децентрализованный (в процессе структуризации участвуют наряду с высшим уровнем все нижележащие уровни.

Идея метода «дерева целей» впервые была предложена У. Черчменом, в связи с проблемами принятия решений в промышленности.

При построении «дерева целей» используют следующие принципы:

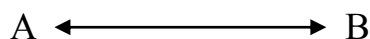
– соподчиненности целей, вытекающей из иерархического построения производственных систем;

– развертываемости, т.е. разделение каждой цели данного уровня на цели нижележащего уровня;

– соотносительной важности целей, заключающейся в том, что цели одного и того же уровня могут иметь разное значение для достижения цели вышестоящего уровня.

Ситуации достижения целей для горизонтальных связей:

1) цели эквиваленты и можно использовать любую из них;



2) достижение одной цели (A) способствует достижению другой цели (B) и наоборот;



3) цели A и B хотя и взаимосвязаны, но противоречивы.



Фрагмент дерева целей предприятия представлен на рис. 3.1.

Предприятия, в своей деятельности и при разработке стратегии сталкиваются с рядом стратегических проблем.

Проблема — ситуация, отражающая несоответствие желаемого и существующего состояния. Стратегическая проблема предприятия — несоответствие текущего состояния управляемой подсистемы предприятия поставленным управляющей подсистемой стратегическим целям. Проблемы могут возникать как внутри предприятия, так и извне. Представим классификацию стратегических проблем в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Классификация стратегических проблем

Признак	Виды проблем	Характеристика проблем
1. Степень формализации проблемы	Неструктурированные	Описание проблемы, а ее решение творческими методами.
	Слабоструктурированные	Для решения используется системный подход.
	Структурированные	Решаются методами исследования операций.

Окончание таблицы 3.2

Признак	Виды проблем	Характеристика проблем
2. Характер проявления	Повторяющиеся	Проблемы уже были.
	Аналогичные	Похожие проблемы.
	Новые	Таких проблем еще не было.
	Уникальные	Таких проблем не было не только у данного предприятия, но и у других аналогичных.
3. Степень связности	Комплексные	Несколько взаимосвязанных проблем;
	Автономные	Проблемы между собой не связаны.
4. Уровень решения проблемы	Первый уровень — рутинные проблемы	Функция руководителя — идентифицировать ситуацию и взять на себя ответственность за начало действий.
	Второй уровень — селективные проблемы, инициативные решения	Инициатива руководителя и свобода выбора решений.
	Третий уровень — адаптивные проблемы	Руководитель принимает творческое решение, часто абсолютно — новое.
	Четвертый уровень — инновационные проблемы	Новое решение неизвестной проблемы
5. Уровень принятия управленческих решений	Проблемы функционирования	Проблемы, решаемые на определенной стадии жизненного цикла предприятия.
	Проблемы развития	Проблемы, возникающие в переходный период от одной стадии жизненного цикла предприятия к другой.
6. Глубина проблемы	Сущностные проблемы	Проблемы, которые нельзя решить, можно лишь снизить их остроту в конкретных ситуациях (противоречие между стабильностью и развитием предприятия).
	Социокультурные	Зависят от определенного типа деловой и организационной культуры. Могут быть решены через обучение персонала, развитие деловой и организационной культуры.
	Ситуационные	Появляются из-за ошибок менеджеров, из-за особого стечения обстоятельств



Рис. 3.1. Фрагмент дерева целей предприятия

Проблемы необходимо диагностировать. В качестве диагностики применяют диагноз экономической системы, который базируется на непосредственном обследовании объекта. Предполагается, что цели предприятия достаточно ясны, но существует ряд стратегических проблем в организации их достижения. Такие проблемы возникают из-за сложившихся недостатков существующей системы управления, которые рассматриваются как болезнь системы.

Как правило, стратегические проблемы предприятия — взаимосвязаны. Среди них выделяют проблемы — причины и проблемы — следствия, которые образуют «дерево проблем». Практика показывает, что около 20 % проблем предприятия дают 80 % всех сбоев и потерь в производстве.

Тема 4. Стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятия. Стратегический потенциал предприятия.

Стратегический анализ — этап предплановых исследований, так как обеспечивает базу для определения целей предприятия и выработки его стратегии. В ходе стратегического анализ системно анализируются факторы внешней среды и ресурсного потенциала предприятия.

Анализ внутренней и внешней среды является основой для принятия любых решений в процессе функционирования предприятия.

Стратегический анализ базируется на принципах [11, с. 79]:

1) научности (должен основываться на положения теории познания, учитывать требования экономических законов и т. д.);

2) комплексности (охват всех звеньев и всех сторон деятельности);

3) системности (каждый изучаемый объект рассматривается как сложная динамическая система, состоящая из ряда элементов);

4) объективности точности и достоверности — анализ должен базироваться на достоверной информации, реально отражающей объективную действительность, а выводы должны обосновываться точными аналитическими расчетами;

5) действенности — активно воздействовать на ход производства и его результаты;

6) оперативности — умение быстро и четко проводить анализ;

7) демократизма — привлечение к решению проблемы широкого круга работников;

8) эффективности — затраты на проведение анализа должны давать многократный эффект.

Внешняя среда предприятия — совокупность социально-экономических факторов, воздействующих на предприятие и оказывающих влияние на эффективность его функционирования.

Анализ внешней среды подразделяется на:

1) анализ макросреды предприятия, т. е. анализ дальней окружающей среды или среды косвенного воздействия;

2) анализ микросреды, т. е. анализ ближней окружающей среды или среды прямого воздействия.

Макроокружение предприятия создает общие условия его нахождения во внешней среде.

К макроокружению относят:

– природные факторы (использование природных ресурсов, экологических показателей, их нормативов, контроль охраны окружающей среды и т. д.);

– демографические факторы (численность, плотность, воспроизводство населения, устойчивость семейных союзов, религия, этническая однородность и т. д.);

– экономические факторы (анализ показателей финансово-кредитной системы, инфляции, развитости системы налогообложения и т. д.);

– политико-правовые факторы (правовая защита населения, внешнеполитические союзы и программы и т. д.);

– научно-технические факторы (состояние и развитие научно-технического прогресса, развитость инновационных процессов, степень внедрения новых технологий и уровень их разработанности и т. д.);

– социально-культурные факторы (анализ развитости рыночного менталитета населения, культура, устойчивость обычаев и обрядов, культура поведения).

Все компоненты макросреды взаимосвязаны и сильно влияют друг на друга. Поэтому изучать компоненты макросреды следует не по отдельности, а системно и комплексно с отслеживанием изменений.

Считается, что крупные предприятия испытывают большую зависимость от макросреды, чем малые.

Предприятие должно осуществлять постоянный мониторинг факторов макросреды, для чего создается специальная система отслеживания макросреды. Способы наблюдения: анализ материалов в книгах и прочих информационных изданиях, участие в профессиональных конференциях, изучение мнения сотрудников, проведение собраний и обсуждений и т. д.

Анализ микросреды направлен на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми предприятие находится в непосредственном взаимодействии.

Анализ микросреды включает:

1) анализ поставщиков — направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих предприятие материальными ресурсами, от которых зависит эффективность работы предприятия;

2) анализ потребителей — анализ физических и юридических лиц, приобретающих товары предприятия для целей конечного производственного использования;

3) анализ посредников — направлен на изучение юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, которые помогают ему в продвижении, сбыте и распространении его товаров среди клиентуры;

4) анализ конкурентов — направлен на изучение юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, соперничающих с данным предприятием за потребителя и за ресурсы, получаемые из внешней среды для обеспечения своего существования;

5) анализ контактных аудиторий — любая группа, которая проявляет реальный или потенциальный интерес к предприятию или оказывает влияние на его способность достигать поставленных целей.

Любое предприятие действует в окружении контактных аудиторий следующих типов:

– финансовые круги (банки, инвестиционные компании, акционеры и т. д.);

– контактные аудитории средств информации (газеты, журналы, телевидение, интернет);

– гражданские группы действий (общественные организации потребителей, группы защитников окружающей среды и т.д.);

– местные контактные аудитории (окрестные жители);

– широкая публика (не только окрестные жители);

– внутренние контактные аудитории (рабочие и служащие предприятия).

Внутренняя среда предприятия — часть общей среды, которая находится в пределах предприятия. Она оказывает непосредственное функционирование на его воздействие.

Результатом анализа внутренней среды предприятия является выявление его сильных и слабых сторон по сравнению с конкурентами. Одним из наиболее распространенных подходов к анализу внутренней среды предприятия является выделение нескольких ее срезов:

1) анализ кадрового среза (предусматривает взаимодействие менеджеров и рабочих, наем, обучение и продвижение кадров);

2) анализ производственного среза (анализ процессов изготовления продуктов, анализ процесса снабжения и ведение складского хозяйства, обслуживание технологического парка);

3) анализ маркетингового среза (охватывает направления анализа, связанные с реализацией продукции, анализ стратегии продукта, стратегии ценообразования, продвижения продукта на рынке и т. д.);

4) анализ финансового среза (обеспечение прибыльности, поддержание уровня ликвидности и т. д.);

5) анализ организационного среза (анализ коммуникационных процессов, организационных структур, норм, правил, процедур и т. д.).

Любое предприятие обладает потенциалом, в том числе и стратегическим. Под стратегическим потенциалом предприятия понимается совокупность имеющихся ресурсов и возможностей (способностей) для разработки реализации стратегии предприятия.

Структура стратегического потенциала включает такие компоненты как:

1) стратегические ресурсы (технические, технологические, информационные, кадровые, финансовые, управленческие и организационные);

2) стратегические возможности (гибкость производства, обновление продукции, гибкость управления, конкурентоспособность предприятия, доля рынка, инвестиционные возможности и др.).

Комплексным методом совместного изучения внутренней и внешней среды является SWOT-анализ.

Сокращение SWOT образовано от начальных английских букв, что означает:

S — сила;

W — слабости;

O — возможности;

T — угрозы.

Процедура проведения SWOT-анализа в общем виде сводится к заполнению матрицы, в которой отражаются и затем сопоставляются сильные и слабые стороны предприятия и возможности и угрозы рынка. Это сопоставление позволяет определить, какие шаги могут быть предприняты для развития предприятия, а также какие проблемы необходимо срочно решить.

Таблица 4.1

Матрица SWOT-анализа

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ высшего предприятия (Strengths)	Рыночные ВОЗМОЖНОСТИ (Opportunities)
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ вашего предприятия (Weaknesses)	Рыночные УГРОЗЫ (Threats)

Метод SWOT-анализа включает следующие этапы:

1. Выявление сильных и слабых сторон организации;
2. Определение возможностей и угроз;
3. Установление цепочек связи между сильными и слабыми сторонами предприятия, с одной стороны, возможностями и угрозами, с другой стороны.

Сила — это те факторы внутренней среды, в которых фирма преуспела.

Сильные стороны — всё то, что предприятие умеет делать лучше других, или то, обладание чем обеспечивает предприятию преимущества над конкурентами. Сильные стороны: высокая репутация, опыт в конкурентной борьбе в данной отрасли, финансовые ресурсы, адекватные задачам развития, наличие и использование фактора экономии на масштабах производства, изолированность или защищённость (хотя бы по некоторым направлениям) от давления конкурентов, передовая технология, хорошая рекламная компания, сильная управленческая команда, лучшая производственная база и другие. Наиболее значимые сильные стороны предприятия должны стать основой стратегии.

Слабые стороны — то, что фирма делает хуже других, или то, что ставит предприятие в худшие условия по сравнению с конкурентами. Слабые стороны: отсутствие ясной стратегии, устаревшее оборудование, слабая управленческая команда, недостаточная квалификация и опыт ключевых специалистов, отставание по техническим параметрам выпускаемой продукции, слишком узкий ассортимент, плохая репутация, слабая распределительная сеть, отсутствие финансовых ресурсов, необходимых для реализации стратегии и др.

После составления перечня сильных и слабых сторон заполняется соответствующая таблица (таблица 4.2).

Таблица 4.2

Сильные и слабые стороны предприятия (пример)

Сильные стороны	Слабые стороны
Четко сформулированная стратегия	Отсутствие четко выраженной стратегии
Совершенство управления	Недостаток навыков и таланта управления у руководства фирмы
Опыт в разработке новых товаров	Узкая номенклатура выпускаемой продукции

Окончание таблицы 4.2

Сильные стороны	Слабые стороны
Высокое искусство конкурентной борьбы	Отсутствие анализа информации о потребителях
Хорошая репутация в общественной среде	Недостаточный имидж на рынке
Высокое искусство НИОКР	Слабые позиции в НИОКР
Наличие финансовых ресурсов	Недостаток финансовых ресурсов
Низкие издержки	Высокая стоимость продукции в сравнении с конкурентами
Надежная сеть распределения	Слабая политика продвижения товара
Собственная уникальная технология	Устарелые технологии и оборудование
Хорошо организованная реклама	Слабые навыки в области маркетинговой деятельности

Возможности — факторы внешней среды, которые открывают для предприятия новые перспективы эффективного развития. Возможности: выход на новые рынки; выход на дополнительные группы покупателей; продажа сопутствующих товаров; вертикальная интеграция; ослабление внешнеторговых барьеров; быстрый рост рынка; ослабление позиций конкурентов и др.

Угрозы — факторы внешней среды, которые могут неблагоприятно отразиться на деятельности предприятия. Угрозы: вторжение в отрасль мощных компаний с низкими издержками или высоким качеством продукции; низкий темп роста рынка; увеличение продаж товаров-заменителей; ужесточение внешнеторговых барьеров; изменение потребностей или вкусов потребителей; неблагоприятные демографические изменения; ужесточение государственного регулирования и др.

После составления перечня возможностей и угроз со стороны внешней среды предприятия заполняется соответствующая таблица (таблица 4.3).

Таблица 4.3

Возможности и угрозы, заключенные
во внешней среде предприятия (пример)

Возможности	Угрозы
Выход на новые рынки	Появление новых конкурентов
Большая доступность ресурсов	Усиление требований поставщиков
Возможность быстрого развития в связи с резким ростом спроса	Изменение вкусов и потребностей покупателей
Ослабление позиций фирм конкурентов	Появление иностранных конкурентов с товарами более низкой стоимости
Ослабление ограничивающего законодательства	Неблагоприятная политика государственного регулирования при спадах и колебаниях уровня деловой активности
Снижение торговых барьеров в выходе на внешние рынки	Протекционистская торговая политика иностранных государств
Появление новых технологий	Рост продаж товаров-заменителей

Окончание таблицы 4.3

Возможности	Угрозы
Благоприятный сдвиг в курсах валют	Неблагоприятные изменения курсов иностранных валют
Увеличение доходов у населения	Замедление темпов роста рынка

Грамотно построенная стратегия должна быть ориентирована на использование возможностей, адекватных ресурсам предприятия, и обеспечить, возможно, более полную защиту от угроз, связанных с изменением внешней среды.

Далее устанавливается характер взаимосвязи между факторами внутренней и внешней среды, для чего составляется матрица SWOT (таблица 4.4)

Таблица 4.4

Матрица SWOT

	Возможности	Угрозы
	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Сильные стороны 1. 2. 3.	Поле СИВ	Поле СИУ
Слабые стороны 1. 2. 3.	Поле СЛВ	Поле СЛУ

Обозначения в матрице:

1. СИВ — сила и возможности;
2. СИУ — сила и угрозы;
3. СЛВ — слабость и возможности;
4. СЛУ — слабость и угрозы.

Те пары, которые выбрали поля СИВ, должны разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон предприятия для получения наивысшей отдачи от возможностей. Для тех пар, которые оказались на поле СЛВ, стратегия должна быть направлена на преодоление слабых сторон предприятия за счет появившихся возможностей во внешней среде. Если пара находится на поле СИУ, то стратегия должна предполагать использование силы предприятия для устранения угрозы. Для пар, находящихся на поле СЛУ, следует выработать такую стратегию, которая позволила бы как преодолеть слабые стороны, так и попытаться предотвратить нависшую над ним угрозу.

Наряду с методами составления матриц, возможностей и угроз, при проведении SWOT-анализа удобно пользоваться методом составления профиля среды.

Алгоритм реализации данного метода.

1. В таблицу профиля среды выписываются отдельные факторы среды.
2. Каждому профилю экспертным методом дается оценка:
 - важности для отрасли по шкале: (3 — большая; 2 — умеренная; 1 — слабая);
 - влияния на организацию по шкале: (3 — сильное; 2 — умеренное, 1 — слабое, 0 — отсутствие влияния);
 - направленности влияния по шкале: (+1 — позитивная, -1 — негативная).
3. Далее все три экспертных оценки перемножаются, и получается интегральная оценка.

Профиль среды предприятия представлен в таблице 4.5.

Таблица 4.5

Профиль среды предприятия

Факторы среды	Важность для отрасли (А)	Влияние на организацию (В)	Направленность влияния (С)	Степень важности $D = A * B * C$
1.				
2.				
3.				
4.				

Данная оценка показывает степень важности фактора для конкретного предприятия.

Тема 5. Инструментарий стратегического анализа внешней среды предприятия

К инструментариям стратегического анализа относят: PEST-анализ, отраслевой анализ и конкурентный анализ.

I. PEST-анализ относится к числу наиболее популярных методов исследования макросреды предприятия.

PEST является аббревиатурой названия таких факторов: политических (P — political), экономических (E — economic), социальных (S — social), технологических (T — technological).

Представим примерный набор факторов макросреды из направлений PEST-анализа (таблица 5.1).

Таблица 5.1

Факторы макросреды PEST-анализа [11, с. 122]

Политико-правовые факторы	Экономические	Социокультурные	Технологические
1. Трудовое законодательство	Процентные ставки и уровень инфляции	Демографические изменения	Потенциал нового продукта, создание рынка
2. Налоговая политика	Доверие потребителей	Развитие системы ценностей общества	Альтернативные способы предоставления услуг

Окончание таблицы 5.1

Политико-правовые факторы	Экономические	Социокультурные	Технологические
3. Устав компании	Цикл деловой активности	Перемены в образе жизни (изменение состава семьи, отношение к работе).	Новые открытия
4. Политика приватизации дерегулирования	Перспективы экономического роста	Изменение вкусов и предпочтений потребителей	Уровень государственного и отраслевого финансирования и исследований и разработок
5. Законодательство об охране окружающей среды	Уровень безработицы	Уровень образования	Изменение коммуникационных технологий
6. Общественный контроль над расходами	Чистый доход после уплаты налогов	Уровень благосостояния населения	Новые производственные технологии
7. Директивы Европейского союза	Издержки заработной платы. Конкуренция, альтернативные поставщики.	Уровень заработной платы	Уровень передачи технологий

PEST-анализ заключается не только в выделении перечня факторов макросреды, оказывающих непосредственное влияние на данную сферу бизнеса, но и в выявлении тенденций развития факторов, динамики их изменения, учете происходящих перемен при разработке или корректировке стратегий.

PEST-анализ не является общим для всех организаций, так как для каждой из них существует свой особый набор ключевых факторов.

Для многих отраслей не учитывать экологические факторы сегодня просто невозможно.

В сущности, все экологические факторы можно разнести по четырем уже существующим группам факторов, например:

✓ к социальным факторам можно добавить (в зависимости от отрасли): движения за здоровый образ жизни, чистую воду / рыбу / воздух и т. д.;

✓ к экономическим факторам — затраты на очистку воздуха / воды / стоков и т. д.;

✓ к технико-технологическим факторам — разработку новых технологий, рассчитанных на учет экологических факторов (например, солнечная энергия, небензиновые двигатели автомобилей, новые технологии очистки среды, новые быстроутилизируемые упаковки и т. д.);

✓ к политическим факторам — международные и национальные законы, стандарты, требования в области экологии и т. д.

Этапы проведения PEST-анализа:

1. Выделяется перечень факторов макросреды;

2. Оценивается вероятность проведения каждого фактора на деятельность предприятия. Оценки проставляются в долях единицы. Сумма всех весов значимости должна быть равна единице

3. Проводится оценка степени влияния каждого фактора на стратегию предприятия. Для этих целей используется бальная шкала. Например, 5-бальная шкала: 5 — сильное воздействие; 1 — отсутствие воздействия.

4. Определяются средневзвешенные оценки путем умножения вероятности проявления фактора и силы его воздействия, которые затем суммируются. Полученная суммарная оценка отражает степень готовности предприятия реагировать на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды.

II. Отраслевой анализ.

Целью отраслевого анализа является определение привлекательности отрасли и отдельных товарных рынков внутри отрасли. Такой анализ позволяет понять структуру и динамику отрасли, характерные для нее возможности и существующие угрозы, выделить движущие силы развития отрасли, определить ключевые факторы успеха отрасли с учетом этого разрабатывать стратегию поведения предприятия на рынке.

Выделим основные направления анализа отрасли:

- 1) общий обзор ситуации в отрасли;
- 2) движущие силы, вызывающие изменения в отрасли;
- 3) ключевые факторы успеха отрасли.

Рассмотрим данные направления.

1. Общий обзор ситуации в отрасли выполняется в следующей последовательности:

1.1. Исторические аспекты развития отрасли. Изучается период возникновения отрасли, этапы развития, факторы, сдерживающие рост, тип предприятий в отрасли и т. д. Изучается анализ жизненного цикла отрасли; дается краткая характеристика отрасли (политическая, социальная, экономическая значимость отрасли), имидж отрасли в обществе, рассматривается товарная номенклатура отрасли, изучается цикличность в том числе сезонность спроса, анализируется структура объема производства по видам продукции, рассматривается организационная структура управления отраслью, отраслевая структура по группам предприятий (доля крупных, средних и малых предприятий) и т. д.

1.2. Оценка текущего состояния отрасли. Изучаются основные экономические показатели отрасли и их динамика (объем продукции, численность персонала, производительность труда, объем и структура производства продукции по группам предприятий (малые, средние, крупные). Анализируется экспортно-импортный потенциал отрасли (динамика и структура объема импорта продукции отрасли в региональном разрезе, рейтинг регионов — импортеров); динамика и структура объемов экспорта продукции отрасли в региональном разрезе.

2. Движущие силы, вызывающие изменения в отрасли.

Движущие силы — это факторы внешней среды, действие которых определяет характер и интенсивность отраслевых изменений.

Примеры движущих сил:

- 1) изменения в долговременной скорости роста;
- 2) изменения в том, кто покупает товары и как они используются;
- 3) инновации в продуктах;
- 4) технологические изменения;
- 5) маркетинговые инновации (новые методы продаж);
- 6) вход или выход главных фирм отрасли;
- 7) Увеличение глобализации в отрасли;
- 8) изменения в стоимости и эффективности;
- 9) влияние законодательных изменений;
- 10) изменение социальной, демографической обстановки и стиля жизни;
- 11) снижение неопределенности и риска в бизнесе.

3. Ключевые факторы успеха в отрасли (КФУ).

Определение КФУ — является важным итогом отраслевого анализа.

Представим КФУ в таблице 5.2 [11, с. 129].

Таблица 5.2

Ключевые факторы успеха отрасли

Типы КФУ	Составляющие КФУ
1. Факторы, связанные с технологией	- компетентность в научных исследованиях; - способность к инновациям в производственных процессах
2. Факторы, связанные с производством	- экономия на масштабе производства; - эффект накопления опыта; - качество производства; - высокая фондоотдача; - обеспечение квалифицированной рабочей силой; - высокая производительность труда; - гибкость производства и т. д.
3. Факторы, связанные с распределением	- мощная сеть дистрибьютеров / дилеров; - быстрая доставка; - возможность доходов в розничной торговле.
4. Факторы, связанные с маркетингом	- проверенный способ продаж; - удобный, доступный сервис и техобслуживание; - широта диапазона товаров; - коммерческое искусство; - притягательные дизайн и упаковка; - гарантии покупателям.
5. Факторы, связанные с квалификацией	- «ноу-хау» в контроле качества; - креативные работники.
6. Факторы, связанные с возможностями организации	- способность быстро реагировать на изменения рыночных условий; - компетентность в управлении.
7. Другие КФУ	- благоприятный имидж и репутация; - удобное расположение; - вежливое обслуживание; - общие низкие издержки и т. д.

III. Конкурентный анализ.

Представим факторы, определяющих силу конкурентной борьбы:

- 1) число фирм — усиливают конкурентную борьбу;
- 2) размер рынка — чем больше размер, тем сильнее конкуренты;
- 3) темпы роста рынка — быстрый рост облегчает проникновение на рынок;
- 4) производственные мощности — излишние мощности приводят к падению отраслевых цен;
- 5) препятствия для входа и выхода из рынка — барьеры защищают позиции фирмы, их отсутствие делает рынки уязвимыми для проникновения туда неконкурентоспособных новичков;
- 6) экономия на масштабе — увеличивает долю рынка, необходимую для достижения конкурентоспособности товара;
- 7) цена — низкий уровень отраслевых цен повышает конкуренцию;
- 8) уровень стандартизации товаров — покупатели имеют преимущество, так как им легко переключиться с одного товара на другой. Конкуренция усиливается;
- 9) мобильные технологические модули — повышают гибкость производства и быстроту реагирования на запросы потребителей;
- 10) вертикальная интеграция повышает требования к размерам капитала и приводит к сильным различиям в конкурентоспособности;
- 11) быстрое обновление ассортимента выпускаемой продукции;
- 12) различия между фирмами (в стратегии, ресурсах, кадровом составе).

Для оценки конкурентных позиций проводится конкурентный анализ, включающий четыре основных направления:

I. Анализ конкурентной структуры.

Привлекательность и прибыльность отрасли зависят от ее конкурентной структуры, которая по Портеру, определяется рядом составляющих (рис. 5.1).

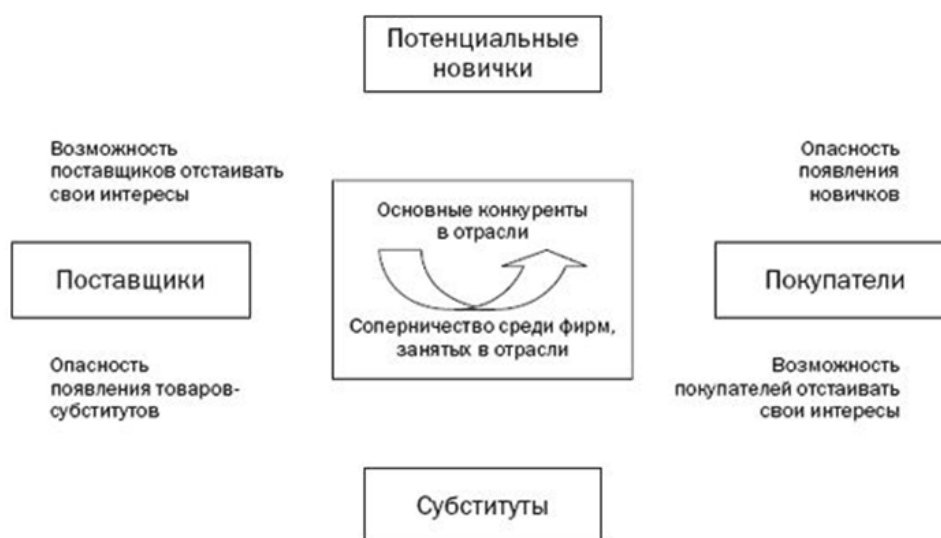


Рис. 5.1. Конкурентные силы по М. Портеру

Пять сил, определяющих конкурентную структуру:

- способность поставщиков торговаться. Мощные поставщики, торгуясь, повышают цены на поставляемые ресурсы.

Рассмотрим условия, при которых действие этой конкурентной силы ощутимо:

- небольшое количество поставщиков;
- отрасль потребляет незначительную часть продукции, производимой поставщиками;
- поставляемая продукция играет важную роль в конечном изделии;
- отсутствие эффективных заменителей, поставляемой продукции;
- высокая степень дифференцированности поставляемой продукции;
- низкий уровень вертикальной интеграции производства у потребителя.

- угроза появления новых конкурентов. Их появление влечет за собой обострение конкуренции, поскольку происходит перераспределение долей фирм — участников отраслевого рынка.

При выделении направлений анализа барьеров «входа — выхода», предложенную Бэйном, выделяют два типа входных барьеров:

- 1) стратегические, зависящие от поведения фирм отрасли;
- 2) нестратегические, связанные условиями функционирования отрасли. Пример отраслевых барьеров «входа — выхода» представлен в таблице 5.3.

Таблица 5.3

Примеры отраслевых барьеров «входа — выхода»

Тип и вид барьеров	Характеристика барьеров
1. Нестратегические	
1. Административные	- законы и подзаконные акты; - барьеры организационно-экономического характера, проявляющиеся посредством промышленной, структурной, инвестиционной, налоговой, таможенной и иной политикой.
2. Гражданские	- барьеры, создаваемые общественными организациями, например, природоохранные организации; - барьеры, связанные с деятельностью профессиональных объединений.
3. Социально-экономические	Насыщенность отраслевого рынка; - барьеры доступа к каналам снабжения и сбыта; - эффект масштаба; - уникальность и степень дифференциации продукции
2. Стратегические	
	- поведение отрасли в ответ на появление новых конкурентов; - зависимость от стратегических взаимоотношений

- способность покупателей торговаться. Сила воздействия покупателей ощутима при следующих условиях:

- потребители приобретают большую часть продукции, производимой предприятием отрасли, из-за чего возникает давление на предприятие;
- приобретаемая продукция составляет значительную часть бюджета потребителя, при этом он становится чувствительным к изменению цен;
- высокая степень организации потребителей (союзы потребителей; законы о правах потребителей;

- угроза появления товаров и услуг-заменителей. Высокие цены способствуют переключению покупателя на товары — заменители, что приведет к снижению объемов производства в отрасли.

- соперничество между имеющимися конкурентами. Снижает прибыльность отрасли, так как для сохранения конкурентоспособности приходится увеличивать расходы на рекламу, организацию сбыта, НИОКР, или же снижать цену.

II. Оценка степени монополизации рынка.

Теория и практика предлагает большое количество методов и показателей для оценки степени монополизации рынка. Рассмотрим некоторые из них.

Для оценки степени монополизации рынка используют следующие показатели:

1) коэффициент рыночной концентрации (CR) рассчитывается как правило, через трех или четырехдольный показатель.

Данный коэффициент представляет собой отношение реализации (поставки) продукции определенным числом крупнейших продавцов к общему объему реализации (поставки) за соответствующий период.

$$CR_4 = \frac{\sum_{i=1}^4 V_{i \max}}{E} < 0,75, \quad \text{или} \quad CR_4 = \sum_{i=1}^4 P_{i \max}$$

где V_i — объем продаж продукции данной ассортиментной группы i -ой фирмы с максимальным объемом продаж услуг, $i = 1, 2, 3, 4$;

E — объем рынка данной ассортиментной группы продукции;

$P_{i \max}$ — доля продажи i -ой фирмы, взятой для расчета коэффициента, в общем объеме продаж.

С 1992 г. в России применяют трех или четырех дольный показатель. Для сравнения в США и Великобритании используют четырех и шести дольный показатель.

2) индекс Херфиндаля — Хиршмана (ИНН)

Характеризует равномерность распределения рыночных долей фирм

$$ИНН = \sum_{i=1}^n P_i^2, \text{ если}$$

$0 < ИНН < 1$ — чистая монополия,

где P_i — доля на рынке i -ой фирмы;

n — число фирм на рынке.

Если индекс Херфиндаля — Хиршмана больше 0,18, то речь идет о высокой концентрации рынка. В этой ситуации требуется вмешательство государства для нормализации конкурентной среды отраслевого рынка.

По степени концентрации выделяют три типа рынка (таблица 5.4)

Таблица 5.4

Типы рынка по степени концентрации [11, с. 140]

Высококонцентрированные рынки	При $0,7 < CR3 < 1,0$ $0,2 < IHH < 1,0$	При $0,8 < CR4 < 1,0$ $0,18 < IHH < 1,0$
Умеренно-концентрированные рынки	При $0,45 < CR3 < 0,7$ $0,1 < IHH < 0,2$	При $0,45 < CR4 < 0,8$ $0,1 < IHH < 0,18$
Низко концентрированные рынки	При $CR3 < 0,45$ $IHH < 0,1$	При $CR4 < 0,45$ $IHH < 0,1$

3) Коэффициент относительной концентрации (K).

Характеризует соотношение числа лидеров рынка и контролируемой ими доли рынка.

$$K = \frac{20 + 3 \cdot \beta}{\alpha},$$

где β — доля числа крупнейших предприятий рынка в общей численности предприятий, %;

α — доля продаж данных предприятий в общем объеме реализуемой продукции, %.

Пороговое значение показателя 1,0. Если коэффициент превышает 1,0, то рынок является в достаточной степени конкурентным

Преимуществом данного метода является учет не только рыночных долей крупнейших предприятий отрасли, но и числа этих предприятий.

4) Коэффициент энтропии.

Коэффициент энтропии широко применяется в теории вероятностей. Энтропия является теоретико-информационной мерой степени неопределенности случайной величины. Коэффициент энтропии представляет собой среднюю долю предприятий, действующих на рынке, взвешенную по натуральному логарифму обратной ее величины.

$$E = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n p_i \ln \frac{1}{p_i}$$

или

$$E = 100 \sum_{i=1}^n (p_i \ln p_i)$$

где E — коэффициент энтропии;

p_i — доля продаж i -ой фирмы на рассматриваемом товарном рынке;

n — число хозяйствующих субъектов на рынке.

Чем больше коэффициент энтропии, тем больше экономическая неопределенность и тем ниже уровень концентрации отраслевого рынка.

Данный показатель отражает степень деконцентрации рынка и позволяет более глубоко исследовать уровень и динамику концентрации [11, с. 141]/

5) Коэффициент Розенблюта (Холла — Тайдмана)

Рассчитывается на основе сопоставления рангов фирм на рынке и их рыночных долей.

$$HT = \frac{1}{(2 \sum_{i=1}^n R_i * p_i - 1)},$$

где HT — ранговый индекс концентрации;

R_i — ранг фирмы на рынке (по убывающей, самая крупная фирма имеет ранг 1);

p_i — доля продаж i -ой фирмы.

Коэффициент изменяется в пределах от $1/n$ до 1, где n — число фирм на отраслевом рынке. Чем меньше показатель, тем выше интенсивность конкуренции на рынке. Максимальное значение — 1 (условие монополии). Экономический смысл коэффициента Розенблюта схож с коэффициентом Херфиндаля — Хиршмана. В то же время коэффициент Розенблюта имеет существенное преимущество, которое выражается в возможности учета соотношения размеров предприятий крупных продавцов. Это позволяет провести более глубокий анализ рыночной структуры отрасли.

III. Оценка интенсивности конкуренции на рынке

Большое количество факторов конкурентной борьбы учитывает обобщающий показатель интенсивности конкуренции:

$$V = \sqrt[3]{V_R * V_P * V_T}$$

$$0 \leq V \leq 1 \rightarrow \min$$

где V_R — показатель интенсивности конкуренции, учитывающий рентабельность рынка;

V_P — показатель интенсивности конкуренции, учитывающий доли конкурентов на данном рынке;

V_T — показатель интенсивности конкуренции, учитывающий темпы роста объема продаж.

Рассмотрим, как определяется каждый из представленных показателей:

- показатель интенсивности конкуренции, учитывающий рентабельность рынка:

$$V_R = 1 - R_p,$$

где R_p — рентабельность продаж, которая определяется как отношение прибыли к емкости рынка.

- показатель интенсивности конкуренции, учитывающий доли конкурентов на данном рынке

$$V_P = 1 - n \sqrt{(1/n) * \sum (p_i - 1/n)^2},$$

где n — количество конкурирующих фирм на данном товарном рынке;

p_i — доля i - го конкурента на рынке.

- показатель интенсивности конкуренции, учитывающий темпы роста объема продаж:

$$V_T = (140 - T_p) / 70$$

где 140 и 70 — предельные значения годовых темпов роста объемов продаж;

T_p — годовой темп роста объема продаж на рассматриваемом товарном рынке без учета инфляции, %.

IV). Построение конкурентной карты рынка

Конкурентная карта рынка позволяет относительно верно определить соотношение сил на рынке, выделить типовые стратегические положения фирм – конкурентов, провести ситуационный анализ и проектирование стратегии конкуренции анализируемой фирмы на рынке [11, с. 143].

Этапы построения конкурентной карты:

1. Группировка фирм, находящихся на рынке в зависимости от их рыночной доли.

Для определения нижней границы группы — аутсайдеров рынка устанавливается минимальное значение рыночной доли на данном рынке. Максимальная рыночная доля формирует верхнюю границу лидеров данного рынка.

Рассчитывается средняя рыночная доля всех фирм, представленных на выделенном рынке.

$$P_{CP} = \frac{\sum P_i}{n},$$

где n — число фирм, представленных на рынке.

Далее все фирмы делятся на две группы:

1) слабые, рыночная доля которых ниже P_{CP}

2) сильные, рыночная доля которых выше P_{CP}

Далее рассчитываются по каждой группе средние рыночные доли.

Средняя рыночная доля по группе слабых фирм:

$$P_{CPCL} = \frac{\sum_{i=1}^n P_i}{n},$$

где P_i — рыночная доля i -ой слабой фирмы;

n — число фирм в группе слабых фирм.

Аналогичным образом определяется средняя рыночная доля по группе сильных фирм.

Затем идет разделение всех фирм на 4 группы в зависимости от рыночной доли:

I — группа лидеров рынка;

II — группа фирм с сильной конкурентной позицией;

III — группа фирм со слабой конкурентной позицией;

IV — группа аутсайдеров рынка.

2. Группировка фирм, находящихся на рынке в зависимости от темпов роста рыночной доли

Темп роста рыночной доли определяется:

$$T = \frac{P_1}{P_0},$$

где P_1, P_0 — рыночная доля фирмы в отчетном и базисном периодах, %.

Для определения нижней границы группы — аутсайдеров рынка устанавливается минимальное значение темпа роста рыночной доли на данном рынке. Максимальный темп роста рыночной доли формирует верхнюю границу лидеров данного рынка.

Далее рассчитывается средний темп роста рыночной доли всех фирм, после чего все делятся на две группы:

- 1) слабые, рыночная доля которых ниже T_{CP} ;
- 2) сильные, рыночная доля которых выше T_{CP} .

Затем по каждой группе фирм рассчитывают средние темпы роста рыночных долей в группах:

- средний темп роста рыночной доли по группе слабых фирм;
- средний темп роста рыночной долей по группе сильных фирм.

Аналогично рассчитывают средний темп роста рыночной доли по группе сильных фирм.

Далее идет разделение всех фирм на 4 группы в зависимости от темпа роста рыночной доли.

- I — группа фирм с быстрым улучшением конкурентной позиции;
- II — группа фирм с улучшением конкурентной позиции;
- III — группа фирм с ухудшением конкурентной позиции;
- IV — группа фирм с быстрым ухудшением конкурентной позиции.

Далее составляется конкурентная карта рынка. Пример конкурентной карты рынка представлен в таблице 5.5.

Таблица 5.5

Конкурентная карта рынка

Классификация по темпу роста рыночной доли	Классификация по рыночной доле фирмы			
	I. Лидер	II. Сильная конкурентная позиция	III. Слабая конкурентная позиция	IV. Аутсайдер
I. Быстрое улучшение конкурентной позиции	1	2	3	4 4
II. Улучшение конкурентной позиции	5	6 2,3	7	8
III. Ухудшение конкурентно позиции	9 1,5	10	11 6,7,8	12
IV. Быстрое ухудшение конкурентной позиции	13	14	15	16 9,10

В таблице показаны 16 типовых стратегических положений фирмы, каждому из которых соответствуют свои значения рыночной доли и темпа прироста рыночной доли [11, с. 147]. На основе данных делается вывод об интенсивности конкуренции на рынке.

Анализ стратегических групп конкурентов исходит из того, что понятие конкуренции предприятий целой отрасли несколько абстрактно, так как трудно определить границы нахождения возможных конкурентов. В пределах отрасли может быть множество фирм, имеющих различные интересы и стратегические установки. Портером предложен промежуточный уровень между предприятием и отраслью — стратегические группы конкурентов [11, с. 148].

Стратегическая группа — объединение фирм, с похожими стратегическими характеристиками и конкурирующих на одних и тех же ресурсной и товарной базой.

Для определения конкурентных позиции и возможных действий соперничающих фирм применяют процедуры графической стратегической группировки.

Построение карты стратегической группировки включает следующие этапы:

- 1) выявляются конкурентные характеристики, которые выступают в качестве барьеров, отделяющих одну стратегическую группу от другой;
- 2) классифицируются предприятия в соответствии с выделенными конкурентными характеристиками;
- 3) предприятия с похожими значениями конкурентных характеристик объединяются в стратегические группы;
- 4) на карте стратегической группировки каждая группа изображается геометрической фигурой, размер которой прямо пропорционален объему продаж данной стратегической группы.

Пример карты стратегической группировки конкурентов представлен на рис. 5.2.

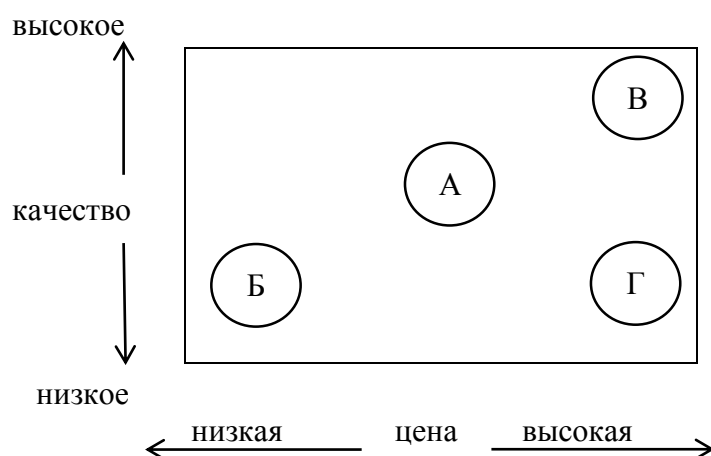


Рис. 5.2. Карта стратегической группировки конкурентов.

А, Б, В, Г — фирмы-конкуренты. Площадь кружка отражает объем реализации товара. Чем ближе расположены различные стратегические группы, тем сильнее их конкурентное соперничество.

Тема 6. Разработка общей корпоративной стратегии предприятия

Корпоративная стратегия включает базовые и портфельные стратегии.

Укрупненный состав базовых стратегий:

1. Стратегия роста.
2. Стратегия стабильности.
3. Стратегия сокращения.
4. Комбинированная стратегия.

Базовые стратегии развития предприятия связаны с изменением состояния одного или нескольких элементов [11, с. 185]:

- - продукт;
- - рынок;
- - отрасль;
- - положение фирмы внутри отрасли;
- - технологии.

Рассмотрим базовые стратегии развития предприятия.

1. Стратегия роста.

Рост — это фактор, влияющий на активность фирмы, стимулирующий инициативу и усиливающий мотивацию персонала и руководства. Предусматривается рост продаж, доли рынка, прибыли, размера предприятия. Широкую известность получила типология стратегий роста И. Ансоффа. Он выделил 4 базовые стратегии роста (таблица 6.1)

Таблица 6.1

Матрица «Товар — рынок»

	Рынок	
	Старый	Новый
Товар старый	Стратегия глубокого проникновения	Стратегия расширения рынка
Товар новый	Стратегия разработки товара	Стратегия диверсификации

В настоящее время практикой стратегического анализа выработано большое разнообразие стратегий роста:

1. Концентрированный рост — рост по отношению к базовому рынку; Применяется в том случае, когда фирма не исчерпала возможности роста. В свою очередь концентрированный рост включает:

- 1) стратегию усиления позиции на рынке:
 - развитие первичного спроса на товар предприятия — побуждение покупателей к более частому приобретению товара;

- рост рыночной доли предприятия — изменить позиционирование марки, укрепить сбытовую сеть, улучшить товар;
- приобретение рынков — путем покупки фирмы-конкурента; защита положения предприятия на рынке — необходимо активизировать тактический маркетинг;
- рационализация рынка — реорганизовать обслуживаемые рынки с целью снижения издержек;
- организация рынка — повлиять на уровень экономической эффективности сектора в разрешенных законодательством пределах);

2) стратегию развития рынка.

Цель — рост объема продаж путем внедрения имеющихся товаров на новые рынки. Пути: освоение новых сегментов рынка — предложить товар в другом секторе промышленности; формирование новых каналов сбыта — ввести товар в другую сеть, например, сбывать напитки в местах работы, продавать мебель сетям отелей; территориальная экспансия — внедриться в другие регионы страны;

3) стратегию развития товара.

Направлена на рост продаж за счет разработки улучшенных или новых товаров. Для этого имеются следующие возможности: добавление новых функций — увеличить число характеристик товара и за счет этого расширить рынок; расширение товарной гаммы — разработать новые модели с разным уровнем качества, например, товар в новых расфасовках, изменить набор вкусов, запахов, окраски; обновление линейки товаров — восстановить конкурентоспособность устаревших товаров, например, улучшить эстетические свойства; улучшение качества товара; приобретение гаммы товаров — дополнить или расширить существующую гамму товаров; рационализация гаммы товаров — не выпускать второстепенные или низкорентабельные товары.

2. Интегрированный рост — рост по отношению к производственной цепочке или относительно основной деятельности. Применяется тогда, когда предприятие может повысить эффективность своей деятельности, контролируя стратегически важные звенья и цепи производства и продажи товара.

Варианты стратегий интегрированного роста:

1) стратегия вертикальной интеграции «назад». Такая интеграция необходима, если поставщики не обладают ресурсами, чтобы выпускать детали или материалы, необходимые фирме. Наиболее частая цель — доступ к новой технологии.

2) стратегия вертикальной интеграции «Вперед». Мотивацией в этом случае является обеспечение контроля над выходными каналами, например, создать собственный магазин.

3) стратегия горизонтальной интеграции. Цель — усилить позиции предприятия путем слияния, поглощения, создания совместных предприятий. Результат стратегии — получение положительной синергии (стратегических преимуществ).

3. Диверсифицированный рост — основан на возможностях предприятия за пределами основной деятельности. Предполагает выход за рамки основной технологической цепочки, с ориентацией на возможности. Преимущества диверсификации — снижение предпринимательского риска, перелив капитала с одних видов деятельности в другие.

Варианты стратегий диверсифицированного роста:

1) стратегия горизонтальной диверсификации — означает производство таких новых товаров, которые настолько близки по снабженческим, сбытовым условиям, что возможно использование существующих сырья и материала, персонала, каналов сбыта и связей на рынке;

2) стратегия вертикальной диверсификации означает увеличение глубины товарной программы как в направлении сбыта товаров существующего производства, так и в направлении сбыта сырья и средств производства;

3) стратегия концентрической диверсификации — предполагает производство новых товаров, которые для предприятия являются совершенно новыми и не имеют технического и коммерческого отношения к продукции, которую оно производит в настоящее время.

2. Стратегия стабильности.

Стратегия стабильности предполагает сосредоточение на существующих направлениях бизнеса и их поддержке. Используется в зрелых отраслях с достаточно стабильной технологией предприятиями, которых устраивает их конкурентная позиция на рынке. Это доминирующие на рынке предприятия.

3. Стратегия сокращения. Стратегия сокращения предусматривает установление уровня экономических целей предприятия ниже достигнутых в прошлом.

Типы стратегий сокращения:

- ликвидация — полная распродажа материальных запасов и активов фирмы;

- продажа бизнеса;

- сокращение и переориентация — необходимость сокращения части своей деятельности;

- дезинтеграция — отделение неэффективных видов деятельности.

4. Комбинированная стратегия предполагает сочетание ранее представленных

К корпоративным стратегиям относят портфельные стратегии. Портфельная стратегия формирует определенный состав и структуру портфеля различных стратегических единиц бизнеса (СЕБ) предприятия.

Наиболее часто на практике для разработки портфельной стратегии используются следующие матрицы портфельного анализа:

1) матрица «относительная доля рынка»;

2) матрица «привлекательность — конкурентоспособность».

Рассмотрим данные матрицы:

1. Матрица «относительная доля рынка» чаще используется под названием матрица «Бостон консалтинг групп». При применении дано матрицы стратегические единицы бизнеса предприятия распределяются по показателям относительной доли рынка (конкурентоспособность СЕБ) и темпов роста отраслевого рынка (степень привлекательности).

Относительная доля рынка = Доля рынка данной СЕБ предприятия / доля рынка данной СЕБ крупнейшего конкурента. По оси ординат откладывают годовой темп роста отраслевого рынка, %, а по оси абсцисс — относительную долю рынка.

На рисунке 6.1 представлена матрица «Бостон консалтинг групп».

Высокий Темп роста рынка, % Низкий	«Трудный ребенок»	«Звезда»
	«Собака»	«Дойная корова»
	0 низкая 1,0 высокая	
Относительная доля рынка		

Рис. 6.1. Матрица «Бостон консалтинг групп»

Рассмотрим варианты стратегии матрицы (таблица 6.2)

Таблица 6.2

Варианты стратегий

Позиция бизнеса	Варианты стратегий	Стадия жизненного цикла товара
«Звезда» — высококонкурентный бизнес на быстрорастущих рынках. Высокие доходы, но и высокие затраты на поддержание лидирующего положения СЕБ	Атакующая, наступательная стратегии	Рост
«Дойная корова» Высококонкурентный бизнес на зрелых, насыщенных, подверженных застою рынках. Достаточно устойчивая высокая прибыль	Стратегия обороны	Зрелость
«Трудный ребенок» Слобоконкурентный бизнес на перспективных рынках. Будущее неопределенно	Атакующая стратегия или стратегия отступления	Внедрение. Рост
«Собака» Сочетание слабых конкурентных позиций с рынками, находящимися в состоянии застоя	Стратегия отступления	Насыщение, спад, сокращение производства

Бизнесы (продукты), оказавшиеся в квадрате «Доходный бизнес», являются источником получения денег. Но привлекательность таких предприятий для отрасли низкая, и они в любой момент могут быть ликвидированы.

Попадание в квадрат «Средний бизнес» не дает возможности однозначно судить о дальнейшей судьбе СЕБ.

Квадрат «Поражение» требует вмешательства с целью предотвращения возможных серьезных негативных последствий для предприятия.

Привлекательность и конкурентоспособность являются многофакторными понятиями, включающими разные критерии их оценки. Критерии привлекательности и конкурентоспособности предприятия представлены в таблице 6.3

Таблица 6.3

Критерии привлекательности и конкурентоспособности
предприятия [11, с. 203]

Привлекательность рынка	Конкурентоспособность предприятия
Доступность рынка	Относительная доля рынка
Темп роста рынка	Издержки по отношению к среднеотраслевому уровню
Этап жизненного цикла отрасли	Отличные свойства товара
Потенциал отраслевой прибыли	Степень освоения передовых отраслевых технологий
Острота конкуренции на отраслевом рынке	Используемые каналы сбыта
Возможность использования неценовой конкуренции	Уровень известности предприятия и его товара
Концентрация клиентов	Имидж предприятия

Критерии привлекательности и конкурентоспособности приводятся к сопоставимому виду с помощью весовых коэффициентов.

Привлекательность рынка оценивается по пятибалльной шкале:

5 — наиболее привлекательный;

1 — менее привлекательный.

Например, если фирма стремится к расширению, а отрасль совсем не растет, то параметр роста отрасли получит оценку 1. Это будет означать, что он несет в себе угрозу для предприятия.

Пример расчета привлекательности отраслевого рынка (таблица 6.4). [11–12, с. 203]

Таблица 6.4

Расчет привлекательности отраслевого рынка

Параметры отраслевого рынка	Относительный вес	Оценка привлекательности	Результат
1. Рост	0,2	5	$0,2 * 5 = 1$
2. Технологическая стабильность	0,5	2	1

Окончание таблицы 6.4

Параметры отраслевого рынка	Относительный вес	Оценка привлекательности	Результат
3. Прибыльность	0,2	1	0,2
4. Размер	0,1	5	0,5
Оценка привлекательности отраслевого рынка			$1 + 1 + 0,2 + 0,5 = 2,7$

Степень конкурентоспособности СЕБ измеряется от 1 до 5, где 5 — сильная конкурентная позиция по данному фактору; 1 — очень слабая конкурентная позиция.

Пример расчета степени конкурентоспособности (таблица 6.5)

Таблица 6.5

Расчет степени конкурентоспособности

Критерии конкурентоспособности	Относительный вес	Оценка конкурентной среды	Результат
1. Исследовательский потенциал	0,3	5	$0,3 * 5 = 1,5$
2. Издержки производства	0,2	2	0,4
3. Качество продукции	0,2	3	0,6
4. Доля рынка	0,3	1	0,3
Оценка степени конкурентоспособности			2,8

Матрица «Мак-Кинси» дает хороший инструментальный для анализа портфеля бизнесов (продуктов).

Достоинства матрицы:

- учитывает большое число факторов;
- матрица более гибкая и показатели выбираются из конкретной ситуации;
- широкая область применения матрицы.

Недостатки матрицы:

- сложная процедура измерения факторов;
- высокий уровень субъективности оценок;
- отсутствует логическая связь между показателями конкурентоспособности и движением финансовых потоков.

3. Матрицы стратегического анализа малых и средних предприятий. На рисунке 6.3 представлены виды стратегий малого предприятия.

Не зависящая от крупной фирмы	Стратегия копирования (малые фирмы могут снижать цены на копии за счет экономии на научно-исслед. разработках)	Стратегия оптимального размера (занимаются теми видами деятельности, которые не выгодны крупному бизнесу)
Форма существования малого предприятия	Стратегия использования преимуществ крупных фирм (пример — франчайзинг)	Стратегия участия в продукте крупной фирмы (выполняют часть производственного процесса крупной фирмы)
Связанная с крупной фирмой	Подобный продукту крупной фирмы оригинальный Продукт малого предприятия	

Рис. 6.3. Виды стратегий малого предприятия [11, с. 207]

Тема 7. Формирование конкурентной стратегии предприятия

Для успешного функционирования на конкурентном рынке предприятие должно обладать преимуществами перед своими основными конкурентами [11, с. 222].

Эволюционные этапы становления теории конкурентных преимуществ прослеживаются авторами многих работ (таблица 7.1).

Таблица 7.1

Эволюция теории конкурентных преимуществ [11, с. 223]

Этапы	Наименование теории	Автор	Факторы
1	Теория абсолютных преимуществ	А. Смит	Природные ресурсы, в том числе климатические условия
2	Теория сравнительных издержек	Д. Рикардо, Д. Миль	Природные ресурсы, издержки производства
3	Теория сравнительных преимуществ	Э. Хекшер, Б. Олин, П. Самуэльсон	Вся совокупность производственных факторов
4	Концепция конкурентных преимуществ	М. Портер	Вся совокупность факторов экономических отношений

Каждая из теорий дополняла предыдущую факторами, от которых зависела способность страны участвовать в процессе международного обмена. Последний этап рассматривается как этап конкурентных преимуществ. В основе концепции Портера лежат «принципы стратегии повышения конкурентоспособности в отдельно взятых отраслях. Важным элемен-

том данной концепции является идея «национального ромба», которая раскрывает четыре свойства страны, формирующих конкурентную среду:

1) параметры факторов — конкретные факторы, например, капитал, инфраструктура, технологии, квалификация персонала и т. д.), которые нужны для успешной конкуренции в данной отрасли.

2) параметры спроса — условия внутреннего спроса (внутри страны);

3) родственные и поддерживающие отрасли — наличие конкурентоспособных смежных (родственных) и обслуживающих (поддерживающих) отраслей;

4) стратегия фирм их структура и соперничество.

В настоящее время не сложилось единого подхода к определению категории «конкурентное преимущество». Конкурентные преимущества имеют двойственную природу:

1) с одной стороны, это конкурентная природа сущности конкурентного преимущества (предопределены конкурентными отношениями);

2) в качестве конкурентных преимуществ выступают факторы внутренней или внешней среды предприятия, по которым оно превосходит конкурентов.

Конкурентные преимущества — это подверженные временной динамике внутренние характеристики объекта или факторы внешней среды, обеспечивающие ему превосходство над конкурентными на конкурентном рынке.

Конкурентное преимущество носит сопоставительный, т. е. относительный характер. Оно проявляется только в процессе сравнения с другими аналогичными объектами (субъектами).

Конкурентное преимущество по-разному проявляется географически. Например, товар, обладающий преимуществом по цене на одном географическом рынке, может его не иметь на другом.

Конкурентное преимущество обладает также свойством временной динамики.

Достаточно четкая и развернутая классификация конкурентных преимуществ представлена в работе Азоева [11, с. 229].

- по характеру источника — основанные на экономических факторах, нормативно-правовых актах; основанные на информированности, географических, демографических факторах;

- по инициатору: конъюнктура рынка, государственная политика, деятельность конкурентов и предприятия;

- по сроку действия: долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные;

- по характеру динамики: устойчивые, нестабильные;

- по отношению к цене: ценовые, неценовые;

- по возможности имитации: уникальные, имитируемые;

- по уровню иерархии: на уровне товара, фирмы, отрасли, экономики в целом;

- по сфере проявления: научные исследования, производство, реализация, сервис.

Все виды конкурентных преимуществ делятся на две группы:

- ✓ преимущества низкого порядка связаны с возможностью использования дешевых: рабочей силы, материалов, энергии и т. д.

- ✓ преимущества высокого порядка — уникальная продукция, уникальная технология, оптимальная маркетинговая структура, организация производства, хорошая репутация.

Выделяют типовые конкурентные стратегии, базирующиеся на достижении конкурентных преимуществ. М. Портер выделил три типа конкурентных стратегий:

1. Лидерство в издержках.

Стратегия основана на достижении уровня издержек производства и реализации товаров ниже основных конкурентов. Это позволяет либо продавать товары по более низким ценам, получая ту же сумму прибыли на каждую единицу товара, что и конкуренты. Данная стратегия предполагает производство продукции на уровне ниже среднеотраслевого качества. Стратегия опирается на высокую производительность труда и экономию издержек. Более низкие издержки, чем у конкурентов, достигается за счет:

- 1) экономии на масштабах;
- 2) использование эффекта опыта;
- 3) повышенная производительность труда;
- 4) улучшения уровня организации производства и труда и т. д.

2. Дифференциация.

Стратегия основана на достижении высокого уровня разнообразия и уникальности предложения. Данная стратегия позволяет продавать товары по более высоким ценам, получая ту же или более высокую прибыль, что и конкуренты. Стратегия предполагает производство продукции на уровне выше среднеотраслевого качества.

Дифференциация означает способность предприятия обеспечить уникальность и более высокую ценность товара для покупателя с точки зрения уровня качества.

Конкурентная стратегия дифференциации опирается на дифференциацию товара, сервисную дифференциацию, дифференциацию персонала, имиджа.

Дифференциация товара — обеспечение товару уникальных свойств, которые отличают этот товар как более качественный от предложений конкурентов.

Дифференциация персонала предусматривает соответствующую подготовку персонала, который работает с клиентами более эффективно. Персонал отличает компетентность, дружелюбие, доверие.

Сервисная дифференциация — предложение разнообразного и более высокого уровня услуг.

Дифференциация имиджа — создание более выгодного имиджа предприятия

Достоинства стратегии дифференциации — базирование на конкурентных преимуществах высокого порядка.

Недостатки:

1) стратегия требует значительных расходов на тактический маркетинг, так как потребителей нужно тщательно информировать об отличительных особенностях товара;

2) стратегия может быть не совместима с целью завоевания большой доли рынка, так как большинство покупателей может не осилить повышенный уровень цен.

3. Фокусирование (концентрация).

Стратегия предполагает концентрацию на нуждах одного сегмента или конкретной группы покупателей, без стремления охватить весь рынок. Цель стратегии — удовлетворить потребности выбранного целевого сегмента лучше, чем конкуренты. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам. Например, изготовитель красок может принять решение иметь дело только с профессиональными художниками, отказавшись от рядовых покупателей, от строительной, автомобильной и других отраслей.

Использование стратегии фокусирования позволяет предприятию завоевать высокую долю рынка в целевом сегменте, но всегда ведет к малой доле рынка в целом.

Данная стратегия эффективна при следующих условиях:

- потребности покупателей дифференцированы;
- внутри целевого сегмента существуют рыночные ниши;
- рыночная ниша имеет достаточный размер для обеспечения необходимой прибыльности деятельности;
- обслуживаемая рыночная ниша имеет потенциал роста.

Ф. Котлер выделил конкурентные стратегии, основанные на доле рынка предприятия:

- 1) стратегия лидера рынка;
- 2) стратегия «бросающего вызов»;
- 3) стратегия «следующего за лидером»;
- 4) стратегия «специалиста».

1. Стратегия лидера рынка.

В категорию лидеров попадают наиболее известные марки. Фирма-лидер занимает доминирующую позицию, причем это признают и ее конкуренты. Фирма — лидер опирается на стратегические альтернативы:

- расширение первичного спроса — направлена на обнаружение новых потребителей товара, пропаганду новых применений существующего товара или увеличение разового потребления товара.

- оборонительная стратегия — применяется фирмой — новатором.

Возможны различные оборонительные стратегии:

- 1) консолидации рынка посредством интенсивного сбыта;
- 2) конфронтации – прямой атаки путем ценовой войны или рекламной борьбы;
- 3) инновации и технологического совершенствования с целью усложнить задачу конкурентов.

- наступательная стратегия — повышение рентабельности за счет максимально широкого использования эффекта опыта.

- стратегия демаркетинга — направлена на снижение уровня спроса в некоторых сегментах за счет повышения цены, сокращения предлагаемых услуг, рекламы. Чаще используется фирмами – лидерами, которые сокращают долю рынка, если она начинает подходить к планке монополиста рынка.

2. Стратегия «бросающего вызов». Цель — занять место лидера, атаковать через цену, т. е. предложить тот же товар, но по существенно более низкой цене.

3. Стратегия «следующего за лидером» — четко охраняет свою долю рынка и не стремится атаковать лидера, старается удерживать своих клиентов.

4. Стратегия «специалиста». Специалист интересуется не рынком в целом, а только его отдельным сегментом.

Тема 8. Функциональные стратегии предприятия

Корпоративные и конкурентные стратегии предприятия должны подкрепляться разработкой функциональных стратегий [11, с. 250]. Данные стратегии разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия, которые осуществляют поиск эффективного поведения в рамках общей стратегии предприятия.

Представим особенности некоторых функциональных стратегий:

- 1) стратегия маркетинга;
- 2) стратегия управления персоналом;
- 3) производственная стратегия;
- 4) стратегия научно-технического развития;
- 5) финансовая стратегия;
- 6) стратегия внешнеэкономической деятельности.

I. Стратегия маркетинга.

Традиционный маркетинг — это ориентация на нужды и потребности потребителей, подкрепленная комплексными усилиями маркетинга, нацеленными на создание потребительской удовлетворенности.

Стратегический маркетинг — постоянный и систематический анализ потребностей рынка, выводящий на разработку эффективных товаров, предназначенных для конкретных групп покупателей и обладающих особыми свойствами, отличающими их от товаров-конкурентов и таким образом создающими изготовителю устойчивое конкурентное преимущество.

Основные компоненты стратегического маркетинга:

- исследовательская функция (позволяет определиться с формами и методами сбора, анализа и обработке информации о рынке);
- выбор концепции маркетинга (виды концепций: совершенствование производства, интенсификации коммерческих усилий, традиционная — ориентация на нужды потребителей, социально-этического маркетинга — учет интересов не только целевых групп, но и общества в целом, концепция взаимодействия – индивидуальный подход к клиентам);
- стратегическое сегментирование рынка (сегментирование с целью разработки нового товара);
- разработка нормативов конкурентоспособности предприятия (предусматривает установление оптимальных значений факторов, формирующих конкурентоспособность предприятия);
- формирование маркетинговой стратегии (совокупность направленных деятельности на рынке и принятия решений).

При разработке стратегий маркетинга начинать следует с формирования общих стратегий маркетинга, которые определяются степенью охвата рынка и характером спроса на нем.

1. Стратегии охвата рынка.

При выборе стратегии охвата рынка могут быть использованы три варианта стратегий маркетинга:

- стратегия недифференцированного (массового) маркетинга не предусматривает деление рынка на сегменты. Главным фактором успеха фирмы является стандартизация и массовость производства товаров. Стратегия обеспечивает в целом достаточно низкие затраты на производство и сбыт продукции. Ее рекомендуется применять в случае достаточно однородного товара, который предназначен для всего рынка или крупного сегмента рынка (соль, сахар, спички и т. д.).

- стратегия дифференцированного маркетинга требует от предприятия организации его деятельности на нескольких сегментах, со специально для них разработанными товарами и маркетинговыми программами. Это позволяет добиться роста сбыта за счет более глубокого проникновения на каждый из осваиваемых сегментов рынка.

- стратегия концентрированного маркетинга требует от предприятия сосредоточения усилий на одном или нескольких, но обязательно прибыльных сегментах рынка. Ее рекомендуется применять при ограниченных ресурсах. Она наиболее предпочтительна для малых и средних предприятий.

2. Характер спроса на рынке.

Стратегии маркетинга в зависимости от характера спроса на рынке представлены в таблице 8.1.

Применение той или иной стратегии маркетинга в зависимости от характера спроса на рынке позволяет осуществлять гибкую маркетинговую

деятельность, базирующуюся на высокой ответственности перед покупателями и обществом.

Таблица 8.1

Стратегии маркетинга в зависимости от характера спроса на рынке

Вид спроса	Вид маркетинга	Краткая характеристика
1. Отрицательный спрос	Конверсионный	Ориентирует потребителей на изменение отрицательного отношения к какому либо продукту на положительное путем изменения продукта или снижения цены.
2. Отсутствующий спрос	Стимулирующий маркетинг	Его задача — поиск и проведение мероприятий по развитию интереса у потребителей к конкретному предложению на важнейших сегментах потенциального рынка.
3. Скрытый спрос	Развивающий маркетинг	Применяют в условиях скрытого спроса. Задача маркетинга — оценка размера потенциального рынка и разработка эффективных продуктов, чтобы превратить потенциальный спрос в реальный.
4. Падающий спрос	Ремаркетинг	Используют в случае падения спроса. Задача маркетинга — восстановление спроса с помощью проникновения на новые рынки, изменения свойств товаров, ориентированные на новые потребности покупателей.
5. Нерегулярный спрос	Синхромаркетинг	Применяют при наличии сезонных ежедневных или часовых колебаний спроса. Его задача — сглаживание спроса с помощью гибких цен.
6. Полноценный спрос	Поддерживающий маркетинг	Используется когда предприятие удовлетворено результатами сбытовой деятельности, ее объемами и качественными показателями. Задача маркетинга — поддержание существующего спроса с учетом изменения предпочтений потребителей и конкурентной среды на рынке.
7. Чрезмерный спрос	Демаркетинг	Применяется в условиях чрезмерного спроса. Задача маркетинга — поиск и применение способов и методов, способствующих снижению спроса. В качестве таких способов могут быть: повышение цен, временное прекращение рекламной работы, передача прав на производство данного продукта

Стратегическое планирование инструментария маркетинга — микса. Предусматривает разработку стратегических ориентиров в рамках отдельных элементов комплекса маркетинга: товарной, ценовой, сбытовой и коммуникативной политики.

1. Товарная стратегия предприятия включает:

- стратегию инновации товара (рассматривается как процесс получения новых идей по поводу имеющегося продукта, а также разработки и вывода на рынок новых товаров). Она включает две разновидности —

стратегию дифференциации и стратегию диверсификации. Дифференциация товара — процесс разработки ряда существенных модификаций товара, которые делают его отличным от товаров-конкурентов. Диверсификация — вид товарной стратегии, в соответствии с которой предприятие расширяет число видов производимых товаров.

- стратегия вариации товара (предусматривает модификацию товара, который уже производится и находится на рынке путем изменения его отдельных свойств или показателей качества). Она включает следующие вариации — вариация функциональных свойств, вариация дизайна товара, вариация имиджа товара, вариация имени марки товара, вариация обеспечения дополнительных эффектов.

- стратегия элиминации товара — предполагает изъятие существующих продуктов из производственной программы предприятия; прекращение производства товара; вывод товара с рынка как потерявшего конкурентоспособность на рынке и спрос. Выделяют три типа стратегии элиминации:

1) стратегия «сбора урожая» — предусматривает постепенное сокращение объемов сбыта товара при получении максимальной возможной прибыли;

2) стратегия упрощения ассортимента — используется в том случае, когда для поддержания всей широты ассортимента у предприятия недостаточно средств, однако оставшиеся варианты товара позволяют обеспечить необходимый объем прибыли;

3) стратегия ликвидации всего ассортимента используется в том случае, когда товары совсем не продаются на рынке (устаревший товар).

Элементы комплекса маркетинга:

1. Товарная политика

Варианты товарных стратегий:

а) стратегия инновационного товара

б) стратегия вариации товара

в) стратегия элиминации товара

2. Ценовая политика

Разработка ценовых стратегий предприятия зависит от жизненного цикла товаров. Особые требования предъявляет этап внедрения товара на рынок.

Предприятие, предлагающее рынку защищенную патентом или «ноу-хау» новинку, при установлении цена на нее может выбрать стратегию «снятия сливок» или стратегию прочного внедрения на рынок.

Стратегия «снятия сливок» предусматривает высокие цены, чтобы «снять сливки» с рынка. После того, как волна сбыта замедляется, фирма снижает цену. Привлекая дополнительных клиентов, которых устраивает новая цена. Применение стратегии «снятия сливок» целесообразно при следующих условиях: высокий уровень спроса со стороны большого числа покупателей; издержки мелкосерийного производства не настолько высо-

ки, чтобы исключить финансовые выгоды; высокая цена поддерживает образ высокого качества товара.

Стратегия прочного внедрения на рынок предполагает сравнительно низкую цену новинки в надежде на привлечение большого числа потребителей и завоевания большой доли рынка. Стратегия может быть реализована путем экономичного массового производства. На товар устанавливают минимально возможную цену, завоевывают большую долю рынка и сокращают издержки производства. По мере их сокращения продолжают постепенно снижать цену. Стратегия возможна когда рынок чувствителен к ценам.

Обе стратегии долгосрочных перспектив не имеют.

Предприятие, планирующее разработать новый товар-имитатор, сталкивается с проблемой его позиционирования. Оно должно принять решение о позиционировании новинки по показателям качества и цены. Выделяют три уровня качества и цены. Их сочетания образуют девять вариантов стратегии (рис. 8.1).

Высокое качество	1. Стратегия премиальных наценок	2. Стратегия глубокого проникновения на рынок	3. Стратегия повышения ценностной значимости
Среднее качество	4. Стратегия завышенной цены	5. Стратегия среднего уровня	6. Стратегия доброкачественности
Низкое качество	7. Стратегия ограбления	8. Стратегия показного блеска	9. Стратегия низкой ценностной значимости
	Высокая	Средняя	Низкая
	Цена		

Рис. 8.1. Ценовые стратегии нового товарар [11, с. 263]

На этапе роста, используются стратегии, применяемые на предыдущем этапе — этапе введения товара на рынок.

На этапе зрелости применяют два вида ценовых стратегий: скользящей падающей цены (продолжение стратегии «снятия сливок» и применяется, когда предприятие надежно застраховано от конкуренции) и стратегия преимущественной цены (применяется при опасности вторжения конкурентов в область деятельности предприятия).

На этапе спада применяются три специфические стратегии. Первая основана на снижении цены товара до очень низкого уровня. Вторая похожа на первую, преследует те же цели, только протекает несколько медленнее в зависимости от степени и продолжительности периода вытеснения товара новейшим товаром. Третья стратегия направлена на удлинение жизненного цикла товара путем увеличения расходов на его продвижение.

3. Сбытовая политика.

В области сбытовой политики принимаются стратегические решения относительно предполагаемого использования каналов распространения (сбыта) товара и системы товародвижения.

Канал сбыта — совокупность организаций или отдельных лиц, которые принимают на себя или помогают передать другому субъекту право собственности на конкретные товар или услугу на их пути от производителя к потребителю.

Стратегическое планирование каналов сбыта предусматривает выбор определенной его протяженности и ширины.

Протяженность канала сбыта — число звеньев участников сбыта или посредников во всей сбытовой цепочке. Выделяют каналы:

- 1) нулевого уровня — канал «производитель — потребитель»;
- 2) одноуровневый — канал «производитель — розничный торговец — потребитель»;
- 3) двухуровневый — «производитель — оптовый торговец — потребитель»;
- 4) трехуровневый канал «производитель — оптовый торговец — мелкий оптовый торговец — розничный торговый — потребитель»

Ширина канала сбыта — это число независимых участников сбыта на отдельном звене сбытовой цепочки.

Товародвижение — деятельность по планированию, реализации и контролю перемещения товаров и услуг от производителя к потребителю.

4. Коммуникативная политика

Коммуникативная политика — перспективный курс действий предприятия, направленный на планирование и осуществление взаимодействия фирмы со всеми субъектами маркетинговой системы на основе обоснованной стратегии, использование комплекса коммуникативных средств.

Комплекс маркетинговых коммуникаций включает следующий инструментарий: реклама, стимулирование сбыта, личная продажа, паблик рилейшнз, спонсоринг, брендинг.

При разработке коммуникативной политики необходимо выработать стратегию продвижения товара для каждого целевого рынка.

Выделяют два вида стратегии продвижения:

- 1) стратегия вынуждения — адресует продвижение конечным потребителям товара в расчете на то, что спрос конечных потребителей окажется достаточно интенсивным, чтобы вынудить торговые организации произвести закупки продвигаемого товара.
- 2) стратегия проталкивания — адресует продвижение торговому посреднику в расчете на то, что он сам будет продвигать товар по торговораспределительным каналам к конечному потребителю.

II. Стратегия управления персоналом.

Стратегия нацелена на обеспечение нормального хода процесса воспроизводства рабочей силы на предприятии и создание благоприятного

микроклимата в коллективе. Целью стратегии является формирование конкурентоспособного трудового потенциала предприятия.

Основные компоненты стратегии управления персоналом:

1) стратегия развития кадрового потенциала предприятия — дает представление о том, по каким направлениям будут развиваться профессиональные и творческие способности персонала. Стратегия включает: планирование потребностей в кадрах; исследование рынка труда и разработку стратегии найма персонала; стратегию подготовки и переподготовки персонала; стратегию использования и сохранения персонала.

2) стратегия социальной защищенности работников предприятия — предполагает финансирование из прибыли предприятия дополнительных компенсационных выплат работникам предприятия, пенсионерам, матерям-одиночкам; уменьшение стоимости товаров и услуг, реализуемых в рамках социальной инфраструктуры предприятия.

Стратегия управления персоналом может предусматривать формирование специальных целевых программ для решения наиболее важных задач социальной политики предприятия (доступное жилье, достойный досуг и т. д.).

III. Производственная стратегия предприятия.

Для успешной конкуренции на внутреннем и мировом рынках производители должны иметь передовые технологии, соответствующие организационные структуры.

Компоненты производственной системы:

1) вход системы: сырье, материалы, энергия, оборудование, кадры и т. д.;

2) энергия системы: новшества, собственная информация;

3) вещество системы: предметы труда — все, что проходит обработку в системе;

4) выход системы: выпускаемая продукция, услуги;

5) обратная связь: предложения потребителей по внедрению новшеств;

6) содержание системы: совокупность людей, средств производства и предметов труда;

7) связи: информационные и документальные потоки в системе;

8) цель системы: выпуск конкурентоспособных товаров;

9) внешняя среда: компоненты макросреды.

Производственная стратегия имеет на предприятии долгосрочный характер и связана, как правило, со значительными инвестициями.

Компоненты производственной стратегии:

1) стратегия производственных процессов включает

✓ формирование концепции развития производственных процессов — ориентация предприятия на определенный способ развития производства. Выделяют две концепции развития производственных процессов

(стратегия, сфокусированная на процесс; стратегия, сфокусированная на продукт);

✓ стратегические решения в области выбора типа производства — выбор наиболее подходящего типа производства.

✓ стратегический выбор форм организации производства. Выделяют четыре формы организации производства: специализация — выделение однопрофильных видов производства; кооперирование — установление связей между производителями на основе их специализации; концентрация — процесс сосредоточения производства в более крупных предприятиях; комбинирование — комплексное использование сырья, отходов.

✓ стратегические решения относительно выбора методов организации производства.

Выделяют три основных метода организации производства:

а) поточный — характеризуется делением технологического процесса на операции, закреплением их за определенными рабочими местами;

б) единичный — метод при котором в единичных экземплярах изготавливается широкая номенклатура изделий либо не повторяющихся, либо повторяющихся через определенный интервал времени.

в) бригадный — создаются бригады, за каждым членом бригады закрепляется ряд операций в зависимости от квалификации рабочего.

2) стратегия размещения производства.

Решения, связанные с размещением предприятия, его структурных подразделений и оборудования внутри предприятия относятся к стратегическим решениям.

Стратегия размещения производства включает:

1) стратегию месторасположения предприятия. К числу важных факторов относят: рынок сбыта, сырья, материалов, трудовые ресурсы, требуемые инвестиции и т. д. При разработке стратегии месторасположения предприятия учитывают уровни выбора расположения:

- международный (в какой стране должно быть предприятие);
- региональный (в каком регионе должно быть расположение предприятия)

- локальный (в каком месте региона должно быть расположение);
- внутрилокальный (где внутри данной территории должно быть расположено предприятие);

- внутриорганизационный (как пространственно размещаются структурные подразделения внутри предприятия).

2) стратегия формирования пространственной сети поставщиков. Учитываются требования к выбору поставщиков, производится их оценка. Оценка поставщиков включает:

- продукт — качество, цена, упаковка, система скидок, размер поставок, общий объем продаж;

- обслуживание — условия транспортировки, время поставки, качество поставки, система платежей, уровень послепродажного сервиса;

- общая характеристика поставщика — географическое расположение, финансовое состояние, размер или мощность, уровень торгового персонала, качество менеджмента, исследовательские и технические возможности.

При выборе поставщиков используют:

- экспертный метод (балльная оценка);
- метод сравнения (по суммарным затратам на поставку);
- метод оптимизации выбора, базирующийся на решении производственно-транспортных задач.

3) стратегия пространственной планировки предприятия. Разработка стратегии осуществляется при организационном проектировании производственной системы. Компонентами стратегии являются стратегические аспекты:

- проектирование производственной структуры цехов;
- проектирование производственной инфраструктуры;
- проектирование производственных единиц, их специализации и взаимосвязи;
- разработка генерального плана предприятия, включающая расположение на территории всех служб, цехов, сооружений.

4) стратегия размещения оборудования включает выбор вариантов размещения оборудования и методов рациональной планировки. Варианты размещения:

- функциональное (группировка оборудования, выполняющего схожие функции);
- поточное (оборудование группируется для выпуска какого-либо продукта);
- 3) размещение по групповой технологии (оборудование группируется для выпуска семейства конструктивно и технологически однородных продуктов).

IV. Стратегия научно-технического развития и техническая политика предприятия.

Стратегия научно-технического развития — долгосрочная программа конкретных действий, связанных с созданием продукта и технологии производства.

Разработка стратегии включает следующие направления инновационных работ:

- 1) определение оптимального соотношения между проведением собственных НИОКР и участием предприятия в межфирменном сотрудничестве в научно-технической сфере, покупкой патентов, лицензий, ноу-хау для проведения новой технической политики;
- 2) определение необходимого объема НИОКР;
- 3) разделение НИОКР по степени воздействия на рынок.

Стратегия научно-технического развития включает следующие разновидности стратегий:

- адаптационная (оборонительная) пассивная стратегия. Ее суть заключается в проведении непринципиальных изменений, позволяющих усовершенствовать ранее освоенные продукты, технологические процессы. Варианты адаптационной стратегии:

- защитная стратегия — разрабатывается в двух основных направлениях, либо создание на рынке данной продукции условий, не приемлемых для конкурентов, либо переориентация собственного производства на выпуск конкурентоспособной продукции при сохранении или минимальном сокращении ранее завоеванных позиций;

- стратегия инновационной имитации — предполагает. Что предприятие делает ставку на успешность новшеств конкурентов, занимаясь их копированием;

- стратегия выживания — ориентирована на максимальное снижение уровня риска в условиях высокой неопределенности внешней среды и потребительского спроса на новшество.

- творческая, наступательная, активная стратегия.

Варианты стратегии:

1) стратегия разработки новых технологий, обеспечивающих лидерство на широком рынке, основана при широкомасштабном проведении НИОКР в области продукции и технологии для обеспечения устойчивых рыночных позиций во многих сегментах;

2) стратегия разработки новых технологий, способных обеспечить лидерство в одном из сегментов рынка;

3) стратегия технологического скачка, обеспечивающего долгосрочные конкурентные преимущества (поиск новых работ с целью освоения радикальных новшеств);

4) стратегия слияний и приобретений предполагает меньший риск по сравнению с другими отмеченными выше вариантами стратегий.

Техническая политика предприятия. Содержит мероприятия по обновлению и повышению технического уровня выпускаемой продукции, технического и организационного уровня производства.

Техническая политика разрабатывается по направлениям:

1) создание и освоение производства новой продукции;

2) разработка и внедрение прогрессивных технологических процессов;

3) комплексная автоматизация и механизация производства;

4) повышение эффективности использования материальных и топливно-энергетических ресурсов;

5) обновление и модернизация основных фондов;

6) совершенствование управления, организации труда и производства;

7) научно-исследовательские и конструкторские разработки;

8) повышение технического уровня производства и выпускаемой продукции.

V. Финансовая стратегия предприятия

Финансовая стратегия — долгосрочное качественно определенное направление развития, касающееся сферы, средств и форм ее финансовой деятельности, системы внутренних и внешних финансовых отношений, приводящее предприятие к его целям, в том числе и финансовая [11, с. 284].

Финансовая стратегия предполагает формирование и использование финансовых ресурсов предприятия.

Компоненты финансовых стратегий:

1) стратегия финансовых ресурсов предприятия предусматривает выработку стратегических решений предприятия относительно использования различных источников формирования финансовых ресурсов: собственных, привлеченных;

2) инвестиционная стратегия — охватывает стратегические решения в области формирования инвестиционного портфеля предприятия. Она предполагает достижение оптимального соотношения между реальным финансовым инвестированием на предприятии;

3) стратегия финансовой безопасности предприятия включает стратегию оптимизации структуры капитала и активов предприятия, стратегические решения в области оптимизации финансовых рисков.

VI. Стратегия внешнеэкономической деятельности предприятия

Данная стратегия разрабатывает правила и приемы поведения предприятия на внешнем рынке как в роли экспортера, так и импортера товаров и услуг, определяет принципы осуществления экспортно-импортных операций с учетом действующего в стране и за ее пределами законодательства [11, с. 286].

Стратегия импорта предполагает исследование качества и цен импортируемых товаров, сроков и качества обслуживания.

Стратегия экспорта осуществляется с учетом его экспортного потенциала, выбора наиболее подходящих зарубежных рынков.

Каждая из стран, где предприятие проводит свои операции, имеет определенные политические, правовые, культурные, научно-технические, природные, демографические и другие факторы:

1) экономические факторы характеризуют экономические условия организации и функционирования предпринимательских структур за рубежом (уровень инфляции, состояние валютной системы и т. д.);

2) политические факторы характеризуются политической стабильностью, развитостью политических отношений между странами (политический строй);

3) правовые факторы. Анализ правовой среды базируется на изучении типа правовой системы государства. К сферам правового воздействия относят:

- коммерческое или договорное право (защита патентов);
- общеправовая среда (санитарно-гигиенические нормы и правила техники безопасности);

- трудовое законодательство;
- ценообразование;
- налогообложение;
- таможенное регулирование.

4) культурные факторы характеризуют культурную среду страны (религия, искусство, культура, средства коммуникации, этика, этикет, условия жизни и т. д.);

5) научно-технические факторы определяют уровень развития науки и техники в стране; техническое обеспечение производства; уровень обеспеченности общества нововведениями;

6) природные факторы — местоположение страны; климатические особенности; природные условия; состояние охраны окружающей среды;

7) демографические факторы связаны с: численностью населения, структурой населения (половая, возрастная); размером семьи; доходом семьи; динамикой рождаемости и смертности.

Выделяют стратегии проникновения на зарубежный рынок:

1) стратегия прямого и косвенного экспорта. Предприятие может экспортировать свой товар двумя способами:

- косвенный экспорт используется при использовании услуг независимых международных маркетинговых посредников. Предприятие продает товар внутренним посредникам, которые, в свою очередь, находят внешние рынки для сбыта его товаров;

- прямой экспорт, когда проводит экспортные операции самостоятельно. Ориентируется на устоявшихся партнеров, зарубежных оптовых торговцев.

2) стратегия совместной предпринимательской деятельности — соединение усилий с коммерческими предприятиями страны — партнера в целях создания производственных и маркетинговых мощностей.

Формы совместной деятельности:

- лицензирование — путь вовлечения производителя в международный маркетинг;

- франчайзинг — форма лицензирования. Продавец лицензии (франчизы) передает покупателю свою торговую марку и производственные и или маркетинговые технологии, получая за это оговоренную в контракте денежную сумму (компенсацию);

- подрядное производство — заключение контракта с местными производителями на выпуск товара. Компания, заключающая такой контракт, оставляет за собой полный контроль над маркетингом и продвижением товара;

- управление по контракту. Фирма предоставляет зарубежному партнеру «ноу-хау» в области управления. А тот обеспечивает необходимый капитал. Таким образом, фирма экспортирует не товар, а, скорее, управленческие услуги;

- совместные предприятия часто создаются для выхода на зарубежный рынок, когда компания решает объединиться со своим зарубежным

партнером, разделив права собственности и контроль за деятельностью этого предприятия.

3) стратегия прямого инвестирования за рубежом — помещение капитала в создание за рубежом собственных сборочных или производственных предприятий (наиболее полная форма вовлечения в деятельность на зарубежном рынке).

Решать стратегические задачи на всех уровнях позволяет модель Нортон и Каплана.

Система Нортон и Каплана позволяет менеджерам увидеть бизнес в четырех проекциях (рис. 1), другими словами, она предлагает ответы на 4 основных вопроса:

- 1) Какими видят нас наши клиенты?
- 2) В чем состоит наше преимущество?
- 3) В состоянии ли мы продолжать создавать и увеличивать потребительскую стоимость и стоимость компании?
- 4) Насколько привлекательны мы для своих акционеров?

BSC имеет ряд сильных сторон. В первую очередь, она позволяет решать стратегические задачи всех уровней, начиная с реализации задач корпоративной стратегии и заканчивая реализацией задач функциональных стратегий. Например, одна из задач управления персоналом — мотивация персонала — может быть решена путем построения системы премирования по конкретным результатам деятельности.



Рис. 8.2. Сбалансированная система оценочных индикаторов Нортон и Каплана

Тема 9. Стратегические альтернативы и стратегический выбор.

Стратегические альтернативы — это набор вариантов стратегического развития предприятия, позволяющих достичь стратегических целей предприятия во всем их многообразии; это возможные стратегические направления движения предприятия [11, с. 303].

Каждая стратегическая альтернатива характеризуется разными затратами и результатами, предоставляет предприятию разные возможности, что и предопределяет необходимость выбора.

Стратегические альтернативы условно разделяют на три типа:

1) альтернативы постепенного совершенствования — варианты предложения корректировки ранее принятых стратегий предприятия;

2) альтернативы обновления опираются на действующие стратегии предприятия и одновременно предусматривают существенное изменение направления деятельности; предусматривают крупные изменения в масштабах предприятия, представлениях о целевых рынках предприятия, способах конкурентной борьбы о поведении на рынке;

3) инновационные альтернативы предусматривают радикальные изменения стратегии предприятия, освоение совершенно новых товаров, прорывных технологий, абсолютно нового для предприятия подхода к ведению конкурентной борьбы.

Альтернативы обновления не должны быть разновидностями прежних стратегий, а должны ставить другие акценты: расширять разнообразие моделей, стилей, типов каждого вида продукции по каждой товарной серии, выходить на большее число потребителей и т. д.

Процесс разработки и выбора стратегических альтернатив включает пять основных этапов:

1) формирование стратегических альтернатив. Предлагается как можно большее число альтернатив, что позволяет не пропустить потенциально лучший вариант;

2) построение «гнездовой структуры» альтернативных вариантов развития предприятия. Происходит объединение стратегических альтернатив в стратегические варианты развития предприятия, представляющие собой соответствующие комбинации возможных стратегических решений. Таким образом, стратегические альтернативы на данном этапе упорядочиваются и систематизируются в альтернативные стратегические варианты развития предприятия;

3) формирование набора критериев выбора наилучшего стратегического варианта и системы ограничений.

Критерии стратегического выбора:

- степень соответствия возможностям и угрозам внешней среды;
- возможность формирования конкурентных преимуществ;
- соответствие целям предприятия;
- выполнимость стратегии (достаточность наличных ресурсов);
- непротиворечивость стратегии предприятия.

Так как ресурсы предприятия ограничены, следует проверять стратегические варианты развития предприятия на предмет их соответствия ограниченным возможностям предприятия, т. е. необходимо выявлять систему ограничений реализации стратегии.

1) оценка стратегических вариантов развития с позиции выявленных критериев выбора, имеющихся ограничений и риска. При оценке следует опираться на учет риска реализации данного варианта, особенно если речь идет о вовлечении в процесс реализации стратегии крупных активов предприятия.

2) стратегический выбор варианта, наиболее полно соответствующего стратегической ситуации.

Переменные, которые определяют выбор стратегии, на практике с трудом поддаются количественному выражению, их взаимосвязи плохо прослеживаются, а оценка неопределенности и риска затруднительна. В реальной жизни возможные варианты стратегии предприятия, как правило, не исключают друг друга и могут по-разному комбинироваться.

Организационно разработка стратегических альтернатив осуществляется одной или несколькими группами специалистов. Каждая группа генерирует стратегические альтернативы с использованием одного или нескольких стратегических подходов к формированию альтернативных вариантов стратегии.

Если над проработкой стратегических альтернатив одновременно работают несколько групп специалистов, то работа каждой из них, как правило, базируется на разных исходных положениях, отражающих, например, разные темпы роста на рынке, предполагаемые ответные действия конкурентов и т. д.

Подходы к формированию стратегических альтернатив:

- конкурентный стратегический подход. Важны поиски ответа на вопросы: Что и кому продать? Где и как конкурировать?;

- стратегический подход на основе разработки сценариев. Достаточно рассмотрения 4–5 сценариев. Для каждого сценария выявляются характерные стратегические альтернативы. Оценивается вероятность наступления каждого из сценариев;

- стратегический подход на основе моделирования. Использование разных моделей, с помощью которых можно тестировать огромное множество вариантов развития при различных значениях переменных. Число переменных не должно быть менее 20;

- стратегический подход на основе мозгового штурма. Используется при острой необходимости перемен. Участников мозгового штурма разделяют на аналитиков и генераторов;

- стратегический подход «рост рынка — конкурентная позиция фирмы» Подход предложен Томпсоном и Стрикландом. В его основе лежит матрица выбора стратегических альтернатив в зависимости от характера роста товарного рынка и конкурентной позиции предприятия (рис. 9.1).

Матрица показывает, что ведущие фирмы должны стремиться к максимальному использованию возможностей, укреплению лидирующего положения. В зависимости от состояния отрасли они должны выбирать различные направления стратегического роста.

- стратегический подход на основе результатов SWOT-анализа;
- портфельный стратегический подход. Для выработки стратегических альтернатив используют матрицы портфельного анализа, например, «Бостон консалтинг групп», «Мак — Кинси»;
- амбициозный стратегический подход. Включает синтез аналитических методов с креативностью, динамизмом мышления персонала предприятия. Подход основывается на том, что между собой конкурируют не отдельные товары, а фирмы, которые их производят.

Быстрый рост рынка

1. Развитие рынка. 2. проникновение на рынок. 3. развитие продукта. 4. горизонтальная интеграция. 5. распродажа фирмы. 6. ликвидация фирмы	1. Развитие рынка. 2. проникновение на рынок. 3. развитие продукта. 4. горизонтальная интеграция. 5. впереди идущая интеграция. 6. концентрическая диверсификация. 7. обратная интеграция
Слабая конкурентная позиция 1. Перегруппировка сил. 2. горизонтальная интеграция. 3. концентрическая диверсификация. 4. конгломерантная диверсификация. 5. частичная распродажа. 6. ликвидация фирмы	Сильная конкурентная позиция 1. концентрическая диверсификация. 2. горизонтальная диверсификация. 3. конгломерантная диверсификация. 4. совместное предприятие в новой области.

Рис. 9.1. Матрица выбора возможной стратегии предприятия [11, с. 311]

В процессе разработки стратегических альтернатив необходимо учитывать риски. В стратегическом менеджменте под риском понимают возможность не достижения значения оценочных критериев в процессе реализации корпоративной, конкурентной или функциональной стратегии.

Причины риска — объективные или субъективные действия, влекущие за собой наступление рискованных событий.

Факторы риска — предпосылки, увеличивающие вероятность и реальность наступления рискованных событий.

Виды рисков:

- 1) производственные риски, связанные с различными нарушениями в производственном процессе или в процессе поставок сырья, материалов;
- 2) коммерческие риски связаны с реализацией продукции на товарном рынке (снижение платежеспособного спроса, уменьшение емкости рынка, появление новых конкурентов);

3) финансовые риски вызываются инфляционными процессами, неплатежами, колебаниями валютных курсов, и т. д.;

4) экономические риски включают потери доходности предприятия, снижение цен на товары, риски потери активов предприятия;

5) экологические риски связаны с нарушением работы очистных сооружений, нарушением законов об охране окружающей среды;

6) юридические риски предусматривают несоблюдение патентного права, невыполнение условий договоров;

7) риски персонала — потери высококвалифицированных кадров, потери рабочего времени в силу различных причин, снижение уровня производительности труда;

8) риски, связанные с форс-мажорными обстоятельствами — риски, обусловленные непредвиденными обстоятельствами (от смены политического курса страны до забастовок и землетрясений).

В стратегическом анализе рисков используется матрица «рынок — продукт» по Г. Стейнеру (таблица 9.1) [11, с. 316].

Таблица 9.1

Степень риска в матрице «рынок — продукт»

Рынок Продукт	Существующий	Новый, связанный с существующим	Совершенно новый
Существующий	Низкий риск		Высокий риск
Новый, связанный с существующим			
Совершенно новый	Высокий риск		Чрезмерно высокий риск

Величина риска измеряется двумя критериями:

1. Среднее ожидаемое значение.

2. Колеблемость (изменчивость) возможного результата.

При сравнении различных вариантов стратегической альтернативы можно воспользоваться показателем среднего ожидаемого интегрального эффекта ($\mathcal{E}_{\text{инт}}^{\text{ож}}$).

$$\mathcal{E}_{\text{инт}}^{\text{ож}} = \sum_{i=1}^m \mathcal{E}_{\text{инт}}^i * P_i$$

где $\mathcal{E}_{\text{инт}}^{\text{ож}}$ — ожидаемый интегральный эффект стратегической альтернативы;
 $\mathcal{E}_{\text{инт}}^i$ — интегральный эффект при i -ом условии реализации стратегической альтернативы;

P_i — вероятность реализации i -го условия;

m — число вариантов реализации стратегической альтернативы.

В общем случае расчет ожидаемого интегрального эффекта рассчитывают:

$$\mathcal{E}_{\text{инт}}^{\text{ож}} = \lambda * \mathcal{E}_{\text{инт}}^{\text{max}} + (1 - \lambda) * \mathcal{E}_{\text{инт}}^{\text{min}}$$

где $\mathcal{E}_{\text{инт}}^{\max}$ и $\mathcal{E}_{\text{инт}}^{\min}$ — наибольшее и наименьшее значение интегрального эффекта по различным вариантам стратегической альтернативы.

λ — специальный норматив для учета неопределенности эффекта, отражающий систему предпочтений соответствующего хозяйствующего субъекта в условиях неопределенности. Рекомендуется его принимать равным 0,3.

Конкретной оценкой рискованности может служить оценка среднеквадратического отклонения доходностей различных вариантов стратегической альтернативы от соответствующей средней ожидаемой доходности:

$$\delta_{\mathcal{E}_{\text{инт}}} = \sqrt{\frac{\sum (\mathcal{E}_{\text{инт}}^i - \mathcal{E}_{\text{инт}}^{\text{ож}})^2}{m}}$$

В простейшем случае — среднеквадратическое отклонение пессимистической и оптимистической оценок доходности от их среднестатистической ожидаемой величины:

$$\delta = \sqrt{\lambda * (\mathcal{E}_{\text{инт}}^{\max} - \mathcal{E}_{\text{инт}}^{\text{ож}})^2 + (1 - \lambda) * (\mathcal{E}_{\text{инт}}^{\text{ож}} - \mathcal{E}_{\text{инт}}^{\min})^2}$$

Среднеквадратическое отклонение является мерой абсолютной колеблемости. Для анализа используют относительный показатель степени риска — коэффициент вариации:

$$V = \frac{\delta}{\mathcal{E}_{\text{инт}}^{\text{ож}}} * 100\%$$

Чем выше коэффициент вариации, тем сильнее колеблемость признака, тем выше степень риска стратегической альтернативы. Установлена следующая качественная оценка значений коэффициента вариации:

- до 10 % — слабая колеблемость;
- 10–25 % — умеренная;
- свыше 25 % — высокая колеблемость.

Представим одну из современных методик количественного анализа рисков, разработанную одной из Российских финансовых корпораций.

Введем обозначения:

S_i — простой риск;

n — общее число рисков;

Q_j — группа приоритета;

W_j — вес простых рисков по группам приоритета;

I_j — число рисков, входящих в приоритетную группу.

Последовательность расчетов:

1. Рассчитывается во сколько раз первый приоритет весомее последнего, т. е.:

$$f = \frac{W_1}{W_k}$$

2. Определяется вес группы с наименьшим приоритетом:

$$W_k = \frac{2}{k(f+1)}$$

3. Определяются веса отдельных групп приоритетов:

$$W_j = W_k * \frac{(k-j) * f + f - 1}{k - 1}$$

4. Определяются веса простых факторов:

$$W_i = \frac{W_j}{M_j}$$

Если приоритеты по простым рискам не устанавливаются, то все они имеют равные веса:

$$W_i = \frac{1}{n}$$

5. результаты расчетов оформляются в таблицу (таблица 9.2).

Таблица 9.2

Удельные веса простых рисков

Простые риски, S_j	Приоритеты, Q_j	Веса, W_i
Итого	X	1,0

Оценка вероятности наступления риска.

Оценка вероятности наступления риска осуществляется методом экспертных оценок. Каждому эксперту предоставляется перечень простых рисков стратегической альтернативы и предлагается оценить вероятность их наступления, руководствуясь системой оценок:

0 — несуществующий риск;

25 — риск скорее всего не реализуется;

50 — о наступлении события ничего определенного сказать нельзя;

75 — риск скорее всего проявится;

100 — риск наверняка реализуется

Оценки экспертов подвергаются анализу на их непротиворечивость по следующим правилам:

$$\max / A_i - B_i / \leq 50$$

$$\frac{\sum / A_i - B_i /}{n} \leq 25$$

где A_i и B_i — оценки каждой i -ой пары в отношении i -го риска.

Всего должно быть сделано три оценки ($j = 3$) соответственно для попарного сравнений мнений первого и второго экспертов; второго и третьего и т. д.

Результаты работы экспертов сводятся в таблицу (таблица 9.3)

Таблица 9.3

Вероятность наступления рисков

Риски	эксперты			Средняя вероятность, D_i

Определение итоговой оценки по всем рискам стратегической альтернативы осуществляется:

$$R = \sum_{i=1}^n W_i * D_i$$

где D_i — средняя вероятность наступления i -го риска.

Итоговую оценку риска проекта можно свести в таблицу 9.4.

Таблица 9.4

Итоговая оценка риска проекта

Простые риски, S_i	Веса, W_i	Вероятность, D_i	Балл, $W_i * D_i$
Итого	1,0	1,0	R

Таким образом, результаты количественного анализа, выполненные по данной методике, позволяют выделить наиболее значимые из простых рисков, а также дать обобщенную оценку риска стратегический альтернативы.

В условиях рыночной экономики выделяют пять основных областей риска деятельности предприятия:

1) безрисковая область — при реализации стратегии предприятие ничем не рискует;

2) область минимального риска — предприятие рискует частью или всей величиной чистой прибыли;

3) область повышенного риска — предприятие рискует тем, что в худшем случае произойдет покрытие всех затрат, а в лучшем — получит прибыль намного меньше расчетного уровня;

4) область критического риска — рискует потерять не только прибыль, но и не дополучить предполагаемую выручку и затраты будет возмещать за свой счет;

5) область недопустимого (катастрофического) риска — банкротство, потеря инвестиций.

Методы управления рисками:

1) метод уклонения от рисков — опирается на страхование рисков, поиск гарантий;

2) метод локализации рисков — выделение на предприятия и специальных подразделений, занимающихся реализацией стратегий, а также участие в стратегических альянсах для снижения степени риска;

3) метод диссинации рисков — осуществление диверсифицированных видов деятельности, распределение рисков во времени и четкое разделение ответственности между участниками реализации стратегии;

4) метод компенсации рисков — создание системы резервов и внедрение на предприятии активного маркетинга.

Тема 10. Реализация стратегии предприятия

Хорошо организованный процесс реализации стратегии компенсирует негативные последствия, которые могут возникнуть при осуществлении стратегии.

Процесс реализации стратегии включает три фазы [11, с. 337]:

1. Фаза осуществления стратегических изменений:

- в организационной структуре;
- в системе управления;
- в стиле управления;
- в организационной культуре;
- в использовании персонала предприятия.

Проведение изменений на предприятии приводит к тому, что в нем создаются условия, необходимые для осуществления выбранной стратегии. Типы стратегических изменений предприятия:

- перестройка предприятия — проводится тогда, когда предприятие меняет отрасль, и соответственно меняется ее продукт и место на рынке;
- радикальное преобразование предприятия осуществляется в том случае, если в нем происходят радикальные изменения (например, слияние с аналогичным предприятием);
- умеренное преобразование проводится в том случае, когда предприятие выходит с новым продуктом на рынок и пытается привлечь покупателей;
- обычные изменения не являются существенными. Связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере;
- неизменяемое функционирование происходит тогда, когда предприятие постоянно реализует одну и ту же стратегию.

Факторы успешной реализации стратегии:

- персонал предприятия. На реализацию стратегии влияет уровень и природа мотивации персонала. Для этого необходимо: информировать персонал о новой стратегии; обеспечить необходимые условия; четко сформулировать каждому работнику цели и задачи;
- стиль управления. Это манера и способ поведения менеджера. Выделяют стили управления: авторитарный, сопричастный, автономный, диктаторский, автократический, бюрократический, патриархальный, и т. д. (на практике вспомнить все стили управления).

- организационная культура оказывает значительное влияние на поведение менеджеров. Отсутствие или низкий уровень организационной культуры могут стать главной причиной провала стратегии предприятия;
- организационная структура.

Выделяют три признака эффективной организационной структуры предприятия:

- 1) структура соответствует стратегии;
- 2) структура соответствует среде функционирования предприятия;
- 3) отсутствуют противоречия между элементами организационной структуры.

Иерархический тип структуры имеет много разновидностей: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная. В настоящее время сформировался органический тип структур — характеризуется индивидуальной ответственностью каждого работника за общий результат.

- система управления предприятием.

Любые изменения связаны с сопротивлением персонала (боязнь новшеств, недостаточно ясная цель).

В управлении стратегическими изменениями используют следующие методы проведения изменений:

- 1) жесткие методы, опирающиеся на угрозы (лишение льгот, повышения ЗП, возможности повышать квалификацию, увольнение);
- 2) мягкие методы, опирающиеся на убеждение сотрудников необходимости перемен и активное их вовлечение в процесс изменений;
- 3) комбинированные — сочетание двух предыдущих.

2. Фаза выполнения стратегии.

Фаза выполнения стратегии включает разработку стратегического плана предприятия, программы, графики, ресурсное обеспечение выполнения стратегии [11, с. 347]. Стратегический план — программа действий для достижения цели.

Примерная структура стратегического плана:

- 1 Раздел. Миссия и стратегические цели предприятия.
- 2 Раздел. Описание продукции (уровень качества, стоимость и т. д.).
- 3 Раздел. Стратегический анализ (анализ внешней и внутренней среды).
- 4 Раздел. Базовая стратегия (раскрывает содержание стратегии).
- 5 Раздел. Стратегический план маркетинга (приводится содержание стратегий маркетинговая, товарная, ценовая и т.д. политика).
- 6 Раздел. Стратегический план производства (описывается стратегия производства).
- 7 Раздел. Стратегический план материального обеспечения производства.
- 8 Раздел. Стратегический организационный план.
- 9 Раздел. Стратегический финансовый план.
- 10 Раздел. Стратегический инновационный план.
- 11 Раздел. Стратегический инвестиционный план.
- 12 Раздел. Стратегический социальный план.

13 Раздел. Стратегический экологический план.

14 Раздел. Основные показатели стратегического плана.

15 Раздел. Оценка рисков.

Приложения — детализируются расчеты.

Программа выполнения плана включает перечень конкретных действий и этапов, способствующих реализации разработанной стратегии предприятия.

Графики выполнения плана включают временные рамки этапов выполнения стратегии (сетевые графики). Далее осуществляется работа по ресурсному обеспечению процесса выполнения стратегии.

3. Фаза стратегического контроля.

Стратегический контроль — сбор и обработка информации о реализации стратегии. Стратегический контроль необходим для выявления и предотвращения угроз, связанных с выполнением стратегии.

Фаза включает осуществление контроля за реализацией стратегии предприятия и перепланирование. По результатам стратегического контроля осуществляется корректировка стратегического плана предприятия.

Процесс стратегического контроля включает этапы:

- определение набора тех показателей, по которым будет производиться оценка реализации стратегии;
- создание системы измерения и отслеживания состояния параметров контроля: рыночный контроль, контроль по выходу, бюрократический контроль, контроль со стороны коллектива;
- оценка результата сравнения и принятие решения о корректирующих воздействиях.

Стратегический контроль должен осуществляться на всех уровнях управления.

3. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ В РАЗРЕЗЕ ТЕМ

Тема 1. Отраслевые аспекты стратегического менеджмента. Роль и значение организации.

Практическое занятие № 1

Задание 1

Подготовить доклады по темам:

1. Развитие отраслей материального производства по Псковской области.
2. Развитие отраслей нематериального производства по Псковской области.
3. Развитие отраслей материального производства по Российской Федерации.
4. Развитие отраслей нематериального производства по Российской Федерации.

Задание 2

Этапы выполнения упражнения:

1. Составить перечень организаций, с которыми вы имели контакты в последнее время (ваша работа, место прохождения практики, магазин, кинотеатр, поликлиника, и т. д.).

2. Описать характеристики одной из перечисленных организаций, заполнив таблицу 1.1. Для составления характеристик можно воспользоваться основными параметрами организации:

- а) цели и вид деятельности (какие задачи ставит перед собой организация и чем занимается);
- б) форма собственности (государственная, частная и т. д.);
- в) уровень формализации (формальная, неформальная);
- г) отношение к прибыли (коммерческая, некоммерческая);
- д) отношения внутри организации (корпоративная, индивидуалистская, эдхократическая, партисипативная и т. д.);
- е) этап жизненного цикла на сегодняшний день;
- ж) мотивация труда в организации;
- з) стиль руководства в организации.

Таблица 1.1

Организация и ее характеристики

№ п/п	Основные характеристики	Функции менеджмента
1		
2		
И т. д.		

3. Провести анализ функций менеджмента в этой организации.

Задание 3

В чем заключаются отличительные черты тактического и стратегического управления? Заполните таблицу 1.2.

Таблица 1.2

Отличительные характеристики тактического и стратегического управления

Тактическое управления	
Стратегическое управление	

Задание 4

Дайте характеристику составляющим стратегического менеджмента: (таблица 1.3).

Таблица 1.3

Характеристика составляющих стратегического менеджмента

Стратегическая диагностика	
Выбор стратегических целей	
Стратегическое планирование	
Стратегический контроллинг	

Задание 5

Отраслевые аспекты стратегического менеджмента включают следующие основные элементы:

- 1) целеполагание, устанавливающее конкретные ориентиры для развития отраслей национальной экономики;
- 2) стратегический внешний анализ, выявляющий факторы, оказывающие влияние на развитие отраслей национальной экономики и устанавливающий возможности и угрозы для их стратегического развития;
- 3) стратегический внутренний анализ, устанавливающий сильные и слабые стороны отраслей национальной экономики;
- 4) комплексный анализ возможностей и угроз, сильных и слабых сторон, позволяющий выявить альтернативы развития отраслей национальной экономики;
- 5) выбор и обоснование направлений развития стратегии качества отраслей национальной экономики.

Вопросы:

1. В соответствии с этим, проведите анализ конкретной отрасли экономики, влияющей на развитие Псковской области (Северо-Западного региона). В процессе исследования используйте данные Псковского статистического комитета (<http://pskovstat.gks.ru>).
2. Предложите альтернативы развития той или иной отрасли.

Практическое занятие № 2

Задание 1

Изучите определения понятия «стратегия» с позиции разных авторов. Выделите достоинства и недостатки (таблица 1.4).

Таблица 1.4

Достоинства и недостатки понятия «стратегия»

Понятие	Автор	Достоинства	Недостатки
Стратегия — подробный многоаспектный комплексный план, необходимый для обеспечения реализации миссии фирмы и достижения целей	Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.		
Стратегия представляет собой набор правил принятия решений, которые определяют деятельность организации	Люкшинов А. Н.		
Стратегия представляет собой последовательность действий или действие, которые должны обеспечить получение долгосрочных эффектов, определяющих способность фирмы достигать заданные цели	Kempner T.		
Стратегия является набором правил принятия решений, которыми руководствуется организация в своей деятельности	Ансофф И.		
Стратегия является собой план, направленный на выполнение миссии	Козловский В. А., Маркина Т. В., Макаров В. М.		
Стратегия – это общий вектор действий, которого придерживается руководитель фирмы для достижения целей фирмы	Хасби Д.		

Задание 2

Дайте характеристику уровням стратегии (рис. 1.1). Приведите примеры.



Рис. 1.1. Уровни стратегий

Задание 3

Дайте характеристику видам стратегического планирования. Приведите примеры, оформите в виде таблицы.

Таблица 1.5

Примеры характеристик видов стратегий

Виды планирования	Характеристика	Пример
Долгосрочное		
Среднесрочное		
Краткосрочное		
Оперативное		

Задание 4

Предприятие ООО «Сатурн» производит мебель для широкого спектра потребителей. Изготавливает корпусную мебель, мягкую мебель, офисную мебель, табуреты, стулья, кресла и т. д. Предприятие функционирует более 20 лет и на сегодняшний момент использует стратегию стабилизации. Численность персонала насчитывает 1120 человек.

Выполните следующие задания:

1. Предложите и схематично изобразите организационную структуру производственного предприятия.

2. В управленческом или административном блоке распределите подразделения по уровню подчинения и соподчинения. Схематично изобразите.

Заполните таблицу 1.6 и таблицу 1.7

Таблица 1.6

Наименование должностей руководителей		
№	Наименование должностей руководителей (директор и его заместителя)	Количество непосредственно подчиненных им подразделений и работников
1		
2		
.....		
Всего		

Таблица 1.7

Функциональное распределение подразделений предприятия				
№	Наименование функций	Количество должностей руководителей	Количество подразделений	Количество работников
1	Управление предприятием			
2	Маркетинг и продажи (сбыт)			
3	Управление производством			
4	Производство			
5	Экономика, финансы и бухгалтерия			
6	Управление персоналом			
7	Вспомогательные службы			
8	Другое (укажите)			

Тема 2. Стратегический менеджмент: понятие, характеристика. Стратегические проблемы, миссия и цели предприятия.

Практическое занятие № 3

Задание 1

Дайте оценку основным этапам стратегического менеджмента (таблица 2.1), заполните таблицу.

Таблица 2.1

Этапы стратегического менеджмента	
Этап	Характеристика
Определение миссии, видения и целей предприятия	Миссия организации предназначена для формулирования главных целевых ориентиров и стратегических целей предприятия, взаимоувязанных с притязаниями собственников

Окончание таблицы 2.1

Анализ отдельных стратегических областей	Анализ рынка и отрасли — наиболее сложная область исследования. Главное здесь изучение жизненного цикла продукции, рыночных сегментов и отраслевой структуры. Очень важно сравнение возможностей предприятия с конкурентами.
Определение пространства для стратегического выбора	В каком направлении должна развиваться организация?
Разработка стратегии развития предприятия	
Обоснование и реализация стратегии	

Задание 2

Изучите понятия «стратегический менеджмент» и «стратегическое управление». Укажите основные отличия (не менее трех позиций).

Задание 3

Определите основные отличия стратегического, оперативного и тактического управления, заполните таблицу 2.2.

Таблица 2.2

Характеристики видов управления

Виды управления	Характеристика
Стратегическое	
Оперативное	
Тактическое	

Задание 4

Кроссворд 1

По горизонтали:

1. Область знаний и профессиональная деятельность, направленная на формирование целей организации и их достижения путем рационального использования имеющихся ресурсов.

2. Процесс планирования, организации, мотиваций и контроля, необходимые для формирования и достижения целей организации.

4. Система, не отдающая и не берущая «энергию» из внешней среды. Имеет малую практическую применимость.

8. Совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, ориентированной на достижение определенных целей.

10. Человек, воодушевляющий людей и вселяющий энтузиазм в работников, передавая им свое видение будущего.

12. Исследовательский метод, имеющий своей целью объединить отдельные части изучаемой системы.

По вертикали:

3. Система, характеризующаяся широким набором связей с внешней средой, сильной зависимостью от нее. Система получающая «энергию» извне и отдающая.

5. Фирма или физическое лицо, соперничающие друг с другом и выступающие в качестве соперника к другим предпринимательским структурам.

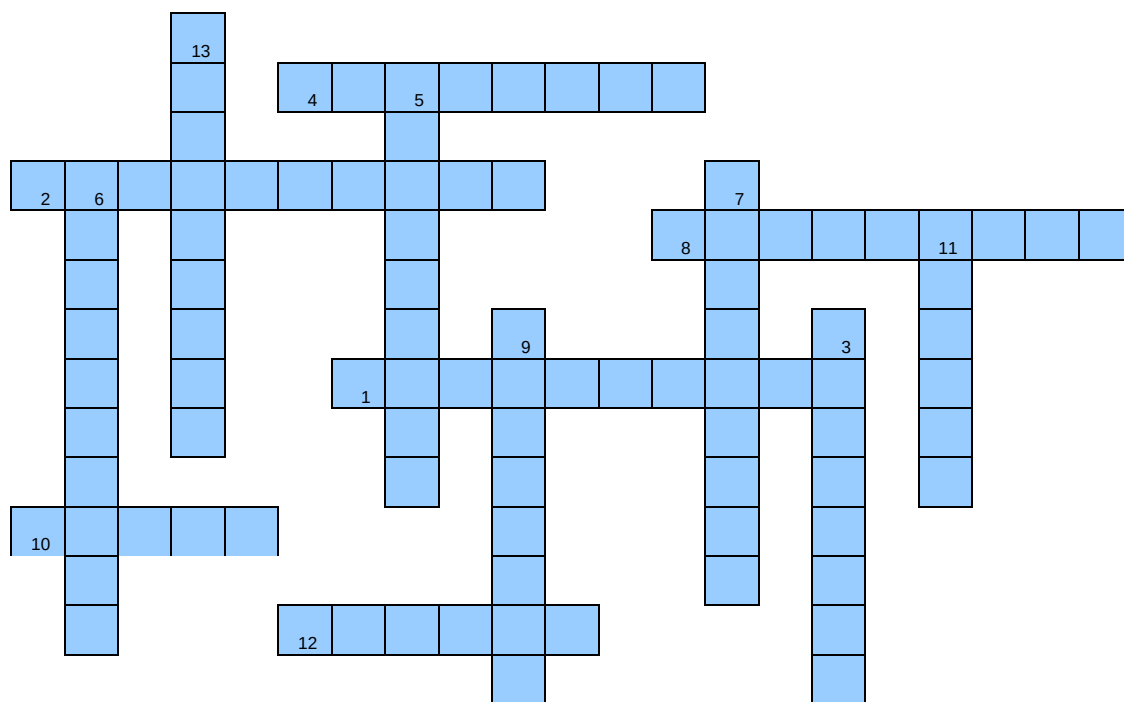
6. Это фирма или отдельное лицо, поставляющие компании материальные ресурсы, необходимые для осуществления ее деятельности.

7. Это организация, помогающая компании в продвижении. Сбыте, распространении ее товаров на рынке.

9. Член организации, осуществляющий управленческую деятельность и решающий управленческие задачи.

11. Исследовательский метод, состоящий в том, что объект исследования рассматриваемый как система, мысленно или практически расчленяется на составные части.

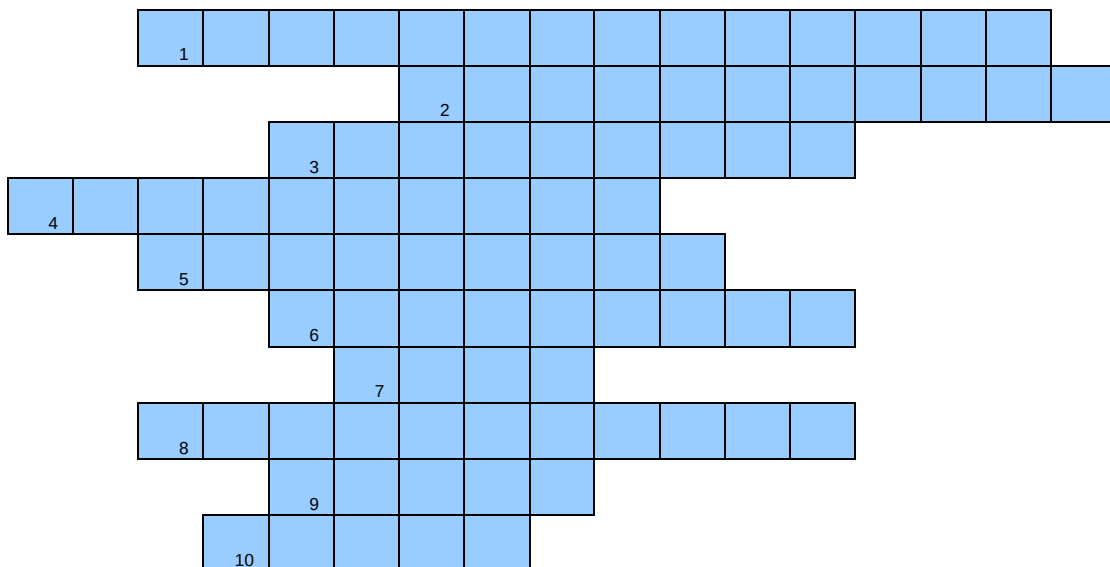
13. Метод установления долгосрочных целей организации, программы ее действий и приоритетных направлений по размещению ресурсов.



Кроссворд 2

Вопросы:

1. Активное взаимодействие членов группы в решении общих целей и задач.
2. Осознаваемая нужда в чем-либо необходимом для поддержания жизнедеятельности организма, социальной группы, человека.
3. Отражение внутреннего строения системы.
4. Совокупность сведений, фактов, данных об изучаемом объекте. Бывает публичной, конфиденциальной, секретной.
5. Процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации.
6. Объединение сотрудников организации, занятых решением конкретных общественных задач, связанных с ее развитием.
7. Конкретное состояние или желаемый результат, которого стремимся добиться организация.
8. Объединение людей для достижения совместных целей.
9. Целенаправленно формируемый образ, призванный оказывать эмоционально-психологическое воздействие на кого-либо для достижения поставленных целей.
10. Социальная личность, которая объединяет сотрудников организации на выполнение поставленных задач, притягательна для большинства членов коллектива.



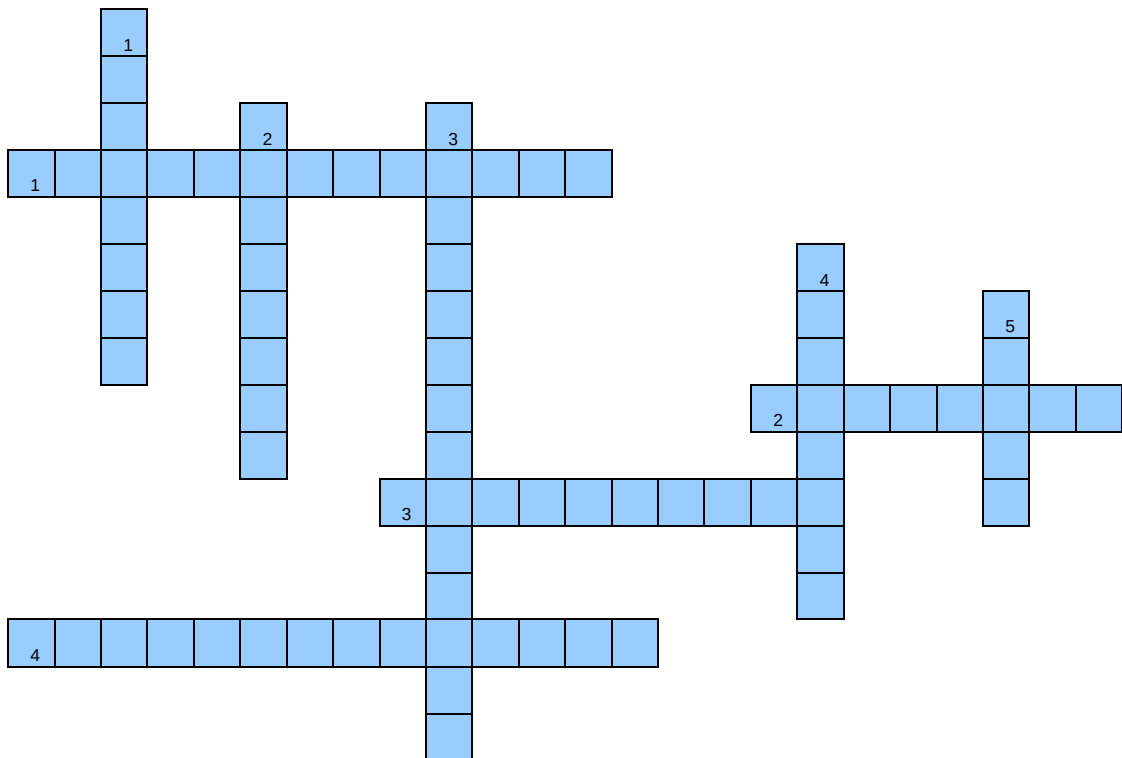
Кроссворд 3

По горизонтали:

1. Закон, при котором разделение сложного труда повышает его производительность.
2. Каждая система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала на каждом этапе жизненного цикла.
3. Производственная мощность материальной системы определяется относительного наименьшей производственной мощностью одной из входящих в нее единиц.
4. Принцип, при котором частные процессы при общем интересе должны совершаться совместно (идти на одинаковом уровне).

По вертикали:

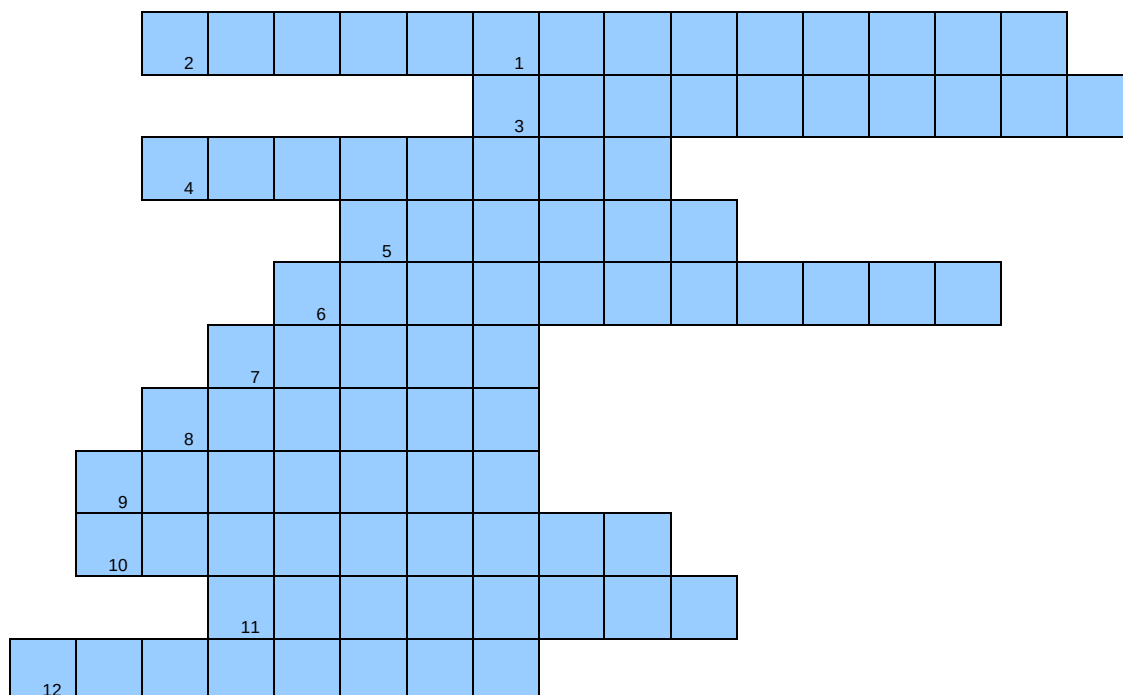
1. Закон при котором соединение дает положительный результат, уменьшает затраты и повышает эффективность производства.
2. Закон гласит: каждая система стремится к оптимальному взаимному расположению частей и к оптимальному количественному соотношению между ними.
3. Каждая система в этом законе стремится сохранить себя, т.е. выжить и использует для этого весь свой потенциал.
4. Переход от нижнего уровня к верхнему означает увеличение разнообразия и количества информации.
5. Принцип, при котором функция каждого производства состоит из четко повторяющихся процессов в определенный промежуток времени.



Кроссворд 4

Вопросы:

1. Социальный институт, сформированный для достижения определенных целей.
2. Закон, который гласит, что любая система стремится к сохранению качественной определенности.
3. Система стремится свести к минимуму эффект внешнего воздействия сохраняя при этом качественную определенность.
4. Совместное взаимодействие двух или нескольких сил или факторов в каком либо одном направлении.
5. Исследовательский метод, в котором объект исследования рассматривается как система, расчленяющая на составные элементы для изучения каждого из них в отдельности.
6. Принцип гласит: развитие материальных систем осуществляется не непосредственно, а посредством смены их составных систем.
7. То, что обеспечивает возникновение и сохранение целостных свойств системы.
8. Исследовательский метод, объединяющий отдельные части изучаемой системы.
9. Целое, созданное из частей и элементов для целенаправленной деятельности.
10. Каждая система стремится сгладить последствия внутренних и внешних возмущающих воздействий.
11. Непрерывное изменение систем, обуславливающее их переход с одного уровня на другой.
12. Оптимальное взаимное расположение частей и количественное соотношение между ними.



Задание 5

1. Ниже в случайном порядке перечислены элементы пирамиды создания стратегий.

Перечень элементов пирамиды:

- цель предприятия;
- функциональная стратегия;
- миссия регионального менеджера функциональной единицы хозяйственного подразделения;
- стратегия предприятия;
- миссия предприятия;
- операционная стратегия;
- цели отдела кадров функциональной единицы хозяйственного подразделения;
- цели хозяйственного подразделения;

Требуется:

а) определить место каждого элемента и поместить элемент в соответствующую клетку таблицы 2.3.

б) изобразить пирамиду создания стратегии предприятия. В случае необходимости дайте элементу обобщенное название (например, «цель отдела маркетинга / цель функциональной единицы», бизнес-единица и т.д.).

б) можно ли утверждать, что в разработке стратегии участвуют только руководители фирмы?

в) перечислите факторы, влияющие на стратегический выбор.

Таблица 2.3

Соответствие задач подразделениям

Уровень пирамиды	Задачи разработки стратегии		
	Разработка миссии	Установление целей	Разработка стратегии
Уровень 1 Предприятие			
Уровень 2 Хозяйственные подразделения			
Уровень 3 Функциональные подразделения			
Уровень 4 Операционные подразделения			

Практическое занятие № 4

Задание 1

1. Сформулируйте миссию и цели объекта (предприятия) на котором проходили практику (не менее 3 целей. Охарактеризуйте каждую цель используя таблицу классификаций целей. Сформулируйте цели развития предприятия по его основным подсистемам (таблица 2.4).

Таблица 2.4

Основные подсистемы

Подсистема	Краткосрочная	Среднесрочная	Долгосрочная
Маркетинг			
Производство			
Персонал			
Финансы			

Дайте характеристику сформулированным целям по критериям (таблица 2.5).

Таблица 2.5

Критерии целей

Группа	Критерий	1 цель	2 цель
Период установления	Краткосрочная		
	Среднесрочная		
	Долгосрочная		
По содержанию	Экономическая		
	Организационная		
	Научная		
	Социальная		
	Техническая		
	Политическая		
По среде принятия	Внутренняя		
	Внешняя		
По приоритетности	Особо приоритетные		
	Приоритетные		
	Прочие		
По измеримости	Количественные		
	Качественные		
По повторяемости	Повторяемые		
	Разовые		

Разработайте задачи по достижению данных целей. В соответствии с принципом Эйзенхауэра распределите задачи по группам: примеры задач

А (важные и срочные), В (важные, но несрочные) и С (срочные, но неважные). Результаты представьте в виде матрицы. (таблица 2.6).

Таблица 2.6

Матрица Эйзенхауэра

	Срочные	Не срочные
Важные		
Не важные		

1. Какие проблемы в деятельности предприятия Вам удалось выявить? Как их можно охарактеризовать?

2. Какие мероприятия можно предложить для решения выявленных проблем?

Задание 2

Задача 1.

Стратегическим планом предприятия предусмотрена замена оборудования. После замены оборудования на новое, затраты труда на одно из изделий снизились на 16 %. Определить возможное повышение производительности труда.

Задача 2.

За счет внедрения новой технологии (по плану предприятия) затраты труда на 1000 руб. товарной продукции снижены с 510 до 460 чел-час. Определить прирост производительности труда и снижение трудоемкости.

Задача 3.

Стратегический план предприятия направлен на улучшение организации производства и снижение потерь рабочего времени. По вариантам определить возможный прирост производительности труда за счет проведенных мероприятий. Исходные данные представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Потери рабочего времени

Условие	Потери рабочего времени, %			
	Вариант 1	Вариант 2	Вариант 3	Вариант 4
До внедрения мероприятий	12	10	17	9
После внедрения мероприятий	8	5	14	6

Тема 3. Корпоративные стратегии предприятия. Базовые стратегии предприятия.

Практическое занятие № 5

Задание 1

Проанализируйте конкретную отрасль экономики Псковской области, проведите PEST-анализ и заполните таблицу 3.1

Таблица 3.1

PEST-анализ

Политика	P	Экономика	E
— введение в 2014 г. санкций в отношении России;		— ухудшение экономической обстановки;	
Социум	S	Технология	T
— отток работников в более крупные регионы;		— возможность использовать новые технологии продаж услуг	

Задание 2

Представьте в виде матрицы профиль среды (таблица 3.2) предприятия. Баллы проставлять от: +1, +2, +3, –3, –2, –1. Заполните таблицу.

Таблица 3.2

Профиль среды

Фактор среды	Важность для отрасли, А	Влияние на организацию, В	Направленность влияния, С	Степень важности D = ABC
<i>Политико-правовые факторы</i>				
Расстановка политических сил				
Изменение трудового законодательства				
Изменения в налоговом законодательстве				
<i>Экономические факторы</i>				
Общая характеристика экономической ситуации (спад)				
Инфляция				
Изменение курсов валют				
Основные внешние издержки, в том числе:				
Затраты на энергоносители				
Затраты на транспортировку				
Затраты на сырье и комплектующие				
Безработица				

<i>Рыночные факторы</i>				
Уровень доходов населения				
Емкость рынка				
Уровень конкуренции				
<i>Социальные и культурные факторы</i>				
Рост мобильности населения				
Уровень образования				
Курсы повышения квалификации				
<i>Технологические факторы</i>				
Технологические изменения, имеющие существенное значение для деятельности предприятия				

Сделайте вывод.

Задание 3

1. Проведите исследование на примере конкретного предприятия Псковской области. Предприятие выберите самостоятельно.

2. Определите позитивное и негативное воздействие факторов внешней среды (см. пример в таблице 3.3), и степень важности.

Таблица 3.3

Важнейшие факторы внешней среды, влияющие на деятельность организации

Факторы внешней среды	Позитивное влияние	Степень важности	Негативное влияние	Степень важности
Демографическая среда	1. Количество потенциальных потребителей 2. Квалификационные характеристики рабочей силы 3. Традиции и культурные ценности, уровень образования 4. Отношения к иностранцам			
Экономическая среда	1. Размеры рынка и темпы его изменения 2. Размеры и темпы роста сегментов рынка в соответствии с интересами компании 3. Инвестиционные процессы		1. Общий уровень экономического развития 2. Система налогообложения и качество экономического законодательства 3. Уровень развития Конкурентных отношений	

Окончание таблицы 3.3

Природно-экологическая среда	1. Природно-климатические условия		1. Территориальное размещение полезных ископаемых и природных ресурсов 2. Состояние экологии и её влияние на производственную сферу	
Научно-техническая среда	1. Появление «технологических прорывов» 2. Требования к научно-технологическому уровню производства, обеспечивающие конкурентоспособность 3. Требования квалификации кадров			
Политико-правовая среда	1. Политика государства в подготовке кадров для отрасли 2. Практическая реализация законодательства 3. Таможенная политика государства		1. Политическая стабильность в государстве 2. Характер отношения государства к отрасли 3. Уровень регулирования и контроля со стороны государства 4. Законы и нормативные акты	

Сделайте вывод.

3. Определите влияние политико-правовой среды на деятельность предприятия (таблица 3.4). Заполните таблицу.

Таблица 3.4

Влияние политико-правовой среды на деятельность предприятия

Факторы среды	Важность для отрасли	Влияние на предприятие	Направление влияния	Степень важности для предприятия
Отношение государства к собственности				
Политическая стабильность в государстве				
Характер отношения государства к отрасли				

Окончание таблицы 3.4

Факторы среды	Важность для отрасли	Влияние на предприятие	Направление влияния	Степень важности для предприятия
Уровень регулирования и контроля со стороны государства				
Политика государства в подготовке кадров для отрасли				
Таможенная политика государства				
Законы и нормативные акты				
Эффективность правовой системы				
Практическая реализация законодательства				
Исполнение всех правовых норм				

Сделайте вывод.

4. Определите влияние экономической среды на деятельность предприятия (таблица 3.5). Заполните таблицу.

Таблица 3.5

Влияние экономической среды на деятельность предприятия

Факторы среды	Важность для отрасли	Влияние на предприятие	Направление влияния	Степень важности для предприятия
Общий уровень экономического развития				
Система налогообложения и качество экономического законодательства				
Уровень развития конкурентных отношений				
Масштабы правительственной поддержки отрасли				
Общая конъюнктура национального рынка				
Размеры рынка и темпы его изменения				
Размеры и темпы роста сегментов в соответствии с интересами компании				

Окончание таблицы 3.5

Факторы среды	Важность для отрасли	Влияние на предприятие	Направление влияния	Степень важности для предприятия
Состояние фондового рынка				
Инвестиционные процессы				
Ставка банковского процента				
Система ценообразования и уровень централизованного регулирования цен				
Стоимость земли				

Сделайте вывод.

5. Определите влияние конкурентной среды на деятельность предприятия (таблица 3.6). Заполните таблицу.

Таблица 3.6

Влияние конкурентной среды на деятельность предприятия

Факторы среды	Важность для отрасли	Влияние на предприятие	Направление влияния	Степень важности для предприятия
Обслуживаемая доля рынка				
Имидж, опыт				
Финансовое состояние				
Наличие патентов и лицензий				
Наличие передовой стратегии				
Наличие и уровень развития информационно-аналитических подразделений				
Способность к манёвру, гибкость в приспособлении к изменениям				
Наличие высококвалифицированных кадров				
Уровень сервисного обслуживания				
Виды и количество рекламы				
Уровень планирования				
Связи с общественными организациями				

Окончание таблицы 3.6

Факторы среды	Важность для отрасли	Влияние на предприятие	Направление влияния	Степень важности для предприятия
Финансовые цели				
Отношение к риску				
Существующие ценности и нормы в организации				
Структура организации				
Система контроля и стимулирования				
Система бухгалтерского и управленческого учёта				
Типы руководителей и стиль руководства				
Сформированные представления про будущие направления развития				
Состав совета директоров				
Контрактные обязательства, ограничивающие свободу				
Регуляторные ограничения со стороны государства				

Сделайте вывод.

6. Определите влияние социально-культурной среды на деятельность предприятия (таблица 3.7). Заполните таблицу.

Таблица 3.7

Влияние социально-культурной среды на деятельность предприятия

Факторы среды	Важность для отрасли	Влияние на предприятие	Направление влияния	Степень важности для предприятия
Традиции и культурные ценности, уровень образования				
Взаимоотношения внутри общества (индивидуум — индивидуум, индивидуум — общество)				
Приятие — неприятие частного предпринимательства				
Отношения компаний — общественные организации				
Отношение к иностранным инвестициям				

Окончание таблицы 3.7

Факторы среды	Важность для отрасли	Влияние на предприятие	Направление влияния	Степень важности для предприятия
Влияние профсоюзов на формирование общественного мнения				

Сделайте вывод.

7. Определите влияние демографической среды на деятельность предприятия (таблица 3.8). Заполните таблицу.

Таблица 3.8

Влияние демографической среды на деятельность предприятия

Факторы среды	Важность для отрасли	Влияние на предприятие	Направление влияния	Степень важности для предприятия
Количество потенциальных потребителей (структура, населения, изменения в отдельных группах)				
Наличие и потенциальное количество рабочей силы				
Квалифицированные характеристики рабочей силы				

Сделайте вывод.

8. Определите влияние природно-экологической среды на деятельность предприятия (таблица 3.9). Заполните таблицу.

Таблица 3.9

Влияние природно-экологической среды на деятельность предприятия

Факторы среды	Важность для отрасли	Влияние на предприятие	Направление влияния	Степень важности для предприятия
Природно-климатические условия				
Территориальное размещение полезных ископаемых и природных ресурсов				
Размещение больших промышленных центров				
Состояние экологии и её влияние				

Сделайте вывод.

9. Определите влияние научно- технической среды на деятельность предприятия (таблица 3.10). Заполните таблицу.

Таблица 3.10

Влияние научно-технической среды на деятельность предприятия

Факторы среды	Важность для отрасли	Влияние на предприятие	Направление влияния	Степень важности для предприятия
Появление «технологических прорывов»	3	3	+1	9
Сокращение или продление жизненного цикла технологий	3	3	+1	9
Удельный вес наукоемких технологий в производстве	2	2	+1	4
Требования к научно-технологическому уровню производства, обеспечивающие конкурентоспособность	3	3	+1	9
Требования к квалификации кадров	3	3	+1	9
Требования к научно-техническому уровню конкурентоспособной продукции	3	3	+1	9

Сделайте вывод.

10. Оцените вероятность осуществления каждого фактора (события) для данного предприятия. Результаты влияния факторов представьте в виде обобщенной таблицы (таблица 3.11)

Таблица 3.11

Результаты влияния факторов

Группа факторов	Фактор	Текущее состояние	Тенденция развития (через 3 года)	Стратегическое последствие		Мера, принимаемая организацией
				возможность	угроза	
<u>Пример</u> Политико-правовая	Международная политика	Политика государства направлена на тесное сотрудничество со странами СНГ	Сохранение тенденции на продолжение развития сотрудничества	Выход на новые рынки сбыта продукции	–	Покупка компаний на территории СНГ

11. Сделайте общий вывод о факторах, оказывающих наибольшее положительное влияние и отрицательное воздействие на предприятие.

Задание 4

Сформулируйте различные варианты стратегии и оцените вероятность осуществления каждой из них для данного предприятия. Заполните таблицу 3.12

Таблица 3.12

Варианты стратегий

Стратегия	Суть стратегии	Ожидаемые последствия

Задание 5

Описание ситуации.

Основная цель компании «АСТРО» — расширение рынков сбыта строительной продукции за счет основных конкурентных преимуществ, таких как качество, высокий уровень обслуживания, производство уникальной продукции на территории России. Для компании одинаково важны прибыль акционеров и доходы работников.

Концепция бизнеса, реализуемого компанией, заключается в гибкости производства, позволяющей удовлетворять потребности широкого круга покупателей.

Основные продукты компании:

- 1) битумные мастики и герметики;
- 2) сухие цементные смеси.

Компания развивает бизнес в других направлениях, ориентируясь на меняющиеся предпочтения клиентов:

- 1) производство сопутствующих материалов, которые улучшают и расширяют использование основных продуктов компании;
- 2) реализация оборудования по применению битумных мастик.

Организационная культура компании основана на принципах командной работы, самосовершенствовании и заботы о сотрудниках.

Критические факторы успеха компании «АСТРО»:

- 1) своевременная разработка новых качественных продуктов, отвечающих требованиям рынка;
- 2) стабильные поставки;
- 3) соответствующее современное оборудование;
- 4) квалифицированный и мотивированный персонал;
- 5) расширение клиентской базы;
- 6) информированность всех сотрудников;
- 7) высокий уровень удовлетворения покупателей;

8) наличие ресурсов для расширения бизнеса.

Список бизнес-процессов компании «АСТРО»:

1. заказ на поставку и доставка готовой продукции;
2. разработка новых продуктов;
3. разработка новых технологий;
4. исследование рынка;
5. работа с персоналом;
6. работа с поставщиками;
7. взаимодействие со сторонними организациями в области качества;
8. реклама;
9. продвижение и поиск новых клиентов;
10. мониторинг удовлетворенности потребителя;
11. непрерывное улучшение качества;
12. финансовое и бизнес-планирование.

Проанализировать таблицу в приложении 1, заполнить последний столбец, дав оценку работы каждого процесса. Проанализировать взаимосвязь между процессами и критическими факторам успеха [5, стр. 333].

Практическое занятие № 6

Задача 1

Стратегическим планом предприятия установлены следующие показатели (таблица 3.14)

Таблица 3.14

Исходные данные (вариант 1)

Показатель	Отчетный период	Плановый период
Выпуск продукции, тыс. руб.	400	450
Выработка продукции на одного рабочего, руб.	250	370

Определите прирост (снижение) объема производства за счет роста производительности труда и изменения числа рабочих.

По варианту 2 выпуск продукции в плановом периоде по сравнению с отчетным выше на 10 %, по варианту 3 — на 15 %.

Задача 2

Стратегическим планом предприятия предусмотрено повышение производительности труда работающих за счет влияния технико-экономических факторов (таблица 3.15). Определить рост ПТ.

Таблица 3.15

Исходные данные (вариант1)

Показатель	Базисный год	Отчетный год

Окончание таблицы 3.15

Показатель	Базисный год	Отчетный год
1. Относительное увеличение (+), уменьшение (–) численности за счет:		
– повышения технического уровня производства;	–	–20
– усовершенствование управления и организации производства;	–	–10
– изменение объема и структуры производства	–	+3
2. Выпуск товарной продукции, тыс. руб.	340	355
3. Выработка товарной продукции на одного работающего, тыс. руб.	4,25	–

По варианту 2 и 3 выпуск товарной продукции, в отчетном периоде соответственно 380 и 365, а выработка товарной продукции на одного работающего в базисном периоде соответственно 5,2 и 4,8.

Тема 4. Стратегическое планирование и стратегическое управление

Практическое занятие № 7

Задание 1

1. Представьте себе, что вы специалист по СУ и вас пригласила известная компания «А» проконсультировать ее в области стратегического управления. Вы приходите на фирму и приводите всестороннее обследование. С чего вы начнете свою работу:

- а) анализа финансового положения фирмы;
- б) изучения целей фирмы;
- в) досконального анализа деятельности высших руководителей;
- г) изучения положения и поведения фирмы на рынке;
- д) анализа производственного потенциала фирмы;
- е) изучения структуры фирмы и системы взаимодействия ее подразделений;

ж) анализа человеческого потенциала фирмы и управления кадрами?

2. Проранжируйте эти характеристики деятельности фирмы с точки зрения их значимости для СУ и очередности выполнения этапов.

Задание 2

Дайте ответы на следующие вопросы:

- 1. Существует ли разница между СП и СУ?
- 2. Существуют ли временные рамки СП?
- 3. Почему необходимо осуществлять СП?
- 4. Зависит ли значимость СП от размера фирмы?
- 5. Перечислите факторы, влияющие на стратегический выбор руководства организации?
- 6. В чем состоит сущность СП по И. Ансоффу?

Задание 3

Стратегическим планом ООО «ТРЭК» предусмотрено проведение изменений.

Описание ситуации

Руководство ООО «ТРЭК» считает, что структура управления нуждается в совершенствовании. Прежде всего, это необходимо для повышения самостоятельности и ответственности руководителей участников при выполнении заказов на строительные работы. Изменения должны коснуться отдела снабжения и сбыта — он должен быть преобразован в коммерческий отдел с привлечением новых специалистов, компетентных в этой области.

Также изменения должны произойти и в бухгалтерии: главный бухгалтер должен быть наделен функциями финансового руководителя. Это предусматривает дополнительные затраты на повышение квалификации главного бухгалтера.

Задание

Определить эффективность структурных преобразований через расчет интегрированного показателя эффективности организационной структуры (формула 1).

$$K_{\text{эф}} = \frac{1 - 3_y \cdot k_{\text{уп}}}{\Phi_o \Phi_v} \quad (1)$$

где 3_y — затраты на управление, приходящиеся на одного работника аппарата управления;

$k_{\text{уп}}$ — удельный вес численности управленческих работников в общей численности;

Φ_v — фондовооруженность (стоимость основных и оборотных средств, приходящихся на одного работника);

Φ_o — фондоотдача (объем произведенной или реализованной продукции, приходящийся на единицу основных и оборотных фондов).

Известны следующие данные о предприятии (таблица. 4.1).

Таблица 4.1

Исходные данные

Показатель Вариант	Общая численность персонала, чел.		Численность управленческого персонала, чел.		Затраты на управление, тыс. руб.		Стоимость основных и оборотных фондов, тыс. руб.		Объем произведенной и реализованной продукции, тыс. руб.	
	До преобразований	После преобразований	До преобразований	После преобразований	До преобразований	После преобразований	До преобразований	После преобразований	До преобразований	После преобразований
01	54	56	13	14	20,5	23,4	147200	151320	287600	329000

Окончание таблицы 4.1

Показатель Вариант	Общая численность персонала, чел.		Численность управленческого персонала, чел.		Затраты на управление, тыс. руб.		Стоимость основных и оборотных фондов, тыс. руб.		Объем произведенной и реализованной продукции, тыс. руб.	
	До преобразований	После преобразований	До преобразований	После преобразований	До преобразований	После преобразований	До преобразований	После преобразований	До преобразований	После преобразований
02	55	57	13	15	21,5	24,6	154560	158886	301980	345450
03	49	47	12	10	22,6	25,8	162288	166830	317079	362723
04	67	68	23	26	23,7	27,1	170402	175172	332933	380859
05	64	69	22	21	24,9	28,4	178923	183930	516488	590837
06	69	63	20	27	26,2	29,9	187869	193127	385412	440891
07	115	123	46	60	31,8	36,3	228356	234747	468470	535906
08	84	75	17	19	33,4	38,1	239773	246484	491894	562702
09	78	82	19	16	35,1	40,0	251762	258809	516488	590837
10	36	42	10	9	36,8	42,0	264350	271749	542313	620379
11	98	99	34	33	27,5	31,4	197262	202783	569428	651397
12	97	99	34	34	33,4	38,1	239773	246484	404682	462936
13	124	127	36	41	35,1	40,0	251762	258809	424916	486083
14	46	44	9	12	36,8	42,0	228356	234747	446162	510387
15	87	85	23	24	38,7	44,1	210087	215967	410469	469556

Задание 5

Представлены ситуации. По каждой ситуации определите тип стратегии фирмы

1. Фирма, продающая лаки для дерева, строит новый завод для производства компонентов, которые ранее закупались у поставщиков. При этом она остается в той же отрасли, что и раньше. Фирма теперь имеет два хозяйственных подразделения на разных стадиях отраслевой цепочки ценностей.

2. Производитель компьютеров открыл 100 розничных магазинов, чтобы продавать продукцию непосредственно конечному потребителю. Расширение его сферы деятельности в цепочке ценностей не мешает ему оставаться в отрасли по производству компьютеров.

3. Компания в своей стратегии в отношении конкретного бизнеса отказывается от долгосрочного взгляда на него в пользу максимизации дохо-

дов в краткосрочной перспективе. Необходимость такого подхода обусловлена бесперспективностью бизнеса, который не может быть прибыльно продан. Стратегия предполагает сокращение конкретного вида деятельности до нулевого уровня и получение максимально возможного дохода.

4. В рамках корпоративной стратегии компания реализует стратегию, предполагающую продажу одних хозяйственных подразделений и выделение других в самостоятельные структурные единицы, от которых материнская компания либо отказывается вообще, либо сохраняет частичный контроль (частично владеет этим подразделением).

5. Фирма оказалась в ситуации, когда ей срочно необходимы денежные средства, и она идет на то, чтобы «продать» часть своей рыночной доли конкурентам. Это скорее вынужденная, а не выбираемая стратегия.

Практическое занятие № 8

Задание 1

Объект исследования — архитектурная мастерская ООО «Проект», специализируется на производстве следующих работ и услуг:

- разработка проектов объектов промышленного и гражданского строительства;
- проведение обследования технического состояния зданий;
- сбор разрешительной документации, проведение согласования проектов;
- авторский надзор за строящимися объектами;
- выполнение функций генерального подрядчика и заказчика — застройщика;
- выполнение геодезических работ на строительных площадках.

В таблице 4.2 представлен перечень возможностей и угроз, который был получен в ходе мониторинга внешней среды (Таблица 4.2). [11, стр. 112].

Таблица 4.2

Возможности и угрозы ООО «Проект»

Возможности	Угрозы
O1 Развитие информационной отрасли. O2. Появление новых рынков сбыта. O3 Изменение моды в архитектуре O4 Усиление правовой защиты архитекторов O5 Совершенствование технологии производства. O6 Совершенствование менеджмента O7 Предложения о сотрудничестве со стороны других проектных организаций O8 Неудачное поведение фирм-конкурентов	T1 Изменение правил проектирования, СНи-Пов, смена ГОСТов. T2 Ухудшение уровня жизни населения T3 Обязательства закладки экологичных материалов. T4 Сбои в предоставлении предпроектной документации. T5 Рост темпов инфляции T6 Появление фирм-конкурентов T7 Скачки курсов валют. T8 Изменение покупательский предпочтений T9 Ужесточение законодательства T10 Увеличение цен на энергоресурсы T11 Увеличение безработицы T12 Уменьшение темпов строительства

В таблице 4.2 представлены сильные и слабые стороны предприятия.

Таблица 4.3

Сильные и слабые стороны предприятия

Сильные стороны	Слабые стороны
S1 Высокая квалификация персонала. S2 Наличие типовых альбомов проектирования. S3 Использование передовых пакетов программ архитектурного проектирования. S4 Высокий контроль качества. S5 Наличие договоров со строительными организациями города. S6 Наличие возможности предоставления дизайнерских услуг. S7 Достаточная известность. S8 Широкий круг предоставляемых услуг. S9 Достоверный мониторинг рынка.	W1 Несоблюдение сроков сдачи проектов. W2 Недостатки в организационной политике. W3 Плохая мотивация персонала. W4 Отсутствие широкого спектра дополнительных услуг. W5 Недостаточный контроль исполнения приказов и распоряжений. W6 Отсутствие гибкой системы оплаты труда. W7 Высокий уровень цен

По данным таблиц 4.2 и 4.3 составить SWOT-матрицу, указав стратегические действия.

Задание 2

Анализ факторов внешнего окружения организации

Ситуация:

Общество с ограниченной ответственностью агентство путешествий «Блиц-Тур» имеет уставной капитал — 30 000 рублей.

Агентство «Блиц-Тур» является официальным представителем Lewis School of English в Тюменском и Московском регионах. Агентство путешествий «Блиц-Тур», основанное в 2000 г. в Тюменской обл., позиционирует себя как компания единомышленников, которая поможет организовать поездки по стране и за рубежом, а так же прием в городе Тюмени, включая экскурсионные программы и бронирование гостиниц. В феврале 2007 г было открыто представительство «Блиц-Тур» в Москве, что также способствует еще более успешному развитию фирмы.

Миссией предприятия является — ввести каждого клиента в сообщество путешественников, в котором все его желания сочетаются с возможностями приобрести новые впечатления и опыт.

Основной вид деятельности — функционирование как туристическое агентство.

Дополнительные виды деятельности: организация комплексного туристического обслуживания, обеспечение экскурсионными билетами, обеспечение проживания, обеспечение транспортными средствами; предо-

ставление туристических информационных услуг; предоставление туристических экскурсионных услуг; и прочее.

Спектр туристических направлений представлен в таблице 4.4.

Таблица 4.4

Спектр туристических направлений деятельности

Показатели	Виды	Страны
Направление	Туры за рубеж Въездной туризм Внутренний туризм	Турция, Испания, Италия, Греция, Кипр, Хорватия, Египет, ОАЭ, Тунис
Экскурсионные туры	Зимние туры Летний туры	Европа, Шри-Ланка, Китай, ЮАР, Перу, Мексика, Марокко
Туры на отдых	Автобусные туры Круизы (морские, речные) Комбинированные поездки	Россия, Европа, Турция, Греция, Кипр, Хорватия, Египет, др
Бизнес-туры	Шоп-туры деловой туризм	Европа, Турция, Греция, Китай, Сингапур
Образовательные туры	Туры для школьников	Россия, Великобритания, Ирландия, США, Германия, Мальта и др.
Оздоровительные туры	Отдых и лечение в России	Шри-Ланка, Индия, Германия, Австрия, Швейцария, Венгрия, Чехия, Китай
Детские туры	Летний образовательные лагеря	Великобритания Ирландия, Италия, США, Мальта. Экзотика — Шри-Ланка, Тайланд, Куба, ЮАР, Китай, Марокко, Мексика, Бразилия, Австралия и др.
Паломнические туры	Христианские святыни, буддистские монастыри и др.	Россия, Греция, Израиль, Китай, др.
Спортивные туры	Поездки на спортивные мероприятия	Россия, США, Германия, Франция, Италия и др.
Специальные программы	Свадебные туры Индивидуальные поездки	По желанию заказчика

Партнеры компании: TEZ Tour, BRISCO, «Музенидис Трэвел», «Русский Экспресс», ICS Travel Group, «DSBW-Tours Континент», PAC Group, TUI Russia, «Арт-Тур», BSI Group, «Библио Глобус», ANEX tour, «Дельфин», «Panteon Travel», «Алеан», «Натали Турс», «Евробизнестур», «Веди Тур Групп», «Данко Трэвел Компани», «Мостурфлот»; в регионах: «Сибирь-Тур» (Улан-Удэ), «Руссо Туристо» (Ростов-на-Дону), «Самараинтур» (Самара), «Фрегат Аэро» (Владивосток). В числе их партнеров «Онлайн Экспресс», ВИП-Сервис и «Европейское туристическое страхование» (EVR).

Несмотря на нестабильную ситуацию, которая сложилась на рынке выездного туризма России, по итогам мониторинга, проводимого Департаментом инвестиционной политики и государственной поддержки предпринимательства внутренний туризм имеет положительную активность. Хочется отметить, что именно он занимает большой вес в туристской сфе-

ре. Существует большое количество туристских предприятий, которые предоставляют гражданам разнообразные программы отдыха и профилактического лечения в различных курортных санаториях и базах. За последние 5 лет объем турпотока в России увеличивается ежегодно на 25–35 %.

Социально-культурный аспект.

Туризм в регионах России активно развивается и приносит существенный вклад в федеральный бюджет и бюджет регионов. Достаточно развит не только внутренний туризм — за последние 10 лет очень много иностранцев, которые интересуются отдаленными регионами России. Развитая инфраструктура и качественный сервис оказания различного рода услуг способствует тому, что люди, интересующиеся Россией с исторической точки зрения, отдают предпочтение Псковской, Ярославской, Тверской, Тюменской и др. регионам России.

В России за последние года произошли серьёзные изменения в сфере туризма, обусловленные политическими, экономическими социальными факторами. На сегодняшний день повышается социально-экономическая значимость туризма, как одной из важных и динамично развивающихся сфер мирового хозяйства. Развитие туризма играет огромную роль для государства в целом, субъектов Российской Федерации, муниципальных образований и общества. В связи с успешным проведением Олимпиады в Сочи, чемпионатов мира и этапов кубка мира по различным видам спорта, международных фестивалей и ярмарок интерес к России, как со стороны населения страны, так и со стороны иностранных граждан возрос. Например, летом 2016 г. — приоритетным направлением среди иностранцев в России был Санкт-Петербург. В этом году количество туристов, посетивших Санкт-Петербург, увеличилось на 3,6 % и составило 5,7 млн человек.

Кроме того, развивается такие направления туризма, как образовательный, медицинский, экотуризм, спортивный туризм, деловой туризм. На официальном сайте Ростуризма на сегодняшний день зарегистрировано более 4330 туроператоров.

Россия обладает значительным туристическим потенциалом: сюда входит и богатое историческое и культурное наследие страны, развитый санаторный и курортных отдых, охотничий туризм.

Во многих регионах очень высоко развит санаторно-курортный туризм, в связи с присутствием в различных областях природных лечебных ресурсов, крупных лечебных центров, профилакториев, санаториев. Многие региональные здравницы привлекают не только жителей региона. Соотношение «цена-качество лечения» с каждым годом привлекает в сотни отдыхающих с других областей страны и даже из-за рубежа.

Таким образом, отмечаем что, с одной стороны, исторический и культурный потенциал отдаленных регионов весьма значительный, но имидж малых городов России не так привлекателен как Санкт-Петербург, Москва, Краснодарский край.

Технико-технологический аспект.

В государственной программе Российской Федерации «Развитие культуры и туризма» на 2013–2020 годы подчёркивается, что необходимо обеспечение доступа каждого гражданина к национальным и мировым культурным ценностям через формирование публичных электронных библиотек, музейных и театральных интернет-ресурсов. Это направление действительно реализуется, так как развивается интернет-бронирование, многие гостиницы, санатории и др. имеют и развивают официальные представительства в социальных сетях, в глобальном информационном пространстве.

Кроме того, появляются технические новинки, которые ориентированы на то, чтобы сделать отдых привлекательнее. Развивается технопарк России, его количество и качество.

Во многих областях России сложились все предпосылки для создания полноценного технопарка мирового класса, способного эффективно решать проблемы как регионального, так и глобального характера, вовлекать в свою деятельность кадровые, технологические и производственные ресурсы региона, России, а также других стран мира.

В регионах активно развиваются творческие и деловые контакты с другими резидентами (западными и российскими компаниями, исследовательскими подразделениями).

Среди последних инновационных проектов, которые получили место благодаря техническим новинкам — «Проект «Виртуальная история», который завоевал популярность не только среди россиян, в том числе, благодаря росту доступности и широкому проникновению мобильного интернета в регионе. Действительно, современные туристы все чаще пользуются не бумажными путеводителями, а смартфонами с онлайн-картами и приложениями для путешественников. Проект «Виртуальная история» основан на популярном бесплатном сервисе Historypin для устройств на операционной системе Android, iOS или Windows Phone. Приложение автоматически определяет местонахождение пользователя и предлагает познакомиться со старинными фотографиями ближайших к нему исторических объектов, а также использовать функцию «дополненной реальности». Таким образом, при наведении камеры смартфона на здание или улицу можно увидеть архивное изображение поверх современного вида, регулируя прозрачность фотографии. Проект уникален еще и тем, что в нем можно найти и просмотреть редкие архивные изображения зданий, которые не сохранились или были перестроены в процессе развития города.

В последние годы в регионах особенно активно развивается транспортная инфраструктура, строятся дороги, мосты и развязки. Однако, имеется проблема в необходимости увеличения скорости движения.

Ещё одной проблемой является то, что компаниям, занятым в сфере гостеприимства, настало время обучить своих сотрудников иностранным языкам. Для успешного развития туризма понадобится большое количество специалистов и волонтеров, знающих английский язык.

Экономический аспект.

Общими факторами, влияющими на туристический рынок, стали системный спад в экономике Российской Федерации, девальвация рубля, осложнение внешнеполитической обстановки, действие санкций, законодательное ограничение на выезд за рубеж ряда категорий граждан Российской Федерации. В результате увеличилось количество самостоятельных бронирований, сократилась глубина продаж, произошла переориентация спроса с европейских и дальне-магистральных направлений на массовые долларовые страны.

Преимущество — за теми странами, где не требуется оформление визы, или виза оформляется легко и быстро. Среди таких стран Кипр, Израиль, Болгария, Греция, а также Италия, которая не только стремится оформлять мультивизы россиянам, но и планирует в 2 раза увеличить количество визовых центров на территории России.

Основным приоритетом стала стоимость туров. Малейшее колебание цены оказывало влияние на туристов не только при выборе направления отдыха, но и — поедут ли люди вообще куда-либо.

Таким образом, экономическая привлекательность и потенциал регионов значителен как для России в целом, так и для иностранцев, но зависимость российской экономики от курса доллара, цен на нефть определяет высокие цены и на стоимость туристических услуг.

Политико-правовой аспект.

Вся деятельность в отрасли регулируется законами: Федеральным законом «Об основах туристской деятельности Российской Федерации», Закон Российской Федерации «О защите прав потребителей», Об утверждении Правил оказания услуг по реализации туристского продукта.

Изменения, которые затронули выездной туризм:

1. В 2014 году был принят закон о выезде ребёнка за границу с одним родителем. Теперь для выезда за пределы России согласия второго родителя не требуется. Также внесены на рассмотрение и подписаны президентом некоторые правки к закону о выезде за границу (гражданам, которые подозреваются в совершении преступления экстремистской направленности. Авторы законопроекта также предлагают лишать российского гражданства осужденных за терроризм и экстремизм). Но в законную силу они ещё не вступили. Ещё одно нововведение — ввести обязательный налог для всех граждан России, выезжающих за пределы страны. Это налог планируется сделать такой, чтобы отбить желание ехать в Турцию, вместо Сочи или Крыма.

2. Указ Президента Российской Федерации «Об отдельных мерах по обеспечению национальной безопасности Российской Федерации и защите граждан Российской Федерации от преступных и иных противоправных действий», Указ Президента Российской Федерации о «специальных экономических мерах против Турции» — наложили запрет на деятельность туропректоров по этим направлениям.

3. В связи с возросшими терактами в Европе возникает необходимость в развитии поддержки граждан России, которые находятся за рубежом. Это требует новых законодательных инициатив и предоставление помощи от ассоциаций туризма.

Задание:

1. Проанализируйте информацию, выводы о том, что несёт среда для развития агентства путешествий «Блиц-Тур»: какие возможности и угрозы вы можете выделить? Для более полного анализа ситуации вы можете использовать и другую достоверную информацию, содержащуюся в официальных источниках.

2. Имеет ли компания ресурсы для того, чтобы воспользоваться возможностями внешней среды и противостоять надвигающимся угрозам?

3. С учётом информации, характеризующей агентство путешествий «Блиц-Тур» и его внешнюю среду, предложите вариант стратегии развития бизнеса.

4. Какую конкурентную стратегию целесообразно предложить организации для сохранения её лидирующего положения на рынке?

5. Представьте обобщающие результаты анализа общего окружения в таблице.

Таблица 4.5

Результаты анализа общего окружения

Благоприятные факторы общего окружения	Неблагоприятные факторы общего окружения
.	
.	
.	
.	

Задание 3

Анализ внутренней среды развития предприятия

Ситуация.

ОАО «Псковский хлебокомбинат» — одно из крупнейших компаний пищевой индустрии Псковской области. Предприятие владеет широкой территорией сбыта продукции, непрерывно обновляет собственный ассортимент. Это предприятие представляет большой интерес с точки зрения исследования ее рекламной стратегии, как крупнейшее хлебопекарное предприятие области и как предприятие, имеющее самую широкую покупательскую аудиторию.

Предприятие располагается в г. Псков на ул. Шоссейная, 1 и занимает 2 производственных, складское и административное строения, а еще гараж для автопарка. Производственные строения имеют сообщение со складским помещением, что позволяет привозить готовую продукцию на точку распределения сразу после выхода из печи.

ОАО «Псковский хлебокомбинат» за время своей деятельности разработал широкую номенклатуру хлебобулочной продукции, в которую

входят хлебобулочные изделия различной рецептуры и технологии изготовления.

Хлебокомбинатом изготавливаются следующие виды продукции: хлеб дарницкий, хлеб монастырский кислый, хлеб ржаной, хлеб подовый, хлеб с тмином, хлеб скандинавский по особенной рецептуре, хлеб «Весенний», батон нарезной, батон «Московский», Батон «Молочный», хала, багет, сайки, куличи, пироги, кексы с разными наполнителями: изюмом, орешками, шоколадной крошкой, булочная «мелочь»: булочки сдобные, булочки с кунжутом, конверты с повидлом и вареным сгущенным молоком, пончики, хлеб «Здоровье», хлеб «7 злаков» и остальные виды хлебобулочных продуктов.

Из продукции хлебокомбината надлежит особенно отметить печенье разных видов: песочное, овсяное, курабье, «Дачное» и остальные.

На хлебокомбинате можно специально заказать хлебобулочные продукты: предприятие печет торты, пироги, куличи и иную продукцию по спецзаказам — как частных лиц, так и организаций — к торжествам и праздникам.

Предприятие непрерывно находится в поиске новейших видов продукции — к примеру, эти виды хлеба как «Здоровье», «7 злаков» возникли только в конце 2011 года, начале 2012 года. Овсяное печенье Псковского хлебокомбината имеет прочный спрос благодаря невысокой стоимости и высочайшему качеству. С лета 2011 года стартовал выпуск хлеба на пивных дрожжах, владеющего повышенной пользой и являющегося диетическим продуктом, а еще батонов и багетов с новейшей пищевой добавкой, продляющей срок сохранения продукции на день и препятствующей зачерствению хлеба.

Псковский хлебокомбинат признан, как одно из ведущих компаний, среди компаний пищевой индустрии Псковской области и Северо-Западного региона. Доказательством данному является участие хлебокомбината почти во всех выставках, конкурсах, премии по качеству продукции и упаковочного материала. Одним из последних таковых событий стало участие хлебокомбината во всероссийской акции по прохождению продукцией экологического контроля. Итоги были совсем неплохими: ныне на упаковке хлебобулочных продуктов красуется наклейка, говорящая о природной сохранности продуктов-составляющих и продукции хлебокомбината.

Так как предприятие существует на рынке области довольно длительное время, оно разработало широкую систему взаимосвязей хлебокомбината с иными коммерческими, экономическими и техническими структурами. Так, имея положительную кредитную ситуацию и стабильность работы, предприятие не испытывает проблем при получении длительных кредитов у банков для становления собственной деятельности.

Основным конкурентом для Псковского хлебокомбината является предприятие «Псковхлеб», снабжающий хлебобулочными изделиями сбытовые точки, расположенные в прилегающих к хлебокомбинату микрорайонах города — Центр, ул. Лепешинского, ул. Я. Фабрициуса.

Преимущество, позволяющее Псковскому хлебокомбинату удерживать при себе клиентов, — качество продукции, широта ассортимента. Еще одним конкурентным преимуществом является то, что хлебокомбинат занимается снабжением труднодоступных населенных пунктов при любых погодных и сезонных условиях

Конкуренцию составляют также районные хлебокомбинаты, находящийся в тех населенных пунктах, где сбывает свою продукцию хлебокомбинат. Среди них можно назвать — Новоржевский хлебокомбинат, сбывающий свою продукцию в Пушкинских горах и Новоржеве, Порховский и Гдовский хлебокомбинаты, Карамышский хлебокомбинат, сбывающий хлебобулочные изделия и в некоторых торговых точках Пскова.

Возникновение новых соперников в предоставленной ветви деятельности навряд ли может быть в ближайшее время, так как рынок насыщен продукцией и никак не испытывает недостатка в производителях. Продукция компании считается продуктом первой необходимости, потому возникновение продуктов-субститутов никак не угрожает многим позициям ассортимента компании.

Таблица 4.6

Оценка сильных и слабых сторон деятельности Псковского хлебокомбината и основных конкурентов

Группа показателей	Критерии оценки	Псковский хлебокомбинат	конкуренты		
Товары	Качество				
	Ассортимент				
	Известность торговой марки				
	Сумма баллов по группе				
Цена	Цена				
	Сумма баллов по группе				
Система сбыта	Интенсивность сбыта				
	Степень охвата рынка				
	Система доставки				
	Сумма баллов по группе				
Система продвижения	Реклама				
	Стимулирование сбыта (торговых посредников)				
	Сумма баллов по группе				
Другие превосходства	Наличие финансовых ресурсов				
	Технологическое превосходство				
	Современное оборудование				
	Сумма баллов по группе				
Комплексная оценка					

SWOT-анализ помогает классифицировать информацию о деятельности компании и позволяет:

- выбрать направленность развития компании;
- использовать сильные стороны компании;

- устранить или учесть недочеты компании;
- применять предоставляемые способности;
- избежать угроз и опасностей;
- разработать стратегические действия;
- создать основание для исследования стратегии становления компании.

Таблица 4.7

SWOT-анализ предприятия ОАО «Псковский хлебокомбинат»

	Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	Стратегические действия	Стратегические действия
Угрозы	Стратегические действия	Стратегические действия

Задание:

1. Проанализируйте информацию о деятельности ОАО «Псковский хлебокомбинат». Для более полного анализа ситуации вы можете использовать и другую достоверную информацию, содержащуюся в официальных источниках (например, на официальном сайте: <http://hlebpskov.ru/company/>).
2. Оцените сильные и слабые стороны деятельности Псковского хлебокомбината и основных конкурентов.
3. Постройте SWOT-матрицу ОАО «Псковский хлебокомбинат».
4. С учётом представленной информации, предложите вариант стратегии развития бизнеса.

Задание 4

Изучите модель И. Ансоффа. Проведите стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятия на основе данной модели.

На основе первоначально сформированных целей развития проводится оценка ресурсного потенциала фирмы, а также внешней среды. Ключевой задачей данного анализа является поиск путей принятия управленческих решений в рамках уже освоенных рынков и диверсификации самого бизнеса.

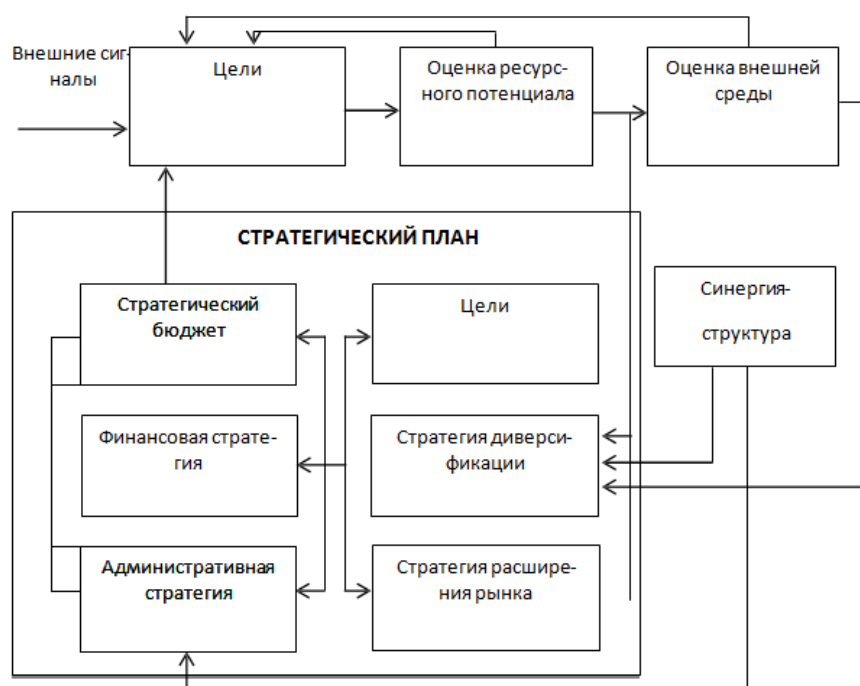


Рис. 4.1. Упрощенная модель разработки стратегического плана И. Ансоффа

Задание 5.

Изучите модель К. Боумана. Проведите стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятия на основе данной модели.

Цели предприятия в контуре стратегического планирования генерируются на основании миссии и целей высшего руководства. Однако, интересы не всех стейкхолдеров учтены при ее формировании.

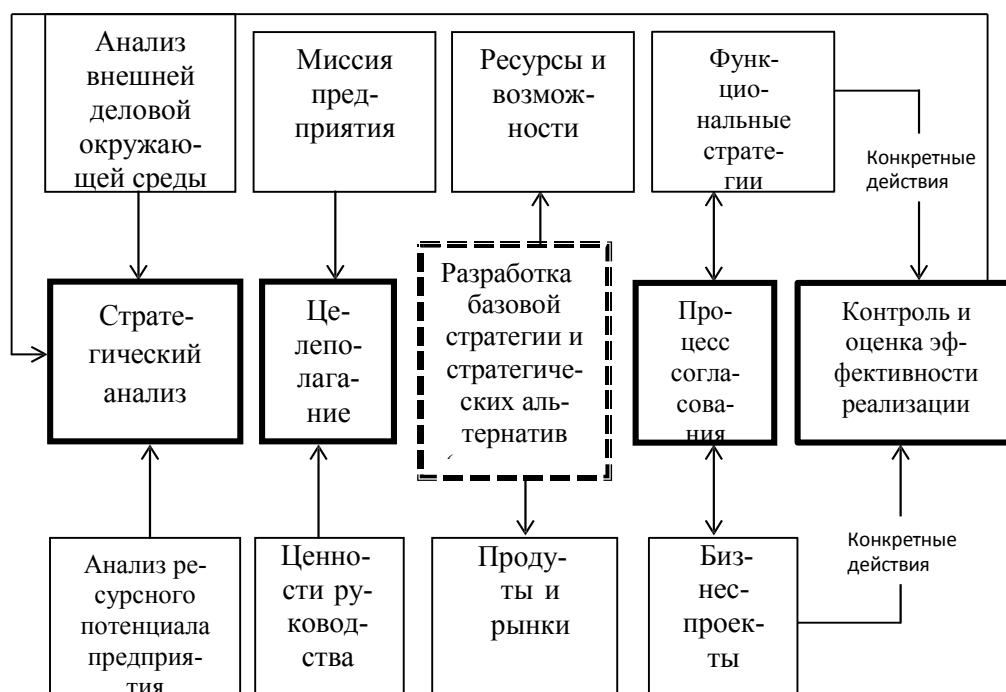


Рис. 4.2. Контур стратегического планирования по К. Боумэну

Тема 5. Стратегический потенциал предприятия

Практическое занятие № 9

Задание 1

Сегментация рынка и позиционирование ОАО «Даль Телеком».

Рынок операторов сотовой связи представляют пользователи услуг мобильной связи. Крупнейшие игроки регионального рынка сотовой связи по-разному подходят к выделению своей части рынка. Так, ОАО «Мега-Фон-Хабаровск» сегментирует рынок на основе различий абонентов в количестве потребляемого ими времени и психографических различиях. На основе анализа рекламных посланий рынку целевым сегментом компании являются современные, мобильные, устремлённые в будущее, уверенные в своих силах пользователи мобильной связью. Они постоянно поддерживают связь с партнёрами и друзьями, где бы они не находились в настоящий момент времени.

ОАО «МТС-Хабаровск» для сегментирования рынка использует различия между абонентами в целях использования сотовой связи. В связи с этим в компании выделяют четыре типа целевых сегментов.

1. Представители высшего менеджмента всех сфер бизнеса, целью которых является поддержание постоянной связи с деловыми партнёрами. Для них важно качество связи и имидж оператора.

2. Корпоративные клиенты. Мобильная связь им необходима для непрерывного взаимодействия с внутренними партнерами в любое время рабочего дня. Обращают внимание на стоимость обслуживания и качество связи.

3. Индивидуальные пользователи, которые используют телефон для связи с членами семей, друзьями, знакомыми. Для этих пользователей важна стоимость услуги.

4. Молодёжь. Сотовый телефон для них средство постоянного общения не только и столько при помощи голосовой связи, но посредством SMS-посланий.

ОАО «ДТИ» выделяет следующие сегменты рынка, для которых предлагает свои услуги.

1. Те, кто говорит немного.
2. Те, кто говорит долго.
3. Корпоративные пользователи.
4. Бизнес-пользователи.
5. Обслуживание без абонентской платы.
6. Студенчество и молодёжь, кто общается преимущественно внутри сети.
7. Семьи.
8. Те, у кого в структуре звонков преобладают входящие, в том числе и с сети ГТС.

Позиция «Даль Телеком Интернешнл» звучит следующим образом: «Мы предоставляем качественную связь по тем же ценам, что и конкуренты»

Задания:

1. Выделите ошибки в сегментации рынка ОАО «ДТИ».
2. Разработайте стратегию сегментации рынка для ОАО «ДТИ».
3. Оцените, насколько позиция компании соответствует рынку и обеспечивает её преимущество перед конкурентами.

Задание 2

Оценка потенциала развития компании ООО «Пром-Пик»

Предприятие ООО «Пром-Пик» было образовано в 1997 году. Производственная база находится в городе Пскове, что позволяет успешно работать с Московской, Ленинградской, Новгородской и другими областями России и ближним зарубежьем: Эстонией, Литвой и Латвией. Компания ООО «Пром-Пик» имеет дочерние предприятия в Прибалтике, Краснодарском крае, Ростовской, Ленинградской, Волгоградской и Московской областях.

За почти двадцать лет работы на рынке компанией ООО «Пром-Пик» было возведено огромное количество построек в Псковской области и за её пределами: Северо-западный регион и Санкт-Петербург, Москва, Краснодарский край, Кавказ, страны Прибалтики. Имеются дочерние предприятия в Прибалтике, Краснодарском крае, Ростовской, Ленинградской и Московской областях.

Собственная производственная база, опыт работы с проектами различной сложности и штат проверенных специалистов позволяют нам реализовывать самые сложные задачи наших клиентов.

В настоящее время на предприятии используется стратегии: экономии ресурсов и минимизации издержек. Которые выражаются в отсутствии складских запасов. Все сырье заказывается непосредственно после получения заказа. Еще один фактор характеризующий использование минимизации издержек, это периодическая отправка рабочих в неоплачиваемый отпуск в связи с отсутствием заказов.

За свою продолжительную историю с 1997 года, компания ООО «Пром-Пик» начала использовать элементы интернет-маркетинга в 2006 году, запустив свой собственный интернет сайт с доменом www.prom-reak.ru. Разработкой сайта занималась организация «Коффе-студио», стоимость разработки и создания сайта составила 50 тысяч рублей. В 2016 году компания ООО «Пром-Пик» произвела полное обновление сайта с подключением нового доменного имени: pp-dom.ru. Данные о новом домене представлены в таблице 5.1.

Таблица 5.1

Основные данные о домене pp-dom.ru

Владелец	ООО «ПРОМ-ПИК»
Регистратор	REGRU-RU
Статус	VERIFIED
Дата регистрации	2016-04-27
Дата окончания	2017-04-27
IP адрес сервера	95.213.228.58
Расположение сервера	Российская Федерация
DNS сервера	ns1.cs-server2.ru; ns2.cs-server2.ru

В связи с устаревшей системой управления старым сайтом, было принято решение разработки сайта с нуля. Первым этапом была разработка дизайна нового сайта. Компания обратилась к сторонней помощи дизайнера, в результате был нарисован новый логотип ООО «Пром-Пик», а также прорисованы все необходимые элементы сайта. Изображение главной страницы нового сайта представлено на рисунке 5.1.

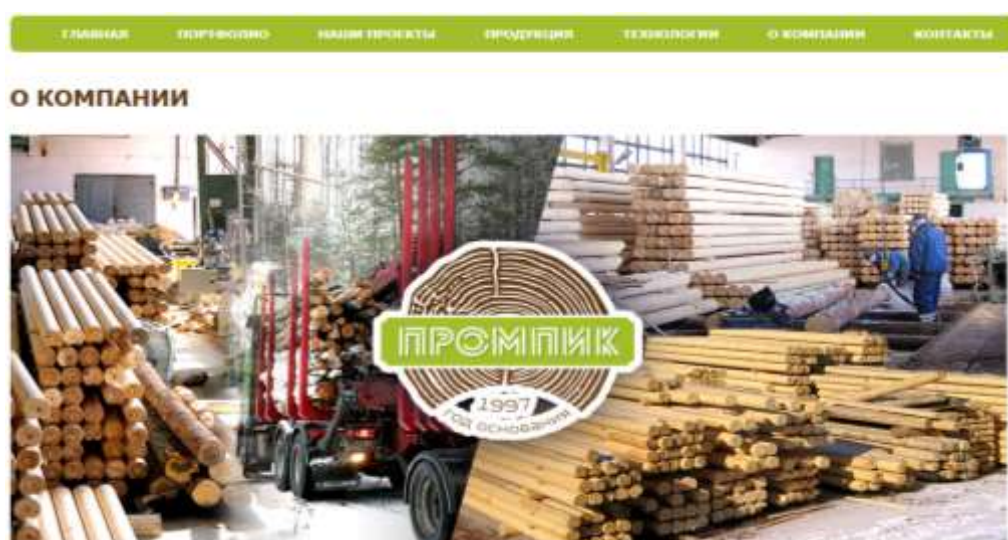


Рис. 5.1. Главная страница нового сайта

Можно сделать вывод, что новый сайт имеет более современный дизайн, благодаря привлечению услуг дизайнера. Так же следует обратить внимание, что новый сайт имеет гораздо больший функционал: создан каталог типовых проектов с указанием цен, а так же на главной странице появилась возможность быстрой связи с менеджером (заказ обратного звонка).

Вместе с процессом создания нового сайта было принято решение о продвижении в социальных сетях. В ходе анализа всех возможных социальных площадок, был сделан выбор в пользу сайта «ВКонтакте», так как он имеет самую большую среднесуточную русскоязычную аудиторию и ряд условно-бесплатных средств для продвижения. Создан фирменный стиль компании, но не до конца наполнены материалы. На данный момент

раскрутка группы еще не запущена и все её участники — это люди задействованные в разработке.

Компания ООО «Пром-Пик» периодически проявляет инновационную активность. На протяжении всей деятельности организация осуществляла внедрение маркетинговых и технических инноваций.

К маркетинговым инновациям можно отнести организацию сети посредников в Краснодаре, Санкт-Петербурге и Талине, действующую с 2000 года. Посредники имеют собственные бригады рабочих и особые условия на приобретение продукции предприятия. Благодаря сети посредников ООО «Пром-Пик» реализует продукцию далеко за пределами Псковской области.

К производственным инновациям следует отнести полное обновление устаревшего оборудования (еще с советских времен), на более производительное оборудование из Финляндии.

Следует особо отметить, что в периоды спада продаж предприятие пользуется услугами радио-рекламы: «Европа+», «Автордио», «Эхо». Под каждую рекламную радио-кампанию создается отдельная аудио дорожка, которая входит в размещение рекламы.

Задания:

1. Определите сильнее и слабые стороны в развитии компании.
2. Дайте характеристику факторам, оказывающим влияние на развитие потенциала компании.
3. Разработайте стратегию дальнейшего развития ООО «Пром-Пик».

Источник: Стратегический маркетинг: методические указания по проведению практических занятий студентов V курса очной и заочной форм обучения специальности 032401 «Реклама» / Сост. канд. экон. наук, доцент Н. М. Герасименко. Хабаровск: РИЦ ХГАЭП, 2008. 48 с.

Практическое занятие № 10

Задание 1

ООО «Пасифик Медиа Хабаровск» является рекламным агентством полного цикла, ориентированным на комплексное маркетинговое сопровождение бизнеса клиента.

Агентство было образовано ещё в 2001 году как РА «Премьер ДВ», затем в 2004 году было включено в состав холдинга «PMCG» («Pacific Media Communications Group»), а 1 января 2006 года — реорганизовано в рекламное агентство «Пасифик Медиа Хабаровск», которое в этом же году после распада холдинга стало самостоятельным. География деятельности компании охватывает 35 наиболее крупных городов Дальнего Востока, где рекламное агентство имеет подрядчиков (СМИ, BTL-агентства, РА), что позволяет проводить для клиентов региональные рекламные кампании и не ограничиваться хабаровским рынком.

На начало 2008 года РА «Пасифик Медиа Хабаровск» представляет собой профессиональную команду из 27 человек, включая 3 руководителей, 11 ресурс-менеджеров, 4 клиент-менеджеров и 9 человек обслуживающего деятельность компании персонала. Кроме того, компания имеет внештатных работников: это менеджер по организации специальных мероприятий, мерчандайзеры и промоутеры. Структура агентства представлена: отделом наружной рекламы, производственным отделом, медиа-отделом, BTL-отделом, отделом креативных разработок. При реализации какого-либо крупного проекта создаются рабочие группы, куда входят специалисты из разных отделов, объединяя знания, опыт и идеи сотрудников. Целью их работы является генерация идей, корректирование планов, разработка общих концепций планируемых кампаний.

На сегодняшний день в портфеле компании имеется практически полный набор услуг в области маркетинга и рекламы, которые могут потребляться клиентами как в комплексе, так и отдельно. К основным *услугам* агентства относятся:

- стратегическое и тактическое планирование, организация, проведение и мониторинг комплексных рекламных кампаний;
- медиапланирование и размещение рекламных материалов в СМИ и на средствах наружной рекламы;
- креативные разработки;
- организация и проведение мероприятий публичных рилейшнз (PR), специальные мероприятия (Special event) событийного маркетинга и специальных акций по продвижению товаров и услуг (BTL);
- производство рекламной, сувенирной и полиграфической продукции.

В рамках каждого направления деятельности «Пасифик Медиа Хабаровск» готово предложить клиентам не только стандартный перечень основных услуг, но и дополнительно любые маркетинговые (разработка маркетинговой политики фирмы, проведение маркетинговых исследований) и новые или даже уникальные виды рекламных услуг для наиболее полного удовлетворения потребностей клиентов (мобильный, вирусный маркетинг, Flash Mob и т. д.). Для этих целей компания обрела широкий круг постоянных партнёров.

Кроме того, запланировано расширение спектра услуг за счёт освоения новых направлений:

- информационно-рекламный портал dv-reclama.ru (содержание веб-ресурса и продажа его рекламных возможностей);
- обучающие программы (семинары и тренинги).

«Пасифик Медиа Хабаровск» можно определить как клиентское агентство, т. к. собственных рекламных ресурсов агентство практически не имеет, а зарабатывает на посреднической деятельности и своих интеллектуальных и творческих разработках.

Анализ структуры доходов по видам деятельности, показал, что подавляющую долю доходов РА обеспечивают услуги по размещению рекламных материалов в СМИ и на средствах наружной рекламы (73 %) и

только 2 % — собственные креативные разработки. При этом креативные разработки обычно не продаются отдельно, потребность в них возникает у клиентов в связи с приобретением других услуг агентства.

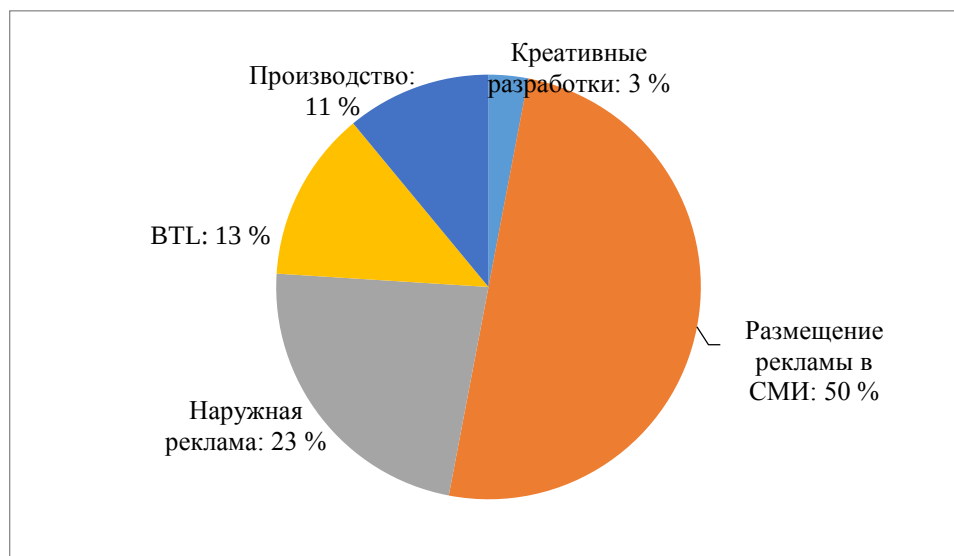


Рис. 5.2. Структура доходов ООО «Пасифик Медиа Хабаровск»

Анализ структуры доходов по видам деятельности, показал, что подавляющую долю доходов РА обеспечивают услуги по размещению рекламных материалов в СМИ и на средствах наружной рекламы (73 %) и только 2 % — собственные креативные разработки. При этом креативные разработки обычно не продаются отдельно, потребность в них возникает у клиентов в связи с приобретением других услуг агентства.

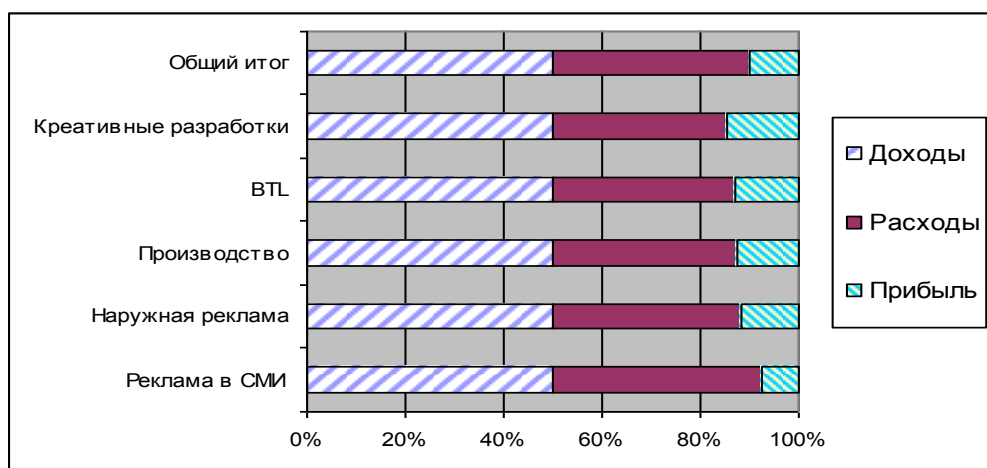


Рис. 5.3. Доля прибыли в структуре доходов «Пасифик Медиа Хабаровск» от различных направлений деятельности

На рисунке 5.3 представлена структура прибыли услуг «Пасифик Медиа Хабаровск». Общая рентабельность продаж составила 19,76 %, при этом рентабельность медиаразмещений 12–22 %, наружной рекламы — 22–37 %, почти 30 % составила рентабельность креативных разработок и

по 25 % рентабельность BTL и производства. К сожалению, прибылью от наиболее востребованных и доходных услуг по размещению рекламы приходится изрядно делиться с подрядчиками, работая порой с минимальной рентабельностью, чтобы удержать клиентов.

«Пасифик Медиа» является единственным рекламным агентством на Дальнем Востоке (кроме некоторых медиаселлеров — «Видеоинтернешнл» и «Алькасар»), кто владеет правом использования результатов медиа-измерений и маркетинговых исследований TNS Gallup Media по 25 крупнейшим городам Российской Федерации. Это города с населением в миллион жителей и к ним «стремящиеся», такие как Владивосток и Хабаровск.

Планирование и проведение региональных рекламных кампаний в СМИ производится на основе данных исследований и программных пакетов TNS Gallup Media, мнений региональных экспертов.

Коммуникационная деятельность компании представлена типичными для рынка b-2-b персональными контактами клиент-менеджеров с клиентом. Реклама услуг агентства сводится к размещению информации о нем во всех возможных городских и региональных справочниках, а связи с общественностью — к информированию через портал dv-reclama.ru и собственный сайт. На этих страницах в Интернете распространяются новости компании, информация об обслуживании клиентов с национальными брендами, располагается презентация агентства и портфолио успешных проектов. Также РА дважды участвовало во встрече с делегациями бизнесменов стран АТР по приглашению министерства экономического развития и внешних связей Хабаровского края. Встречи с потенциальными иностранными клиентами и партнёрами носили по большей части характер PR.

Общая численность клиентов РА «Пасифик Медиа Хабаровск» в прошлом периоде составляла 125–130 организаций и компаний. Для обслуживания наиболее крупных клиентов компания участвует в тендерах.

Наиболее крупными клиентами РА «Пасифик Медиа Хабаровск» являются «Дальспецстрой», «Шелл», «Евросеть», «АТБ», «Мир упаковки» и другие. Наличие в портфеле компании таких клиентов способствует укреплению его имиджа. Большинство из перечисленных клиентов отличаются лояльностью агентству: они обращаются сразу за несколькими видами услуг агентства в течение года от 4 до 17 раз.

Анализируя клиентский портфель РА стоит отметить, что за последние 3 года работы агентства число клиентов выросло с 98 компаний, или на 28,57 %. Доля клиентов, которые обслуживаются агентством уже второй год подряд, составляет 20 % и только 12,7 % клиентов работают с агентством на протяжении последних 3 лет. Эта небольшая группа клиентов обеспечила компании почти половину (48 %) прибыли. Таким образом, постоянные клиенты агентства (около 30 % от общего числа) приносят ему до 80 % прибыли.

Половина из привлечённых клиентов не совершала повторных обращений в течение года, хотя на их поиск и привлечение были затрачены временные, человеческие и материальные ресурсы. Но есть и те, кто за это

время успел стать постоянным клиентом и оправдал затраты на привлечение размером своих рекламных бюджетов и рентабельностью проектов для агентства

В целом политика в области продаж нацелена как на поиск новых клиентов, так и на увеличение объёмов потребляемых услуг постоянными клиентами. Для роста доходов перед всеми менеджерами компании первоочередной задачей ставится расширение клиентской базы.

Ценовой политикой предусмотрена ориентация на конкурентов и гибкость в установлении цены. Индивидуальные ценовые условия, отсрочку платежа могут иметь как новые, так и постоянные клиенты.

Задание:

1. Проанализируйте портфель бизнеса РА «Пасифик Медиа Хабаровск», принимая во внимание информацию о развитии рынка рекламы. Сделайте выводы о его сбалансированности.

2. В чём заключаются сильные и слабые стороны рекламного агентства?

3. Предложите стратегии для РА «Пасифик Медиа Хабаровск».

Источник: Стратегический маркетинг: методические указания по проведению практических занятий студентов V курса очной и заочной форм обучения специальности 032401 «Реклама» / Сост. канд. экон. наук, доцент Н. М. Герасименко. Хабаровск: РИЦ ХГАЭП, 2008. 48 с.

Практическое занятие № 11

Вариант 1

Задача 1

Для решения задач следует ознакомиться с материалом, представленным в приложении 2.

Стратегическим планом предприятия предусмотрено проведение изменений в производстве, что вызывает необходимость перераспределить затраты. Распределите затраты обслуживающих подразделений между производственными подразделениями используя метод пошагового распределения.

Предприятие производит изделие А, имеет три производственных подразделения (цехи № 1, 2, 3) и два обслуживающих подразделения (котельная и ремонтный цех). Данные по затратам представлены в таблице 5.2.

Таблица 5.2

Затраты подразделений в отчетном периоде

Центр ответственности	Сумма затрат, руб.
Котельная	1 000
Ремонтный цех	1 400
Цех № 1	3 500
Цех № 2	2 800
Цех № 3	3 250

Известно, что:

1) котельная оказывала услуги другим подразделениям в следующих объемах (Гкал): ремонтному цеху — 10, цеху № 1 — 40, цеху № 2 — 20, цеху № 3 — 30;

2) ремонтный цех оказывал услуги цеху № 1 в размере 40 % общего объема, цеху № 2 — 30 %, цеху № 3 — 30 %.

Вариант 2

Задача 1

Стратегическим планом предприятия предусмотрено проведение изменений в производстве, что вызывает необходимость перераспределить затраты. Распределите затраты обслуживающих подразделений между производственными подразделениями используя метод пошагового распределения.

Предприятие производит изделие В, имеет два производственных подразделения (цеха № 1 и 2) и три обслуживающих подразделения (котельная, ремонтный и подготовительный цехи). Данные по затратам представлены в таблице 5.3.

Таблица 5.3

Затраты подразделений в отчетном периоде

Центр ответственности	Сумма затрат, руб.
Котельная	900
Ремонтный цех	1 200
Подготовительный цех	1 000
Цех № 1	2 800
Цех № 2	2150

Известно, что:

1) котельная оказывала услуги другим подразделениям в следующих объемах (Гкал): ремонтному цеху — 5, подготовительному цеху — 10, цеху № 1 — 25, цеху № 2 — 20;

2) ремонтный цех оказывал услуги подготовительному цеху в объеме 20 %, цеху № 1 — 50 %, цеху № 2 — 30 %;

3) подготовительный цех: цеху № 1 — 30 ч, цеху № 2 — 20 ч.

Вариант 3

Задача 1

Стратегическим планом предприятия предусмотрено проведение изменений в производстве, что вызывает необходимость перераспределить затраты. Распределите затраты обслуживающих подразделений между производственными подразделениями используя метод пошагового распределения.

Предприятие производит изделие А, имеет два производственных подразделения (цеха № 1 и 2) и два обслуживающих подразделения (ремонтный и подготовительный цехи). Данные по затратам представлены в таблице 5.4.

Таблица 5.4

Затраты подразделений в отчетном периоде

Центр ответственности	Сумма затрат, руб.
Ремонтный цех	1 400
Подготовительный цех	1 120
Цех № 1	3 500
Цех № 2	2 800

Известно, что:

- 1) ремонтный цех оказывал услуги подготовительному цеху в объеме 20 %, цеху № 1 — 40 %, цеху № 2 — 40 %;
- 2) подготовительный цех: цеху № 1 — 30 ч, цеху № 2 — 40 ч.

Вариант 4

Задача 1

Стратегическим планом предприятия предусмотрено проведение изменений в производстве, что вызывает необходимость перераспределить затраты. Распределите затраты обслуживающих подразделений между производственными подразделениями используя метод пошагового распределения.

Предприятие производит изделие С, имеет три производственных подразделения (цехи № 1, 2, 3) и три обслуживающих подразделения (котельная, ремонтный и подготовительный цехи). Данные по затратам представлены в таблице 5.5.

Таблица 5.5

Затраты подразделений в отчетном периоде

Центр ответственности	Сумма затрат, руб.
Котельная	1 200
Ремонтный цех	1 650
Подготовительный цех	2 120
Цех № 1	3 900
Цех № 2	3 150
Цех № 3	3 200

Известно, что:

- 1) котельная оказывала услуги другим подразделениям в следующих объемах (Гкал): ремонтному цеху — 15, подготовительному цеху — 20, цеху № 1 — 35, цеху № 2 — 20, цеху № 3 — 30;
- 2) ремонтный цех оказывал услуги подготовительному цеху в объеме 10 %, цеху № 1 — 40 %, цеху № 2 — 20 %, цеху № 3 — 30 %;
- 3) подготовительный цех: цеху № 1 — 40 ч, цеху № 2 — 30 ч, цеху № 3 — 30 ч.

Вариант 5

Задача 1

Стратегическим планом предприятия предусмотрено проведение изменений в производстве, что вызывает необходимость перераспределить затраты. Распределите затраты обслуживающих подразделений между производственными подразделениями используя метод пошагового распределения.

Предприятие производит изделие А, В и С, имеет три производственных подразделения (цехи № 1, 2, 3) и три обслуживающих подразделения (котельная, ремонтный и подготовительный цехи). Данные по затратам представлены в таблице 5.6.

Таблица 5.6

Затраты подразделений в отчетном периоде

Центр ответственности	Сумма затрат, руб.
Котельная	1 100
Ремонтный цех	850
Подготовительный цех	1 650
Цех № 1	4 100
Цех № 2	3 200
Цех № 3	3 850

Известно, что:

1) котельная оказывала услуги другим подразделениям в следующих объемах (Гкал): ремонтному цеху — 15, подготовительному цеху — 15, цеху № 1 — 30, цеху № 2 — 20, цеху № 3 — 20;

2) ремонтный цех оказывал услуги подготовительному цеху в объеме 20 %, цеху № 1 — 40 %, цеху № 2 — 20 %, цеху № 3 — 30 %;

3) подготовительный цех: цеху № 1 — 45 ч, цеху № 2 — 25 ч, цеху № 3 — 30 ч.

Тема 6. Отраслевой и конкурентный анализ

Практическое занятие № 12

Задание 1

Проведите анализ конкурентной среды в отрасли.

Цели анализа:

1. Выявить доминирующие конкурентные силы в отрасли;
2. Определить методы и приемы ведения конкурентной борьбы;
3. Представить общую оценку интенсивности конкуренции в отрасли (устойчивая, умеренная, слабая).

Для достижения поставленных целей используется модель М. Портера «Пять сил конкуренции».

1. Оцените степень значимости каждой конкурентной силы на основе анализа характеристик отрасли, приведенных в таблице.

В первой колонке каждой таблицы перечислены отраслевые характеристики, которые могут оказывать влияние на силу конкуренции, во второй колонке проставляется вес — экспертная оценка от 0 до 1, соответствующая значимости данной характеристики (сумма весов всех характеристик должна быть равна 1), далее выбирается балльная оценка характеристики в соответствии с указанной в таблице шкалой (закрашивается или помечается любым знаком выбранная позиция) и определяется итоговая оценка влияния характеристики путем перемножения ее веса и балльной оценки. Сумма полученных итоговых оценок по всем характеристикам показывает мощность данной силы конкуренции, т.е. степень ее воздействия на конкуренцию в отрасли:

- 1 — очень слабое воздействие (практически не оказывает воздействия);
- 2 — слабое воздействие;
- 3 — умеренное воздействие;
- 4 — сильное воздействие;
- 5 — очень сильное воздействие (оказывает доминирующее воздействие).

Заполните ниже приведенные таблицы.

Таблица 6.1

**Оценка интенсивности конкуренции между действующими
в отрасли организациями**

Характеристики отрасли	Значимость (вес)	Балльная оценка					Итоговая оценка
		5	4	3	2	1	
1. Число, размеры и сила конкурентов		Большое число равных по размерам и силе конкурентов	Значительное число близких по размерам и силе конкурентов	Умеренное или небольшое число близких по размерам и силе конкурентов	Небольшое число различающихся по размерам и силе конкурентов	Несколько различающихся по размерам и силе конкурентов	
2. Темпы роста отрасли		Очень низкие	Низкие	Умеренные	Высокие	Очень высокие	
3. Степень дифференциации продукции		Низкая	Незначительная	Умеренная	Значительная	Высокая	
4. Уровень постоянных издержек		Очень высокий	Высокий	Умеренный	Низкий	Очень низкий	
5. Производственные мощности		Значительно превышают спрос	Избыточные	Соответствуют спросу	Недостаточны	Имеется большой дефицит	
6. Величина выходных барьеров		Высокая	Значительная	Умеренная	Незначительная	Низкая	

Таблица 6.1

Характеристики отрасли	Значимость (вес)	Балльная оценка					Итоговая оценка
		5	4	3	2	1	
7. Активность конкурентов (стремление улучшить свои позиции)		Высокая	Значительная	Средняя	Незначительная	Низкая	
8. Отношение к сотрудничеству		Конкуренты могут действовать агрессивно и не идут на сотрудничество	Конкуренты скорее не будут сотрудничать	Конкуренты нейтрально относятся к сотрудничеству	Конкуренты скорее будут сотрудничать	Конкуренты стремятся к сотрудничеству	
Итого	1						

Таблица 6.2

Оценка угрозы появления новых конкурентов

Характеристики отрасли	Значимость (вес)	Балльная оценка					Итоговая оценка
		5	4	3	2	1	
1. Привлекательность отрасли		Очень высокая	Высокая	Средняя	Низкая	Очень низкая	
2. Величина входных барьеров в отрасль		Очень низкая	Низкая	Умеренная	Высокая	Очень высокая	
3. Ожидаемая реакция со стороны действующих на рынке организаций на появление новых конкурентов		Пассивная	Скорее пассивная, чем активная	Неопределенная	Скорее активная, чем пассивная	Активная	
Итого	1						

Таблица 6.3

Оценка угрозы со стороны товаров-заменителей

Характеристики отрасли	Значимость (вес)	Балльная оценка					Итоговая оценка
		5	4	3	2	1	
1. Издержки переключения потребителя на товар-заменитель		Минимальные	Незначительные	Умеренные	Значительные	Высокие	

Окончание таблицы 6.3

Характеристики отрасли	Значимость (вес)	Балльная оценка					Итоговая оценка
		5	4	3	2	1	
2. Соотношение «цена-качество» у товара-заменителя по сравнению с традиционной продукцией отрасли		На много лучше	Лучше	Такое же	Хуже	На много хуже	
3. Уровень рентабельности и поведение производителей товаров-заменителей по сравнению с отраслевыми организациями		Уровень рентабельности и активность значительно выше	Уровень рентабельности и активность выше	Уровень рентабельности и активность близкие	Уровень рентабельности и активность ниже	Уровень рентабельности и активность значительно ниже	
Итого	1						

Таблица 6.4

Оценка влияния конкурентной силы поставщиков

Характеристики отрасли	Значимость (вес)	Балльная оценка					Итоговая оценка
		5	4	3	2	1	
1. Концентрация поставщиков по сравнению с концентрацией покупателей их продукции		На много выше	Выше	Примерно такая же	Ниже	На много ниже	
2. Потери покупателя при смене поставщика		Высокие	Значительные	Умеренные	Незначительные	Минимальные	
3. Наличие товаров-заменителей		Отсутствуют	Небольшое количество	Умеренное количество	Значительное количество	Много	
4. Степень дифференциации поставляемой продукции		Высокая	Значительная	Умеренная	Незначительная	Низкая	
5. Значимость рассматриваемой отрасли для поставщиков		Очень низкая	Низкая	Умеренная	Высокая	Очень высокая	
6. Сила влияния продукции поставщика на качество и цену продукции покупателя		Высокая	Значительная	Умеренная	Незначительная	Низкая	

Окончание таблицы 6.4

Характеристики отрасли	Значимость (вес)	Балльная оценка					Итоговая оценка
		5	4	3	2	1	
7. Вероятность интеграции прямой/обратной		Высокая вероятность прямой интеграции	Значительная вероятность прямой интеграции	Интеграция маловероятна	Значительная вероятность обратной интеграции	Высокая вероятность обратной интеграции	
8. Угроза сговора поставщиков/покупателей		Высокая угроза сговора поставщиков	Значительная угроза сговора поставщиков	Маловероятна	Значительная угроза сговора потребителей	Высокая угроза сговора потребителей	
Итого	1						

Таблица 6.5

Оценка влияния конкурентной силы потребителей

Характеристики отрасли	Значимость (вес)	Балльная оценка					Итоговая оценка
		5	4	3	2	1	
1. Концентрация покупателей по сравнению с концентрацией поставщиков продукции		На много выше	Выше	Примерно такая же	Ниже	На много ниже	
2. Потери покупателя при смене поставщика		Минимальные	Незначительные	Умеренные	Значительные	Высокие	
3. Финансовые возможности покупателей		Минимальные	Незначительные	Умеренные	Значительные	Высокие	
4. Степень дифференциации приобретаемой продукции		Низкая	Незначительная	Умеренная	Значительная	Высокая	
5. Значимость рассматриваемой отрасли для потребителей		Очень низкая	Низкая	Умеренная	Высокая	Очень высокая	
6. Сила влияния продукции поставщика на качество и цену продукции покупателя		Низкая	Незначительная	Умеренная	Значительная	Высокая	
7. Вероятность интеграции прямой / обратной		Высокая вероятность обратной интеграции	Значительная вероятность обратной интеграции	Интеграция маловероятна	Значительная вероятность прямой интеграции	Высокая вероятность прямой интеграции	
8. Уровень информированности потребителей		Высокий	Значительный	Средний	Незначительный	Низкий	

Окончание таблицы 6.5

Характеристики отрасли	Значимость (вес)	Балльная оценка					Итоговая оценка
		5	4	3	2	1	
9. Угроза сговора поставщиков / покупателей		Высока угроза сговора покупателей	Значительна угроза сговора покупателей	Маловероятна	Значительна угроза сговора поставщиков	Высока угроза сговора поставщиков	
Итого	1						

Задание 2

Дайте обобщенную оценку конкуренции в отрасли, используя также 5-ти балльную шкалу: 5 — грубая, 4 — жесткая, 3 — устойчивая, 2 — умеренная, 1 — слабая (таблица 6.6).

Таблица 6.6

Интегральная оценка интенсивности конкуренции в отрасли

Конкурентная сила	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
1. Уровень внутриотраслевой конкуренции			
2. Угроза появления новых конкурентов			
3. Угроза со стороны товаров-заменителей			
4. Рыночная власть поставщиков			
5. Рыночная власть покупателей			
Итого	1		
Общая оценка конкурентной ситуации в отрасли			

Задание 3

Разработайте мероприятия по уменьшению негативного воздействия конкурентных сил и по повышению конкурентных преимуществ и улучшению конкурентных позиций предприятия. Заполните таблицу.

Таблица 6.7

Результаты анализа конкурентной среды в отрасли

Наименование организации	Источники силы (слабости)	Области влияния	Степень влияния	План действий организации

Сделайте вывод.

Задание 4

Задача 1

Данные об объеме производства представлены в таблице 6.8.

Таблица 6.8

Объемы производства продукции

Номер предприятия	Объем производства продукции, тыс. ед. за 2014 г.	Объем производства продукции, тыс. ед. за 2015 г.
1	350	385
2	245	230
3	299	305
4	322	344
5	360	333

Рассчитать трехдольный показатель концентрации и индекс Херфиндаля — Хиршмана. Сделать вывод.

Задача 2

Данные об объеме производства представлены в таблице 6.9

Таблица 6.9

Объемы производства продукции

Номер предприятия	Объем производства продукции, тыс. ед. за 2012 г.	Объем производства продукции, тыс. ед. за 2013 г.
1	355	395
2	214	233
3	199	205
4	322	344
5	340	333
6	222	216

Рассчитать коэффициент относительной концентрации рынка. Сделать вывод.

Задача 3

Данные об объеме производства представлены в таблице 6.10.

Таблица 6.10

Объемы производства продукции

Номер предприятия	Объем производства продукции, тыс. ед. за 2013 г.	Объем производства продукции, тыс. ед. за 2014 г.
1	355	385
2	235	230
3	299	315
4	332	345

Рассчитать коэффициент энтропии. Сделать вывод.

Задача 4

Данные об объеме производства представлены в таблице 6.11.

Таблица 6.11

Объемы производства продукции

Номер предприятия	Объем производства продукции, тыс. ед. за январь	Объем производства продукции, тыс. ед. за февраль
1	245	280
2	235	230
3	299	315
4	332	345

Рассчитать коэффициент Розенблюта. Сделать вывод.

Задача 5

Данные об объеме производства представлены в таблице 6.12.

Таблица 6.12

Объемы производства продукции

Номер предприятия	Объем производства продукции, тыс. ед. за март	Объем производства продукции, тыс. ед. за апрель
ООО «Лидер»	245	280
ЗАО «Фандор»	225	230
ООО «Атрибут»	289	315

Рассчитать обобщающий показатель интенсивности конкуренции на рынке при условии, что рентабельность в марте составила 25 %, а в апреле 27 %. Сделать вывод.

Задача 6

Данные об объеме производства представлены в таблице 6.13.

Таблица 6.13

Объемы производства продукции

Предприятие	Объем производства продукции, тыс. ед. за март	Объем производства продукции, тыс. ед. за апрель
ООО «Лидер»	245	280
ЗАО «Фандор»	225	230
ООО «Атрибут»	289	315
ЗАО «Проект»	156	178
ООО «Успех»	187	186

Рассчитать четырехдольный показатель концентрации и индекс Херфиндаля — Хиршмана. Сделать вывод.

Задача 7

Данные об объеме производства представлены в таблице 6.14.

Таблица 6.14

Объемы производства продукции

Предприятие	Объем производства продукции, тыс. ед. за июнь	Объем производства продукции, тыс. ед. за июль
ЗАО «Фандор»	225	230
ООО «Атрибут»	289	315
ЗАО «Проект»	156	178
ООО «Успех»	187	186

Рассчитать коэффициент относительной концентрации рынка. Сделать вывод.

Задача 8

Данные об объеме производства представлены в таблице 6.15.

Таблица 6.15

Объемы производства продукции

Предприятие	Объем производства продукции, тыс. ед. за 2010 г.	Объем производства продукции, тыс. ед. за 2011 г.
ООО «Велюр»	355	385
ООО «Премьера»	235	230
ЗАО «Прогресс»	299	315
ЗАО «Альфа»	332	345

Рассчитать коэффициент энтропии. Сделать вывод.

Задача 9

Объемы продаж строительного рынка представлены в таблице 1. Вычислить: четырехдольный показатель концентрации, индекс Херфиндала — Хиршмана, коэффициент относительной концентрации рынка, коэффициент Розенблюта, коэффициент энтропии, обобщающий показатель интенсивности конкуренции на рынке. Изобразить конкурентную карту рынка. Сформулировать выводы по всем расчетам.

Таблица 6.16

Объемы продаж строительного рынка, тыс. руб.

№ предприятия	Сентябрь	октябрь
1	5222	4880
2	1556	3290
3	789	3150
4	1233	3890
5	1890	2444
6	6170	5010
7	3777	4500
8	2890	3100
9	4550	3600
10	4010	3700
11	1666	2100

Окончание таблицы 6.16

№ предприятия	Сентябрь	октябрь
12	3900	3950
13	4100	4150
14	1666	3760
15	3900	4050
16	4100	1010
17	3500	1900
18	3890	2500

Практическое занятие № 13

Задание 1

Дайте краткую характеристику стратегиям (таблица 6.17)

Таблица 6.17

Тип стратегии развития		Краткая характеристика
Специализация	Рыночная	
	Товарная	
	Технологическая	
Дифференциация	Сегментная	
	Нишевая	
Дифференциация	Брендовая	
Капитализация	Материальная	
	Нематериальная	
	Биржевая	
Диверсификация	Рынков	
	Товаров	
	Бизнеса	

Типы стратегий

Задание 2

Проведите диагностику факторов, влияющих на деятельность выбранного предприятия (таблица 6.18).

Таблица 6.18

Исходные данные

Критерии оценки		Пример	Основные признаки конкуренции
Внутриотраслевое соперничество	Прямые конкуренты		<i>По месторасположению / уровню цен и пр.</i>
	Косвенные конкуренты		
Возможность появления новых конкурентов	Привлекательность рынка		
	Барьеры рынка		

Окончание таблицы 6.18

Критерии оценки	Пример	Основные признаки конкуренции
Угроза, со стороны товаров-заменителей		Марки / бренды / виды. Разница в ценах. Разница в функциональных возможностях.
Конкурентное воздействие со стороны покупателей		Описание признаков предприятий-покупателей / целевой группы
Конкурентное воздействие со стороны поставщиков		Политика поставок

Задание 3

Постройте конкурентную карту сотовых операторов.

1. Рассчитайте долю сотовых операторов предприятий на рынке. Заполните таблицу 6.19.

Таблица 6.19

Динамика изменения доли предприятий на рынке

Торговое предприятие	Объем оборота, млн руб.		Доли предприятий на рынке, %		Среднее значение	Темп роста, %
	1 год	2 год	1 год	2 год		
Мегафон	14,7	19,8				
Билайн	8,9	12,7				
DNS	6,7	8,3				
Связной	9,8	14,3				
МТС	12,7	16,8				
Всего			---	---	---	

2. Оценив операторов по рыночной доле, постройте конкурентную карту рынка (таблица 6.20).

Таблица 6.20

Конкурентная карта рынка

Изменения позиции		Классификация по рыночной доле			
		Лидер	Сильная конкурентная позиция	Слабая конкурентная позиция	Аутсайдер
Классификация по темпу роста	Быстрое улучшение позиции				
	Улучшение позиции				
	Ухудшение позиции				
	Быстрое ухудшение позиции				

3. Разработайте рекомендации по совершенствованию деятельности предприятий на рынке.

Практическое занятие № 14

Задание 1

Кейс — выбор конкурентной стратегии развития

В мировой автомобильной промышленности выделяются ее традиционные центры (Северная Америка, Западная Европа и Япония) и развивающиеся (Южная Корея и государства БРИК). В своей работе мы не будем останавливаться на последних, поскольку их конкурентные стратегии в сущности повторяют стратегии мировых лидеров автопрома. Как уже было сказано ранее, основы конкурентной борьбы Америки, Европы и Японии. Прежде чем приступить к анализу конкурентных стратегий автоконцернов Германии мы решили рассмотреть конкурентное поведение их соперников из США, Азии и других стран Европы (Франция).

General Motors Corporation (GM)

General Motors — американская компания, второй по величине производитель автомобилей в мире (после Toyota, обогнавшей GM по объемам производства в 2007 году). Компания была основана в Мичигане в 1908 году как холдинговая компания для Buick, контролируемой тогда Уильямом Дюраном. До того, как произошел мировой финансовый кризис, компания производила автомобили в 35 странах мира, ее продукция продавалась более чем в 190 странах. Штаб-квартира GM располагается в Детройте, Мичиган. Акции компании торгуются на Нью-Йоркской фондовой бирже. General Motors принадлежали автомобильные марки Buick, Cadillac, Chevrolet, GMC, GM Daewoo, Holden, Hummer, Opel, Pontiac, Saturn, Saab, Vauxhall, Wuling. В рамках сотрудничества GM разрабатывает и производит автомобильные двигатели для таких марок, как Fiat, Alfa Romeo, Lancia, Ferrari, Maseratti, Subaru, Isuzu, Suzuki. Кроме того, GM владеет контрольным пакетом акций Daewoo.

Как было отмечено выше, вплоть до 2007 года GM являлась лидером на рынке автомобильной продукции пока ее не обогнала Toyota. Следовательно, компания следовала оборонительному типу войны, потому что доминирующим фирмам очень сложно выигрывать за счет постоянных побед. Напротив, лучшее средство — это сконцентрироваться на защите своей доминирующей рыночной позиции, т. е. не проигрывать. Однако не стоит рассматривать оборонительный тип маркетинговой войны, как один из самых легких. Зачастую, он требует огромных материальных и моральных затрат. Как некогда сказал Клаузевиц: «Сама по себе оборона — это негативное занятие, поскольку она заставляет сопротивляться намерениям врага вместо того, чтобы развивать свои собственные».

Корпорация придерживается стратегии глобальной конкуренции по широкой номенклатуре продукции. Корпорация занимается производством как легковых автомобилей, так и грузовиков. Кроме того, компания предоставляет широкий ассортимент аксессуаров, автозапчастей и автопринадлежностей. К примеру, в 2007 году в знак сотрудничества с Apple был разработан iPod-адаптер, который дает возможность использовать iPod совместно с установленной в машине аудиосистемой.

Ни для кого не секрет, что уже на протяжении долгого времени GM, как и все крупные автоконцерны проводит политику слияний и поглощений. За время своего существования концерн General Motors поглотил множество автомобильных компаний. Некоторые из этих компаний, таких как Ford, Dodge или Cadillac, до сих пор живут в названия торговых марок. Некоторые компании были куплены за большие деньги, а одна — Chevrolet и вовсе присоединилась лишь из-за того, что ее основатель стал по совместительству и руководителем GMC. Иные, напротив, были приобретены за бесценок, ибо к моменту поглощения они были полностью разорены. Так, например, случилось с известной немецкой корпорацией Opel, которая не смогла пережить кризис 1919 года и от безысходности была продана GM за символическую плату. Первоначальной целью приобретения этих предприятий был выход на новые национальные рынки, но позже, создав общую технологию сборки для предприятий, получилось достичь серьезной минимизации издержек. Таким образом, эти слияния приобрели вид и рыночных, и технологических одновременно.

Также, очень любопытным фактом является то, что General Motors Corporation еще в начале 20 века весьма успешно использовала стратегию голубого океана. В противовес фордовской функциональной стратегии, где в 1930-х годах имела всего одна модель в одном цвете, GM предложила «автомобили для любых нужд и любого кошелька» — эта стратегия, созданная председателем совета директоров Альфредом Слоаном, апеллировала к эмоциональным особенностям американского массового рынка. GM сделала автомобиль забавным, восхитительным, удобным и модным. Фабрики GM выпускали машины самых разнообразных моделей, цвет и стиль которых обновлялись каждый год. Ежегодно выпускаемая «Модель года» создала новый спрос, поскольку покупатели начали больше платить за внешний вид и комфорт. Люди стали менять машины чаще, и таким образом возник рынок подержанных автомобилей. Спрос на модные и эмоциональные автомобили GMC рос как на дрожжах. С 1926 по 1950 год общее число автомобилей, продаваемых в США, выросло с двух до семи миллионов в год, а GM увеличила свою долю рынка с 20 до 50 процентов, в то время как доля фирмы Ford упала с 50 до 20 процентов.

К сожалению, 1 июня 2009 года, Американская компания General Motors, в связи с мировым финансовым кризисом официально заявила о банкротстве и обратилась к администрации США за защитой от кредиторов. Данное банкротство было признано самым крупным промышленным банкротством за всю историю Америки. Долг компании составил

\$172,81 млрд, а активы — \$82,29 млрд. Часть марок, таких как Pontiac, будут ликвидированы, а такие бренды, как Hummer и Saturn, будут проданы новому собственнику.

В рамках концерна будет лишь три марки — Chevrolet, Cadillac и Buick. Контрольный пакет акций перешел к государству и впоследствии может быть продан заинтересованным инвесторам.

Toyota Motor

Начало истории Toyota Motor можно отнести к 1933 году, когда Киитиро Тойода открыл автомобильный департамент в текстильно-промышленной фирме Toyoda Automatic Loom Works. Лишь в 1937 году этот автомобильный департамент был превращен в отдельную корпорацию под названием Toyota Motor Corporation. Развиваясь достаточно быстрыми темпами и выйдя из Второй Мировой Войны не с самыми большими потерями по сравнению с другими автомобильными компаниями, Toyota Motor к 1970-м годам создала новый голубой океан, как вызов американскому автомобилестроению. Вместо того, чтобы следовать неписаному правилу отрасли «чем больше, тем лучше» и концентрировать внимание на роскошности, японцы пошли против традиционной логики, предложив покупателям автомобили безупречного качества, небольшого размера и с новой полезной характеристикой — экономичным потреблением бензина (Toyota Publica, Corolla). В 1970-х годах, когда американские потребители бросились покупать надежные топливосберегающие автомобили, производимые Honda, Toyota и Datsun (Nissan). В мгновение ока японские компактные экономичные автомобили создали новый океан возможностей. Так, Н. Э. Акопов пишет, что «японский концерн «Тойота» активно развивает конкурентные стратегии на автомобильном рынке. Увеличивая производство, концерн выводит на глобальный рынок новые модели, основывая свои конкурентные преимущества на маркетинговых акциях и высоком качестве товаров и услуг. Японские автомобильные корпорации выпускают автомобили под собственными брендами, сопровождают их реализацию собственными финансовыми продуктами и расширяют сотрудничество с растущими рынками развивающихся стран».

Как уже было сказано ранее, являясь лидером в автомобилестроительной отрасли, GM использовала оборонительную конкурентную стратегию и старалась установить сотрудничество со своими главными конкурентами. Потому, в 1983 году было подписано соглашение между GM и Toyota, которое просуществовало вплоть до начала 21 века. Toyota же преследовала цель все большего проникновения на американский рынок.

Выйдя в 2007 году в лидеры, обогнав GM, Toyota приняла оборонительную стратегию и продолжила конкурировать на рынке, используя широкую номенклатуру продукции. Так, корпорация выпускает и внедорожники, и легковые автомобили, и автозапчасти, и многое другое.

Но занимать доминирующую позицию на рынке крупнейшей японской автомобильной корпорации пришлось не долго. Кризис ощутимо снизил потребительский спрос на продукцию фирмы. Убытки в 2008–2009 го-

дах составили четыреста тридцать шесть миллиардов иен при всем том, что прибыль за 2007 год составила один триллион семьдесят два миллиарда иен.

Renault

Анализируя деятельность корпорации Renault, можно выдвинуть предположения, что фирма придерживается наступательной стратегии. Об этом свидетельствуют те факты, что оборот в 2009 году составил 33,7 млрд евро, что по сравнению с другими компаниями-лидерами сумма не такая уж и большая, но и не совсем мала для использования фланговой, либо партизанской стратегий. Также, свидетельством о том, что Renault использует наступательную стратегию, служит то, что начиная с 90-х годов модели Renault четырежды становятся автомобилями года в Европе (1991 год — Renault Clio, 1997 год — Renault Megane Scenic, 2003 — Renault Megane, 2006 — Renault Clio). Еще одним доказательством того, что Renault не стоит причислять к обитателям ниш является достаточно широкая линейка продукции (минивэны, седаны, кабриолеты, грузовые и легковые автомобили, спортивные модели и др.)

В 1999 году Renault покупает 37 % акций японской корпорации Nissan, а впоследствии приобретает еще 7 %, причем последней принадлежит всего 15 %. На сегодняшний день, как уже отмечалось выше существует альянс Daimler — Renault — Nissan, сформировавшийся 7 апреля 2010 года для реализации ряда проектов, обмена опытом и взаимоподдержки в свете мирового финансового кризиса. Так же, Renault владеет 20 % Volvo и контролирует корейскую Samsung Motors и румынскую Dacia.

Любопытно отметить, что спастись от кризиса Renault намерен в том числе и за счет наращивания мощности заводов в России. При этом, 15 заводов во Франции были закрыты. Также важно отметить, что в феврале этого года компания приобрела блокирующий пакет акций (25 %) российского автомобильного концерна «АвтоВАЗ».

Состояние немецкого рынка оказывает важнейшее влияние на поведение крупнейших автоконцернов и построение ими конкурентных стратегий. Рассмотрим сначала анализ рынка, изменение его ключевых параметров, а также уровень производства автоконцернов и выпуск новых моделей для того, чтобы определить, как это влияет на общее позиционирование на рынке.

В ежегодном аналитическом отчете торгового представительства Российской Федерации в ФРГ за 2012 год сообщается, что в 2011 г. в мире было выпущено 60 млн легковых автомобилей (с учетом коммерческого транспорта — 80 млн ед.). В тройку крупнейших автоконцернов вошли GM, Volkswagen и Toyota. В 2011 г. американская корпорация выпустила около 9 млн автомобилей. Второе и третье места занимают Volkswagen и Toyota. Немецкий и японский концерны продали в 2011 г. около 8 и 7 млн автомобилей соответственно. Продажи выросли в ЕС и США, но основной подъем отрасли обеспечило увеличение спроса в Китае.

Высокий спрос на немецкие машины приводит к тому, что автоконцерны ФРГ установили в 2011 г. новый рекорд в истории немецкого автопрома по производству автомобилей. Объединение автомобильной промышленности Германии (VDA) зафиксировало выпуск почти 5,9 млн автомобилей. При этом 4,5 млн единиц пошло на экспорт.

Для немецких 2011 г. автопроизводителей оказался значительно успешнее 2010 г., когда в связи с окончанием выплаты утилизационной премии продажи новых автомобилей упали. В 2011 г. автомобильный рынок Германии демонстрировал уверенный рост на протяжении практически всего года.

В соответствии с докладом Торгового представительства Российской Федерации в ФРГ от 12 апреля 2012 года, в 2011 г. реальный рост производственного индекса автомобильной промышленности Германии, по оценке экспертов Deutsche Bank, составил 14 % (в 2010 г. — 25,3 %).

Основная характеристика, которая делает немецкие автомобили успешными на фоне высокой конкуренции мировых автоконцернов — это высокое качество, ориентация на надежность, комфорт и солидность. Более того, немцы сочетают не только эксплуатационную надежность (которая в перспективе позволяет экономить на покупке новых машин), но и стандарт экономичности от первой продажи до эксплуатации. По заявлению того же Торгового представительства, германские машины в 2010–2011 гг. сумели сохранить положительную динамику продаж на всех рынках мира. Положительную роль сыграла также благоприятная макроэкономическая ситуация во многих странах — импортерах германских товаров в начале 2011 г.

В целом в 2011 г. в ФРГ было куплено 3 173 634 новых легковых автомобиля, на 8,8 % больше, чем в 2010 г. Улучшить свои результаты смогли все германские производители, среди которых с отрывом лидировал Volkswagen (686 772 ед.). Среди премиум-брендов произошла смена лидера. BMW, отчасти за счет дочерней марки Mini, смогла реализовать рекордные 297 439 автомобилей и вышла на второе место в общем зачете, потеснив Mercedes-Benz (285 651 шт.). 4-е место занял Opel (254 605 шт.). Замыкает первую пятерку Audi (250 708 ед.). Ford стал 6-м, реализовав 230 939 автомобилей. При этом можно отметить, что из шести лидеров четыре компании принадлежат немецким автоконцернам (Volkswagen, BMW, Mercedes-Benz, Audi). Компания Opel также некогда производилась в Германии, но сейчас принадлежит американской ТНК General Motors.

При этом, специфика немецкого авторынка заключается в том, что они охватывают весь авторынок, производя как легковые, так и грузовые автомобили. Это позволяет компаниям укреплять свои позиции на рынке, за счет демонстрации своей многопрофильной производственной способности, а также за счет воздействия на потенциальных потребителей легковых авто среди водителей грузовых автомобилей и наоборот. В 2011 г. зарегистрировано 334,5 тыс. новых единиц (рост — 19 % по сравнению с 2010 г.) грузового (из них грузоподъемностью свыше 16 т. — 64 тыс. ед.,

рост — 22 % по сравнению с 2010 г.) и легкого коммерческого транспорта грузоподъемностью до 3,5 т. — 233 тыс. ед., рост — 19 % по сравнению с 2010 г. По оценкам экспертов, в 2012 г. количество вновь зарегистрированных автомобилей указанных категорий составит не менее 325 тыс. ед. Доля зарегистрированных автомобилей с дизельным двигателем составила 47 % или около 1,5 млн ед., что дает основание к оптимистичным прогнозам на 2012 г. о стабильности рынка, т. к. автомобили с дизельными двигателями в подавляющем большинстве используются в парках государственных, торговых и коммунальных учреждений и служб, которые регулярно обновляются и обеспечивают прогнозируемый сбыт производителям.

Уровень продаж за последние годы в Германии и за ее пределами приблизился к докризисному уровню. Немецкие концерны — Volkswagen, BMW и Daimler — получили не только солидную прибыль, но и обеспечили необходимый запас финансовой прочности на 2012 г.

Эксперты прогнозируют резкое падение спроса на автомобили в Европе в 2013 г. По расчетам Центра автомобильных исследований CAR, продажи понизятся в среднем на 5 % (спрос уменьшится на 600 тыс. автомобилей) по сравнению с 2012 г.

При этом, предполагалось, что в 2012 году будет наблюдаться спад в автомобильной промышленности из-за высоких скачков производства в 2011 году и одновременном сохранении посткризисных последствий. Такой точки зрения придерживались германские финансовые аналитики, такие как Deutsche Bank, банк NordLB. Аналитики утверждали, что в странах ЕС будет продано на 300–400 тыс. автомобилей меньше, чем в 2011 г., под вопросом рост объемов продаж в США, замедлится рост производства в Китае. В глобальном плане, полагают эксперты, объемы выпуска новых машин в 2012 г. останутся на уровне 2011 г.

Несмотря на то, что реальный спад составил 2 % можно утверждать, что немецкий рынок не отдал лидерских позиций. По мнению экспертов DB, вероятность нового спада в этой отрасли маловероятна.

Лучше всего в 2012 году осуществлялась продажа легковых автомобилей низшего ценового сегмента (до 15 тысяч долларов), которая традиционно высока, а также особо быстрый рост продаж на самые дорогие модели.

В отчете Торгового представительства Российской Федерации в ФРГ говорит, что несмотря на существующие прогнозы о замедлении темпов роста спроса на новые автомобили и перераспределение между ценовыми сегментами внутри марок (продажи автомобилей BMW «премиум» -класса уменьшились в 2011 г. на 1 %, у Mercedes-Benz в сегменте «люкс» зарегистрировано снижение спроса на 11 %) немецкие автомобилестроители в целом охлаждения конъюнктуры пока не ощутили. Число новых заказов из-за рубежа в декабре 2011 г. было на 10 % выше, чем в декабре 2010 г., количество заказов из Германии выросло на 4 %.

Германские автопроизводители в 2012 г. продолжили экспансию на китайский рынок, где в 2011 г. было продано около 14 млн автомобилей. К 2017 г. эта цифра должна вырасти вдвое. За первые девять месяцев 2011 г.

в КНР германскими автопроизводителями было продано 135 тыс. Mercedes-Benz (на 33 % больше, чем в 2010 г.), 177 тыс. BMW и 226 тыс. Audi. В 2012 году эта цифра увеличилась незначительно, но все же возращение спроса сохранилось.

Объемы мировых продаж марки «Volkswagen — легковые автомобили» достигли в 2011 г. показателя в 5,1 млн ед. В 2010 г. было продано 4,5 млн автомобилей, рост продаж составил 13,1 %.

Большой прирост наблюдался на основных развивающихся рынках сбыта легковых автомобилей марки Volkswagen. Так, за 2011 г. в Китае впервые было продано свыше 1,72 млн автомобилей (2010 г. — 1,51 млн ед., рост 13,8 %). В США продажи автомобилей Volkswagen составили 324,4 тыс. ед. (2010 г. — 256,8 тыс. ед., рост 26,3 %), в России объем продаж достиг 118,0 тыс. ед. (2010 г. — 58,9 тыс. ед.), что на 100,4 % превосходит показатели предыдущего года. Особенно заметно укрепились позиции марки Volkswagen в Индии, где было продано 76,1 тыс. автомобилей (2010 г. — 30,3 тыс. ед., рост 151,0 %).

За 2011 г. в азиатско-тихоокеанском регионе было продано 1,93 (2010 г. — 1,65) млн автомобилей, рост продаж составил 16,6 %. В Северной Америке продажи автомобилей Volkswagen возросли до 496,7 тыс. ед. (2010 г. — 406,4 тыс. ед., рост 22,2 %), в Южной Америке — на 2,2 % до 772,8 тыс. ед. (2010 г. — 756,5 тыс. ед.). В Европе, в целом, также наблюдалась положительная динамика сбыта, объем продаж составил 1,72 млн автомобилей (2010 г. — 1,55 млн ед., рост 13,1 %), что заметно превышает показатели по европейскому рынку в целом (рост 3,6 %).

Концерн Volkswagen AG поставил перед собой цель к 2018 г. стать крупнейшим мировым автопроизводителем. В настоящее время концерн является лидером на европейском рынке. Согласно некоторым прогнозам, в Германии самые популярные модели концерна — Golf, Passat и Polo — впервые займут все три призовых места в списке наиболее популярных автомобилей. На немецком рынке доля концерна Volkswagen, которому принадлежат такие марки, как Audi, Skoda, Porsche и др., выросла за 2011 г. год до 37 %.

При этом, если локомотивом компании Volkswagen является одноименная марка машины, то ее самым значимым звеном с точки зрения конкуренции не кризисной является марка Audi. Так, Audi Group завершила 2010 финансовый год с рекордно высокими показателями, несмотря на то, что в целом авторынок пребывал в упадке, с прибылью 3,34 миллиарда евро, о чем заявил председатель Совета Директоров AUDI AG Руперт Штадлер. При этом, планы по реализации автомобилей этой марки увеличиваются год от года. Возможность таких планов обеспечивается вхождением марки Audi на рынки других стран, таких как Япония, Корея, Китай. Наибольшие темпы роста продаж — в Китае. Продажи Audi опережают развитие автомобильного рынка в целом даже тогда, когда он находится в стадии подъема.

Причина высокого спроса на Audi заключается в надежности, устойчивости и экономности. Так, машины этой марки, по мнению немецких рейтингов, являются наиболее выносливыми и надежными даже среди подержанных машин.

Анализ рынка автомобилестроения Германии содержит сведения о том, что мировые продажи концерна BMW в 2011 г. выросли на 14 %, до отметки в 1,68 млн автомобилей, из них 1,38 млн пришлось на модели бренда BMW. Наибольший рост в 15 % компания продемонстрировала на американском рынке. В Европе продажи BMW выросли на 8,5 %. По данным автопроизводителя, лучше всего в прошлом году продавались кроссоверы X3, X5 и X6.

Чистая прибыль немецкого автомобилестроительного концерна Daimler с его широким ассортиментом легковых и грузовых автомобилей, автобусов и микроавтобусов, а также финансовых услуг выросла в 2011 г. на 29 %, до 6,029 млрд евро (в том числе от подразделения легковых автомобилей Mercedes-Benz Cars — на 12 %, до 5,192 млрд евро) по сравнению с 4,674 млрд евро за 2010 г. Прибыль на акцию составила 5,32 евро против 4,28 евро в 2010 г. Выручка выросла на 8,9 %, до 106,5 млрд евро (против 97,8 млрд евро в 2010 г.), в том числе выручка подразделения Daimler Trucks — на 20 %, до 28,751 млрд евро. Показатель EBIT по группе возрос на 27,6 %, до 6 млрд евро, по грузовому подразделению — на 41 %, до 1,876 млрд евро, при росте выпуска грузовых автомобилей в 2011 г. на 21 %, до 435,9 тыс. штук, и увеличении продаж на 20 %, до 425,756 тыс. Операционная прибыль выросла за 2011 г. на 24 % до 8,977 млрд евро (7,212 млрд евро в 2010 г.). По таким показателям как продажи, выручка, операционная и чистая прибыль, концерн достиг лучших результатов за всю историю компании, основанной в 1883 г.

Основную роль в 2011 г. сыграли финансовые результаты подразделения компании Mercedes-Benz Cars Group.

Объем продаж группы Mercedes-Benz Cars в 2011 г. составил 1 млн 381,4 тыс. транспортных средств (в 2010 г. подразделение продало 1 млн 276,8 тыс. ед.). Выручка группы выросла до 57,4 млрд евро против 53,4 млрд евро в 2010 г. Операционная прибыль Mercedes-Benz Cars увеличилась в 2011 г. до 5,192 млрд евро против 4,656 млрд евро за предыдущий отчетный период.

Чистый долг группы вырос до 50,679 млрд евро с 40,896 млрд евро с начала 2011 г. Компания направила в 2011 г. 213 млн евро на бонусы по случаю юбилея с начала выпуска первого автомобиля.

Цунами в Японии в марте 2011 г. принесло германскому концерну 10 млн евро убытка, затраты на оптимизацию бизнеса в Германии достигли в 2011 г. 82 млн евро, убытки от переоценки инвестиций в Renault составили 110 млн евро.

В 2011 г. капитализация компании снизилась почти на 20 % из-за недовольства инвесторов руководством компании, которое не может добиться таких же уровней рентабельности, как у конкурентов BMW и Audi.

Автоконцерн ожидает, что в 2012 г. вновь продаст рекордное число автомобилей, но запуск нового завода, расходы на «зеленые» технологии и новая линейка компакт-каров класса люкс негативно скажутся на показателе операционной прибыли.

Daimler прогнозирует, что EBIT по итогам всего 2012 г. будет сопоставима с показателями за 2011 г., а выручка продолжит рост. Дивиденды в ближайшие годы будут умеренно улучшаться.

Прогноз компании совпадает с ожиданием аналитиков, готовых к более слабому выступлению Mercedes в 2012 г.

В течение трех лет автопроизводитель намерен сэкономить около 4,5 млрд евро (ежегодное сокращение расходов на 1,5 млрд евро, чтобы к 2015 г. выйти на уровень полной экономии), сократив количество платформ, а также заменив часть автокомпонентов на более дешевые аналоги и унифицировав их сразу под несколько моделей из разных классов.

В частности, Mercedes в корне меняет систему создания новых моделей, пойдя по пути концерна Volkswagen. Концерну Volkswagen удастся использовать одни и те же разработки для производства не только автомобилей в различных классах, но и в разных рыночных сегментах. Так, Volkswagen Golf и Audi A3 построены на платформе PQ35, которая проектировалась для компактов.

Если до этого каждый новый автомобиль Mercedes создавался полностью с нуля, то теперь концерн разработает три универсальных платформы (для заднеприводных полноразмерных автомобилей, для внедорожников и для переднеприводных компактов), на которых будут строиться все последующие модели в классе. Единными для всего модельного ряда Mercedes станут 90 деталей и агрегатов, часть из которых также будет заменена на более дешевые аналоги.

К концу 2012 г. Mercedes намерен вывести на рынок пять новых переднеприводных моделей на новой единой платформе. По данным компании, в 2012 г. Mercedes инвестирует в новые разработки 3,2 млрд евро, столько же было потрачено на новые технологии в 2011 г. Общие инвестиции в технологии по группе составят в 2012 г. 6,4 млрд евро. При этом автопроизводитель подчеркивает, что половина этих средств будет направлена на развитие «зеленых» технологий.

Продавать новые модели автопроизводитель намерен на развивающихся рынках Китая, Индии и России, где покупатель ориентирован на люксовые автомобили, но при этом цена модели является одним из ключевых факторов при покупке.

Mercedes вынужден предпринимать указанные меры экономии, чтобы победить BMW в сегменте люксовых автомобилей и занять первое место по количеству проданных автомобилей в мире.

Германские автостроители достаточно оптимистично оценивают ближайшие и среднесрочные перспективы своей отрасли. Они связывают большие надежды с развивающимися рынками, прежде всего, с Китаем. По опросу компании Ernst & Young, большинство топ-менеджеров немецкого

автопрома на ближайший год считает китайский рынок самым перспективным. Среди опрошенных 25 % ожидают там существенного роста продаж (более чем на 5 %), 46 % — умеренного увеличения сбыта (в пределах 5 %). Повышенный оптимизм вызывают также Индия, Россия и, в целом, Восточная Европа. Так, 10 % опрошенных ожидают существенного, а 42 % — умеренного роста российского рынка. 39 % процентов полагают, что спрос в России останется на прежнем уровне. Опрос показал, что производство автомобилей в России германские менеджеры считают делом достаточно дорогостоящим. Только 4 % назвали Россию «очень конкурентоспособной» с точки зрения производственных и прочих издержек, 33 % опрошенных — «скорее конкурентоспособной». Хуже результаты у Турции и Италии, лучше — у Чехии и Венгрии. Весьма низкую оценку получило качество производимых на российской территории автомобилей. Оно «очень конкурентоспособно» всего для 3 % опрошенных и «скорее конкурентоспособно» для 25 %. Позади России только Венгрия и Словакия. С точки зрения инновационного потенциала и производительности труда Россия лидирует во всей Восточной Европе.

Основные конкурентные стратегии немецких автоконцернов.

Особенность построения конкурентной стратегии всеми немецкими автоконцернами заключается в том, что они давно ориентируются на экспорт и получают львиную долю своей прибыли за счет продаж машин на зарубежные рынки, которые параллельно атакуются другие автоконцерны, желающими расширить зону своего влияния. При этом, вход на потребителей в других странах любой автокомпании начинается с освоения внутреннего рынка, на котором опробуются основные методы построения имиджа, закладываются в основу ключевые технические ориентации, модельный ряд и т. д. Когда население внутри страны отдает предпочтение автомобилям отечественной марки даже при наличии высокого дохода, это позволяет компании представлять свои автомобили на иностранных рынках, относительно легко преодолевая барьеры.

При этом немецкие автоконцерны комбинируют стратегию дифференциации, направленную на придание исключительных черт своему автомобилю. Так, Mercedes позиционирует себя как самая комфортная машина, BMW как машина, созданная для приятного вождения, Volkswagen как самая безопасная и надежная машина.

Немецкие автоконцерны используют также сфокусированную стратегию, т.е. стратегию, которая ориентирована на определенную аудиторию с конкретными потребностями. Так, каждый автомобиль старается, с одной стороны, универсализировать свои возможности, с другой, выпустить какой-либо уникальный продукт. Так, Mercedes некоторое время выпустил внедорожник, которому со временем составил конкуренцию внедорожник BMW. Данное действие со стороны Mercedes можно считать также проявлением наступательной позиции, желанием задать тренд, со стороны BMW — необходимость «обороняться».

С учетом высокой позиции на рынке, каждая компания занимает в той или иной нише потребительских предпочтений свою нишу. В связи с чем лидерские позиции сменяются от одной компании к другой. Это приводит к отказу от оборонительных и выбору наступательных позиций. Примером наступательной позиции можно считать заявление Mercedes о выпуске пяти новых переднеприводных моделей, которые должны были выйти в конце прошлого года.

Использование цены также может применяться как создание массовых продуктов и продуктов с достаточно высокой ценой для привлечения аудитории, ориентированной на люкс. (Audi в составе Volkswagen — стремление создать дорогой, элитный продукт, Mimi в составе BMW — массовый, дешевый автомобиль).

Наконец, укрупнение, которой свойственно авторынку, является проявлением стратегии вертикальной интеграции. При этом важно, что компании стараются покупать модели не только на своем рынке, но и на зарубежных. Так, немецкая транснациональная компания General Motors купила немецкий автомобиль Opel. Компания BMW выкупила престижный английский Rolls Roys.

Другими словами, для решения локальных задач компании сочетают элементы разных стратегий в зависимости от положения на рынке и поведения других участников [8].

Вопрос:

1. Определите используемые предприятиями конкурентные стратегии.
2. Какую стратегию по развитию бизнеса Вы бы предложили каждой из компаний? Ответ обоснуйте.

Практическое занятие № 15

Матрица БКГ.

Задача 1

Вариант 1

Используя данные в таблице 6.21:

а) Рассчитать показатели:

1. Темпы роста (снижения) объема продаж по каждому виду продукции.
2. Коэффициент лидерства (К лид.) на рынке по каждому виду продукции
3. Долю продукции в общем объеме производства.

Таблица 6.21

Исходные данные

Вид продукции	Объем продаж в сопоставимых ценах, тыс. руб.		Емкость рынка в 2016 г., тыс. руб.	Объем продаж конкурентов, тыс. руб.	Доля рынка в 2016 г, %	
	2015	2016			Наша организация	Сильнейший конкурент
1	6300	4060	15706	1500	24	20
2	1180	1298	3933	826	23	18
3	180	260	520	364	5	8
4	3700	4811	43727	3935	10	7
5	560	896	5973	597	15	10

б) Изобразить матрицу БКГ (по оси абсцисс откладываем коэффициент лидерства, а по оси ординат — темпы роста объема продаж).

с) Сформулировать выводы.

Вариант 2.

Используя данные в таблице 6.22:

а) Рассчитать показатели

1. Темпы роста (снижения) объема продаж по каждому виду продукции.
2. Коэффициент лидерства (К лид.) на рынке по каждому виду продукции
3. Долю продукции в общем объеме производства.

Таблица 6.22

Исходные данные

Вид продукции	Объем продаж в сопоставимых ценах, тыс. руб.		Емкость рынка в 2016 г., тыс. руб.	Объем продаж конкурентов, тыс. руб.	Доля рынка в 2016 г, %	
	2015	2016			Наша организация	Сильнейший конкурент
1	5600	789	6973	700	15	10
2	120	300	15000	1200	2	7
3	1260	569	1740	320	35	18
4	1860	1212	8094	1172	16	16
5	1700	750	30000	900	4	4

б) Изобразить матрицу БКГ (по оси абсцисс откладываем коэффициент лидерства, а по оси ординат — темпы роста объема продаж).

с) Сформулировать выводы.

Задача 2

Объект исследования — архитектурная мастерская ООО «Проект» В качестве СЕБ в ООО «Проект» выступает проектная продукция, классифицированная по принципам (таблица 6.23) [11, стр. 216].

Таблица 6.23

Стратегические единицы бизнеса ООО «Проект»

Номер СЕБ	Наименование работ и услуг
1	Проектирование индивидуальных жилых домов
2	Проектирование общественных зданий
3	Проектирование промышленных зданий
4	Обследование технического состояния зданий
5	Сбор разрешительной документации, проведение согласования проектов
6	Осуществление авторского надзора за строящимися объектами
7	Геодезические работы на строительных площадках
8	Проектирование жилых многоквартирных домов

Исходные данные по каждой СЕБ представлены в таблице 6.24

Таблица 6.24

Исходные данные

Номер СЕБ	Объем продаж ООО «Проект», ед.	Объем продаж ведущего конкурента, ед.	Темп роста рынка, %
1	467	356	123,2
2	28	16	111,8
3	12	8	100,5
4	420	130	108,6
5	315	485	109,8
6	511	221	105,2
7	360	0	108,2
8	14	16	112,6

Определить:

1. Рассчитать относительную долю рынка СЕБ.
2. Изобразить позиционирование СЕБ на матрице БКГ
3. Выделить и представить в таблице (таблица 6.25) стратегические позиции бизнеса для каждой СЕБ.
4. Сформулировать предложения для каждой СЕБ

Стратегические позиции СЕБ

Позиция бизнеса	СЕБ

Практическое занятие № 16

Задание 1

1. Изучите деятельность конкретного предприятия.
2. Постройте матрицу БКГ.
3. Предложите направления по совершенствованию деятельности предприятия.

4. Причины необходимости нововведений представьте в виде таблицы.

ОАО «Дмитровский молочный завод» расположен в г. Москва, Береговой проезд д. 3, стр. 3. Предприятие было основано в феврале 1929 года, как пришоссейный молокоприемный пункт, с первичной обработкой молока и отгрузкой его в Москву. (<http://dmz.ru>)

Благодаря регулярному расширению ассортимента и улучшению качества продукции Дмитровская «молочка» стала пользоваться повышенной любовью покупателей, в том числе. за пределами города. К началу 80-х существующие оборудование и площади завода, уже не могли удовлетворять растущий спрос на продукцию. Возникла необходимость в техническом перевооружении завода.

В течение десяти лет (1982–1992 гг.) введено в действие основное производственное здание, построено сблокированное здание котельной и компрессорной с увеличением их мощности для обеспечения возрастающих потребностей предприятия в горячей и холодной воде, паре, холоде. Было введено в действие инновационное производственное и технологическое оборудование. Также, на предприятии были внедрены новые прогрессивные технологии в области производства молочной продукции, которой еще не было на Российском рынке.

Оснащение предприятия технологическим оборудованием позволило начать выпуск цельно молочной продукции: молока пастеризованного, кисломолочных продуктов, сметаны, творога. В 2000 году на молочном заводе введен в эксплуатацию цех по производству творожной массы и цех по производству глазированных сырков, общим количеством — 77 видов.

ОАО «Дмитровский молочный завод» осуществляет следующие виды деятельности:

- переработка сельхозсырья;
- переработка обраты и пахты;
- переработка масла и цельного молока, продукции, сыра;
- торговая, посредническая и коммерческая деятельность, создание фирменных магазинов, осуществление оптовой, розничной торговли;

– иные виды деятельности, не противоречащие действующему законодательству.

В таблице 6.26 представлен объем продаж продукции за два периода.

Таблица 6.26

Анализ объема продаж выпускаемой продукции

Название группы	Выручка		Темп роста	Объем продаж конкурентов	Доля рынка
	1 год	2 год			
Масло	185436	199457		638262	
Сыры	159044	146576		542332	
Молоко	981520	951390		2663891	
Сметана	881042	909182		2545710	
Сливки	675853	715587		2003644	
Кефир	758445	814463		2606282	
Какао со сгущенным молоком и сахаром	651408	710339		2273085	
Напиток йогуртный	389314	317580		1143288	
Снежок	296675	298820		1075752	
Ряженка	260514	281457		1013245	
Варенец	204115	199856		439683	
Йогурт фруктовый	494752	553871		1218516	
Бифилайф	517620	573221		1433053	
Сыр плавленый	130817	263524		658810	
Напиток сывороточный	83215	91524		292877	
Творог	924511	1325136		5035517	
Творог зерненный	785834	871365		3136914	
Сырок творожный	282900	373697		1345309	
Продукт творожный	165025	235269		846967	
Молоко сгущенное цельное с сахаром	165638	223556		491824	
Творожное Лакомство	342309	452173		994781	
Сырок глазированный	221955	299565		8687394	
Сырок «Эклер»	197540	266613		7731780	
Напиток сокосодержащий с молочными продуктами	336063	363080		10529306	
Демигурт	573659	636096		2480776	
Желе ягодное	120468	165385		645002	
Трубочка вафельная с вареной сгущенкой	102398	132308		383693	
Трубочка творожная	145767	206731		454809	
Детское питание	722968	801656		2645464	
Итого	11756808	13379478		42814330	

Таблица 6.27

Причины необходимости нововведений

Наименование типа причин	Содержание
I. Внешние причины	
1. Экономические	
2. Политические	
3. Рыночные	
4. Технические и технологические	
5. Экологические	
6. Социальные	
7. Конкурентные	
II. Внутренние причины	
1. Со стороны руководства	
2. Кадровые	
3. Финансовые	
4. Технические	

Тема 7. Функциональные стратегии предприятия

Практическое занятие № 17

Задание 1

Стратегия маркетинга — это порядок реализации маркетинговых мероприятий в рамках выполнения маркетингового плана, руководствуясь которым предприятие ставит перед собой задачи по вхождению на новые рынки, занятию, сохранению и увеличению доли рынка. Главным документом в стратегии маркетинга является утвержденный маркетинговый план.

Маркетинговый план должен предоставить сотрудникам наиболее достоверную информацию о продвижении продукции компании, доступного бюджета, календарного графика проведения соответствующих мероприятий.

1. Разработайте план маркетинга по развитию конкретного предприятия Псковской области (таблица 7.1).

Таблица 7.1

План маркетинга предприятия

Задачи	Ресурсы	Ответственное лицо	День недели (период)*						
			пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс

*период может изменяться, в соответствии с задачами маркетинга

Задание 2

Основой разработки финансовой стратегии служат анализ факторов эффективного использования финансовых ресурсов в долгосрочной перспективе и поставленные перед предприятием цели. Основными документами в финансовой стратегии являются бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет об изменении капитала, отчет о движении денежных средств и другие финансовые документы.

1. Изучите финансовую отчетность конкретного предприятия Псковской области.

2. Разработайте финансовый план данного предприятия (таблица 7.2).

Таблица 7.2

Финансовый план предприятия

Задачи	День недели (период)*, тыс. руб.						
	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс

*период может изменяться, в соответствии с задачами маркетинга

Задание 3

Дайте характеристику функциональным стратегиям (таблица 7.3).

Таблица 7.3

Функциональные стратегии

Стратегия	Суть стратегии	Ожидаемые последствия

Задание 4

Изучите стратегию «Голубого океана».

1. Проведите обзор научных статей по теме «Стратегии голубого океана». Результаты исследования представьте в виде таблицы.

Таблица 7.4

Обзор научных статей по теме «Стратегии голубого океана»

Название статьи	Автор	Источник	Год	Положительные	Отрицательные
Стратегия голубого океана один из современных инструментов развития организации	А. М. Кузьмин (канд. техн. наук, сотрудник ООО «Центр ФСА») и Е. А. Высоковская (сотрудник ЗАО «СУ-155»)	Журнал «Методы менеджмента качества»	2014, № 2, С. 11	Четко представлена цель стратегии голубого океана Приведены риски, связанные с использованием данной стратегии Представленные достоинства и недостатки стратегии. Графически представлена стратегическая канва и модель действий (т.е. визуализация материала)	Только один источник информации. Статья носит краткое описание мнения основателей методики, без аналитического подтверждения использования методики на практике, что снижает ее практическую значимость.

2. Выберите пять предприятий одной отрасли. На основании стратегии Голубого океана, определите, какую именно стратегию использует каждое из предприятий. Ответ обоснуйте. Заполните таблицу 7.5.

Таблица 7.5

Перечень стратегий по предприятиям

Предприятие	Используемая стратегия	Характеристика

Задание 5

На основании стадий жизненного цикла развития предприятия предложите возможные стратегии развития. Результаты исследования представьте в таблице 7.6.

Таблица 7.6

Стратегии развития

Стадия жизненного цикла	Характеристика стадии	Возможные изменения	Возможные стратегии

Задание 6

1. На основании модели Нортон и Каплана сформулируйте систему оценочных индикаторов для конкретного предприятия.
2. Предложите мероприятия по их достижению.
3. Перечислите возможные риски.

Практическое занятие № 18

Задание 1

Стратегические альтернативы развития ООО «АЛЕН» Часть 1

ООО «АЛЕН» зарегистрировано 23 октября 2002 года, по адресу: г. Псков, ул. Железнодорожная, д. 46. Директор организации — Абрамов Валерий Евгеньевич.

Основными видами деятельности являются:

1. Распиловка и строгание древесины (пиломатериалы);
2. Пропитка древесины;
3. Изготовление срубов;

В таблице представлен анализ деятельности лесозаготовительного предприятия.

Таблица 7.7

Анализ деятельности лесозаготовительного предприятия

Показатель	Значение, тыс. руб.			Темп роста, %
	1 г	2 г	3 г	
Выручка	362	633	12254	
Себестоимость продаж	341	511	830	
в т. ч. стоимость оборудования (сушка)	0	0	240	
Валовая прибыль				
Коммерческие расходы	0	85	70	
Прибыль до налогообложения				
Текущий налог на прибыль 20 %				
Чистая прибыль				
Рентабельность %				

На лесозаготовительном предприятии ООО «Ален» была введена инновационная технология сушки пиломатериалов, благодаря этому введению, предприятие увеличило чистую прибыль в три раза.

Таблица 7.8

Оценка прибыльности оборудования (тыс. руб.)

Показатель	Год		Отклонение
	1	2	
Стоимость оборудования (сушка)	—	240	—
Чистая прибыль	296	400	104

Стоимость оборудования сушильной камеры и установки составила 240 тыс. руб. Оборудование окупилось в течение года.

Сушка древесины — процесс удаления влаги из древесины путем испарения. Сушка производится в сушильных камерах с тщательно контролируемыми процессами при высоких температурах. Часто используется предварительная сушка пиломатериалов, цель которой состоит в том, чтобы снизить содержание влаги в древесине без трещин и появления синевы, а также для того чтобы можно было пиломатериал хранить и транспортировать без повреждений.

Преимущества внедрения инновации:

1. Предприятие получает качественную и более выгодную продукцию (сухие обрезные доски пользуются наибольшей популярностью у клиентов).

2. Расширение ассортимента позволило повысить привлекательность предприятия на рынке.

Однако есть и ряд недостатков: выросли затраты на электроэнергию, увеличился технологический процесс, появилась проблема в транспортировке пиломатериала от производственного цеха до сушилки, появилась необходимость в обучении персонала.

Как было сказано выше, благодаря установленной на предприятии сушильной камеры, предприятие получило прибыли на 104,0 тыс. руб. больше.

Основными каналами сбыта обрезной доски являются строительные организации (мелкооптовые посредники) и частные клиенты.

В таблице 7.9 представлена динамика продаж лесозаготовительного предприятия.

Таблица 7.9

Динамика продаж (тыс. руб.)

Покупатели	1 г	2 г	3 г	Темп роста %
1. Частные лица	35	73	154	
2. Мелкооптовые посредники	327	560	12100	
2.1. ООО ТПК «Восток-ресурс»	27	60	100	
2.2. ООО «СИБЛЕС ИМПЭКС»	89	80	368	
2.3. ИП «Морозов»	94	170	1632	
2.4. ООО Строительный Торговый Дом «Петрович»	111	150	5989	
2.5. ООО «Данила Мастер»	100	100	4011	
Итого:	362	633	12254	

В таблице 7.10 представлен анализ ассортимента продукции.

Таблица 7.10

Анализ ассортимента продукции предприятия

Показатели	1 г		2 г		Темп роста, %
	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%	
1. Обрезные доски	354,48		8350		
1.1. Сухие	—		5900		
1.2. Сырые	272,58		2450		
2. Необрезные доски	126,6		1878,9		
3. Брус	201,92		1991		
4. Опилки	23,2		19,8		
5. Горбыль	8,7		14,3		
Итого:					

Предприятие ООО «Ален» использует следующие методы продвижения продукции (пиломатериалов):

Таблица 7.11

Методы продвижения продукции (пиломатериалов)

Метод продвижения	1 г		2 г	
	Описание	Затраты, тыс. руб.	Описание	Затраты, тыс. руб.
1. Объявления в газетах:		60000		60000
1.1. Из рук в руки	Рамка + Фото 2 раза в неделю выход	36000	Рамка + Фото 2 раза в неделю выход	36000
1.2. КурьерЪ	Рамка + Фото 2 раза в неделю выход	24000	Рамка + Фото 2 раза в неделю выход	24000
2. Объявления в социальных сетях				
2.1. Вконтакте	Создание группы и продвижение	5000	Продвижение группы	10000
3. Рекламу на баннере возле лесозаготовительного предприятия	—	20000	—	—
Всего	—	85000	—	70000

Рассчитайте:

1. Необходимые показатели, темпов роста (таблица 7.7 и 7.8).
2. Сделайте вывод о развитии экономических показателей предприятия.
3. Сделайте вывод о реализации продукции;
4. Рассчитайте удельный вес каждого вида продукции в общем объеме реализации, темп роста. Сделайте вывод.
5. Сделайте вывод о сложившейся системе продвижения в компании.

Часть 2

Такие пиломатериалы как горбыль и опилки идут сразу на сбыт либо зачастую могут складироваться и лежать годами, что сильно захламляет территорию предприятия. Проблема предприятия заключается в образовании отходов. Для решения этой проблемы необходимо внедрить в производство инновационную технологию по переработке опилок и горбыля.

Для достижения поставленной цели предприятию необходимо:

1) произвести реконструкцию производственного помещения, которое находится на территории предприятия, стоимость реконструкции составит 300000 руб., в эту сумму войдёт:

- расходы вывоз старого мусора (25000 руб.)
- расходы на покраску стен (60000 руб.)
- расходы на установку новых ворот и дверей (80000 руб.)
- расходы на замену электропроводки (70000 руб.)
- расходы на установку отопительной системы (65000 руб.)

Заработная плата включена в стоимость услуг.

2) совершить покупку производственной линии для изготовления топливных брикетов «Pini-Kau», стоимость которой составит 2200000 руб.;

Комплект оборудования по производству топливных брикетов «Pini Kau» производительностью 450 кг/час.

Состав линии:

1. Участок измельчения.

- Рубительная машина для измельчения горбыля — 1 шт.

2. Участок сушки.

- Транспортер скребковый — 1 шт.
- Элеватор — 1 шт.
- Барабан сушильный с щитом управления — 1 шт.
- Циклон с вентилятором — 1 шт.
- Дозатор пластинчатый — 1 шт.
- Теплогенератор — 1 шт.

3. Участок прессовки брикетов.

- Молотковый измельчитель — 1 шт.
- Бункер накопитель с дозирующим устройством — 1 шт.
- Пресс-экструдер для производства топливных брикетов с щитом управления — 1 шт.

- Система аспирации — 1 шт.
- Станок для автоматической торцовки — 1 шт.
- Термоусадочная машина — 1 шт.

4. Участок обработки готовой продукции.

- Обрезной механизм.
- Упаковочный механизм.

Оборудование предполагается закупить в ООО «ЖСтЗ». Данное предприятие организывает доставку своего оборудования, а также производит установку и наладку оборудования по всей России.

В таблице 7.12 представлен персонал предприятия по производству топливных брикетов «Pini-Kay».

Таблица 7.12

Персонал предприятия по производству топливных брикетов «Pini-Kay»

Должность	Количество рабочих чел.	Зарботная плата руб./мес.
1. Начальник смены (он же наладчик оборудования)	1	40 000
2. Оператор производственной линии	3	51 000
3. Упаковщик	2	24 000
4. Менеджер по продажам	1	20 000
5. Контролёр качества продукции	1	20 000
6. Заведующий складом готовой продукции	1	18 000
Итого	9	173 000

Всего на производственной линии по производству топливных брикетов будут работать 9 человек, расходы на заработную плату в месяц составят 173,0 тыс. руб., в год _____ тыс. руб.

Предлагаемая производственная линия по производству топливных брикетов даст предприятию следующую производственную мощность:

Производственная мощность предприятия за один рабочий день:

$$M = T_{\text{день}} \times A \times m = 8 \text{ час} \times 500 \text{ кг} \times 1 = 4000 \text{ кг}$$

где $T_{\text{день}}$ — эффективный фонд времени работы предприятия за один рабочий день (цеха);

A — Производительность оборудования в час;

m — количество производственных линий.

Стоимость тонны брикетов составляет — 7000 руб.

Задание:

1. В таблицах рассчитайте недостающие показатели. Сделайте вывод.
2. Составьте план по внедрению разработанных мероприятий.
3. Определите альтернативы дальнейшего развития предприятия, в т. ч. в области продвижения продукции.
4. Рассчитайте производственную мощность предприятия в год (число рабочих дней — 247).
5. Проведите расчет выручи предприятия за счет внедрения новой технологической линии (для создания производственной линии топливных брикетов средства будут взяты из собственного фонда накопления предприятия).
6. Рассчитайте экономический эффект и срок окупаемости мероприятий.

Задание 2

Оценка рисков стратегической альтернативы

Задача

В таблице 7.13 представлены риски стратегической альтернативы

Таблица 7.13

Риски реализации стратегической альтернативы

Риски	Влияние на результативность	Группа приоритета	Вероятность наступления рисков (по данным экспертов)		
			Эксперт № 1	Эксперт № 2	Эксперт № 3
S1 — доступность подрядчиков	Возможно повышение стоимости работ	Q1	88	85	80
S2 — отношение местных властей	Возможно введение ограничений, затрудняющих реализацию проекта	Q1	85	86	75
S3 — дополнительные затраты	Увеличение размера заемных средств	Q1	80	82	80
S4 — удаленность от инженерных сетей	Дополнительные затраты на подвод инженерных сетей	Q1	75	75	70
S5 — рост налогов	Снижение чистой прибыли	Q2	60	65	60
S6 — неустойчивость спроса	Падение спроса из-за роста цен	Q2	45	35	35
S7 — нестабильность качества материалов	Снижение качества. Уменьшение объемов производства	Q2	35	30	30
S8 — появление альтернативного продукта	Снижение спроса	Q2	35	25	20
S9 — низкая мотивация труда	Рост текучести кадров	Q2	30	20	25
S10 — снижение цен конкурентов	Уменьшение прибыли	Q3	15	15	15
S11 — недобросовестность подрядчика	Увеличение сроков строительства	Q3	10	10	5
S12 — новые технологии	Рост затрат на освоение	Q3	5	5	5

Сделано предположение, что первый приоритета 5 раз весомее третьего приоритета.

Оцените степень риска стратегической альтернативы в целом. Сформулируйте вывод.

4. ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО ТЕМАМ

Тест № 1

1. Понятие отрасли базируется на следующих основных признаках:

- а) общность производимой продукции;
- б) однородность технической базы производства и технологических процессов;
- в) специфичность профессионального состава кадров;
- г) все утверждения верны.

2. Административно-организационная отрасль:

- а) это объединение предприятий, базирующееся на отраслевых связях;
- б) представляет собой совокупность предприятий, на которых производство отраслевого продукта составляет большую часть их выпуска и которые относятся к одному и тому же ведомству (или иному административному органу);
- в) включает однородные виды деятельности без учета ведомственной или какой-либо иной принадлежности производителей.

3. Отрасль экономики (чистая отрасль):

- а) это объединение предприятий, базирующееся на отраслевых связях;
- б) включает однородные виды деятельности без учета ведомственной или какой-либо иной принадлежности производителей;
- в) представляет собой хозяйственные системы предприятий и организаций.

4. Строительный комплекс включает:

- а) градостроительство;
- б) архитектуру;
- в) жилищно-коммунальное хозяйство;
- г) производство строительных материалов;
- д) все вышеперечисленное.

5. На этой стадии жизненного цикла отрасли продукция начинает пользоваться спросом у все большего числа покупателей, объем продаж быстро увеличивается, появляется прибыль, объемы которой быстро нарастают. Речь идет о стадии жизненного цикла отрасли:

- а) рождение;
- б) рост;
- в) зрелость;
- г) старость.

6. Предприятия, работающие в отраслях, находящихся на стадии жизненного цикла «старость», используют следующие стратегии:

- а) расширение рынка для получения более высокой прибыли;
- б) увеличение рыночной доли в условиях расширяемого спроса;
- в) «сбор урожая».

7. К определяющим элементам стратегии предприятия относятся:

- а) решения о размещении ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация, создание устойчивого конкурентного преимущества;
- б) ситуационность, уникальность, гибкая адекватность стратегии;
- в) правила, процедуры;
- г) все вышеперечисленное.

8. И. Ансофф в зависимости от уровня нестабильности внешнего окружения и степени эффективности выделяет этапы развития систем управления предприятием:

- а) рождение, рост, зрелость, старость;
- б) управление на основе контроля за исполнением, управление на основе экстраполяции, управление на основе предвидения изменений, управление на основе гибких экстренных решений;
- в) анализ, планирование, организация, контроль;
- г) линейная, функциональная, линейно-функциональная и матричная системы.

9. В настоящее время выделяются два направления развития стратегического менеджмента:

- а) регулярный стратегический менеджмент и стратегический менеджмент в реальном масштабе времени;
- б) стратегическое планирование и стратегический менеджмент;
- в) долгосрочное планирование и стратегический менеджмент.

10. Стратегический менеджмент в реальном масштабе времени:

- а) является дальнейшим логическим развитием стратегического планирования и состоит из двух взаимодополняющих подсистем: подсистемы анализа и планирования стратегии и подсистемы реализации стратегии;
- б) связан, как правило, с решением неожиданно возникающих стратегических задач;
- в) связан с составлением финансовых планов (бюджетированием), которые ограничиваются преимущественно составлением ежегодных финансовых смет по статьям расходов на различные цели и текущим технико-экономическим планированием;

11. К принципам стратегического менеджмента относятся:

- а) научность в сочетании с элементами искусства;
- б) целенаправленность и гибкость;
- в) оба утверждения верны.

12. Стратегическая единица бизнеса — это:

- а) совокупность потребителей, характеризующаяся однотипной реакцией на предлагаемый продукт и комплекс маркетинга;
- б) совокупность бизнес- единиц, принадлежащая одному и тому же владельцу;
- г) характеризуется определенным видом спроса и определенной технологией.

13. Корпоративная стратегия — это:

- а) стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, формирование корпоративного портфеля;
- б) стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ стратегических единиц бизнеса предприятия;
- в) оперативная стратегия предприятия.

14. Конкурентная стратегия — это:

- а) стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, формирование корпоративного портфеля;
- б) стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ стратегических единиц бизнеса предприятия;
- в) стратегия, разрабатываемая функциональными отделами и службами предприятия.

15. Конкурентная стратегия предприятия разрабатывается на уровне:

- а) предприятия в целом;
- б) стратегических единиц бизнеса;
- в) функциональных зон предприятия.

16. К функциональным стратегиям предприятия относятся:

- а) портфельная стратегия и стратегия роста;
- б) стратегия дифференциации и фокусирования;
- в) производственная стратегия, маркетинговая стратегия, стратегия научно-технического развития, финансовая стратегия, стратегия управления;
- г) все вышеперечисленное.

Тест № 2

1. Миссия предприятия — это:

- а) философия предприятия, его предназначение, смысл существования;
- б) желаемое состояние предприятия или результат его деятельности, достижимый в пределах некоторого интервала времени;
- в) план долгосрочных действий предприятия по достижению конкретных долгосрочных целей.

2. Миссия предприятия должна вырабатываться с учетом следующих факторов:

- а) история предприятия, в процессе которой вырабатывалась философия предприятия, формировались его портфель, место на рынке и стиль работы;
- б) существующего стиля поведения собственников и менеджера и отличительных особенностей предприятия;
- в) оба утверждения верны.

3. Цель предприятия — это:

- а) философия предприятия, его предназначение, смысл существования;
- б) желаемое состояние предприятия (либо его отдельных подсистем) или результат его деятельности, достижимый в пределах некоторого интервала времени;
- в) план долгосрочных действий предприятия по достижению конкретных долгосрочных целей.

4. В число восьми ключевых пространств, в рамках которых предприятие определяет свои цели, Питер Друкер не включает:

- а) философию предприятия, его предназначение, смысл существования;
- б) положение на рынке;
- в) экономику предприятия.

5. Цель предприятия «стабильный рост»:

- а) предполагает, что предприятие должно развиваться быстрее отрасли;
- б) предполагает, что при ее достижении предприятие развивается примерно таким же темпом, как и отрасль в целом;
- в) оба утверждения верны вышеперечисленное.

6. Стратегическая проблема предприятия — это

- а) несоответствие текущего состояния управляемой подсистемы предприятия поставленным управляющей подсистемой целям;
- б) слабая сторона в деятельности предприятия;
- в) конкурентный недостаток предприятия.

7. Стратегические проблемы функционирования предприятия — это:

- а) проблемы, возникающие в переходный период от одной стадии жизненного цикла предприятия к другой;
- б) проблемы, решаемые на определенной стадии жизненного цикла предприятия;
- в) проблемы, которые нельзя решить, можно лишь снизить их остроту в конкретных ситуациях.

8. Слабоструктурированные проблемы:

а) характеризуются тем, что их описание осуществляется на качественном уровне, а решение эвристическими методами на основе опыта и интуиции;

б) предусматривают качественное и количественное описание проблемы, частично формализованной является предметная область, для решения используется системный подход;

в) обычно решаются методами исследования операций, имеют преимущественно количественное описание.

Тест № 3

1. Стратегический анализ базируется на принципах:

а) научность и комплексность;

б) системность и эффективность;

в) оба утверждения верны.

2. Оперативность — это:

а) умение быстро и четко проводить анализ;

б) умение учитывать требования экономических законов;

в) умение принимать управленческие решения.

3. Внешняя среда предприятия включает:

а) макросреду и микросреду предприятия;

б) инфраструктуру предприятия;

в) производственную систему предприятия.

4. Анализ микросреды предприятия — это:

а) анализ дальней окружающей среды или среды косвенного воздействия;

б) анализ ближней окружающей среды или среды прямого воздействия;

в) анализ срезов внутренней среды предприятия.

5. К компонентам анализа макросреды предприятия относятся:

а) анализ природных, демографических, экономических, политико-правовых, социально-культурных, научно-технических факторов;

б) анализ производственного, кадрового, финансового, организационного, маркетингового срезов предприятия;

в) анализ финансовых кругов, средств массовой информации, гражданских групп действия, местных организаций и окрестных жителей.

6. Анализ демографических факторов внешней среды включает:

а) изучение структуры, численности, плотности и воспроизводственных характеристик населения;

- б) рождаемости, смертности населения;
- в) устойчивости семейных союзов.

7. Анализ социально-культурных факторов внешней среды включает:

- а) анализ устойчивости обычаев и обрядов;
- б) рождаемости, смертности населения;
- в) устойчивости семейных союзов.

8. Анализ экономических факторов внешней среды включает:

- а) анализ показателей финансово-кредитной системы;
- б) анализ покупательной способности населения;
- в) анализ системы налогообложения.

9. Анализ научно-технических факторов внешней среды включает:

- а) анализ степени внедрения новых технологий в общественном производстве;
- б) анализ показателей экономической и технической безопасности технологий;
- в) анализ уровня развитости, использования потенциала природных ресурсов.

10. Анализ контактных аудиторий включает:

- а) анализ финансовых кругов и средств массовой информации;
- в) анализ гражданских групп действий и местных контактных аудиторий;
- г) оба утверждения верны.

11. Под ... предприятия понимается совокупность имеющихся ресурсов и возможностей (способностей) для разработки и реализации стратегии предприятия.

Тест № 4

1. К стратегическим ресурсам предприятия относятся:

- а) технические, технологические, информационные ресурсы; кадровые, финансовые, управленческие ресурсы;
- в) гибкость производства и управления;
- г) инвестиционные возможности и конкурентоспособность предприятия.

2. К стратегическим возможностям предприятия относятся:

- а) технические, технологические, информационные ресурсы;
- б) кадровые, финансовые, управленческие ресурсы;
- в) инвестиционные возможности и конкурентоспособность предприятия.

3. SWOT-анализ является:

- а) комплексным методом совместного изучения внутренней и внешней среды предприятия;
- б) методом конкурентного анализа отрасли;
- в) методом составления профиля среды предприятия.

4. К сильным сторонам предприятия относятся:

- а) наличие опыта в разработке новых товаров;
- б) отсутствие четко сформулированной стратегии;
- в) слабые позиции в НИОКР.

5. К слабым сторонам предприятия относятся:

- а) отсутствие четко выраженной стратегии;
- б) хорошая организованная реклама;
- в) низкие издержки.

6. К возможностям, предоставляемым предприятию внешней средой, относятся:

- а) появление новых технологий;
- б) появление новых конкурентов;
- в) рост продаж товаров-заменителей.

7. На поле «силы и возможности» матрицы в мировой — анализа:

- а) стратегия должна быть направлена на преодоление сильных сторон предприятия за счет появившихся возможностей во внешней среде;
- б) стратегия должна быть направлена на преодоление слабых сторон;
- в) стратегия направлена на устранение угрозы.

8. Поля (ВС) характеризуют:

- а) высокую вероятность использования возможности, сильное влияние на предприятие;
- б) высокую вероятность использования возможности, умеренное влияние на предприятие;
- в) среднюю вероятность использования возможности, сильное влияние на предприятие.

Тест № 5

1. PEST-анализ — это:

- а) метод анализа факторов макросреды организации;
- б) метод анализа факторов внутренней среды организации;
- в) метод анализа факторов микросреды организации.

2. PEST-анализ включает:

- а) анализ экономических, политико-правовых, социокультурных, технологических факторов;
- б) анализ сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз внешней среды;
- в) анализ стратегического потенциала предприятия.

3. К движущим силам, вызывающим изменения в отрасли, относятся:

- а) изменения в долговременной скорости роста отраслевого рынка и изменения в том, кто покупает товары на отраслевом рынке и как они используются;
- б) инновации в отраслевых продуктах;
- г) все вышеперечисленное.

4. К движущим силам, вызывающим изменения в отрасли, относятся:

- а) технологические изменения;
- б) вход или выход главных фирм отрасли;
- в) все вышеперечисленное.

5. Основные направления отраслевого анализа включают:

- а) анализ конкурентной структуры отрасли; оценку интенсивности конкуренции и степени монополизации отраслевого рынка;
- б) общий обзор ситуации в отрасли; анализ движущих сил, вызывающих изменения в отрасли; выявление ключевых факторов успеха отрасли;
- в) анализ способности поставщиков отрасли торговаться.

6. К ключевым факторам успеха отрасли, связанным с производством, относится:

- а) высокая производительность труда;
- б) быстрая доставка;
- в) все вышеперечисленное.

7. Высокая фондоотдача относится к ключевым факторам успеха отрасли, связанным с:

- а) производством;
- б) маркетингом;
- в) технологией.

8. Способность к инновациям в производственных процессах относится к ключевым факторам успеха отрасли, связанным с:

- а) производством;
- б) маркетингом;
- в) технологией.

9. Точное удовлетворение покупательских запросов относится к ключевым факторам успеха отрасли, связанным с:

- а) распределением;
- б) маркетингом;
- в) квалификацией.

10. Наличие собственной торговой сети отраслевых компаний относится к ключевым факторам успеха отрасли, связанным с:

- а) распределением;
- б) маркетингом;
- в) технологией.

11. К факторам, определяющим остроту конкурентной борьбы на отраслевом рынке, относится:

- а) число фирм на отраслевом рынке;
- б) размер отраслевого рынка;
- г) все вышеперечисленное.

12. К направлениям конкурентного анализа относится:

- а) анализ конкурентной структуры отрасли;
- б) оценка интенсивности конкуренции и степени монополизации отраслевого рынка;
- в) выявление ключевых факторов успеха отрасли;
- г) все вышеперечисленное.

13. Оценка конкурентной структуры отрасли предусматривает анализ следующих конкурентных сил, выделенных М. Портером:

- а) анализ конкурентной структуры отрасли; оценку интенсивности конкуренции и степени монополизации отраслевого рынка; построение конкурентной карты рынка; анализ стратегических групп конкурентов;
- б) общий обзор ситуации в отрасли; анализ движущих сил, вызывающих изменения в отрасли; выявление ключевых факторов успеха отрасли;
- в) анализ способности поставщиков отрасли торговаться; анализ способности потребителей отрасли торговаться; анализ интенсивности соперничества между имеющимися в отрасли конкурентами; анализ угрозы появления в отрасли новых фирм; анализ угрозы появления товаров и услуг-заменителей.

14. М. Портер выделил 5 сил, определяющих конкурентную структуру отрасли. Анализ конкурентной силы «Угроза появления новых конкурентов» предусматривает:

- а) анализ отраслевых барьеров «входа-выхода» и источников возникновения новых фирм;
- б) анализ интенсивности конкуренции на отраслевом рынке;
- в) все вышеперечисленное.

Тест №6

1. Для оценки степени монополизации отраслевого рынка используются следующие показатели:

- а) коэффициент рыночной концентрации CR и индекс Херфиндаля — Хиршмана (HHI);
- б) коэффициент энтропии;
- г) все вышеперечисленное.

2. Коэффициент концентрации отраслевого рынка:

- а) определяется отношением реализации (поставки) продукции определенным числом крупнейших продавцов к общему объему реализации (поставки) за соответствующий период;
- б) характеризует равномерность распределения рыночных долей фирм-операторов анализируемого рынка;
- в) характеризует соотношение числа лидеров рынка и контролируемой ими доли рынка.

3. Индекс Херфиндаля — Хиршмана:

- а) определяется отношением реализации (поставки) продукции определенным числом крупнейших продавцов к общему объему реализации (поставки) за соответствующий период;
- б) характеризует равномерность распределения рыночных долей фирм-операторов анализируемого рынка;
- в) характеризует соотношение числа лидеров рынка и контролируемой ими доли рынка.

4. Коэффициент относительной концентрации:

- а) характеризует равномерность распределения рыночных долей фирм-операторов анализируемого рынка;
- б) характеризует соотношение числа лидеров рынка и контролируемой ими доли рынка;
- в) представляет собой среднюю долю предприятий, действующих на рынке, взвешенную по натуральному логарифму обратной ей величины.

5. Коэффициент энтропии:

- а) определяется отношением реализации (поставки) продукции определенным числом крупнейших продавцов к общему объему реализации (поставки) за соответствующий период;
- б) характеризует равномерность распределения рыночных долей фирм-операторов анализируемого рынка;
- в) представляет собой среднюю долю предприятий, действующих на рынке, взвешенную по натуральному логарифму обратной ей величины.

6. Пороговое значение индекса Херфиндаля — Хиршмана при оценке степени монополизации рынка составляет:

- а) 0,75;
- б) 0,30;
- в) 0,18.

7. Построение конкурентной карты рынка включает следующие этапы:

- а) формирование групп фирм, находящихся на рынке в зависимости от их рыночной доли и формирование групп фирм, находящихся на рынке в зависимости от темпов роста рыночной доли;
- б) представление конкурентной карты рынка в матричной форме;
- в) все вышеперечисленное.

8. Стратегическая группа конкурентов представляет собой:

- а) объединение отраслевых фирм, имеющих похожие корпоративные стратегии;
- б) объединение фирм с похожими стратегическими характеристиками и конкурирующими на одной и той же ресурсной и товарной базе;
- в) объединение стратегических конкурентов товарного рынка.

9. Барьерами, отделяющими одну стратегическую группу от другой, являются:

- а) размер предприятий, дифференциация товаров, специализированная рабочая сила;
- б) уникальные технологии, география сбыта товаров, число целевых рыночных сегментов, используемые каналы сбыта, уровень вертикальной интеграции, качество товаров;
- в) все вышеперечисленное.

10. Конкурентная карта рынка представляет собой матрицу двух пар характеристик:

- а) цена — качество;
- б) товар, рынок;
- в) лидеры рынка, аутсайдеры рынка.

Тест № 7

1. Матрица И. Ансоффа «товар-рынок» предлагает использовать стратегии глубокого проникновения на рынок для сочетания:

- а) старый товар — старый рынок;
- б) старый товар — новый рынок;
- в) новый товар — новый рынок.

2. Матрица И. Ансоффа «товар — рынок» предлагает использовать стратегии расширения рынка для сочетания:

- а) старый товар — старый рынок;

- б) старый товар — новый рынок;
- в) новый товар — новый рынок.

3. Стратегия концентрированного роста:

- а) предусматривает рост по отношению к производственной цепочке или относительно основной деятельности предприятия;
- б) предусматривает рост по отношению к базовому рынку;
- в) основана на возможностях предприятия за пределами основной деятельности.

4. Стратегия диверсифицированного роста:

- а) предусматривает рост по отношению к производственной цепочке или относительно основной деятельности предприятия;
- б) предусматривает рост по отношению к базовому рынку;
- в) основана на возможностях предприятия за пределами основной деятельности.

5. Данный тип стратегии роста включает стратегию усиления позиции на рынке, стратегию развития рынка, стратегию развития товара. Речь идет о:

- а) стратегии концентрированного роста;
- б) стратегии интегрированного роста;
- в) стратегии диверсифицированного роста.

6. Данный тип стратегии роста включает стратегию горизонтальной и вертикальной интеграции. Речь идет о:

- а) стратегии концентрированного роста;
- б) стратегии интегрированного роста;
- в) стратегии диверсифицированного роста;

7. Данная стратегия диверсификации означает производство таких новых товаров, которые настолько близки по производственно-техническим, снабженческим и сбытовым условиям производства существующих товаров, что возможно использование существующих сырья и материала, персонала, каналов сбыта и связей на рынке. Речь идет о:

- а) стратегии горизонтальной диверсификации;
- б) стратегии вертикальной диверсификации;
- в) стратегии концентрической диверсификации.

8. Данная стратегия диверсификации предполагает производство новых товаров, которые для предприятия являются совершенно новыми и не имеют технического и коммерческого отношения к продукции, которую оно производит в настоящее время. Речь идет о:

- а) стратегии горизонтальной диверсификации;
- б) стратегии вертикальной диверсификации;

в) стратегии концентрической диверсификации.

9. Данная стратегия диверсификации означает увеличение глубины товарной программы как в направлении сбыта товаров существующего производства, являющихся составной частью товаров, которые фирма производит в настоящее время. Речь идет о:

- а) стратегии горизонтальной диверсификации;
- б) стратегии вертикальной диверсификации;
- в) стратегии концентрической диверсификации.

Тест № 8

1. К типам стратегии сокращения относятся:

- а) ликвидация и продажа бизнеса;
- б) сокращение и переориентация и дезинтеграция;
- в) оба утверждения верны.

2. Эта матрица стратегического анализа предусматривает выделение таких стратегических позиций бизнеса, как «звезда», «дойная корова», «собака», «трудный ребенок». Речь идет о:

- а) матрице «Бостон консалтинг групп»;
- б) матрице «Мак-Кинси»;
- в) матрице И. Ансоффа «товар-рынок».

3. Эта матрица стратегического анализа предусматривает выделение таких стратегических позиций бизнеса, как «поражение», «успех», «средний бизнес», «доходный бизнес». Речь идет о:

- а) матрице «Мак-Кинси»;
- б) матрице И. Ансоффа «товар-рынок»;
- в) матрице «темпы роста фирмы — темпы роста ниши».

4. Данная стратегическая позиция бизнеса характеризует высококонкурентный бизнес на быстрорастущих рынках, высокие доходы, но и высокие затраты на поддержание лидирующего положения. Речь идет о:

- а) стратегической позиции «дойная корова»;
- б) стратегической позиции «звезда»;
- в) стратегической позиции «трудный ребенок».

5. Данная стратегическая позиция бизнеса характеризует слабоконкурентный бизнес на перспективных рынках, будущее неопределено. Речь идет о:

- а) стратегической позиции «звезда»;
- б) стратегической позиции «трудный ребенок»;
- в) стратегической позиции «собака».

6. Матрица «Бостон консалтинг групп» строится относительно следующих двух переменных:

- а) форма существования малого предприятия, продукт малого предприятия;
- б) темп роста фирмы, темп роста ниши;
- в) относительная доля рынка, темп роста рынка.

7. Матрица «Мак-Кинси» выделяет следующее число стратегических позиций бизнеса:

- а) четыре;
- б) девять;
- в) шестнадцать.

8. Для стратегической позиции бизнеса «звезда» матрицы «Бостон консалтинг групп» характерны следующие стратегии:

- а) рост или при недостатке средств — ограниченный рост; атакующая стратегия;
- б) стратегия обороны;
- в) рост или уход с рынка, т. е. сокращение; атакующая стратегия или стратегия отступления.

Тест № 9

1. Модель «национального ромба» М. Портера включает следующие компоненты:

- а) параметры факторов; параметры спроса; родственные и поддерживающие отрасли; стратегии фирм, их структура и соперничество; правительство и случай;
- б) способность поставщиков торговаться, способность потребителей торговаться, угроза появления в отрасли новых конкурентов, соперничества между имеющимися конкурентами, угроза со стороны товаров-заменителей;
- в) сильные и слабые стороны предприятий, возможности и угрозы со стороны внешней среды.

2. К ключевым свойствам конкурентного преимущества относится:

- а) проявление при наличии конкуренции и относительный характер;
- б) конкретность проявления в отношении рынка и времени и динамический характер;
- в) все вышеперечисленное.

3. Конкурентные ... — это подверженные временной динамике внутренние характеристики (в том числе динамические способности) объекта (субъекта) или факторы внешней среды, обеспечивающие ему превосход-

ство над конкурентами на конкретном рынке в рассматриваемый период времени.

4. М. Портер выделил три типовые группы конкурентных стратегий: «лидерство в издержках», «дифференциация», «фокусирование» (концентрация). Верно ли утверждение?

- а) да;
- б) нет.

5. Реализация конкурентной стратегии лидерства в издержках эффективна при следующих рыночных условиях:

- а) спрос на товар высокоэластичен, преобладает ценовая конкуренция; товар однородный, стандартный;
- б) преобладает неценовая конкуренция;
- в) можно выделить множество отличительных характеристик товара, которые ценятся потребителями. Различным группам потребителей нужны определенные комбинации базовых свойств товара.

6. Реализация конкурентной стратегии «дифференциации» эффективна при следующих рыночных условиях:

- а) спрос на товар высокоэластичен, преобладает ценовая конкуренция;
- б) товар однородный, стандартный;
- в) преобладает неценовая конкуренция; можно выделить множество отличительных характеристик товара, которые ценятся потребителями. Различным группам потребителей нужны определенные комбинации базовых свойств товара.

7. Конкурентная стратегия «дифференциации» базируется на:

- а) конкурентных преимуществах низкого порядка;
- б) конкурентных преимуществах высокого порядка;
- в) конкурентных преимуществах как низкого, так и высокого порядка.

8. Реализация стратегии «фокусирования» эффективна при следующих рыночных условиях:

- а) потребности покупателей дифференцированы; внутри целевого сегмента существуют рыночные ниши, на которых можно сконцентрировать деятельность предприятия;
- б) рыночная ниша имеет достаточный размер для обеспечения необходимой прибыльности деятельности; обслуживаемая рыночная ниша имеет потенциал роста;
- в) все вышеперечисленное.

9. Ф. Котлер, исходя из доли рынка, принадлежащей предприятию, выделяет следующие типы конкурентных стратегий:

- а) стратегии лидера рынка, «бросающего вызов», «следующего за лидером» и специалиста («нишера»);
- б) стратегии концентрированного, интегрированного, диверсифицированного роста;
- в) стратегии роста, стабильности, сокращения.

10. Конкурентная стратегия «расширения первичного спроса» относится к числу стратегий:

- а) лидера рынка;
- б) «бросающего вызов»;
- в) «следующего за лидером».

11. «Оборонительная» стратегия относится к числу стратегий:

- а) лидера рынка;
- б) «бросающего вызов»;
- в) специалиста («нишера»).

Тест № 10

1. К основным компонентам стратегического маркетинга относятся:

- а) выбор концепции маркетинга;
- б) стратегическое сегментирование рынка и формирование маркетинговой стратегии;
- г) все вышеперечисленное.

2. Маркетинговая стратегия предприятия относится к:

- а) корпоративным стратегиям;
- б) конкурентным стратегиям;
- в) функциональным стратегиям.

3. Товарная стратегия представляет собой процесс разработки ряда существенных модификаций товара, которые делают его отличным от товаров-конкурентов. Речь идет только о:

- а) стратегии инновации товара;
- б) стратегии вариации товара и элиминации товара;
- в) всех трех стратегиях.

4. Базовая социальная стратегия включает:

- а) планирование потребностей в кадрах, стратегию формирования персонала предприятия, стратегию развития персонала предприятия, стратегию использования и сохранения персонала, стратегию мотивации персонала, стратегию сокращения персонала;

б) совершенствование социальной структуры персонала, улучшение условий и охраны труда, укрепление здоровья работников, улучшение жилищно-бытовых и социально-культурных условий работников;

в) дополнительные компенсации работникам, уменьшение стоимости товаров, реализуемых в рамках социальной инфраструктуры предприятия.

5. Стратегия развития кадрового потенциала предприятия включает:

а) планирование потребностей в кадрах, стратегию формирования персонала предприятия, стратегию развития персонала предприятия, стратегию использования и сохранения персонала, стратегию мотивации персонала, стратегию сокращения персонала;

б) совершенствование социальной структуры персонала, улучшение условий и охраны труда, укрепление здоровья работников, улучшение жилищно-бытовых и социально-культурных условий работников;

в) дополнительные компенсации работникам, уменьшение стоимости товаров, реализуемых в рамках социальной инфраструктуры предприятия.

6. Стратегия социальной защищенности работников предприятия включает:

а) планирование потребностей в кадрах, стратегию формирования персонала предприятия, стратегию развития персонала предприятия, стратегию использования и сохранения персонала, стратегию мотивации персонала, стратегию сокращения персонала;

б) совершенствование социальной структуры персонала, улучшение условий и охраны труда, укрепление здоровья работников, улучшение жилищно-бытовых и социально-культурных условий работников;

в) дополнительные компенсации работникам, уменьшение стоимости товаров, реализуемых в рамках социальной инфраструктуры предприятия.

7. Стратегия размещения производства включает следующие компоненты:

а) стратегические решения в области выбора типа производства;

б) стратегический выбор форм организации производства;

в) стратегию месторасположения предприятия.

8. Техническая политика предприятия разрабатывается по следующим направлениям:

а) создание и освоение производства новой продукции; разработка и внедрение прогрессивных технологических процессов;

в) комплексная автоматизация и механизация производства; повышение эффективности использования материальных и топливно-энергетических ресурсов;

д) все вышеперечисленное.

9. Инвестиционная стратегия это:

- а) стратегия формирования инвестиционного портфеля;
- б) стратегия формирования финансовых ресурсов;
- в) стратегия оптимизации структуры капитала.

Тест № 11

1. Стратегические альтернативы это:

- а) набор вариантов стратегического развития предприятия;
- б) организация процесса разработки стратегии;
- в) моделирование идеи.

2. Стратегические альтернативы постепенного совершенствования:

- а) это варианты предложения, корректировки ранее принятых стратегий предприятия;
- б) опираются на действующие стратегии предприятия и одновременно предусматривают существенное изменение направления деятельности;
- в) все вышеперечисленное верно.

3. Стратегические альтернативы обновления:

- а) опираются на действующие стратегии предприятия и одновременно предусматривают существенное изменение направления деятельности;
- б) предусматривают радикальные изменения стратегии предприятия, освоение совершенно новых товаров, прорывных технологий и т. д.;
- в) все вышеперечисленное верно.

4. Инновационные стратегические альтернативы:

- а) предусматривают постепенные изменения;
- б) предусматривают радикальные изменения стратегии предприятия, освоение совершенно новых товаров, прорывных технологий и т. д.;
- в) все вышеперечисленное верно.

5. Оценка стратегических вариантов развития осуществляется на:

- а) втором из пяти этапов;
- б) четвертом этапе из пяти;
- в) пятом этапе из пяти.

6. Стратегические альтернативы базируются на построении сценариев будущего развития внешней и внутренней среды предприятия. Для каждого сценария выявляются характерные стратегические альтернативы. Оценивается вероятность наступления каждого из сценариев. Речь идет о:

- а) конкурентном стратегическом подходе;
- б) стратегическом подходе на основе моделирования;
- в) нет правильного ответа.

7. Томпсоном и Стрикландом был предложен следующий подход к формированию стратегических альтернатив:

- а) стратегический подход «рост рынка — конкурентная позиция предприятия»;
- б) портфельный стратегический подход;
- в) нет правильного ответа.

8. Риски, которые включают потери доходности предприятия относятся к:

- а) финансовым рискам;
- б) экономическим рискам;
- в) коммерческим рискам.

9. Риски, связанные с различными нарушениями в производственном процессе относят:

- а) к рискам, связанным с форс-мажорными обстоятельствами;
- б) к юридическим рискам;
- в) к производственным рискам.

10. Факторы риска это:

- а) предпосылки, увеличивающие вероятность и реальность наступления рискованных событий;
- б) объективные или субъективные действия, влекущие за собой наступление рискованных событий;
- в) вероятность наступления риска, а также размер возможного ущерба от него.

Тест №12

1. Процесс реализации стратегии предприятия включает:

- а) три фазы;
- б) четыре фазы;
- в) пять фаз.

2. Стратегический план входит в состав:

- а) фазы осуществления стратегических изменений;
- б) фазы стратегического контроля;
- в) не входит ни в одну из фаз.

3. В современных условиях решающей предпосылкой конкурентоспособности предприятия выступает:

- а) оборудование предприятия;
- б) персонал предприятия;
- в) инновационные технологии.

4. Если авторитет менеджера базируется на формальном иерархическом положении системы управления, то речь идет о:

- а) диктаторском стиле;
- б) бюрократическом;
- в) автократическом.

5. Если сотрудники высказывают свое мнение, решения принимаются совещательно, то речь идет о:

- А) коммуникационном стиле управления;
- Б) консультативном;
- В) совместном решении.

6. В управлении стратегическими изменениями используют следующие методы проведения изменений:

- а) жесткие и мягкие изменения;
- б) комбинированные методы;
- в) все вышеперечисленное.

7. К иерархическим типам структуры относят:

- а) линейную и функциональную;
- б) линейно-функциональную и дивизиональную;
- в) все вышеперечисленные.

8. К компонентам внешнего окружения системы управления предприятием относят:

- а) вход и выход;
- б) обратную связь и внешнюю среду;
- в) все вышеперечисленное.

5. СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андрейчиков, Александр Валентинович. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Системный анализ и принятие решений: учеб. / А. В. Андрейчиков, О. Н. Андрейчикова. М.: Вузовский учебник: Инфра-М, 2013. 395 с.: ил. (Вузов. учебник). Учебное (гриф УМО).
2. Бахотский В. В. Маркетинговые стратегии. Учебное пособие. Псков: Издательство ППИ, 2008. 111 с.
3. Волкогонова О. Д., Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: учебник. М.: ИД «Форум», ИНФРА — М, 2007. 254 с.
4. Володина О. А. Стратегический и инновационный менеджмент: учебное пособие / О. А. Володина, Л. Б. Миротин, А. К. Покровский. М.: Издательский центр «Академия», 2013. 202 с.: ил. (Высшее профессиональное образование. Бакалавриат. Учебное (гриф УМО).
5. Гальдикас Л. Н., Войку И. П. Управление изменениями. Учебное пособие. Псков: Псковский государственный университет, 2013. 432 с.
6. Жук Е. С. Стратегический маркетинг [Электронный ресурс]: учебник / Е. С. Жук, Н. П. Кетова. Электронные текстовые данные. Ростов н/Д.: Южный федеральный университет, 2011. 203 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/47144>. ЭБС «IPRbooks», по паролю. Загл. с титул. экрана.
7. Клавсуц И. Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник / И. Л. Клавсуц, Г. Л. Русин, И. В. Цомаева. Электронные текстовые данные. Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2014. 188 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/45034>. ЭБС «IPRbooks», по паролю. Загл. с титул. экрана
8. Конкурентные стратегии ведущих автоконцернов мира [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://myuniversity.ru>
9. Круглова Н. Ю. Стратегический менеджмент: учебник / Н. Ю. Круглова, М. И. Круглов. 2-е изд., перераб и доп. М.: Высшее образование, 2008. 492 с.
10. Кузнецов Б. Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие / Б. Т. Кузнецов. Электронные текстовые данные. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 624 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10511>. ЭБС «IPRbooks», по паролю. Загл. с титул. экрана.
11. Савельева Н. А. Стратегический менеджмент: учебник / Н. А. Савельева. Ростов н/Д.: Феликс, 2012. 382 с.
12. Ополченова Е. В. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: методические рекомендации по выполнению курсовой работы / Е. В. Ополченова. Электронные текстовые данные. М.: Российская международная академия туризма, Университетская книга, 2016. 80 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/51870>. ЭБС «IPRbooks», по паролю. Загл. с титул. экрана.

13. Панов А. И. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению (080100) «Экономика и управление» / А. И. Панов, И. О. Коробейников, В. А. Панов. Электронные текстовые данные. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 302 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/8582>. ЭБС «IPRbooks», по паролю. Загл. с титул. экрана.

14. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: методические указания к практическим занятиям для студентов бакалавриата, обучающихся по специальности 080507 «Менеджмент организации» по направлениям подготовки 080500, 080200 «Менеджмент». Электронные текстовые данные. М.: Московский государственный строительный университет, ЭБС АСВ, 2014. 60 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/30362>. ЭБС «IPRbooks», по паролю. Загл. с титул. экрана.

15. Томпсон мл. А. А. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации: учебник для вузов: Пер. с англ. / мл. А. А. Томпсон,

16. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]: учебник / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. Электронные текстовые данные. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 576 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/12862>. ЭБС «IPRbooks», по паролю. Загл. с титул. экрана.

17. Фомичев А. Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для вузов / А. Н. Фомичев. Электронные текстовые данные. М.: Дашков и К, 2014. 468 с. www.iprbookshop.ru/24817. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24817>. ЭБС «IPRbooks», по паролю. Загл. с титул. экрана.

18. Харченко В. Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник / В. Л. Харченко. Электронные текстовые данные. М.: Московский финансово-промышленный университет Синергия, 2012. 384 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/17046>. ЭБС «IPRbooks», по паролю. Загл. с титул. экрана.

19. Шаламова Н. Г. Методические указания к контрольным заданиям по дисциплине «Стратегический менеджмент» [Электронный ресурс]: Режим доступа: <https://megaobuchalka.ru/5/22047.html>

Влияние отдельных бизнес-процессов на обеспечение критических факторов успеха

Бизнес-процессы	Новые продукты	Стабильные поставки сырья	Современное оборудование	Квалифицированный персонал	Расширение клиентской базы	Информированность сотрудников	Удовлетворенность потребителя	Наличие ресурсов для расширения бизнеса	Связи	Оценка
1. Заказ на поставку готовой продукции					+		+	+		
2. Разработка новых продуктов	+				+		+			
3. Разработка новых технологий	+		+							
4. Исследование рынка	+	+	+		+		+			
5. Работа с персоналом	+	+	+	+	+	+				
6. Работа с поставщиками		+	+				+			
7. Взаимодействие со стороны организации	+				+					
8. Реклама					+					
9. Продвижение и поиск новых клиентов					+					
10. Мониторинг удовлетворенности потребителя	+				+		+			
11. Непрерывное улучшение качества	+	+	+		+	+	+			

Метод пошагового распределения затрат (теоретическая справка)

Метод пошагового распределения затрат применяется в тех случаях, когда непроизводственные подразделения оказывают друг другу услуги в одностороннем порядке (например, услуги прачечной в одностороннем порядке потребляются столовой, а услуги администрации — прачечной и столовой).

Общий принцип распределения затрат состоит в следующем: производственному подразделению, потребляющему большую часть услуг непроизводственного подразделения, должна приписываться пропорционально большая часть затрат этого сегмента. Конечно, можно распределить издержки непроизводственных подразделений между производственными центрами ответственности поровну. Однако в этом случае на лечение пациентов по одним подразделениям будут отнесены заведомо завышенные затраты, по другим — они будут ниже, чем на самом деле. В интересах лечебного учреждения получать реальные данные, позволяющие объективно оценить экономическую эффективность функционирования своих отдельных центров ответственности.

Процесс распределения затрат непроизводственных подразделений между производственными осуществляется поэтапно.

Этап 1. Определение затрат по подразделениям. Учитываются все затраты подразделения.

Этап 2. Определение базовой единицы, т. е. единицы объема предоставляемых вспомогательным подразделением услуг, используя которую можно легко определить потребление этих услуг другими подразделениями.

Например, для прачечной — количество выстиранного белья (кг); для столовой — количество приготовленных порций (шт.); для гаража — пробег автотранспорта (км) и т. д.

Этап 3. Распределение затрат. Выполняется на основе выбранных базовых единиц распределения. Общий порядок распределения — от непроизводственных подразделений к производственным. В результате распределения все затраты непроизводственных подразделений должны быть присвоены производственным центрам затрат. После распределения затрат одного вспомогательного подразделения оно больше не учитывается и в дальнейшем исключается из процесса пошагового распределения и следовательно, нельзя распределять на его счет затраты других вспомогательных подразделений.

Приписав затраты клиники доходным центрам ответственности, можно подсчитать стоимость лечения, например, в терапевтическом или хирургическом отделениях. Если оплата производится по выписанным пациентам, то полученные суммы нужно разделить на число пациентов за тот период, в течение которого учитывались затраты больницы. В результате можно будет сопоставить сумму полученных за лечение пациентов доходов с понесенными затратами.

Учебное издание

Гальдикас Лариса Николаевна
Гальдикас Витаутас Адомович
Круг Элеонора Александровна

Стратегический менеджмент

Учебное пособие

Технический редактор: Л. Н. Гальдикас
Компьютерная верстка: Л. Н. Гальдикас, М. В. Васильева
Корректор: С. Н. Емельянова

Подписано в печать 18.12.2019. Формат 60х90/16.

Гарнитура Times New Roman. Усл. п. л. 11,5.

Тираж 100 экз. Заказ № 5710.

Отпечатано на Versant 2100.

Адрес издательства:

Россия, 180000, г. Псков, ул. Л. Толстого, д. 4^а, корп. 3^а
Псковский государственный университет