

Федеральное агентство по образованию РФ  
Государственное образовательное учреждение высшего профессионального  
образования  
«АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ГОУВПО «АмГУ»)

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой ЭиМО

\_\_\_\_\_ В.З. Григорьева

« 06 » июня 2007 г.

# ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ПО ДИСЦИПЛИНЕ

для специальности 080507 – «Менеджмент организации»

Составитель: А.В. Васильева

г. Благовещенск

2007 год

*Печатается по решению  
редакционно-издательского совета  
экономического факультета  
Амурского государственного  
университета*

А.В. Васильева

Учебно-методический комплекс по дисциплине «Экономическая стратегия предприятия» для студентов очной и заочной форм обучения специальности 080507 «Менеджмент организации». - Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2007. – 126 с.

Цель учебно-методического комплекса по дисциплине «Экономическая стратегия предприятия» - дать студентам очной и заочной форм обучения по специальности 080507 «Менеджмент организации» знания методологических основ разработки функциональных стратегий предприятия и научить их применять эти знания на практике, привить им навыки самостоятельной работы с использованием стратегических методов, помочь овладеть техникой учета микро- и макроэкономических факторов внешней среды для разработки экономической стратегии предприятия.

© Амурский государственный университет, 2007

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Рабочая программа дисциплины.....	4
1.1. Цель и задачи дисциплины «Экономическая стратегия предприятия», ее место в учебном процессе .....	6
1.2. Содержание дисциплины «Экономическая стратегия предприятия».....	8
1.3. Распределение часов по курсу.....	13
2. Методические рекомендации по проведению семинарских и практических занятий.....	14
2.1. Контрольные вопросы и типовые задания.....	14
2.2. Типовые темы рефератов и докладов.....	24
2.3. План работы с кейсом и типовые кейсы.....	26
3. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов.....	63
4. Методические указания по выполнению домашних заданий и контрольных работ.....	70
4.1. Задание для контрольной работы студентов заочной формы обучения.....	70
4.2. Комплекты домашних заданий .....	76
5. Контроль знаний студентов.....	81
5.1. Формы контроля.....	81
5.2. Контрольные вопросы к зачету .....	82
5.3. Тестовые задания для оценки качества знаний по дисциплине.....	84
6. Список рекомендуемой литературы.....	90
7. Краткий конспект лекций.....	93
7.1. Лекция – Разработка антикризисной стратегии предприятия.....	93
7.2. Лекция –Теоретические основы экономической стратегии фирмы .....	117

# 1. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Федеральное агентство по образованию РФ

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования

«АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

(ГОУВПО «АмГУ»)

«Утверждаю»

Проректор по учебной работе

\_\_\_\_\_ Е.С. Астапова

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2006 г.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

по дисциплине «Экономическая стратегия предприятия»

для специальности 080507 «Менеджмент организации»

	080507 д/о	080507 з/о
Курс	5	5
Семестр	9	10
Лекции	28	14
Практические занятия	14	8
Лабораторные работы	28	
Зачет	9 семестр	10 семестр
Экзамен		
Курсовая работа		
Контрольная работа		10 семестр
Самостоятельная работа	56	96
Всего часов	112	112

Составитель: А.В. Васильева, старший преподаватель

Факультет экономический

Кафедра Экономики и менеджмента организаций (ЭиМО)

2006 г.

Рабочая программа составлена на основании авторских разработок.

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры ЭиМО

« 23 » января 2006 г. протокол № 7

Заведующий кафедрой В.З. Григорьева \_\_\_\_\_

Рабочая программа одобрена на заседании УМС по специальности\_\_

080507 « » 2006 г. протокол №

Председатель В.З. Григорьева \_\_\_\_\_

СОГЛАСОВАНО

Начальник УМУ

Г.Н. Торопчина

« » 2006 г.

СОГЛАСОВАНО

Председатель УМС факультета

Г.Ф. Чечета

« » 2006 г.

СОГЛАСОВАНО

Заведующий выпускающей кафедрой

В.З. Григорьева

« » 2006 г.

### 1.1. Цель и задачи дисциплины «Экономическая стратегия предприятия», ее место в учебном процессе

Нестабильность законодательства, политической ситуации внутри страны и за рубежом, обусловленная отсутствием четко определенной экономической модели развития Российской Федерации приводит к преобладанию в управленческой деятельности краткосрочных решений. Долгосрочные стратегические решения откладываются на неопределенное время, «до лучших времен». Вместе с тем такие времена для фирмы могут и не наступить: она окажется несостоятельной со всеми вытекающими отсюда последствиями банкротства.

На всех уровнях управления возрастает роль специалистов, умеющих принимать стратегические решения. В современных условиях без разработки стратегии невозможно управление предприятием. Менеджер любого уровня управления должен владеть навыками разработки экономической стратегии предприятия.

1.1. Цель преподавания дисциплины - дать студентам представление о содержании экономической стратегии предприятия, познакомить с основными понятиями данной дисциплины, методами разработки основных составляющих экономической стратегии предприятия.

1.2. Задачи изучения дисциплины. По завершению обучения по дисциплине студент должен:

- знать и понимать сущность, принципы формирования экономической стратегии фирмы, основные составляющие экономической стратегии предприятия;
- иметь представление об основных методах и особенностях разработки функциональных стратегий предприятия;
- владеть навыками диагностики текущей экономической стратегии предприятия;
- уметь анализировать информацию о внешней среде предприятия и формулировать функциональные стратегии предприятия, исходя из данного анализа;
- приобрести практические навыки разработки функциональных стратегий предприятия.

1.3. Перечень дисциплин, усвоение которых студентами необходимо для изучения данной дисциплины:

- основы экономической теории (механизм рыночной системы, предприятие в системе рыночных отношений, конкуренция и ее виды, анализ издержек производства, экономические кризисы и циклы, макроэкономическое равновесие);

-стратегический менеджмент (процесс стратегического управления, анализ окружающей среды, этапы разработки стратегии предприятия, управление стратегическими изменениями, конкурентная стратегия);

-маркетинг (система маркетинговых исследований, товарная политика предприятия, обеспечение конкурентоспособности товаров);

-экономика предприятия (предприятие как субъект и объект предпринимательской деятельности, продукция предприятия, производственные ресурсы предприятия, себестоимость продукции предприятия, организация производства, структура предприятия, управление предприятием, планирование на предприятии, финансы предприятия);

-статистика (статистическое наблюдение, статистическая сводка, группировка, обобщающие статистические показатели, средние величины, показатели вариации, выборочный метод в статистических исследованиях, статистическое изучение динамики коммерческой деятельности, индексный метод в статистических исследованиях, статистическое изучение связи показателей коммерческой деятельности, факторный анализ).

## 1.2. Содержание дисциплины «Экономическая стратегия предприятия»

### 1.2.1. Федеральный компонент

Данная дисциплина является дисциплиной специализации.

### 1.2.2. Наименование тем, их содержание, объем в часах лекционных занятий.

Тема 1. *Теоретические основы экономической стратегии фирмы* (2 часа).

Понятие экономической стратегии фирмы.

Основные составляющие экономической стратегии.

Особенности экономической стратегии.

Определение стратегической полезности долговременных управленческих решений.

Локальные цели экономической стратегии.

Этапы формирования экономической стратегии.

Тема 2. *Нестабильность внешней среды и виды стратегического управления фирмой* (2 часа).

Оценка степени нестабильности внешней среды.

Долгосрочное планирование. Стратегическое планирование.

Управление путем выбора стратегических позиций. Управление путем ранжирования стратегических задач. Управление по «слабым сигналам». Управление в условиях стратегических неожиданностей.

Тема 3. *Товарная стратегия фирмы* (2 часа).

Стратегическая сегментация внешней и внутренней среды фирмы.

Процесс выделения стратегических зон хозяйствования.

Выбор позиции в конкуренции.

Управление стратегическим набором.

Порядок формирования товарного ассортимента.

Тема 4. *Маркетинговая стратегия фирмы*. (2 часа).

Разработка и представление стратегии позиционирования. Позиционирование по Э.Райсу и Дж. Трауту. Позиционирование по М. Трисси и Ф. Виерсема.

Инструменты дифференцирования. Дифференцирование продукта. Дифференцирование услуг. Дифференцирование маркетинговых каналов. Дифференцирование образа.

Маркетинговые стратегии, основанные на жизненном цикле товара.  
Маркетинговые стратегии: этап внедрения. Маркетинговые стратегии: этап роста.  
Маркетинговые стратегии: этап зрелости. Маркетинговые стратегии: этап спада.

Тема 5. *Стратегия ценообразования* (2 часа).

Ценовая политика и ценовая стратегия предприятия.

Методы расчета цен.

Этапы разработки ценовой стратегии фирмы.

Модификация цен (по географическому принципу, через систему скидок, для стимулирования сбыта, ценовые линии).

Тема 6. *Стратегия взаимодействия фирмы с рынками производственных ресурсов* (2 часа).

Характеристика рынка факторов производства.

Принципы эффективного распределения ресурсов.

Факторы, определяющие спрос на ресурсы.

Тема 7. *Стратегия поведения фирмы на рынке денег и ценных бумаг* (2 часа).

Стратегия поведения фирмы на рынке денег.

Исторические аспекты рынка ценных бумаг в России.

Стратегия поведения фирмы на рынке ценных бумаг.

Тема 8. *Стратегия снижения транзакционных издержек* (2 часа).

Методика изучения потенциальных партнеров предприятия по рыночным транзакциям. Рекламная кампания как источник информации о потенциальных рыночных транзакциях.

Разработка стратегии снижения транзакционных издержек.

Юридические аспекты транзакционных издержек.

Тема 9. *Интеграционная стратегия предприятия* (2 часа).

Классификация направлений деятельности предприятия по установлению связей с другими юридическими или физическими лицами.

Цели и преимущества интеграции.

Типы интеграции: вертикальная, горизонтальная, диагональная.

Методы вертикальной интеграции: консолидация, группировка, франчайзинг, целевая пролонгация.

Формы горизонтальной интеграции.

Этапы формирования интеграционной стратегии предприятия.

Тема 10. *Стратегия снижения производственных издержек* (2 часа).

Стратегия получения конкурентных преимуществ за счет снижения затрат.

Достижение конкурентных преимуществ через лидерство в низкой стоимости продукции (регулирование процесса формирования затрат путем использования основных факторов, стратегический анализ издержек, регулирование процесса формирования цепочки нарастания издержек).

Тема 11. *Стратегия инвестиционной деятельности фирмы* (2 часа).

Инвестиционная деятельность фирмы.

Гибкость производства как экономическая категория (Жизненные циклы: спроса/технологии, спроса/технологии/товара. Уровни изменчивости технологии: стабильная, плодотворная, изменчивая).

Стратегия обновления ресурсов.

Реинжиниринг бизнес-процессов.

Стратегическая программа технического и социального развития фирмы.

Тема 12. *Стратегия инновационной деятельности фирмы* (2 часа).

Типы инвестиционной стратегии: наступательная, оборонительная, имитационная.

Выбор приоритетных направлений исследований и разработок.

Инновационные стратегии в ситуации выживания.

Инновационные стратегии в кризисной ситуации.

Ключевые моменты организации инновационной деятельности на предприятии.

Модель инновационного процесса.

Тема 13. *Стратегия реструктуризации* (2 часа).

Понятие и механизмы проведения реструктуризации.

Виды реструктуризации и разукрупнения.

Этапы реструктуризации.

Факторы, влияющие на рациональную границу предприятия: укрупнения или разукрупнения.

Группировка операций и формирование организационных подразделений.

Возможные последствия разукрупнения и реструктуризации.

Тема 14. *Стратегия предотвращения несостоятельности (банкротства) фирмы* (2 часа).

Механизм возникновения кризисного состояния фирмы.

Факторы кризиса деятельности фирм.

Классификация факторов финансовой состоятельности.

Законодательство РФ о несостоятельности (банкротстве).

Концепция антикризисного менеджмента – механизм предотвращения банкротства.

Диагностика финансовой состоятельности предприятия.

Классификация предприятий по уровням финансовой состоятельности и инвестиционной приоритетности.

Стратегии развития, реорганизационные политики.

Модели оптимального антикризисного управления предприятием.

### 1.2.3. Практические и семинарские занятия, их содержание и объем в часах.

Тема 1. *Разработка товарной стратегии предприятия* (2 часа).

*Работа над кейсом*

Тема 2. *Разработка маркетинговой стратегии предприятия* (2 часа).

*Работа над кейсом*

Тема 3. *Разработка стратегии ценообразования предприятия* (2 часа).

*Работа над кейсом*

Тема 4. *Разработка стратегии поведения фирмы на рынке денег и ценных бумаг* (2 часа).

*Работа над кейсом*

Тема 5. *Разработка инвестиционной стратегии предприятия* (2 часа).

*Работа над кейсом*

Тема 6. *Разработка интеграционной стратегии предприятия* (2 часа).

*Работа над кейсом*

Тема 7. *Разработка антикризисной стратегии предприятия* (2 часа).

*Работа над кейсом*

1.2.4. Лабораторные занятия, их содержание и объем в часах.

Задание 1 - Определение иерархии формирования стратегий фирмы (1 час)

Задание 2 – Определение состава производственной системы фирмы (1 час)

Задание 3 – Разработка товарной стратегии фирмы (1 часа)

Задание 4 – Разработка стратегии ценообразования (1 час)

Задание 5 – Разработка стратегии взаимодействия фирмы с рынками  
производственных ресурсов (1 час)

Задание 6 – Разработка стратегии поведения фирмы на рынке денег и  
ценных бумаг (1 час)

Задание 7 – Разработка стратегии снижения транзакционных издержек (1 час)

Задание 8 – Разработка стратегии внешнеэкономической деятельности  
фирмы (1 час)

Задание 9 – Разработка стратегии снижения производственных издержек (1 час)

Задание 10 – Разработка стратегии инвестиционной деятельности фирмы (1 час)

Задание 11 – Разработка стратегии инновационной деятельности фирмы (1 час)

Задание 12 – Разработка стратегии управления персоналом фирмы (1 час)

Задание 13 – Разработка стратегии предотвращения несостоятельности  
(банкротства) фирмы (2 часа)

Наглядным пособием при выполнении лабораторных работ является следующий практикум:

Васильева А.В. Экономическая стратегия предприятия: Практикум для студентов специальности 06.11 «Менеджмент организации» очной и заочной форм обучения. Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2004. – С. 30.

### 1.3. Распределение часов по курсу

Наименование темы	Количество часов						
	Д/о				З/о		
	Лекции	Практ	Лабор	СРС	Лекции	Практ	СРС
1. Теоретические основы экономической стратегии фирмы	2	0	1	4	1	1	7
2. Нестабильность внешней среды и виды стратегического управления фирмой	2	0	1	4	1	1	7
3. Товарная стратегия фирмы	2	2	1	4	1	0,5	7
4. Маркетинговая стратегия фирмы	2	2	1	4	1	0,5	7
5. Стратегия ценообразования	2	2	1	4	1	0,5	7
6. Стратегия взаимодействия фирмы с рынками производственных ресурсов	2	0	0	4	1	0,5	6
7. Стратегия поведения фирмы на рынке денег и ценных бумаг	2	2	1	4	1	0,5	7
8. Стратегия снижения транзакционных издержек	2	0	1	4	1	0,5	6
9. Интеграционная стратегия предприятия	2	2	1	4	1	0,5	7
10. Стратегия снижения производственных издержек	2	0	1	4	1	0,5	7
11. Стратегия инвестиционной деятельности фирмы	2	2	1	4	1	0,5	7
12. Стратегия инновационной деятельности фирмы	2	0	1	4	1	0,5	7
13. Стратегия реструктуризации	2	0	1	4	1	0,5	7
14. Стратегия предотвращения несостоятельности (банкротства) фирмы	2	2	2	4	1	0,5	7
Итого	28	14	14 (2 подгруппы)	56	14	8	96

## 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРОВЕДЕНИЮ СЕМИНАРСКИХ И ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

### 2.1. Контрольные вопросы и типовые задания

Тема 1. *Разработка товарной стратегии предприятия* (2 часа).

Контрольные вопросы:

1. Какие параметры используют для выделения стратегической зоны хозяйствования (СЗХ)?

2. Считаете ли Вы необходимым проводить дополнительный анализ для принятия решения о направлении капитальных вложений, если Вами получены с помощью матрицы Бостонской консультационной группы следующие характеристики:

- СЗХ-1 относится к категории «дойная корова»;
- СЗХ-2 относится к категории «дикая кошка»;
- СЗХ-3 относится к категории «звезда».

При этом известно, что СЗХ-3 находится на этапе ускоренного роста; СЗХ-2 — на этапе зрелости.

3. Та же ситуация, но данные получены с помощью матрицы «Мак-Кинзи»?

4. Оцените привлекательность стратегической зоны хозяйствования, используя следующие данные:

СЗХ-1: перспективы роста — высокие; рентабельность — средняя; неблагоприятные тенденции — не наблюдаются; благоприятные тенденции — возрастут. Относительный вклад каждого из перечисленных факторов определите по своему усмотрению с мотивировкой своего решения.

5. Как изменится Ваше решение, если в матрице баланса жизненных циклов (в долгосрочной перспективе) СЗХ-2 станет убыточной.

6. Когда предпочтительнее применять в качестве стратегического решения концепцию синергизма?

7. Чем отличается подход, основанный на применении метода анализа иерархий от метода анализа «стоимость—эффективность» при определении качества того или иного стратегического решения, связанного с управлением стратегическим набором?

8. Что является критерием (критериями) формирования предпочтительного товарного ассортимента из базового ассортимента? Изложите основные этапы формирования товарного ассортимента.

*Работа над кейсом*

Тема 2. *Разработка маркетинговой стратегии предприятия* (2 часа).

Контрольные вопросы:

1. Покажите связь между экономической стратегией и маркетинговой деятельностью фирмы.
2. Дайте понятие стратегии маркетинга.
3. Объясните цикличность маркетингового управления фирмой.
4. Сформулируйте вопросы из области ситуационного анализа по его разным направлениям (рынки, товары и т. д.).

*Работа над кейсом*

Тема 3. Разработка стратегии ценообразования предприятия (2 часа).

Контрольные вопросы:

1. Назовите основные виды ценовой политики фирмы.
2. Какой метод ценообразования позволяет фирме максимизировать прибыль или минимизировать убытки в краткосрочном и долгосрочном периоде?
3. В чем отличие использования правила  $MR = MC$  в условиях чистой конкуренции и монополистической конкуренции?
4. Верно ли высказывание о том, что монополист всегда стремится установить максимально высокую цену, по которой потребители еще будут приобретать товар?
5. Кратко охарактеризуйте влияние основных ценообразующих факторов на уровень продажной цены.
6. Установите графическим методом оптимальное соотношение цены и объема производства, максимизирующие прибыль фирмы в долгосрочном периоде. Для решения задачи заполните таблицу, представленную ниже.

Кривая спроса в зависимости от цены товара задается функцией:  $y = 10 - 0,28x$

Объем выпуска, шт.	Цена, долл.	Совокупные издержки, долл.	Предельные издержки, долл.	Совокупный доход, долл.	Предельный доход, долл.	Совокупная прибыль, долл.
5	8,8	35,5				
6	8,5	37,8				
7	8,2	39,9				
8	7,9	42,0				
9	7,6	44,0				
10	7,3	46,0				
11	7,0	48,2				
12	6,7	50,5				
13	6,4	53,0				
14	6,1	55,7				
15	5,8	58,8				

7. Какие ценовые модификации могут использовать фирмы, стремясь увеличить объем продаж?

*Работа над кейсом*

Тема 4. *Разработка стратегии поведения фирмы на рынке денег и ценных бумаг* (2 часа).

Контрольные вопросы:

1. Охарактеризуйте структуру и функции финансового рынка.
2. Охарактеризуйте факторы, обуславливающие принятие решения фирмой о привлечении заемных средств.
3. Расскажите о видах кредитов.
4. Дайте определение опциону.
5. Чем отличается опцион пут от опциона колл?
6. Чем отличается опцион от фьючерса?
7. Дайте характеристику видов опционов.
8. Перечислите преимущества опционов.
9. В чем состоят базисные опционные стратегии: простые; другие?
10. Как можно графически изобразить опционные стратегии?
11. Как формируется цена на биржевые опционы?

*Работа над кейсом*

Тема 5. *Разработка инвестиционной стратегии предприятия* (2 часа).

Контрольные вопросы:

1. Назовите направления инвестиций во «внешние условия» функционирования фирмы.
2. В чем отличие понятия «гибкости» с технической и экономической точек зрения?
3. Почему в условиях рынка в большинстве случаев предпочтительна гибкость профиля фирмы, если доказано существование значительного эффекта масштабов производства, достигаемого в условиях стабильной технологии?
4. Если коэффициент ассоциации равен 0,8, можно ли говорить о благоприятных условиях для формирования гибкого профиля фирмы? Какую информацию нужно получить дополнительно?
5. Что нужно определить для выработки стратегии обновления технических ресурсов фирмы?
6. Перечислите виды работ, которые необходимо выполнить для разработки стратегической программы технического и социального развития (СПТСР) по тому или иному виду конечного продукта, выделяемого при декомпозиции главной цели поддержания оптимальной (наиболее целесообразной) гибкости профиля фирмы.

7. Что может выступать в качестве агрегированных целей СПТСП для той или иной стратегической зоны хозяйствования?

8. Назовите наиболее предпочтительные группы средств достижения целей СПТСП.

9. Опишите порядок выбора предпочтительных вариантов средств достижения целей СПТСП.

10. Как оценить эффективность использования того или иного средства достижения целей СПТСП? Каким образом этот показатель можно увязать с эффективностью функционирования того или иного стратегического хозяйственного центра или фирмы в целом?

11. Изложите подход к определению предпочтительной величины межреконструкционного периода.

*Работа над кейсом*

Тема 6. *Разработка интеграционной стратегии предприятия* (2 часа).

Контрольные вопросы:

1. Перечислите рыночных и институциональных социально-экономических агентов, от действий которых в значительной степени зависит успех работы предприятия.

2. Охарактеризуйте направления деятельности предприятия по установлению связей с другими юридическими или физическими лицами.

3. Сформулируйте общее определение экономической интеграции.

4. Раскройте цели и преимущества интеграции.

5. Дайте характеристику типам интеграции.

6. Охарактеризуйте методы вертикальной интеграции.

7. Назовите формы горизонтальной интеграции.

8. Раскройте содержание этапов формирования интеграционной стратегии предприятия.

*Работа над кейсом*

Тема 7. *Разработка антикризисной стратегии предприятия* (2 часа).

Контрольные вопросы:

1. Перечислите основные факторы кризиса российской экономики. В чем состоит главная причина несостоявшейся ликвидации кризиса неплатежей?

2. На какие основные группы классифицируют факторы платежеспособности? Воздействию каких факторов фирмы могут противостоять и за счет каких мер?

3. Каковы отличия защитной и наступательной реакции фирм на кризисное состояние?
4. Что понимают под несостоятельностью (банкротством)? Какой его внешний признак? В течение какого срока должны быть удовлетворены требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнены обязательства по уплате обязательных платежей, начиная с даты их исполнения?
5. При наличии каких признаков несостоятельности фирмы арбитражный суд имеет основания признать ее банкротом? Какой минимальный объем совокупных требований к фирме-должнику является достаточным для открытия судопроизводства по факту признания этой фирмы банкротом?
6. По каким нормативным критериям устанавливают несостоятельность фирмы? Исходя из каких оценок сложившейся структуры баланса фирмы характеризуется ее платежеспособность? Назовите условия, при которых устанавливается реальная возможность восстановления платежеспособности фирмы?
7. Перечислите возможные реорганизационные процедуры, применяемые к фирме-должнику по решению арбитражного суда. Какие из них относят к мерам восстановления платежеспособности?
8. Что является основанием для введения внешнего управления? Какова его максимальная продолжительность? В каких случаях решением арбитражного суда внешнее управление заменяется конкурсным производством?
9. Что понимают под параметрическим анализом деятельности фирмы? В чем состоят его отличительные от задач классического экономического и, в частности, маркетингового анализа специфические возможности?
10. Что означает принцип «временной неограниченности функционирования фирмы»?
11. На какие вопросы могут быть получены ответы в процессе экспресс-диагностики финансового состояния фирмы? Какие информационные источники используют в этом виде анализа?
12. По каким «больным» статьям баланса выявляются в процессе экспресс-диагностики явные недостатки в работе фирмы? Какие решения должны быть приняты менеджерами фирмы при их возникновении?
13. В чем состоит отличие «функционирующего капитала» фирмы от «живого функционирующего капитала»? Тенденция изменения какого из этих показателей особенно важна для кредиторов и инвесторов фирмы и почему?
14. Что понимают под собственными оборотными средствами? Может ли их величина быть отрицательной?

15. Назовите «слабые сигналы» — симптомы возможного банкротства. Каким образом должны на них реагировать менеджеры фирмы?
16. На какие основные группы (комплексные разделы) подразделяют параметры (показатели), характеризующие различные направления деятельности фирмы?
17. Перечислите показатели, по которым оценивают эффективность управления фирмой. Каковы предельные значения этих показателей?
18. Какими показателями оценивается ликвидность фирмы? В чем отличие понятий текущей и абсолютной ликвидности? Какой из этих показателей точнее отражает реальные возможности фирмы в погашении всех своих обязательств, если ее кредиторы одновременно предъявят требования?
19. Что понимают под деловой активностью фирмы? Какими показателями она оценивается? Каким образом может быть достигнута достаточно высокая рентабельность деятельности фирмы в целом при сравнительно низкой величине прибыли, приходящейся на 1 руб. объема продаж?
20. Что понимают под эффектом финансового рычага, дифференциалом и плечом рычага? Вам как менеджеру фирмы необходимо принять решение о целесообразности взятия банковского кредита. При какой минимальной величине дифференциала допустимы новые заимствования?
21. Каково, на Ваш взгляд, экономическое содержание показателя вероятности банкротства, рассчитываемого по Z-индексу Е. Альтмана?
22. По каким направлениям наиболее целесообразна реструктуризация баланса неплатежеспособного предприятия, преследующего цели выживаемости?
23. Чем характеризуется «чистая» и «смешанная» политики фирмы?
24. На конец квартала финансовое состояние фирмы характеризуется отсутствием прибыли от текущей деятельности, а также следующими значениями показателей текущей ликвидности и обеспеченности собственными средствами, рассчитанными по отчетным данным
- $$K_{тл} = 600 \text{ млн. руб.} / 400 \text{ млн. руб.} = 1,5;$$
- $$K_{осс} = (500 \text{ млн. руб.} - 452 \text{ млн. руб.}) / 600 \text{ млн. руб.} = 0,08.$$
- Определите допустимые параметры «чистых» и «смешанных» политик реструктуризации имущества фирмы, при которых обеспечивается восстановление структуры ее баланса и платежеспособность.
25. В чем состоит экономическая сущность функционала и ограничений оптимизационной модели политики текущей деятельности фирмы? Каким образом обеспечивается возможность практической реализуемости такой модели?

26. Какова экономическая сущность функционала и ограничений оптимизационной модели стратегического развития фирмы?

27. Каким образом могут быть учтены рыночные факторы риска и неопределенности деятельности, влияющие на экономическое поведение фирмы, в ее оптимизационных моделях текущих политик и стратегического развития?

28. Какие прогнозные функции могут быть построены по результатам моделирования текущих политик и стратегий развития?

29. Охарактеризуйте методики оценки несостоятельности (банкротства) фирмы.

*Работа над кейсом*

*Практическое занятие. Разработка функциональных стратегий*

Производственная стратегия

Производственная стратегия – это подсистема корпоративной стратегии, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по созданию и реализации продукта организации.

Таблица 1 – Производственная стратегия \_\_\_\_\_ (наименование организации) на период t-летней стратегии организации

№	Наименование стратегической позиции (виды основных стратегических решений)	Стратегические цели	Стратегические указания	Конкретные действия и мероприятия
1.	Производственные мощности (фокусирование по параметрам)			
1.1.	География размещения			
1.2.	Продуктовые группы			
1.3.	Общность технологии			
1.4.	Стадия жизненного цикла продукта			
1.5.	Объем производства			
1.6.	Производительность (по конкретным мощностям и группам оборудования)			
1.7.	Другие параметры			
2.	Вертикальная интеграция			
3.	Технологические процессы			
4.	Масштаб производства традиционных продуктов			
5.	Масштаб производства новых продуктов			
6.	Использование производственного персонала			
7.	Управление качеством производства			
8.	Производственная инфраструктура			
9.	Взаимоотношения с поставщиками и другими партнерами по кооперации			
10.	Управление производством			

## Стратегия управления персоналом

Стратегия управления персоналом – это подсистема стратегии организации, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по реализации концепции использования и развития потенциала персонала организации в целях обеспечения ее стратегического конкурентного преимущества.

Таблица 2 – Персонал: стратегическая программа широкого действия

\_\_\_\_\_ (наименование организации) на период t-летней стратегии организации

№	Вид решения	Цели		Конкретные подпрограммы действий
		Стратегические	Тактические	
1	Отбор, расстановка и продвижение кадров	Повышение квалификации действующего персонала посредством обучения для достижения необходимого положения в будущем	Формирование для всех категорий персонала индивидуальных планов повышения квалификации	План повышения квалификации персонала (по всем категориям). Универсальные программы обучения. Анализ профессиональных навыков, которые потребуются в будущем. Корпоративные программы по тренингу менеджеров организации.
2	Оценка персонала			Проведение семинаров по вопросам карьеры при совместном участии начальников и подчиненных. Семинары по взаимоотношениям внутри персонала.
3	Система вознаграждений (компенсаций)	Реализация принципа дифференцированного вознаграждения	Углубление дифференциации вознаграждения среди всех категорий персонала	Семинары для специалистов верхнего уровня, связанные с оценкой деятельности и вознаграждением. Система поощрения за качество оказываемых услуг. Вознаграждение за правильное обслуживание. Система поощрения за обеспечение роста прибыли. Программы по бонусам и премированию акциями организации.
4	Развитие менеджмента персонала	Увеличить долю рынка, улучшить обслуживание, повысить качество и производительность	Подготовить менеджеров к текущим изменениям бизнеса	Программы развития для менеджеров высшего звена. Семинары, посвященные развитию потенциала персонала на корпоративном уровне. Тренинги по навыкам управления в малых группах. Проекты по кадровому росту организации. Создание системы бездефектного функционирования.

Финансовая стратегия - это подсистема корпоративной стратегии, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по использованию собственных и привлеченных внешних финансовых ресурсов в организации для достижения стратегического конкурентного преимущества.

Таблица 3 – Финансовая стратегия \_\_\_\_\_ (наименование организации) на период t-летней стратегии организации

№	Наименование стратегической позиции (виды основных стратегических решений)	Стратегические цели	Стратегические указания	Конкретные действия и мероприятия
1.	Показатели корпоративной стратегии (сводные стратегические показатели)	Например, увеличить общий доход не менее, чем в 1,5 раза	Увеличить общий доход по бизнесу № 1 в 2 раза.	Обеспечить контроль за приростом затрат, связанных с увеличением складских помещений в 2,1 раза
1.1.	Бизнесы		Увеличить общий доход по бизнесу № 2 в 1,6 раза.	
1.1.1.	Стратегические показатели по бизнесу № 1			
1.1.2.	Стратегические показатели по бизнесу № 2 (n)		Увеличить реальный размер дивидендов по всем видам акций	
1.2.	Подсистемы обеспечения			
1.2.1.	Стратегические показатели по обеспечению № 1			
1.2.2.	Стратегические показатели по обеспечению № 2 (n)	Обеспечить рост потока денежной наличности		Обеспечить контроль за приростом экономии, связанной с заменой 50 грузовых транспортных единиц марки ЗИЛ (ЗИЛ-130) на 40 транспортных единиц марки ГАЗ (Газель)
1.3.	Другие сводные позиции			
2.	Решения по оптимизации корпоративных финансов		Обеспечить прирост совокупного дохода за счет роста всех бизнесов на 70 %	
2.1.	Укрупненный баланс			
2.1.1.	Дебиторская задолженность			
2.1.2.	Кредиторская задолженность			
2.2.	Решения по оптимизации внутренних финансовых потоков			
2.3.	Стратегические изменения финансовой системы организации			
2.4.	Решения по налогам			

№	Наименование стратегической позиции (виды основных стратегических решений)	Стратегические цели	Стратегические указания	Конкретные действия и мероприятия
2.5.	Решения по дивидендам			Обеспечить контроль за ростом финансового потока, вызванного увеличением производственных мощностей по бизнесу № 1
2.6.	Меры по обеспечению роста уровня рыночной капитализации			
2.6.1.	Проведение оценки организации			
2.6.2.	Паблик-релейшанз акции			
3.	Развитие и финансовая реструктуризация			
3.1.	Финансово-инвестиционная стратегия			
3.1.1.	Суммарный объем инвестиций на весь стратегический период			
3.1.2.	Объем инвестиций по годам стратегического периода			
3.1.3.	Стратегические инвестиционные проекты			
	3.1.3.1. Проект № 1			
	3.1.3.2. Проект № 2			
3.2.	Лизинг			
3.3.	Решения по операциям с собственными ценными бумагами			
3.4.	Решения по финансовым рынкам (операции с чужими ценными бумагами)			
3.5.	Стратегические альянсы			
3.5.1.	Партнеры по конкретным бизнесам			
3.5.2.	Финансовые институты			
3.5.3.	Другие партнеры			
3.6.	Решения по венчурному капиталу			
3.7.	Поглощения			
3.8.	Слияния			

#### Продуктово-маркетинговая стратегия

Продуктово-маркетинговая стратегия - это подсистема стратегии организации, которая нацелена на анализ, разработку и принятие стратегических решений по номенклатуре, ассортименту, качеству и объему производства продуктов, а также реализации продуктов на соответствующих рынках

Таблица 4 – Продуктово-маркетинговая стратегия / программа

№	Наименование позиции	Ключевой вопрос	Вид решения (деятельности)
1.	Продукт		
1.1.	Конкурентные преимущества		

1.2.	Номенклатура		
1.3.	Ассортимент		
1.4.	Объем		
1.5.	Производство как вся технологическая цепочка создания и реализации конкретного продукта		
2.	Рынок (маркетинг)		
2.1.	Сегментация рынка сбыта		
2.2.	Продвижение продукта		
2.3.	Ценообразование		
2.4.	Сбыт и техники продаж		

## 2.2. Типовые темы рефератов и докладов

1. Анализ проникновения международных компаний на российский рынок («Нестле», «Сан Интербрю», «Юнилевер», «Данон») (Внешнеэкономический бюллетень. – 2005. - № 2).

2. Анализ стратегии как начало реинжиниринга компании (Консультант директора. – 2006. - № 6).

3. Анализ отечественного опыта стратегического планирования развития корпорации (Консультант директора. – 2006. - № 6).

4. Выбор стратегии и роль российских предпринимателей (Проблемы теории и практики управления. – 2003. - № 5).

5. Выбор стратегии развития предприятий (Текстильная промышленность. – 2006. - № 4).

6. Глубинный маркетинг в стратегии развития предприятия (Риск. – 2005. - № 4).

7. Две стратегии внедрения системы «Шесть сигм» (Консультант директора. – 2006. - № 9).

8. Инвестиционная стратегия антикризисного менеджмента (Консультант директора. – 2006. - № 4).

9. Инновационные стратегии в Центральной и Восточной Европе (Проблемы теории и практики управления. – 2003. - № 6).

10. Кадровые стратегии промышленных предприятий (Проблемы теории и практики управления. – 2003. - № 3).

11. Классификация стратегий развития автомобильных компаний в современном мире и перспективы отечественного автопрома (Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. - № 1).

12. Маркетинговая стратегия для лидеров рынка (Маркетолог. – 2002. - № 9).

13. Маркетинговые стратегии международных компаний на российском рынке (Маркетинг. – 2006. - № 3).

14. Методические подходы к разработке и реализации стратегий развития в розничной торговле (Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. - № 3).
15. Научные основы стратегии крупной промышленной компании (Экономист. – 2006. - № 5).
16. Организация работы по созданию маркетинговых стратегий и тактических действий в торговой сети (Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. - № 6).
17. Особенности коммуникационной стратегии бренда VICTORIA (Бренд-менеджмент. – 2006. - № 2).
18. Особенности стратегии сбыта и дистрибьюции услуг (Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. - № 4).
19. Оценка маркетинговых стратегий, применяемых операторами сотовой связи РФ (Маркетолог. – 2005. - № 2, 17).
20. Разработка маркетинговой стратегии предприятия на основе продуктово-рыночных модулей (Практический маркетинг. – 2004. - № 1).
21. Реализация стратегии предприятия (Консультант директора. – 2005. - № 22).
22. Реинжиниринг стратегических процессов (Проблемы теории и практики управления. – 2005. - № 4).
23. Реструктуризация предприятия как один из способов стратегического управления в условиях кризиса. (Консультант директора. – 2006. - № 15).
24. Розничная стратегия (Маркетолог. – 2006. - июль).
25. Системная стратегия организационных изменений в развивающейся корпорации (Проблемы теории и практики управления. – 2005. - № 3).
26. Соответствие стратегий маркетинга и рекламы в эволюционном развитии (Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. - № 2).
27. Стратегические альянсы наукоемких корпораций США (Проблемы теории и практики управления. – 2006. - № 4).
28. Стратегия внедрения на рынок путем установления низких цен (Маркетолог. – 2006. - июль).
29. Стратегия всеобщего контроля качества и обучение персонала в японских фирмах (Проблемы теории и практики управления. – 2002. - № 1).
30. Стратегия выхода образовательного учреждения на внешний рынок (Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. - № 4).
31. Стратегия клиентской лояльности (Маркетинговые коммуникации. – 2005. - № 4).
32. Стратегия компании: от разработки до реализации (Консультант директора. – 2004. - № 12, 2005. - № 11, 2003. - № 19, 20).

33. Стратегия минимизации трудовых затрат на российских предприятиях (Проблемы теории и практики управления. – 2003. - № 6).
34. Стратегия повышения эффективности издержек производства фирмы: условия разработки, проблемы реализации (Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. - № 6).
35. Стратегия построения имиджа (Маркетолог. – 2002. - № 11).
36. Стратегия развития кооперативного производства республики Бурятия (Регион. – 2005. - № 4).
37. Стратегия развития науки и технологии в США в XXI веке (Проблемы теории и практики управления. – 2002. - № 1).
38. Стратегия развития предприятия и инновационные приоритеты (Проблемы теории и практики управления. – 2005. - № 5).
39. Стратегия управления ассортиментом продукта (Консультант директора. – 2005. - № 5, 6).
40. Социальная стратегия предприятия: проблема выбора (Консультант директора. – 2004. - № 21).
41. Типологический подход к формированию межфирменных стратегических альянсов (Проблемы теории и практики управления. – 2006. - № 7).
42. Уникальность разработки и продвижения нишевого бренда (Маркетинговые коммуникации. – 2006. - № 4).
43. Факторы успеха маркетинговых стратегий МНК в России (Маркетинг. – 2006. - № 1, 2).

### 2.3. План работы с кейсом и типовые кейсы

*План работы с кейсом (организация проведения занятий с учебной группой)*

Методика проведения занятий по кейсу включает следующие этапы:

1-е занятие – 0,25 часа.

1. Формирование рабочих групп (команд) из 5-6 человек, освещение задач, методов и последовательности действий, раздача необходимого материала и пояснения по его использованию.

2. Выбор лидера в каждой из рабочих групп, задачей которого является агрегирование и обработка промежуточных и конечных результатов.

3. Ознакомление и изучение студентами материалов, характеризующих деловую ситуацию (в рамках самостоятельной внеаудиторной работы).

2-е занятие – 0,5 часа.

1. Работа в группах: разработка командами вариантов экономической стратегии развития фирмы.

При этом каждая команда (в рамках самостоятельной внеаудиторной работы) должна выполнить задания предусмотренные кейсом.

При выработке решения команда может представить обоснования, подкрепленные соответствующими расчетами и исследованиями, по изменению маркетинговой политики фирмы, стратегии ценообразования, экономии издержек, реорганизации предприятия и другим проблемам.

2. Обсуждение вариантов экономической стратегии, предлагаемых группами, резюме.

Возможна экспертная оценка предлагаемых решений и выбор наиболее рационального из них. В качестве экспертов выступают преподаватель и представители команд.

### *Типовые кейсы*

*Кейс: Ангарский керамический завод: Стратегия развития*

### ВВЕДЕНИЕ

Одним из производителей керамической продукции в Иркутской области является Ангарский керамический завод. Он имеет многолетнюю историю. Завод был построен и введен в действие еще при планово административной экономике в 70-х годах. При проектировании завода учитывалось, что его мощности по производству керамической плитки для внутренней облицовки стен и полов, санитарно- строительных изделий будут удовлетворять растущую потребность в этих товарах со стороны стройиндустрии такого обширного региона как Восточная Сибирь и Дальний Восток.

Переход страны на рыночные рельсы изменил не только форму собственности завода (в настоящее время- это акционерное общество закрытого типа), но и создал определенные трудности со сбытом, производством, управлением. Самой существенной проблемой, как и для большинства российских предприятий, является создание такой системы управления, которая бы способствовала активной адаптации производства к внешней среде.

С рассмотренной проблемой тесно связан и процесс выработки стратегии. На сегодняшний день Ангарский керамический завод четко выработанной стратегии не имеет.

### КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ЗАВОДА

В результате приватизации Ангарский керамический завод получил статус акционерного общества закрытого типа. Основные виды деятельности: производство плитки для внутренней облицовки стен; производство плиток для полов; производство санстройизделий. Они приносят предприятию до 90 % валового дохода. Производство

других товаров народного потребления и торгово-посредническая деятельность не являются основными. Последняя обусловлена специфической потребностью в реализации товара, полученного по бартеру в качестве оплаты за продукцию завода.

Результаты деятельности завода представлены в таблице.

Таблица 5 - Динамика производства и реализации продукции, тыс. р.

Показатели	1995	1996	1997
Товарная продукция	18599	20463	26831
Реализованная продукция	17895	20272	26174
Товарная продукция в плановых ценах	18599	20463	26831



Общее управление, как и решение стратегических задач сконцентрировано в руках его директора. В прямом подчинении директора находятся руководители таких отделов как бухгалтерия, отдел кадров, отдел технического контроля, планово-экономический отдел, отдел труда и заработной платы, отдел капитального строительства, главный инженер. Отдел снабжения, отдел сбыта, транспортный цех, тарно-строительный цех подчиняются заместителю директора. Все производственные и обслуживающие подразделения (типа ремонтно-механического цеха, электроинструментального участка и т.п.) находятся в ведении главного инженера.

Средний возраст имеющегося оборудования составляет семь лет. В ближайшее время его замена и реконструкция предприятия не предусматриваются.

Нормативная и фактическая численность управляющего звена представлены в таблице.

Таблица 6 - Численность работников управления

Показатели	1995	1996	1997
Фактическая численность	17	18	17
Нормативная численность	24	23	23

## ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Основными субъектами в принятии стратегических решений являются: непосредственно директор завода; начальник планово-экономического отдела; начальник отдела сбыта; главный инженер; начальник производственно-технический отдела.

На сегодняшний день ситуация такова, что информация, поставляемая планово-экономическим отделом носит только рекомендательный характер. Выполненные анализы тенденций спроса, предложения при определении стратегии играют второстепенную роль, по сравнению с информацией предоставляемой отделом сбыта (продажи в отдельные периоды времени, ассортимент и объемы заключенных договоров с торговыми, строительными организациями). Решающая роль в принятии решений относительно объемов и ассортимента выпускаемой продукции принадлежит главному инженеру и подчиненному непосредственно ему начальнику производственно-технического отдела.

Подобная ситуация отражает особенности годами складывавшейся системы управления - когда основным звеном в принятии решений были службы отвечающие за производство и мощности предприятия.

Сформировавшаяся система мотивации управленческих работников ориентирована на получение стабильной, установленной трудовым договором заработной платы. Размеры премий, выплачиваемых сотрудникам по итогам работы завода в целом за последние два года, не превышают 10 % от общей суммы выплат. Начисление премии производится пропорционально заработной плате и не отражает индивидуальный вклад сотрудника или отдела. Основная масса сотрудников удовлетворена сложившейся, по сути, "уравнительной" системой премирования.

Анализ системы заработной платы рабочих показал, что 96 % их заработной платы приходится на основную. Доплаты рядовых работников определяются показателями достигнутого ими профессионального мастерства, совмещения профессий. Доплаты руководящему составу носят премиальный характер и зависят от увеличения объема выпускаемой продукции, повышения качества продукции, экономии затрат, увеличения прибыли от хозяйственной деятельности предприятия в целом. Размеры премии рабочих зависят от качества и объема выполненных работ. С одной стороны, сумма премии уменьшается за каждый процент невыполнения планового задания и допущенный брак, с другой стороны, на предприятии предусмотрены компенсации гарантийного характера - доплаты, производящиеся в случае невыполнения работником своих обязанностей по независящим от него причинам (например, при выпуске бракованной продукции не по его вине, а в результате нарушения технологической дисциплины на предыдущем переделе, отсутствии сырья и др.).

## ВНЕШНЯЯ СРЕДА

Основным потребителем продукции до 1992-93 гг. (до 80%) являлась строительная индустрия. Однако, в последнее время, расширение вторичного рынка жилья в регионе и необходимость проведения капитального ремонта силами домохозяйств и жилищно-коммунальными управлениями расширили рыночный сегмент торговых организаций. Временами ухудшающаяся конъюнктура рынка стройиндустрии (табл.) заставляет все больше ориентироваться на продажи продукции завода через собственную торговую сеть (в отдельные периоды доход, полученный посредством реализации продукции таким индивидуальным и коллективным заказчикам достигает 50 % его общего объема).

В последние годы активно набирает силу конкуренция на мелкооптовом и розничном рынке керамической продукции. Основными конкурентами являются как отечественные производители (см. табл.), так и зарубежные фирмы "Daytona", "Della Robbia", "Vandelli", "Velor", "Porcellanato", и др (Италия), "Luser", "Alaplana", "Hosersa" и др. (Испания) и др.- предоставляющие аналогичную продукцию в полном объеме на российский рынок. В последнее время с отдельными наименованиями товаров на иркутском рынке появились производители из таких стран как Финляндия ("Trevi Uniara"), Чехословакия ("Jika").

Таблица 7 - Развитие стройиндустрии в Иркутской области

Показатель	1994	1995	1996	1997	1998 (прогноз)
Введено жилья, тыс. м <sup>2</sup>	533	515	399	216	400
Выделено средств из бюджета области (млрд.р.)	(нет данных)	(нет данных)	73	49	13(в оценках 1997г)

Основными сырьевыми материалами, необходимыми для производства керамических изделий являются глина, песок, диопсид, пегматит (до 80 % стоимости всего потребляемого сырья). Поскольку требования к материалам определяются ГОСТом и особенностями технологического процесса (технические параметры печей, насосов, дробилок и т.д.), то число возможных поставщиков ограничено (табл.).

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

На первый взгляд, результаты деятельности предприятия можно назвать достаточно высокими (табл.). Тем не менее, у завода имеется и ряд существенных проблем. Говорит его директор: "Несмотря на отсутствие прямых конкурентов в нашем регионе, продукцию завода, в целом, можно признать неконкурентоспособной из-за ее высокой цены по сравнению с отечественными аналогами и низкого уровня дизайна по сравнению с зарубежными".

Производственный план предприятия на период до 2000 года составлен в значительной степени механистично, исходя из данных об имеющихся и освоенных производственных мощностях (см. табл.), без надлежащего прогноза и анализа спроса на выпускаемую продукцию.

Таблица 8 - План развития до 2000 года

Показатель	1998	1999	2000
Объем производства в сопоставимых ценах, тыс. р.	26831	27013	27063
Санитарно-строительные изделия, тыс. шт.	170.4	172	172
Плитка для стен, тыс. кв. м.	340.5	360	360
Плитка для пола, тыс. кв. м.	1400	1450	1500

Директор завода понимает, что данный план носит формальный характер. Его существенным недостатком является отсутствие четкой стратегии. Кроме того, в нем не учтены многие негативные тенденции, проявляющиеся в деятельности предприятия, например, такие как увеличение периода оборачиваемости оборотных средств - с 47 до 56 дней, формирование неконкурентоспособных цен на готовую продукцию (см. табл. ) и т.п.

Таблица 9 - Цена по аналогам основных производителей санитарно-строительных изделий, р.

Продукция	Города						
	Арма-вир	Волгоград	Киров	Свердловск	Псков	Обнинск	Ангарск
Умывальные столы	55.3	38.6	48	35.4		48	51.3
Унитазы	92	62	63,6	51,6		81,6	65,2
Смывной бачок	88	57	54	85,1		62,4	98,8
Облицовочная плитка		22,9	22,2	25,9	27,9		39
Плитка для пола		18,7		19,3	25,4		22

По мнению директора, предприятие должно ориентироваться на снижение цен на продукцию с сохранением прежнего региона продаж - Восточная Сибирь, Приморье, Хабаровский край, Саха, поскольку платежеспособность потребителей низка и продукция из-за низкого качества неспособна эффективно конкурировать с европейской. Такая же предпринимательская стратегия как предложение продукции по более низкой цене позволит сохранить и увеличить существующую долю рынка, поскольку цены (даже минимальные) на аналогичную продукцию зарубежных производителей значительны:

облицовочная плитка - 240 р./ кв. м;

плитка для пола - 410 р./ кв. м;

умывальные столы - 2400 р./шт.;

унитаз - 1050 р./шт.;

смывной бачок - 900 р./шт.

Основным источником снижения цены может стать уменьшение себестоимости.

Наибольший удельный вес в затратах на производство занимает сырье и материалы (33,6 %). 25,6 % приходится на топливо и энергию на технологические цели. Расходы на оплату труда составляют 20,7 %.

Основным направлением снижения себестоимости в настоящее время выбрано сокращение расходов на сырье.

Одним из вариантов реализации этого направления может стать определение рационального состава поставщиков сырья и материалов. В процессе решения данной задачи необходимо проанализировать формализуемые объективные характеристики возможных вариантов поставок таких исходных материалов как песок, глина, диопсид, пегматит. (Исходные данные для анализа представлены в таблице).

Таблица 10 - Потребность в сырье и варианты поставок

Сырье	Потребность на полную мощность, т.	Цена поставщика, р./т		Ж/д тариф, р./т от станции	
Глина	640	г. Обск	п. Веселовск	Обск	Веселовск (Украина)
		350	137	87,5	299 (таможенный сбор 0.4 р./т.)
Песок	930	г. Тулун	г. Коршуновск	Тулун	Коршуновск
		99	200	50,9	92,6
Диопсид	1080	г. Железногорск	г. Слюдянка	Железногорск	Слюдянка
		250	128	98	12
Пегматит	700	г. Зеленогорск	г. Забайкальск	Зеленогорск	Забайкальск
		337	210	104	85,7

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Рассмотренная ситуация, сложившаяся на Ангарском керамическом заводе является, во многом, типичной для многих российских предприятий: с одной стороны - понимание необходимости разработки четкой стратегии если не развития предприятия, то хотя бы его существования и с другой стороны - полное отсутствие таковой. Причем зачастую ответственность за выработку стратегии несет только главное лицо завода. Прочие же лица и структуры либо самоотстраняются, предоставляя только рекомендательную информацию, либо их не привлекают к данному процессу. В

результате формируется не стратегия, а возможный объем продаж, основу которого составляет когда-то введенные мощности. И на рассматриваемом предприятии вопрос о разработке стратегии появился только в результате усиления конкуренции как со стороны отечественных производителей, так и зарубежных фирм. Но не следует забывать, что помимо сформулированной стратегии снижения себестоимости продукции, необходимо определение способов решения стратегических задач - повышение качества продукции, совершенствование схем взаимоотношений с партнерами и др., а также тактики реализации стратегии, направленной на все внутренние подразделения завода и существенным образом затрагивающей мотивацию ее сотрудников.

#### ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

Можно ли сказать, что на предприятии "Ангарский керамический завод" используются системы стратегического менеджмента. Ответ обоснуйте.

Охарактеризуйте структуру завода и ее возможное влияние на принятие стратегических решений.

Сформулируйте причины по которым на Ваш взгляд директор желает сохранить указанные районы сбыта?

Какими способами возможно обоснованное решение задачи выбора поставщиков исходного сырья и материалов?

Какие Вы можете выделить единицы стратегического управления на рассматриваемом заводе?

Определите место сформулированной директором стратегии в их общей классификации?

Какие Вы можете предложить стратегии рассматриваемому предприятию и способы сравнения вариантов стратегий для окончательного выбора стратегии предприятия?

#### *Краткий обзор кейса*

Для решения предлагается ситуация, сложившаяся на керамическом заводе, расположенном в Иркутской области. При проектировании завода планировалось, что он будет удовлетворять потребности стройиндустрии в регионах Сибири и Дальнего Востока. Однако, в середине девяностых годов из-за растущей конкуренции как со стороны иностранных производителей, так и со стороны отечественных производителей (Свердловск, Волгоград и др.) предприятие начинает испытывать проблемы со сбытом продукции. Возникла потребность в разработке стратегии предприятия на ближайшие 5-7 лет.

#### *Цели*

Разработанный кейс по своему содержанию носит сквозной характер. Его обсуждение и предполагаемые решения закрепляют теоретические положения, изучаемые в таких дисциплинах как "Менеджмент" (вопрос 2), "Маркетинг" (вопрос 3), "Экономика предприятия" (вопросы 4 и 7), "Теория принятия управленческих решений" (вопрос 7), "Стратегический менеджмент" (вопросы 1,5-7). Основная цель кейса - показать, что:

- при разработке стратегии предприятия необходимо учитывать все возможные варианты развития;
- разработка стратегии завершается установлением общего принципиального направления развития, а не действием;
- реализация стратегии затрагивает все подразделения предприятия и зачастую требует структурных изменений в сложившейся системе управления.

#### *Организация проведения занятий*

Трудоемкость выполняемых расчетов, а также объем анализируемого материала заставляет рекомендовать следующий вариант работы с исходным материалом:

- 1) раздача материала для предварительного самостоятельного ознакомления;
- 2) пояснение поставленной задачи преподавателем и формирование творческих групп (две - три группы для выработки единого решения задач, поставленных в кейсе);
- 3) самостоятельное решение той части задачи, которая связана с выбором потенциальных поставщиков сырья и материалов;
- 4) обсуждение ситуации и предложенных способов решения поставленных задач в аудитории;
- 5) письменный отчет студентов, содержащий ответы на поставленные вопросы с их обоснованием.

При решении задачи приветствуется использование дополнительного материала, который может быть получен студентом самостоятельно из периодической печати по таким направлениям как: таможенная политика государства, прогноз развития строительной индустрии, тенденции потребительского спроса на рынке керамических изделий, острота конкуренции на местном рынке и т.п.

На работу с кейсом, как показывает опыт, требуется 10 часов самостоятельной работы студентов и 2 - 3 часа аудиторной.

При проведении аудиторных часов желательно использовать групповой подход: обсуждаются не индивидуальные предложения, а групповые (количество студентов в группе - 5-6 человек). В конце занятия каждая группа предлагает свой вариант решения. Критика решения со стороны преподавателя не допускается. Прочие группы могут задавать дополнительные или уточняющие вопросы.

После проведения обсуждения в группе каждый студент самостоятельно составляет отчет по задаче. Выводы, к которым приходит студент могут не совпадать с мнением той группы, в которой он участвовал при решении задачи. При написании отчета желательно использование дополнительной информации, которую студент собирает уже после аудиторного обсуждения в подтверждении своей точки зрения. Отчет должен содержать не только ответы на поставленные вопросы, но и собственные замечания и мнения. Подобный подход направлен на активизацию способностей группового принятия решения и обоснования и защиты своего собственного решения.

#### *Анализ кейса*

Возможные подходы к формированию ответов на поставленные в кейсе вопросы:

1. При обосновании ответа необходимо ориентироваться на эволюцию условий и задач менеджмента при развитии предпринимательства. Системы стратегического менеджмента имеют несколько разновидностей, но определяющим фактором является определение в рамках стратегии общего изменения потенциала организации (функций, структуры, культуры, общего управления и т.д.). Сигнальным моментом для ответа на данный вопрос может служить пункт "Процесс принятия стратегических решений".

2. Ответ на второй вопрос может содержать не только анализ действующей структуры (большие нормы управляемости для высшего звена завода, подчинение производственных подразделений главному инженеру и, как следствие, - особенности в принятии стратегических решений), но и рекомендации по ее изменению при формировании систем стратегического менеджмента.

3. Все причины желательно разбить на внешние и внутренние. При этом желательно указать, какие причины являются объективно сложившимися, а какие можно признать субъективными и как их учесть при разработке стратегии развития предприятия.

4. Выбор поставщиков исходного сырья может осуществляться, например, на основе критерия сокращения суммарных затрат на приобретение и транспортировку исходного сырья от производителя до Ангарского керамического завода с учетом таможенных пошлин (Табл. ). При этом следует обратить внимание, что критерий для выбора поставщика может быть и изменен в соответствии с разрабатываемой стратегией предприятия. Пояснение: такой критерий как выбор поставщика по минимальным суммарным издержкам соответствует в большей мере стратегии лидерства по издержкам и может противоречить стратегии дифференциации или фокусирования (например, на качество).

5. Возможность появления товаров-заменителей, товаров, в основе производства которых лежит иная, по сравнению с изготовлением керамических изделий, технология изготовления, - приводит к необходимости использовать при анализе в стратегическом

менеджменте такие единицы управления как зоны хозяйствования (поле бизнеса и т.д.). При формулировании зон хозяйствования для Ангарского керамического завода необходимо учесть, что для каждого из выпускаемых видов продукции (Табл.) уже на сегодняшний день существуют либо товары конкуренты (плитка - стеновые панели...), либо материалы конкуренты (керамика - нержавеющая сталь...).

6. При ответе на данный вопрос может быть конструктивным использование классификации предпринимательских стратегий, предложенной М. Портером: лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование на цене или на дифференциации.

7. Предпринимательские стратегии развития должны быть предложены для каждой сформулированной зоны хозяйствования (вопрос 5), исходя из внешних и внутренних условий реализации стратегий.

Корпоративная же стратегия развития определяется не только сложившимися внутренними и внешними условиями деятельности предприятия, но и ориентирами высшего руководства и акционеров. Поэтому, при ответе на данный вопрос целесообразно рассмотреть также возможные противоречия, которые могут возникнуть между руководством завода и акционерами при формулировании корпоративной стратегии и их влияние на выбор критерия для определения варианта развития Ангарского керамического завода.

#### ***Рекомендуемая литература***

Публикации об Ангарском керамическом заводе существуют только в форме интервью с директором завода (например, газета "Ангарские огни") и не содержат содержательного материала, который можно было бы использовать при рассмотрении данного кейса. Поэтому, в качестве рекомендуемой может быть предложена только литература методического характера:

1. Портер М. Международная конкуренция. М., Международные отношения, 1993.
2. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. М., Центр экономики и маркетинга, 1996.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ. М., Экономика, 1989.
4. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. Пер. с англ., М., Банки и биржа, ЮНИТИ, 1997.
5. Ламбен Ж. - Ж. Стратегический маркетинг. Пер. с фр. СПб: Наука, 1996.
6. Смирнов С.В. Организация управления предприятием. М., Знание, 1992.
7. Мескон М.Х., Хедоури Ф., Альберт М. Основы менеджмента. М., Дело, 1996.

*Кейс: Предприятие "Восток": Как расширить рынок*

Предприятие "Восток" по производству комбикормов расположено в сельскохозяйственном районе Республики Бурятия, на территории поселка городского типа, в 25 км от города Улан-Удэ. Основным уставным видом его деятельности являлось производство комбикормов для скота и птицы:

- а) птиц всех видов и возрастов – 25 %;
- б) свиней – 70 % ;
- в) крупного рогатого скота – 5 % .

Проектная мощность предприятия - 400 тонн в сутки, при его строительстве в 1980 году предполагалось, что предприятие будет производить 50 % общего объема комбикормов Восточной Сибири. В настоящее время эта мощность не реализуется.

Помимо основных цехов (производственного и силосного), данное предприятие имеет следующие вспомогательные и обслуживающие цеха: энергетический, ремонтно-механический, участок погрузо-разгрузочных работ, производственная лаборатория, столярный и выбойный цеха. Предприятие также имеет в своем составе такие подразделения как магазин, тепличное хозяйство, швейный цех, столовая, пасека, физиокабинет. Ведутся работы по монтажу колбасного цеха, цеха приготовления премиксов и шелушения овса и ячменя. Несмотря на достаточно крупные масштабы и разветвленную организационную структуру, в современных кризисных условиях численность занятых на предприятии работников составляет всего лишь около 200 человек.

Предприятие "Восток" создавалось как градообразующее для пяти населенных пунктов, расположенных рядом с заводом; оно полностью содержит социально-бытовой комплекс, который включает в себя поселок, школу, детский сад и всю обслуживающую инфраструктуру. Расходы на содержание жилищно-коммунального комплекса в настоящее время негативно отражаются на финансово-экономическом положении предприятия.

Начиная уже с 90-х годов общая ситуация в сельском хозяйстве республики стала быстро ухудшаться, резко сократились объемы сельскохозяйственного производства. Так к 1995 году поголовье скота в республике снизилось в 5 раз, практически все крупные свинокомплексы перестали работать, а из 11 птицеводческих комплексов осталось четыре, и к 1997 году из них продолжала функционировать только одна птицефабрика. Поэтому в связи с резким падением спроса на комбикорма, а соответственно и сокращением производства, в 1996 году была произведена консервация оборудования в размере 90% (остались практически функционировать только складские помещения), но были введены

в эксплуатацию мини-пекарня и мельница. Выпекаемый хлеб стал пользоваться спросом и его было произведено в 1996 году 80 тонн.

В этих условиях руководством предприятия было принято решение о развитии производства пшеничной муки высшего и первого сорта. Была закуплена модульная технология, которая гибко позволяет увеличивать или сокращать производство в зависимости от поставок сырья, дает возможность организовать адресное производство для конкретного потребителя независимо от объема его заказа без каких-либо технологических осложнений. Кроме того возможности оборудования позволяют вырабатывать муку в ассортименте: для выпечки особых сортов хлеба, для производства макаронных изделий, а также получить рисовую дробленку и др.

В настоящее время мельничное предприятие производит около 8 тонн продукции в сутки, произведенная мука и отруби в основном реализуются через свой оптово-розничный магазин. Почти все население района, численность которого составляет 17,9 тыс. человек, покупает муку, произведенную "Востоком". Предприятие предполагает увеличить в 2 раза объем производства за счет установления дополнительного модуля, в связи с этим заключен договор на поставку еще одной мельницы. Но следует отметить, что производство муки осуществляется на давальческом сырье. Это сдерживает его дальнейшее развитие, а именно оплата за помол производится на бартерной основе. Основными партнерами выступают колхозы и фермерские хозяйства, а также оптовые продавцы. Для формирования собственных запасов зерна предприятие не располагает достаточными финансовыми ресурсами. В такой ситуации перед руководством предприятия стоит вопрос поиска источников финансовых ресурсов. Одним из наиболее предпочтительных способов изыскания финансовых средств является накопление прибыли за счет объемов производства и реализации продукции. Для этого требуется пространственное расширение рынков сбыта продукции.

По мнению руководства предприятия одним из возможных реальных расширений рынка является рынок города Улан-Удэ, но этот рынок давно уже поделен между фирмами, производящими муку и фирмами, являющимися дилерами алтайских мукомольных предприятий. Основными конкурентами на рынке муки являются Заудинский мелькомбинат (40%), фирма "Стам" (20%), макаронная фабрика (20%), ОАО "Алейскзернопродукт" (15%) и другие мелкооптовые поставщики (5%). При этом цены на ввозимую муку ниже и качество не уступает качеству муки старейшего местного производителя - Заудинского мелькомбината. Заудинский мелькомбинат функционирует в городе Улан-Удэ с 1935 года. Это крупнейшее перерабатывающее предприятие с численностью занятых 410 человек, его производственная мощность позволяет перерабатывать в сутки 400 тонн зерна на муку и 300 тонн на комбикорма и

соответственно в год может быть произведено 92 тыс. тонн муки и 86 тыс. тонн комбикормов. В последнее время комбинат работает на 30% своей мощности и находится в сложном финансовом состоянии из-за острой нехватки оборотных средств, так как основные потребители продукции - хлебозаводы не могут своевременно за нее рассчитываться. Себестоимость муки мелькомбината составляет 2 рубля за кг. Если раньше это предприятие по центрзавозу получало полностью импортное зерно соответствующего качества, то с 1993 года оно было вынуждено отказаться от центрзавоза из-за высоких цен на предлагаемое сырье и работать на отечественном зерновом рынке. В 1996 году мелькомбинатом было произведено 32 тыс. тонн муки в основном из завозного сырья соседних регионов Иркутской и Читинской областей. В этом же году данным предприятием было освоено производство ржаной муки на свободных мощностях, в настоящее время мелькомбинат может полностью обеспечить потребности республики в этой муке. На предприятии "Восток" за счет использования модульной технологии себестоимость 1 кг муки ниже, чем на мелькомбинате и составляет 1,7 руб., поэтому отпускная цена составляет 2,3 руб. за один кг. Качество же его муки выше завозной, цена которой составляет 2,3 рублей за один кг.

В такой ситуации вопрос о целесообразности и способах выхода предприятия "Восток" на рынок мукомольной продукции города Улан-Удэ остается открытым. Но времени для получения ответа практически не остается.

#### *Вопросы для обсуждения*

В ходе обсуждения сложившейся ситуации целесообразно вынести в качестве дискуссионных следующие вопросы:

1. Какими будут последствия работы фирмы <Восток> при сохранении существующего ассортимента выпуска продукции и в рамках сложившихся сегментов рынка?
2. Каковы возможности выхода фирмы на городской рынок муки?
3. Как провести исследование этого рынка? Какие методы маркетинговых исследований, по вашему мнению, наиболее адекватны в рассматриваемой ситуации? Какая нужна информация и как получить информацию, необходимую для принятия решения?
4. Какую стратегию выхода на рынок города Улан-Удэ необходимо выбрать руководству фирмы <Восток> в случае расширения масштабов производства за счет внедрения нового мукомольного модуля?
5. На какую группу потребителей должна быть ориентирована выбранная стратегия?

6. Какими могут быть направления дальнейшей диверсификации производства фирмы "Восток"?

7. Изучите возможности придания продукции фирмы <Восток> конкурентных преимуществ.

### *Краткий обзор кейса*

Данный кейс нацелен на выбор конкретного решения о способе выхода на рынок, который по своей структуре можно отнести к монополизированным, т.е. находящимся в неравновесном состоянии. В кейсе представлена достаточно обширная информация о существующем экономическом положении предприятия, а именно описывается ситуация резкого сокращения рынка сбыта традиционной продукции (комбикорма), обусловленного падением спроса со стороны основных потребителей свинокомплексов и птицефабрик. Фактически ситуацию можно оценивать как близкую к экономической катастрофе, так как технология производства комбикормов была реализована в предшествующие годы как технология крупномасштабного производства. В этих условиях руководство предприятия принимает решение о внедрении новых технологий по отношению к профилю предприятия, т.е. о создании и развитии мукомольного производства. Необходимо решить насколько правильно принято решение о создании такого производства, и каковы пути расширения последнего.

### *Цели*

Основные цели кейса:

- развить у участников аналитические и коммуникативные способности;
- помочь приобрести студентам навыки анализа и решения стоящих перед предприятием стратегических маркетинговых проблем, включая определение возможности внедрения наилучшего решения.

В результате работы над кейсом студенты должны научиться формулировать проблемную ситуацию, принимать стратегические управленческие решения в экстремальных условиях, анализировать насколько эффективностью деятельности зависит от высокого уровня технической оснащенности предприятия, проводить маркетинговое исследование рынка и возможных перспектив развития предприятия.

### *Анализ кейса*

В процессе работы с кейсом целесообразно обратить особое внимание на:

- а) Описание эндогенных и экзогенных условий функционирования предприятия:
  - сильные и слабые стороны предприятия;
  - анализ возможностей и опасностей.

б) Описание и оценку проблемной ситуации выхода на рынок мукомольного производства:

- формирование перечня проблем;
- выявление существенных связей внутри всей совокупности проблем;
- эксплицирование наиболее важных проблем, с которыми столкнется предприятие в случае выхода на монополизированный рынок.

в) Выбор решения и оценку его последствий:

- прогноз развития эндогенных условий функционирования предприятия;
- прогноз сценарного типа развития экзогенных условий функционирования предприятия;
- выбор решения с учетом прогноза изменения экономической ситуации.

План работы

Данный кейс может быть выдан преподавателем заранее в комплекте с письменным заданием для индивидуальной самостоятельной работы. Он может быть также непосредственно использован для работы в аудитории. В этом случае преподавателю необходимо разделить студентов на 3-4 группы по 5 - 6 человек в каждой, при этом возможны два варианта формирования групп: по желанию студентов или по назначению преподавателя. Каждой группе отводится 30 минут для внутригрупповой работы над кейсом. После обсуждения каждая группа проводит презентацию своих идей и решений в течение 10 минут. Для более четкого отражения работы каждой группы используется доска, которая делится на две части:

1. выявленные проблемы,
2. рекомендации.

Основные докладчики от групп после выступления в течение 3-5 минут отвечают на поставленные оппонентами вопросы. После такой процедуры обсуждения преподаватель подводит итоги в течение 10 минут. Результатом подведения итогов должны выступать выявленные взаимосвязи между проблемами, прояснение спорных моментов, оценка работы каждой группы и конкретных ее участников. Таким образом, работа над кейсом, в среднем требует, одного практического занятия. В заключении преподаватель высказывает свое отношение к ситуации или представляет свой вариант анализа кейса или рассказывает студентам, как события развивались в действительности.

*Эпилог и развитие событий по теме кейса*

В реальной действительности события развивались следующим образом:

Стратегия интенсивного выхода на рынок г. Улан-Удэ не была осуществлена в должной мере и была заменена стратегией, которую можно назвать <вкраплением в

некоторые сегменты рынка>. Отход от стратегии интенсивного входа был обусловлен рядом обстоятельств:

- а) резким повышением курса доллара по отношению к рублю;
- б) падением эффекта масштаба производства в силу сокращения объемов поставляемого сырья;
- в) быстрым ростом стоимости перевозок продукции, а также увеличением платы за арендуемые площади в г. Улан-Удэ;
- г) сменой руководства на предприятии.

#### *Комментарии*

К числу важнейших задач кейса необходимо отнести:

- а) объяснение студентам основных задач и способов постановки целей развития предприятия;
- б) ознакомление с типовыми схемами анализа экономических ситуаций, развитие которых характеризуется относительно высокой скоростью изменения;
- б) обучение студентов умению структурировать складывающуюся ситуацию с позиций воспроизводства предприятия;
- в) обучение экслицировать проблемы и стратифицировать их по степени важности с позиций ориентации на достижение целей развития предприятия;
- г) формирование у обучающихся некоторых навыков принятия нестандартных управленческих решений;
- д) формирование в процессе обучения навыков использования стандартных схем процесса принятия решения в экстремальных условиях.

#### *Рекомендуемая литература*

1. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. М., Финпресс, 1998.
2. Котлер Ф. Основы маркетинга. М., Прогресс, 1990.
3. Ламбен Жан-Жак Стратегический маркетинг. С-Петербург, Наука, 1996.
4. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. М., ЮНИТИ, 1998.
5. Пешкова Е.П. Маркетинговый анализ в деятельности фирмы. М., Ось-89, 1998.
6. Голубков Е.П. Сбор маркетинговых данных и их анализ. Журнал <Маркетинг в России и за рубежом> N5 за 1997, NN 1,2,3,4 за 1998.

*Кейс: Торговая фирма "Восточная корона": Нужна ли собственная фасовка чая*

Резкое снижение курса рубля по отношению к доллару в конце августа 1998 г. вызвало серьезную озабоченность перспективами своего бизнеса у Аркадия Гранберга - владельца иркутской торговой фирмы "ВОСТОЧНАЯ КОРОНА".

Его фирма занимается оптовыми поставками импортируемых продуктов питания на региональный рынок, главным образом чая. По экспертным оценкам она контролирует 30 - 40 % оптового рынка черного чая Иркутской области. Как и большинство фирм - импортеров, "ВОСТОЧНАЯ КОРОНА" столкнулась с проблемой невозможности увеличения цен на ввозимые из-за рубежа товары параллельно с ростом курса доллара в связи с ограниченностью платежеспособного спроса населения.

Просматривая аналитический журнал "Эксперт" за последний месяц, Аркадий обратил внимание на публикацию, посвященную анализу таможенных пошлин на ввозимый чай. В статье говорилось, что в 1997 г. таможенная пошлина на чай в упаковке весом не более 3 кг выросла до 20% . Пошлина же на неупакованный чай осталась на уровне 5% . Кроме того, как оказалось, при торговле с Индией действует так называемый преференциальный режим, в результате которого таможенная ставка снижается на 25% и составляет всего 3,75% на нефасованный чай. После прочтения статьи у Аркадия Гранберга возникла идея создания собственного фасовочного производства, сократив закупки упакованного чая. По его мнению, такая переориентация позволит фирме снизить затраты и, практически не увеличивая цену, сохранить, а может быть и повысить доходность бизнеса.

Новая идея требовала серьезной проработки и уже на следующий день она обсуждалась на совещании главных специалистов фирмы "ВОСТОЧНАЯ КОРОНА" Предложение вызвало много споров в группе управляющих, в частности, относительно двух моментов: первый - непостоянство государственной таможенной политики. И второй - не вызовет ли введение льготных пошлин на нефасованный чай массового появления подобных производств? Аркадий Гранберг поручил менеджеру по маркетингу Андрею Лысенко сделать обзор чайного рынка, а Николаю Старцеву - финансовому директору фирмы, собрать информацию, осуществить предварительную экономическую проработку проекта создания фасовочного производства, подготовить выводы о целесообразности и возможных условиях его реализации.

*Отчет о состоянии чайного рынка, представленный Андреем Лысенко*

Мировое производство чая, начиная с 1983 года, относительно стабилизировалось и составляет в среднем 2500-2600 тыс. тонн в год.



Рис. 1. Мировое производство чая

Основные производители, являющиеся членами Совета Чая Великобритании, произвели 57,9 % всего мирового производства в 1996 году.

Таблица 11 - Структура производства черного чая основными производителями (тыс. тонн)

Страна/Год	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Индия	754.2	732.3	760.8	743.8	753.9	780.0
Кения	203.6	188.1	211.2	209.4	244.5	257.2
Шри-Ланка	241.6	178.9	233.3	243.6	246.4	258.4
Индонезия	133.4	145.7	136.6	135.8	133.0	145.4
Малайзия	40.5	28.1	39.5	35.1	34.5	37.2
Танзания	19.3	18.4	23.2	23.8	23.7	19.8
Зимбабве	15.6	7.8	14.1	13.4	15.7	16.8
Общее	1 408	1 299	1 419	1 405	1 452	1 515

Все огромное количество чаев состоит из 4-х типов: черный, красный или желтый, зеленый и бергамотовый. Как показывают данные официальной статистики, 82% всего российского импорта составляет черный чай.

Принятая маркировка черного чая:

Рекое (Р) - крупнолистовой, "недокрученный";

Orange Рекое (ОР) - крупнолистовой чай;

Broken Orange Рекое (BOP) - нарезанные чайные листья;

Broken Orange Рекое Filing (BOPF) - нарезанные чайные листья, очищенные от веточек и черешков;

Dust - чайная пыль;

С.Т.С. - гранулированный чай.

Чай - самый популярный напиток в России. По данным Gallup Media Russia его употребляют 98,5 % населения страны. В соответствии с мировыми стандартами для оценки чая используется десятибалльная шкала качества. Чай, получивший десять баллов, редчайший. Его производят всего около 100 кг в год. Самый плохой чай оценивается как "низший". Вся шкала представлена в таблице.

Таблица 12 - Балльные оценки качества чая

Качество	Оценка в баллах	Российский аналог
Уникум	10,00 - 8,00	нет
Высочайший	8,00 - 6,25	нет
Высокий	6,25 - 5,25	нет
Хороший средний	5,25 - 4,25	Букет
		высший сорт 1 категории
Средний	4,25 - 3,25	высший сорт 2 категории
		1 сорт
Ниже среднего	3,25 - 2,25	2 сорт 1 категории
		2 сорт 2 категории
Низший	2.25 - 1,25	2 сорт 3 категории
		3 сорт

На рынке СНГ преобладают сорта "средние", "ниже среднего". Например, индийский чай "Дарджилинг" по международной шкале может иметь от 4,5 до 6 баллов. В отечественных рейтингах он занимает одно из первых мест.

Социологическое исследование проведенное Чайной ассоциацией России показало, что, покупая чай, потребители основное внимание обращают на:

Страну производителя (отметили 21% опрошенных);

Марку чая (16%);

Вид (сорт) (15%);

Упаковку (13%).

Россияне отдают предпочтение следующим сортам чая:

Индийскому (ему отдали предпочтение 18,07% опрошенных);

Цейлонскому (16,87%);

Английскому (9,64%);

с ароматом бергамота (7,83%);

зеленому (2,41%).

#### *Формирование цены на чай*

Первым этапом формирования цены на чай является цена у производителя. В Индии торговля чаем является строго упорядоченным процессом, поэтому производители самостоятельно на рынок не выходят, а передают продукцию своим представителям на чайной бирже. Для южного региона это чайная биржа в Калькутте.

Начальная цена черного фасованного чая от производителя (EXW) в январе 1998г. находилась в следующих пределах:

Листовой чай (2.25 - 2.30 USD/kg );

Гранулированный чай (1.93 - 1.95 USD/kg ).

Кроме того, так как Калькутта является морским портом, то цена от производителя (EXW) также является и ценой FCA (свободного перевозчика), что делает покупку чая на Южной бирже в Калькутте еще более привлекательной.

Вторым этапом формирования цены является перевозка чая. По данным крупного московского чайного оптовика - торгового дома "ГРАНД" чай, привезенный из Калькутты в Москву имеет следующий диапазон цен:

Листовой чай (2.6 - 2.75 USD/kg );

Гранулированный чай (2.3 - 2.35 USD/kg ).

Эти данные позволяют определить стоимость перевозки чая - 0.35 USD/kg.

Третьим этапом формирования цены чая является его таможенная очистка. В соответствии с постановлением "О частичном изменении постановления Правительства

Российской Федерации от 27 декабря 1996г. № 1560 о товарной номенклатуре, применяемой при осуществлении внешнеэкономической деятельности, и о таможенном тарифе Российской Федерации", таможенные пошлины на зеленый и черный чай в упаковках весом не более 3 кг составляют 20%. Однако при торговле с Индией установлен преференциальный режим и ставка пошлины понижается до 15%.

По данным торгового дома "ГРАНД" стоимость растаможивания одного 40-футового контейнера с чаем включая административные издержки составляет около 7000 USD. Зная максимальную загрузку контейнера можно оценить стоимость растаможивания как 0.38 USD/kg.

Следовательно, *цена растаможенного чая в Москве находится в следующих пределах:*

Листовой чай (3.1 - 3.2. USD/kg);

Гранулированный чай (2.65 - 2.75 USD/kg ).

Цена чая с учетом НДС:

Листовой чай (3.72 - 3.84 USD/kg );

Гранулированный чай (3.18 - 3.30 USD/kg ).

Зная среднюю прибыль оптовой фирмы (0.1 USD/kg) по прайс-листам, можно определить цену, по которой предлагают чай московские *оптовый фирмы:*

Листовой чай (3.8- 3.9 USD/kg );

Гранулированный чай (3.3 - 3.4 USD/kg ).

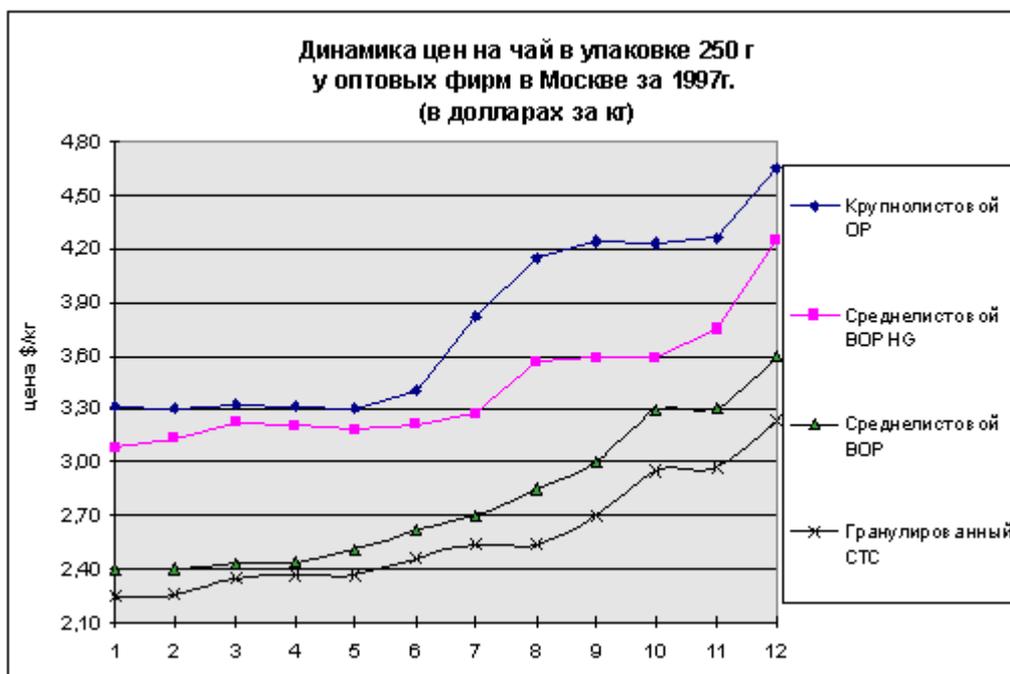


Рис. 2. Динамика цен на чай

Таблица 13 - Цены и ассортимент у основных продавцов чая, на 01.1998(\$/кг) в Москве

	МАЙ	ЮРАН	КРИС	ЮТА	ДИЛМ А	АХМАД ТЕА	ОРИМИ
Крупно листовый	5.6	5.3	5.5	4.8	5.9	5.6	4.5
Средне листовый	4	4.7	4.2	4	4.1	5	4
Гранулированный	3.1	3.8	-	3.6	-	-	3
Пакетированный	14	13	13	-	14.5	15.5	10.9

В России лучше продается хороший чай по низкой цене, нежели прекрасный - по высокой цене. Около 80-85% чая поставляют на рынок (в магазины) фирмы, импортирующие из-за границы готовый фасованный чай. Таких фирм, часть которых объединена Чайной ассоциацией России более полутысячи. Наиболее крупные компании: "Май", "Орими Трейд", "Гранд", "Дилмах". Остальной чай обеспечивают чаеразвесочные фабрики, работающие на импортном сырье. Из девяти фабрик три самые мощные (80 % фасуемого в стране чая) - Московская, Рязанская и Иркутская - принадлежат торговому дому "Никитин", который, в свою очередь, принадлежит компании "АльфаЭко", которая входит в консорциум "Альфагрупп".

Можно выделить две группы, которые конкурируют между собой.

Первая, где лидирует "Майский чай", снабжает население готовым импортным чаем.

И вторая, где лидирует чай "Никитин", снабжает население тоже импортным, но расфасованным на российских фабриках чаем. Очевидно, что повышение таможенных пошлин на готовый, расфасованный чай невыгодно первой группе, которая покупает за границей именно такой чай, и выгодно второй группе, которая импортирует нефасованное чайное сырье.

По сообщению агентства финансовой информации от 15 мая 1997 г. представитель торгового дома "Никитин" заявил, что повышение таможенных пошлин создает равные условия конкуренции для отечественных производителей и импортеров фасованного чая. По его словам, накладные расходы, российских "производителей" по расфасовке чая, включая налоги, были в 7,5 раза больше, чем расходы импортеров по доставке, кроме того, при импорте фасованного чая плата за его упаковку оставалась за рубежом, из-за чего Россия теряла ежегодно до 50 миллионов долларов. Наконец, по мнению представителя, повышение таможенных пошлин скажется прежде всего импортерах, занимающихся чаем от случая к случаю" и ввозящих в Россию низкокачественный "немарочный" чай.

При этом стоит заметить, что фабрики компании "Никитин" и, сообщество независимых импортеров все же находятся в различных секторах рынка. Оборудование крупных чаеразвесочных фабрик рассчитано на фасовку мелколистового чая, и в этом

секторе рынка позиции "Никитина" выглядят предпочтительнее. Что касается "Мая", "Юты" и других независимых импортеров, то их усилия все больше сосредотачиваются в секторе крупнолистового чая - хотя каждый импортер старается поддерживать максимально широкий ассортимент, как в ценовом, так и в качественном выражении.

Согласно данным Госкомстата, объем российского рынка чая составляет 130 тыс. т. в год. По общему мнению, крупнейшими компаниями здесь являются Dilmah, "Май" и "Никитин". Данные самих компаний по объемам поставок весьма разнятся, но в любом случае они контролируют от 50 до 70% рынка.

По оценкам "Мая", ситуация выглядит следующим образом:

"Никитин" продает порядка 30 тыс. тонн чая, сам "Май" - 28 тыс. т. Dilmah ввозит около 24 тыс. тонн цейлонского чая в год. У "Никитина" иные сведения: 10 - 12 тыс. тонн - Dilmah и по 18 тыс. т - "Май" и "Никитины". Но в любом случае эти три фирмы по объемам поставок обгоняют фирмы "второго эшелона" в десятки раз.

Компании второго эшелона ( Gokat, Agio, "Юта", Jafferjee Bros и др.) контролируют по разным оценкам от 15 до 25% рынка. Оставшуюся часть рынка делят мелкие импортеры.

#### *Рынок чая в Иркутской области*

Сложившаяся демографическая ситуация в Иркутской области делает границы нашего рынка достаточно резко выделенными. Население области проживает очень неравномерно - большая концентрация на незначительной площади вокруг промышленных центров и железной дороги противопоставляется почти полному отсутствию населения на других территориях. Из этого можно определить, что 90% наших продаж будут приходиться на город Иркутск и населенные пункты, находящиеся в радиусе не более 40 км. Остальные 10 % продаж могут приходиться на достаточно удаленные районы, однако поставки туда будут непостоянными и разовыми. Распространение сферы своего влияния на другие центры концентрации населения (такие как Братск, Бодайбо, Улан-Удэ, Чита) в настоящее время является достаточно сложным и, самое главное, невыгодным из-за значительных дополнительных транспортных, складских и рекламных издержек. Эти выводы сделаны из опыта работы фирмы.

Материалы опроса основных продавцов чая на рынке Иркутска:

- гранулированный чай - 70% продаж;
- листовой чай - 25% продаж;
- пакетированный чай - 5% продаж.

Общий объем чая Иркутской области по данным статистических органов можно оценить в 320 тонн в месяц. Наибольшую долю по продажам занимает гранулированный

чай (200-240 тонн в месяц), при хороших вкусовых качествах он имеет он имеет достаточно низкую цену (на 20-30% ниже листового и в два раза ниже пакетированного).

Таблица 14 - Направления и структура продаж чая за март 1998г. в торговой фирме "ВОСТОЧНАЯ КОРОНА"

Направление продаж	Доля в общем объеме
Иркутск	75.2%
Ангарск	7.1%
Зима	4.4%
Усть-Илимск	2.6%
Усолье-Сибирское	1.65
Шелехов	1.4%
Саянск	1.3%
Чита	1.3%
Нижне-Удинск	1.0%
Тулун	0.9%
Ленск	0.7%
Качуг	0.7%
Другие	1.7%
Всего	100%

Для успешности продаж производимого чая программа производства должна состоять не менее чем из шести сортов чая (это означает различные упаковки, но совсем не обязательно различные сорта чайного сырья).

Достаточно 4-х сортов нефасованного чая:

СТС ВР Е-14 210сс -50%;

СТС СВОР Е-15 230сс -15%;

СТС ВОР Е-11 240сс -15%;

СТС РЕКОЕ Е-12 290сс -20%.

Приведенные выше сорта чая отличаются вкусом, размером гранул и плотностью. Показанная структура заказа составлена исходя из опыта продаж в настоящее время и имеющихся данных о предпочтениях потребителей. Наиболее популярна упаковка по 250 гр.

Таблица 15 - Формирование цены нефасованного чая

Цена	Ед. изм.	Гранулированный	Листовой
Цена на бирже	\$/kg	1,80	2,15
Перевозка до Москвы	\$/kg	0,35	0,35
Тамож. стоимость	\$/kg	2,15	2,50
Пошлина и оформление	5%*75%	3,76%	3,76%
Цена без НДС	\$/kg	2,23	2,59
Цена с НДС	\$/kg	2,68	3,11
Покупка в Москве	руб/кг	16,06	18,68
Доставка до Иркутска	руб/кг	1,1	1,1
Цена с учетом доставки	руб/кг	17,16	19,78

Цена на индийский гранулированный чай в упаковке по 250гр. колеблется на оптовом рынке г. Иркутска от 6 до 6,8 руб. за упаковку. Предполагаемая цена чая, который будет фасоваться "ВОСТОЧНАЯ КОРОНА" - 5,5 руб. за упаковку, что ниже средней цены на региональном рынке. Более низкая цена обусловлена тем, что на рынок поступает чай с неизвестной фирменной маркой.

Предполагаемые расходы на рекламу составят не менее 1,5% от оборота. В эти расходы включаются затраты на создание новых этикеток, разработку торговых программ, маркетинговую концепцию, продвижение товара на рынке, объявления в рекламных изданиях.

Информация по условиям реализации проекта расфасовки чая, представленная Николаем Старцевым

Для создания фасовочного производства требуется закупка упаковочного автомата мощностью примерно равной теперешнему объему продаж фирмы. Этот автомат, таким образом, должен перерабатывать в день 3000 кг. чая (в месяц при 25-ти рабочих днях - 75-80 тыс. кг). Упаковочный автомат выполняет следующие операции:

1. Прием нефасованного гранулированного чая.
2. Формирование порций чая точно по 250 г.
3. Закладка порций в пластиковый пакет.
4. Заварка пакета.
5. Формование внешней цветной коробки из выкройки.
6. Закладка пакетов с чаем в коробку.
7. Заклейка коробки.

Приобретение фасовочного автомата и доставка обойдутся фирме в 120 тыс. руб. Доставка и монтаж займет 4 месяца.

Для создания производства не требуется возведение здания, линию можно разместить в здании существующего склада, арендуемого на территории г. Иркутска, его площадь 100 кв. м, стоимость его аренды - 3,5 тыс. руб. в месяц.

Технология производства предполагает наличие двух складов - склада сырья и склада готовой продукции. Общая площадь складских помещений равна 300 кв. м. Цена аренды неотапливаемых помещений в настоящее время в Иркутске составляет 25 руб. за 1 кв.м в месяц. Реконструкция складских помещений и монтаж оборудования будет стоить 30 тыс. руб. Кроме этого, придется закупить офисное оборудование на сумму 20 тыс. руб.

Таблица 16 - Расчет потребности в электроэнергии

Мощность производственного оборудования	кВт	10
Мощность вентиляции	кВт	3
Продолжительность смены	часов	8
Период работы в месяц	дней	25
Общее потребление в месяц	кВт	2 600
Стоимость одного кВт/ч	руб.	0,08
Затраты на электроэнергию в месяц	руб.	208
<i>Освещение включается в арендную плату</i>		

Таблица 17 - Расходы, связанные с зарплатой

п.н.	Статья расходов	Кол-во	Ставка	Сумма
1.	Зарботная плата персонала			
	* директор	1	2000	2000
	* бухгалтер	1	1 500	1 500
	* инженер-механик	1	2000	2000
	* оператор	3	1 200	3600
	* грузчик	2	1 200	2400
	* упаковщик	2	1 200	2400
	ИТОГО:	10		13 900
2.	Начисления на ЗП:		28%	3 892
	* отчисления в ПФ		1.5%	209
	* отчисления в ФЗ		5.4%	751
	*отчисления на соц. страх.		3,6%	500
	* отчисления на мед. страх.			
	ИТОГО:		38,5%	5 352
3.	ЗП с начислениями			19 252

Директор и бухгалтер будут совмещать работу на предприятии с работой в торговой фирме и размер заработной платы, указанные выше являются только частью, получаемой непосредственно от деятельности по расфасовке. Внутрипроизводственные расходы (транспортные расходы, оплата телефона, командировочные расходы, канцелярские товары, покупка программ и др.) составят не менее 20 тыс. руб. в месяц.

Получение сырья.

Заказ на нефасованный чай рационально производить один раз в месяц. Объем заказа может колебаться в зависимости от объема продаж. Для обеспечения фасовки 3000 кг в день (75-80 тонн в месяц) необходимо заказывать 8 двадцатифутовых контейнеров. Период заказа в один месяц обусловлен спецификой поставок чая из Индии (одно судно в 1- 1,5 месяца). Затраты на упаковочный материал - 1 руб/г чая.

График реализации проекта.

Опираясь на имеющийся опыт запуска подобных проектов, в первый месяц планируется перерабатывать 19 тыс. кг (2 контейнера). В этот период будет проведена

подготовка и обучение персонала, отработка технологии, разработка рекламной компании, ознакомление клиентов с новой продукцией. Во второй месяц планируется расфасовать 48 тыс. кг чая (5 контейнеров). В третий месяц планируется выйти на полную мощность линии (80 тыс. кг).

*Вопросы для обсуждения*

1. Выбор стратегии развития.
2. Выбор и обоснование маркетинговой стратегии.

*Кейс: АО "Байкальские воды": Стратегия и тактика маркетинга*

*1. Описание предприятия и основных компонентов внешней среды*

Открытое акционерное общество "Байкальские воды" организовано в 1993 году для производства фасованной питьевой воды на основе глубинной байкальской воды.

Строительство первой очереди по производству 30 млн. литров питьевой байкальской воды, расфасованной в бутылки емкостью 1,5 литра завершено в апреле, пуск эксплуатацию произведен в сентябре 1996 года.

Основное предприятие ОАО "Байкальские воды" расположено в поселке порт Байкал в непосредственной близости от озера Байкал и Кругобайкальской железной дороги.

Порт Байкал в настоящее время является одним из наиболее удобных мест для размещения крупнотоннажного производства фасованной питьевой воды по следующим причинам:

наличие уникальной возобновляемой сырьевой базы на глубине 400 - 500 м;

наличие удобной промплощадки, примыкающей к действующей Кругобайкальской железной дороге;

близость истока реки Ангары (3 км), позволяющей фактически исключить сброс стоков в Байкал;

избыток квалифицированных трудовых ресурсов.

Технико-экономическое сравнение вариантов размещения аналогичных производств в других местах (например, на ст. Маритуй) показало, что для осуществления этих проектов потребуется объем капиталовложений в 2 - 3 раза превышающий уровень, определенный для порта Байкал. При этом значительно увеличивается период строительства и отдалается срок окупаемости проекта.

Основное производство расположено в непосредственной близости от озера Байкал рядом с местом забора воды. Участок строительства находится в пределах причально-станционной зоны порта Байкал Слюдянского района Иркутской области. С северной

стороны проходит Кругобайкальская железная дорога, с южной расположено озеро Байкал.

Производство размещено на двух площадках.

На первой площадке (на территории завода АО "Радиян" в г. Иркутске) размещено производство заготовок для тары (преформ и колпачков). Производство состоит из следующих технологических участков:

1. Технологическая линия по производству преформ.
2. Технологическая линия по производству колпачков.
3. Склады сырья.
4. Склад готовой продукции.

Производство по разливу питьевой байкальской воды размещено в порту Байкал. В состав производства входят следующие основные объекты.

1. Два глубинных водозабора суммарной производительностью 12 куб.м в час.
2. Технологическая линия водоподготовки.
3. Технологическая линия выдува бутылок.
4. Технологическая линия розлива и складирования готовой продукции на европоддонах.
5. Склады полуфабрикатов и вспомогательных материалов.
6. Склад готовой продукции.

В настоящее время готовится проект второй очереди производства фасованной питьевой воды, предусматривающий розлив 114 млн. литров питьевой байкальской воды в канистры емкостью 9,5 л или в альтернативном варианте 75 млн. литров в бутылки емкостью 1,5 л. Реализация проекта предусматривается в течение полутора лет с последующим выходом на проектную мощность в течение полугода.

АО "Байкальские воды" производит фасованную питьевую воду на основе глубинной байкальской воды. Природная питьевая вода на рынок предлагается расфасованной в пластиковые бутылки емкостью 1,5 л натуральная и газированная. В настоящее время начато производство простой и газированной природной питьевой воды в пластиковых бутылках емкостью 0,5 л. Цены на воду фиксированы, скидок для клиентов не предусмотрено. Это связано с высокой себестоимостью продукции и сравнительно низкими рыночными ценами на товары конкурентов. Высокий уровень себестоимости объясняется процессом освоения мощностей. В производстве используется современное высокопроизводительное оборудование известных западных фирм и с течением времени предполагается существенное понижение себестоимости. Цены установлены на минимально возможном уровне: рентабельность составляет всего лишь 8%.

Цены на условиях "франко-вагон порт "Байкал" составляют:

Вода "Глубинная Байкал" натуральная 1,5 литра - 3,02 руб.;

Вода "Глубинная Байкал" газированная 1,5 литра - 3,22 руб.

Оптовые цены со склада в г. Иркутске фиксированы и составляют соответственно 3,50 и 3,70 руб. Шкала объемных скидок для оптовых покупателей не предусмотрена. Типичными условиями реализации являются предоплата 20-30% стоимости партии и отсрочка на 45 дней до полной оплаты с момента отгрузки.

Финансовое положение АО "Байкальские воды" достаточно устойчиво и позволяет обеспечить непрерывность производственного цикла.

В состав учредителей АО входит Восточно-Сибирская железная дорога, которая в лице Министерства Путей Сообщения предоставляет скидки цен на железнодорожные перевозки в размере 50%, что существенно повышает конкурентоспособность продукции.

Лабораторией питьевого водоснабжения НИИ экологии человека и окружающей среды имени А.Н. Сысина РАМН была произведена классификация фасованных питьевых вод, представленных на рынке в зависимости от набора свойств. Были выделены три основные категории качества расфасованной питьевой воды.

III категория - вода высокого обычного питьевого качества.

Такая вода должна быть безопасной в эпидемиологическом отношении, безвредной по химическому составу, радиационной безопасности. Она не должна подвергаться обеззараживанию хлором и стабильно сохранять высокие питьевые свойства. К этой группе относится большинство импортируемых (французских, итальянских, английских, испанских и т.д.) вод: "Evian", "Vittel", "Perrier", "Vera" и другие, а также российские "Хвойнинская", "Майская", "Серебряный ключ", "Аква Вита", "Дворцовая" и некоторые др.

II категория - вода улучшенного питьевого качества. Должна соответствовать тем же критериям, обязательно разливаться из подземных (предпочтительно родниковых) источников, надежно защищенных от биологического и химического воздействия, не должна активно влиять на развитие кариеса зубов. Содержит минимально необходимое количество фтора. Относятся, например, российская "Волжанка", иорданская "Kawther".

I категория (группа А) - вода высшего (оптимального) питьевого качества. При сохранении всех позиций предыдущих категорий она должна соответствовать критерию физиологической полноценности, основанному на том, что для ряда биологически активных элементов научно обоснованы не только предельно допустимые концентрации в питьевой воде, но и минимально необходимые или оптимальные. К данной категории относятся, например, российские "Московия", "Clear water ?2".

I категория (группа Б) - "корректировочные" питьевые воды специального назначения, предназначенные для оздоровительного ограниченного потребления (обычно

2- 4 стакана в день или в пределах 50% от среднесуточного потребления). При сохранении основных характеристик здесь допускаются определенные отклонения от гигиенических нормативов по ряду показателей химического состава, которые в конкретных условиях могут иметь не отрицательное, а положительное значение при оценке воздействия воды на здоровье. К этой категории относятся "Живая вода", "Божья роса", "Clear water ?1", а также выпускаемая ОАО "Байкальские воды" "Глубинная Байкал".

Ухудшение состояния окружающей среды и отсутствие должных технологий по очистке и доставке воды из местных источников является главной причиной возрастания потребления фасованной питьевой воды в последние годы на мировом рынке. В большинстве экономически развитых стран фасованная питьевая вода является стратегическим продуктом. В последние годы наблюдается тенденция к приоритетному потреблению фасованно негазированной воды и натуральной чистой воды без консервантов.

## *2. Описание рыночной ситуации*

Представленные ниже региональные рынки рассматриваются АО "Байкальские воды" как потенциальные рынки в силу социально-экономических, экологических, региональных факторов. АО "Байкальские воды" необходимо решить проблему определения целевого сегмента для вывода своей воды на региональные рынки. Сегодня рынок природной питьевой воды поделен на два крупных сегмента:

- потребление для бытовых нужд;
- потребление с целью утоления жажды и повышения престижа.

Условия поставок в регионы с высоким уровнем конкуренции АО предлагает более выгодные для покупателя, чем традиционные, описанные выше.

Рассматриваются 5 регионов с наиболее сложной экологической обстановкой и проблемами снабжения населения питьевой водой: г. Иркутск, Дальний Восток, Западная Сибирь, Москва, Санкт-Петербург.

### *2.1. Рынок Иркутска*

Рынок Иркутска выгодно отличается хорошей питьевой водой из системы водоснабжения, что имеет следствием наличие высокого психологического барьера "платить за воду", что существенно ограничивает сбыт воды в данном регионе, особенно в сегменте потребления для бытовых нужд. Основным направлением сбыта предприятия является работа с офисами предприятий, учреждений и организаций.

### *2.2. Рынок Дальнего Востока*

Приобретение питьевой воды жителями Дальнего Востока стало общепринятой нормой, которая в расчете на душу населения является одной из самых высоких по России. Большая часть населения уже преодолела психологический барьер "плата за воду"

в отличие от населения большинства регионов России. Сложная ситуация в регионе с обеспечением городского населения питьевой водой. Особенно остро проблема стоит во Владивостоке. В регионе действует два крупных предприятия по производству и реализации питьевой воды: в г. Тында "Водолей" и г. Владивосток "Скит". В процессе монтажа находится линия в г. Хабаровске. Спрос на их продукцию превышает предложение, что объясняет достаточно высокий уровень цен и жесткие условия реализации (в основном предоплата).

Крупным производителем является фирма "Скит", которая производит питьевую воду "Монастырская" и "Шмаковская" в натуральном и газированном варианте в пластиковых бутылках 1,5 л. "Монастырская" является лидером рынка по объему продаж.

Оптовые цены на "Монастырскую" находятся на уровне 3 руб. за 1,5 л. для натуральной и 3,5 руб. для газированной. Предположительно "Скит" имеет возможности для снижения цены на 15% с целью противодействия конкурентам. Слабой стороной продукции предприятия "Скит" является невысокое качество, т.к. забор воды осуществляется из глубинных скважин с непостоянным химическим составом и значительным количеством примесей. В связи с этим в последнее время мнение потребителей о "Монастырской" постепенно ухудшается.

Ведущая роль в обеспечении населения питьевой водой принадлежит фирме "Грац и Ко" (г. Владивосток), располагающей системой фильтров импортного производства в 24 фирменных торговых точках для очищения воды от примесей. Реализация осуществляется на разлив в тару покупателя и в стандартную возвратную тару.

Производители европейской части России, иностранные фирмы на рынке представлены слабо ввиду географической удаленности региона.

Дальний Восток стал одним из первых регионов, куда осуществлялись поставки продукции ОАО "Байкальские воды" с октября 1977г. Интерес местных оптовых фирм к воде "Глубинная Байкал" растет, среди них фирма "Грац и Ко", которая реализует продукцию "Байкальские воды" через свою торговую сеть.

Незначительная рыночная доля "Байкальских вод" на Дальнем Востоке определяется следующими обстоятельствами:

высокая цена по сравнению с местными марками (с учетом ж/д тарифа 3,3 руб. для натуральной и 3,5 руб. для газированной);

недостаточная рекламная поддержка.

### *2.3. Рынок Западной Сибири*

Западно-Сибирский регион отличается от других регионов Сибири и Дальнего Востока относительно высокой плотностью населения: на небольшой территории расположен ряд крупных городов, в основном региональных центров (Новосибирск,

Томск, Кемерово, Барнаул, Новокузнецк, Омск, Тюмень), где проживает 40% населения региона. Вышеперечисленные города характеризуются сходной сложившейся экологической ситуацией "с очень высоким уровнем экологической опасности для человека", что обусловлено высоким содержанием токсичных элементов в окружающей среде. Подземные воды нередко имеют повышенное содержание фенолов, свинца, железа.

Средний уровень потребительских доходов в регионе по данным фонда "Общественное мнение" составлял в 1997г. 470 рублей на человека в месяц (для сравнения в Иркутске - около 525 руб. в месяц, т.е. на 12% выше). Средний уровень цен на основные потребительские товары ниже на 3-7% в зависимости от города.

Большинство потребителей воздерживаются от приобретения воды для питья, используя ее лишь для приготовления пищи и горячих напитков. Для пищевых нужд приобретается минеральная вода. Исключением является приготовление детского питания, для чего приобретается бутилированная вода (в основном "Святой Источник").

Основную конкуренцию "Глубинной Байкал" на данном рынке составляют не питьевые натуральные воды, а минеральные, как местного разлива, так и привозные.

По объемам реализации (1 млн. л. в месяц) на рынке с большим отрывом от других марок лидирует минеральная вода местного производства "Карачинская", которая предлагается потребителю в разнообразной таре (пластиковые бутылки 1,5 л. и 1л, стеклянные бутылки 0,5 л. и 0,33 л). Несмотря на рыночную зрелость продукта, "Карачинская" имеет хорошую рекламную поддержку. Так, в феврале 1998г. затраты на телевизионную рекламу составили 80 тыс. руб.

В каждом из перечисленных городов существуют "локальные" марки, популярность которых ограничивается городом или областью. В месте с тем, в последнее время на рынке появилась вода местной фирмы "Водный мир" - минеральные воды "Живая вода" и серия "Марочная", которая отличается хорошей маркетинговой проработкой и ориентирована на конкурентную борьбу с "Карачинской".

Из российских марок на рынке широко представлены "Святой источник", "Ессентуки". Оптовая цена "Святого источника" составляет 4,5 руб. за 1,5 л, оптовая цена натуральной "Глубинная Байкал" за ту же емкость с учетом тарифа и оптовой надбавки посредником в размере 10% составит 3,6 руб. Уровень цен на вышеперечисленные марки газированных вод колеблется от 2,3 до 4 руб.

Качество питьевой воды в г. Омске и Омской области удовлетворительное. Для рынка характерно наличие большого количества минеральных вод местного производства при сравнительно низком уровне цен (в пределах 3,2 руб. за 1,5 л), являющимся следствием конкуренции. Город Омск характеризуется большой численностью населения

(1,2 млн. человек) и достаточно высоким уровнем доходов населения. Интересен факт успешной реализации марки "Святой источник" в Омске.

Из шести регионов, составляющих Западно-Сибирский регион, проблема качественной питьевой воды стоит в Тюменской области наиболее остро. Общий процент питьевой воды, несоответствующей ГОСТу составляет 79%.

Общеизвестным фактом является достаточно высокий уровень доходов населения региона, что определяется специализацией экономики региона (нефтехимическая, газовая отрасли, машиностроение). Этими же обстоятельствами объясняется тяжелая экологическая обстановка в регионе. По некоторым данным население использует для бытовых и питьевых нужд в основном фасованную питьевую воду, приобретая ее в магазинах. Существуют фирмы, производящие разлив чистой воды в многооборотную тару, стоимость 1л воды составляет 1,2 руб.

#### *2.4. Рынок Москвы и Московской области*

Москва и Московская область - самый емкий и платежеспособный из потенциальных российских рынков. Население Москвы приближается к 10 млн. чел., области - к 18 млн. Уровень доходов на душу населения превышает среднероссийский.

Москва входит в число 24 городов с "очень высоким уровнем экологической опасности для здоровья человека". Проблема с качественной питьевой водой стоит наиболее остро, несколько отодвигая на второй план загрязнение атмосферы и почв. Очистные сооружения города перегружены стоками и не справляются с очисткой.

Для среднестатистического москвича приобретение питьевой воды наряду с иными продуктами в последнее время стало ежедневной необходимостью. Значительная часть потребителей со средним и выше среднего достатком на постоянной основе покупают воду для бытовых и питьевых нужд, широко представленную в розничной торговле. Число потребителей фасованной питьевой воды постоянно возрастает. Москва является одним из немногих городов России, где прослеживается общемировая тенденция роста популярности здорового образа жизни как стиля жизни, особенно среди обеспеченной части населения. В то же время, значительная часть москвичей решает проблему обеспечения питьевой водой путем установки бытовых аквафильтров как отечественного, так и импортного производства. Подавляющая часть таких фильтров не обеспечивает полной очистки воды. Благодаря относительной дешевизне этого способа решения проблемы, а также активной рекламной компании (в основном иностранных фирм) популярность фильтров постоянно растет. Вместе с тем, в большинстве развитых стран использование фильтров отошло на второй план.

Структура рынка натуральной и минеральной воды Москвы достаточно сложна, в ней представлено большое количество фирм-производителей продукции, как местных, так

и других регионов. На рынке присутствует вода различного качества, причем доля продукции высокого качества относительно невелика. Достаточно обширную рыночную нишу занимают фирмы, реализующие питьевую воду в возвратной таре. Клиенту предлагается либо арендовать, либо выкупить у фирмы аппарат для разлива воды (диспенсер). Стандартный аппарат позволяет иметь охлажденную и горячую чистую воду. Современный дизайн диспенсера хорошо вписывается в интерьер квартиры или офиса. Лидером в данном направлении является фирма "Clear water", которая располагает современной системой фильтрации, позволяющей с высоким качеством очищать воду. Большинство клиентов "Clear water" - фирмы и организации. Сегодня диспенсер в офисах московских фирм стал почти обязательным элементом имиджа.

Рынок фасованной питьевой воды г. Москвы прогрессирует, что приводит к ужесточению конкуренции. Пионером рынка является "Святой источник", который на первоначальном этапе в качестве акции стимулирования сбыта бесплатно раздавался в магазинах. Однако сегодня ряд фирм предлагает питьевую воду в одноразовых канистрах емкостью 3, 5, 10 литров, что приводит к значительному снижению стоимости расчетного литра воды по сравнению с 1,5-литровыми бутылками, что крайне важно при ежедневном бытовом потреблении. Средняя стоимость воды, разлитой в канистры обходится потребителю на 40-50% дешевле. Емкость рынка питьевой воды г.Москвы можно ориентировочно оценить в 45 млн. л в месяц, имеется тенденция роста потребления. Сложившийся средний уровень оптовых цен достаточно низок = 2,5 руб. за 1,5-литровую бутылку.

Среди минеральных вод наиболее популярными являются "Нарзан", итальянская "Vera" и ряд местных марок.

#### *2.5. Рынок Санкт-Петербурга*

Санкт-Петербург - второй по величине город России, крупнейший промышленный и культурный центр. Уровень доходов на душу населения выше среднероссийского, уступая лишь Москве. Население города составляет около 4,5 млн. жителей.

Из всех рассмотренных в данном исследовании регионов в Санкт-Петербурге самая тяжелая ситуация с обеспечением населения питьевой водой. Специалисты ведут речь об экологической катастрофе и необходимости безотлагательных мер. Жители города, за исключением наименее обеспеченных, стремятся не употреблять водопроводную воду для питьевых нужд и приготовления пищи. Потребность в чистой воде удовлетворяется в основном путем приобретения фасованной питьевой воды, широко представленной в торговле. У потребителей сложилось особое отношение к качеству воды. Доля аквафильтров в обеспечении потребности в питьевой воде по сравнению с Москвой

невелика, что объясняется низким качеством очистки, перегруженной стоками воды Петербурга.

Рынок Петербурга является одним из самых насыщенных региональных рынков России питьевой воды отечественных и иностранных производителей, в основном Скандинавских стран - Финляндия, Норвегия, Швеция. В отличие от Москвы, цены на продукцию не опускались до уровня минимальной рентабельности, несмотря на насыщенность рынка. Это объясняется тем, что Петербург не является "оптовым центром России", а число местных производителей не столь велико. Лидером по объемам реализации питьевой воды является местная фирма "Полюстрово", наиболее популярной маркой воды - "Росинка", предлагаемая в разнообразной таре. Средний уровень оптовых цен на питьевую воду в 1,5 - литровых бутылках составляет около 3,2 руб. Основная часть объема продаж (не менее 70%) в городе в абсолютных единицах (литрах) реализуется в канистрах емкостью 3,5,10 литров. Оптовая цена наиболее популярной 5-литровой канистры находится на уровне 8-9 руб., хотя цены на некоторые импортные марки достигают 25 руб. Некоторые фирмы практикуют доставку канистр с водой на дом за небольшую плату.

### ***3. Описание проблематики***

Для достижения целей АО "Байкальские воды" решается задача по оценке привлекательности сравниваемых регионов и последующий выбор стратегии маркетинга на основе анализа конкурентных преимуществ и недостатков рассматриваемых региональных рынков.

Выход на мировой рынок для компании временно затруднен, так как для достижения этой цели как минимум будет необходима дополнительная обработка товара, что технологически потребует дополнительно дорогостоящего оборудования.

Не менее важной проблемой является доработка имиджевых компонентов товара и проведения мероприятий по продвижению и поддержке товара на отечественном рынке. Это также требует таких дополнительных расходов, которые компания на первых шагах освоения рынка питьевой воды не в состоянии осуществлять за счет собственных средств.

### ***4. Вопросы и задания***

Оцените преимущество торговой марки "Вода "Глубинная Байкал"" на рынке питьевой воды России.

Оцените конкурентоспособность и выделите конкурентные преимущества воды "Глубинная Байкал" на сегменте "Бытовое потребление" и сегменте "Потребление с целью утоления жажды и отражения социального статуса".

На какие сегменты вы порекомендовали бы ориентироваться компании? По каким критериям вы выберите целевые сегменты? Дайте им характеристику. Опишите наиболее привлекательные сегменты.

Предложите рыночную стратегию компании.

Предложите способ позиционирования товара.

Разработайте рекламный лозунг для воды "Глубинная Байкал".

### 3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Одной из основных задач по повышению качества подготовки является организация самостоятельной работы студентов вуза. Она становится важной формой организации учебных аудиторных и внеаудиторных занятий, в процессе которых студенты под руководством преподавателя или самостоятельно с помощью методических указаний, пособий совершенствуют свои знания, умения, опыт творческой и познавательной деятельности.

Основные формы самостоятельной работы студентов, используемые при обучении:

- подготовка тематических рефератов;
- выполнения на занятиях обзорных докладов и сообщений по тематике занятия;
- конспектирование научной и учебной литературы;
- самостоятельное выполнение заданий, контрольных работ на практических и лабораторных занятиях;
- подготовка к семинарам, практическим занятиям, зачету;
- составление словаря новых терминов;
- тестирование.

Раздел 1. Фирма как объект стратегического управления

Тема. *Ресурсная концепция производственной системы*

1. Экономический порядок и стратегия фирмы.
2. Понятие и закономерности систем.
3. Состав производственной системы.
4. Понятие и элементы стратегического потенциала фирмы.

*Контрольные вопросы для самоконтроля:*

1. Назовите особенности производственных систем, отличающие их от технических и иных систем.
2. Укажите элементы стратегического потенциала фирмы.
3. Какие ресурсы образуют производственную систему?
4. Чем отличается «производственная мощность» от «стратегического потенциала»?
5. Чем характеризуется производственная система как объект стратегического планирования?
6. Как с помощью матрицы стратегического потенциала определить направления его совершенствования?

Тема. *Микро- и макросреда фирмы, профиль и миссия фирмы*

1. Микросреда фирмы.
2. Макросреда фирмы.
3. Производственный профиль и миссия фирмы.

*Контрольные вопросы для самоконтроля:*

1. Что в общих чертах должно содержаться в формулировке миссии организации?
2. Перечислите требования, которые предъявляются при постановке целей.
3. Приведите пример организационных целей экономического и неэкономического характера.
4. Что описывает целевая модель «дерево целей», и какие правила должны соблюдаться при ее построении?
5. В каких стратегических областях деятельности организации необходимо ставить четкие задачи?
6. Какие уровни стратегии выделяются в диверсифицированных компаниях?
7. Какие задачи должны решаться на уровне корпоративной стратегии?
8. Что относится к основным компонентам деловой стратегии?
9. Что определяет и какова роль функциональной стратегии?
10. К каким объектам управления относится операционная стратегия?
11. Какие наиболее значимые факторы влияют на выбор стратегии?
12. С чем связан риск при выборе стратегии?

Раздел 2. Составляющие экономической стратегии фирмы

Тема. *Выбор стратегии развития предприятия*

1. Сущность и виды стратегий предприятия.
2. Процесс выбора стратегий.

*Контрольные вопросы для самоконтроля:*

1. Опишите возможные способы развития фирмы на общекорпоративном уровне. На чем основывается выбор общей стратегии? Приведите примеры реализации различных вариантов общекорпоративных стратегий в бизнесе.
2. Дайте характеристику современным организационным формам интеграции как вариантам стратегического развития.
3. В чем особенности альтернативных вариантов стратегии интенсивного роста? Приведите пример эффективной реализации данной стратегии роста в практике современного бизнеса.
4. Каковы основные цели и задачи стратегии вертикальной интеграции?

5. В чем сущность стратегии регрессивной интеграции, и в каких ситуациях проявляются ее стратегические преимущества? Приведите пример из практики современного бизнеса.

6. Каким путем осуществляется интеграция «вперед», и каковы ее стратегические следствия?

7. Приведите пример успешной реализации стратегии прогрессивной интеграции в практике современного бизнеса.

8. Каковы основные цели и задачи горизонтальной интеграции? Приведите пример успешной реализации стратегии горизонтальной интеграции в практике современного бизнеса.

9. Опишите возможные стратегические соответствия, проявляющиеся при выборе стратегии горизонтальной интеграции.

10. Дайте характеристику основным видам стратегии диверсификации. Приведите примеры успешной реализации различных вариантов стратегии диверсификационного роста в практике современного бизнеса.

11. В чем сущность стратегии сокращения и ее разновидностей? Приведите примеры применения различных вариантов данной стратегии в практике современного бизнеса.

*Тема. Инновации как основа экономической стратегии предприятия*

1. Понятие и виды инноваций.
2. Система и процесс инноваций.
3. Стратегия разработки новых товаров и оценка их качества.
4. Стратегия инновационной деятельности в промышленности современной России.

5. Современное состояние и тенденции развития.

6. Инновационные приоритеты.

*Контрольные вопросы для самоконтроля:*

1. Дайте характеристику источников инноваций на уровне предприятия.
2. Расскажите основные этапы процесса инновации.
3. Каковы основные цели инноваций на уровне предприятия.
4. Охарактеризуйте основные инновационные стратегии.
5. Расскажите о классификации инноваций.
6. Что может выступать в качестве объекта инноваций?
7. Дайте определение инновационного потенциала предприятия.
8. Дайте характеристику факторам инновационной деятельности предприятия.

9. Охарактеризуйте критерии выбора инновационных проектов и программ.
10. Назовите основные составляющие инновационного процесса.
11. Что включает в себя структура инновационного процесса.

Тема. *Инвестиционная деятельность предприятия*

1. Исходные понятия и классификация инвестиций.
2. Права и обязанности инвесторов.
3. Инвестиционные проекты: экспертиза и оценка.
4. Источники инвестирования.
5. Лизинг как форма инвестиционной деятельности.
6. Оценка инвестиционных рисков.
7. Гарантии возврата инвестиций.

*Контрольные вопросы для самоконтроля:*

1. Что такое реинвестирование?
2. Охарактеризуйте субъекты инвестиционной деятельности.
3. Назовите разные типы инвесторов.
4. Дайте характеристику объектам инвестиционной деятельности предприятий.
5. Назовите формы и методы государственного регулирования инвестиционной деятельности.
6. Расскажите о гарантиях иностранным инвесторам в России.
7. Охарактеризуйте методы оценки эффективности инвестиций.
8. Какие бывают источники инвестирования.
9. Проведите сравнительную характеристику отдельных параметров кредита и лизинга.

Тема. *Правовое обеспечение инновационно-инвестиционной деятельности*

1. Регулирование инвестирования.
2. Стимулирование инвестиций.
3. Налогообложение инновационно-инвестиционной деятельности.
4. Защита прав интеллектуальной собственности.

*Контрольные вопросы для самоконтроля:*

1. Что предусматривает регулирование инвестиционной деятельности органами местного самоуправления?
2. Охарактеризуйте систему стимулирования промышленного производства и инвестиционного процесса в ФПП, предусмотренной Госкомпромом РФ.

3. Дайте характеристику системе мер по привлечению инвестиций в промышленность.

Тема. *Стратегия внешнеэкономической деятельности фирмы*

1. Факторы, определяющие направление стратегии внешнеэкономической деятельности фирмы.

2. Национальная внешнеэкономическая политика.

3. Тенденции в мировых экономических связях.

4. Факторы влияния на выбор стратегии внешнеэкономической деятельности фирмы.

5. Формы внешнеэкономической деятельности предприятия.

6. Планирование сферы внешнеэкономической деятельности.

7. Виды платежей.

*Контрольные вопросы для самоконтроля:*

1. Дайте определение национальной внешнеэкономической политики и краткую характеристику каждого мероприятия, проводимого правительством по реализации внешнеэкономической политики.

2. Что включает в себя процесс разработки стратегии внешнеэкономической деятельности фирмы?

3. Объясните, что такое платежный баланс страны, связь платежного баланса с валютным курсом, и как платежный баланс может влиять на стратегию внешнеэкономической деятельности фирмы.

4. В чем находят отражение международные экономические отношения?

5. Какие из внутренних факторов наиболее влияют на выбор стратегии внешнеэкономической деятельности фирмы и зависит ли организационная структура от выбранной стратегии?

6. Как Вы понимаете либерализацию международной торговли и влияние либерализации международной торговли на экспортно-импортные операции фирмы?

7. С какой целью фирме необходимо анализировать тенденции в развитии мировой экономики?

8. Дайте определение ревальвации валюты и проанализируйте влияние ревальвации на экспорт и импорт товаров.

9. Сравните лизинг как способ приобретения иностранных средств, на мировом рынке с кредитным финансированием внешнеэкономических операций.

10. Назовите конкретные способы достижения стратегических целей внешнеэкономической деятельности фирмы, ориентирующейся на определенную страну или регион мира.

11. Какие типы международных договоров важно знать и учитывать при составлении внешнеторгового контракта?

12. Назовите причины, заставляющие все страны мира поощрять инвестирование иностранного капитала в своей стране.

13. Какие факторы необходимо учитывать фирме, выбравшей стратегию прямых инвестиций в другой стране?

14. Сравните стратегические варианты прямых инвестиций фирмы в промышленно развитую страну и малоразвитую страну.

*Тема. Стратегия стимулирования персонала фирмы*

1. Кадровые ресурсы фирмы.

2. Формирование устойчивой заинтересованности работников в высоком уровне результативности функционирования фирмы.

3. Системы оплаты труда работников предприятия.

*Контрольные вопросы для самоконтроля:*

1. Назовите группы работников по их роли в производственном процессе фирмы.

2. Что понимают под высоким качеством труда?

3. Как оценить качество труда коллектива и отдельного работника?

4. Что такое стимулирование труда?

5. Что такое «мотивационное поле»? От чего зависит «напряженность» «мотивационного поля», его внешней и внутренней составляющих?

6. На достижение каких целей должна быть ориентирована стратегическая система стимулирования персонала фирмы?

7. Как можно измерить «стратегическую полезность» управленческих решений и увязать ее с системой стимулирования?

8. Как определить величину затрат на стимулирование? От чего она зависит?

9. Каковы этапы «жизненного цикла» разработки системы стимулирования той или иной группы работников?

*Типовые вопросы к самостоятельному изучению:*

1. Маркетинговая стратегия предприятия сферы услуг.

2. О стратегии развития ведущего вуза страны.

3. Разработка кадровой стратегии предприятия.

4. Разработка стратегии сбыта на основе анализа клиентской базы.
5. Стратегии иностранных банков в России.
6. Стратегия диверсификации – основа финансовой устойчивости предприятия.
7. Стратегия дифференциации: чем измеряется успех?
8. Стратегия развития рынка мобильной связи России.
9. Стратегия финансирования и управление стоимостью компании.
10. Транснациональные банки и финансовые институты: сущность и стратегии развития.
11. Формирование энергетической стратегии предприятия.

## 4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ДОМАШНИХ ЗАДАНИЙ И КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

### 4.1. Задание для контрольной работы студентов заочной формы обучения

#### *Порядок выполнения контрольной работы*

Контрольная работа является одним из этапов изучения студентами дисциплины «Экономическая стратегия предприятия».

Исходными данными для ее выполнения должны стать материалы, собранные студентами самостоятельно.

В задачу студента входит рациональное построение контрольной работы, соблюдение четкой логической последовательности изложения материала.

Каждый предлагаемый вариант контрольной работы содержит три вопроса. Первые два носят теоретический характер.

Необходимо обратить внимание на третий вопрос формулировка которого одинакова во всех вариантах. Здесь студенту следует рассмотреть и проанализировать основные составляющие экономической стратегии на реально существующем предприятии (организации, фирме) области, т.е. провести анализ основных составляющих экономической стратегии за три последних года. Для этого необходимо: дать краткую характеристику предприятия; провести анализ основных показателей деятельности; рассмотреть основные составляющие экономической стратегии фирмы за этот период, сделать их оценку и анализ; провести совершенствование существующих стратегий, сделать конкретные предложения, обосновать их.

Если предприятие (организация, фирма) только что создано или вообще не занималось вопросами разработки всех составляющих стратегий до этого времени, необходимо разработать новую экономическую стратегию фирмы, обосновать ее выбор и составить бюджет реализации стратегии.

Контрольная работа должна включать титульный лист, содержание (в частности, в тексте контрольной работы каждый вопрос должен быть озаглавлен), введение, основную часть (состоящую из трех вопросов), заключение, список использованных источников (не менее 7-10), приложения.

Объем контрольной работы – 20-25 листов печатного текста формата А4. При написании контрольной работы должны быть соблюдены правила оформления работ подобного рода принятые в учебном заведении.

Варианты контрольных работ представлены в таблице 1.

Таблица 18 - Варианты контрольных работ

Предпоследняя цифра зачетной книжки	Последняя цифра зачетной книжки									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
0-2	1	4	7	10	13	16	19	22	25	28
3-5	2	5	8	11	14	17	20	23	26	29
6-9	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30

Вариант 1

1. Необходимость формирования экономической стратегии фирмы
2. Формирование стратегии стимулирования персонала фирмы
3. Современное состояние и особенности функционирования экономической стратегии на анализируемом предприятии

Вариант 2

1. Модель стратегического решения на фирме
2. Формирование товарной стратегии фирмы
3. Современное состояние и особенности функционирования экономической стратегии на анализируемом предприятии

Вариант 3

1. Цели стратегического управления фирмой
2. Формирование стратегии ценообразования
3. Современное состояние и особенности функционирования экономической стратегии на анализируемом предприятии

Вариант 4

1. Синергизм и профиль способностей фирмы
2. Формирование стратегии взаимодействия фирмы с рынками производственных ресурсов
3. Современное состояние и особенности функционирования экономической стратегии на анализируемом предприятии

#### Вариант 5

1. Стратегический замысел фирмы
2. Формирование стратегии поведения фирмы на рынке денег и ценных бумаг
3. Современное состояние и особенности функционирования экономической стратегии на анализируемом предприятии

#### Вариант 6

1. Диверсификация и интернализация производства
2. Формирование стратегии снижения транзакционных издержек
3. Современное состояние и особенности функционирования экономической стратегии на анализируемом предприятии

#### Вариант 7

1. Выбор портфельной и конкурентной стратегии
2. Формирование стратегии внешнеэкономической деятельности фирмы
3. Современное состояние и особенности функционирования экономической стратегии на анализируемом предприятии

#### Вариант 8

1. Использование стратегии на предприятии
2. Формирование стратегии снижения производственных издержек
3. Современное состояние и особенности функционирования экономической стратегии на анализируемом предприятии

#### Вариант 9

1. Внедрение стратегии на фирме.
2. Формирование стратегии инвестиционной деятельности фирмы
3. Современное состояние и особенности функционирования экономической стратегии на анализируемом предприятии

#### Вариант 10

1. Определение общих способностей руководителя к управлению.
2. Формирование стратегии инновационной деятельности фирмы
3. Современное состояние и особенности функционирования экономической стратегии на анализируемом предприятии

#### Вариант 11

1. Планирование изменения стратегической позиции фирмы.
2. Формирование стратегии предотвращения несостоятельности (банкротства) фирмы
3. Современное состояние и особенности функционирования экономической стратегии на анализируемом предприятии

#### Вариант 12

1. Сосуществование конкурентных и предпринимательских видов деятельности.
2. Формирование товарной стратегии
3. Современное состояние и особенности функционирования экономической стратегии на анализируемом предприятии

#### Вариант 13

1. Индивидуальное и групповое сопротивление переменам на фирме.
2. Формирование стратегии ценообразования
3. Современное состояние и особенности функционирования экономической стратегии на анализируемом предприятии

#### Вариант 14

1. Четыре подхода к управлению прерывистыми изменениями.
2. Формирование стратегии взаимодействия фирмы с рынками производственных ресурсов
3. Современное состояние и особенности функционирования экономической стратегии на анализируемом предприятии

#### Вариант 15

1. Метод «аккордеона».
2. Формирование стратегии поведения фирмы на рынке денег и ценных бумаг
3. Современное состояние и особенности функционирования экономической стратегии на анализируемом предприятии

#### Вариант 16

1. Обзор моделей стратегического поведения.

2. Формирование стратегии снижения транзакционных издержек
3. Современное состояние и особенности функционирования экономической стратегии на анализируемом предприятии

#### Вариант 17

1. Стратегия фирмы по отношению к обществу.
2. Формирование стратегии внешнеэкономической деятельности фирмы
3. Современное состояние и особенности функционирования экономической стратегии на анализируемом предприятии

#### Вариант 18

1. Управление стратегическим набором на фирме.
2. Формирование стратегии снижения производственных издержек
3. Современное состояние и особенности функционирования экономической стратегии на анализируемом предприятии

#### Вариант 19

1. Методика использования слабых сигналов на фирме.
2. Формирование стратегии инвестиционной деятельности фирмы
3. Современное состояние и особенности функционирования экономической стратегии на анализируемом предприятии

#### Вариант 20

1. Финансовая стратегия компаний.
2. Формирование стратегии инновационной деятельности фирмы
3. Современное состояние и особенности функционирования экономической стратегии на анализируемом предприятии

#### Вариант 21

1. Роль инноваций в процессе формирования стратегии предприятия.
2. Формирование стратегии стимулирования персонала фирмы
3. Современное состояние и особенности функционирования экономической стратегии на анализируемом предприятии

#### Вариант 22

1. Экономический порядок и стратегия фирмы (централизованно управляемая экономика, свободный рынок, конкурентный порядок).
2. Формирование стратегии предотвращения несостоятельности (банкротства) фирмы
3. Современное состояние и особенности функционирования экономической стратегии на анализируемом предприятии

#### Вариант 23

1. Конкурентный статус фирмы
2. Формирование товарной стратегии
3. Современное состояние и особенности функционирования экономической стратегии на анализируемом предприятии

#### Вариант 24

1. Формирование ассортиментной политики предприятия
2. Формирование стратегии ценообразования
3. Современное состояние и особенности функционирования экономической стратегии на анализируемом предприятии

#### Вариант 25

1. Выбор стратегии развития предприятия
2. Формирование стратегии взаимодействия фирмы с рынками производственных ресурсов
3. Современное состояние и особенности функционирования экономической стратегии на анализируемом предприятии

#### Вариант 26

1. Стратегия разработки новых видов товаров и оценка их качества.
2. Формирование стратегии поведения фирмы на рынке денег и ценных бумаг
3. Современное состояние и особенности функционирования экономической стратегии на анализируемом предприятии

#### Вариант 27

1. Сущность и виды стратегий предприятия
2. Формирование стратегии снижения транзакционных издержек

3. Современное состояние и особенности функционирования экономической стратегии на анализируемом предприятии

#### Вариант 28

1. Контроль выполнения стратегий на фирме
2. Формирование стратегии внешнеэкономической деятельности фирмы
3. Современное состояние и особенности функционирования экономической стратегии на анализируемом предприятии

#### Вариант 29

1. Маркетинговая стратегия предприятия
2. Формирование стратегии снижения производственных издержек
3. Современное состояние и особенности функционирования экономической стратегии на анализируемом предприятии

#### Вариант 30

1. Роль инноваций в процессе формирования стратегии предприятия
2. Формирование стратегии инвестиционной деятельности фирмы
3. Современное состояние и особенности функционирования экономической стратегии на анализируемом предприятии

### 4.2. Комплекты домашних заданий

Тема 1 лекции. *Теоретические основы экономической стратегии фирмы*

*Контрольные вопросы:*

1. Что является основным атрибутом экономической стратегии?
2. Назовите глобальную цель экономической стратегии.
3. Какими средствами должна достигаться глобальная цель экономической стратегии?
4. Каким образом можно превратить имплицитные цели в эксплицитные?
5. Что такое «портфель рыночных трансакций»?
6. Перечислите основные составляющие экономической стратегии.
7. Что оказывает определяющее влияние на направленность экономической стратегии?
8. В чем существо экономической стратегии с позиций сокращения трансакционных издержек?

9. Перечислите требования, предъявляемые к формулированию локальных стратегических целей.

Тема 2 лекции. *Нестабильность внешней среды и виды стратегического управления фирмой*

*Контрольные вопросы:*

1. Как оценить степень нестабильности внешней среды по И. Ансоффу?
2. Для чего используется оценка нестабильности внешней среды? Какой вид стратегического управления Вы предпочтете, если нестабильность внешней среды по шкале И. Ансоффа составила 3,7?
3. Чем отличается долгосрочное планирование от стратегического?
4. Почему, на Ваш взгляд, улучшения, наступающие вследствие диверсификации, могут привести к более интенсивному росту объемов реализации продукции, чем улучшения, наступающие вследствие повышения конкурентоспособности фирмы?
5. В чем отличие управления путем выбора стратегических позиций от стратегического планирования?
6. Перечислите пять стадий нарастания информации о новой проблеме и шесть типов контрмер, принимаемых при управлении «по слабым сигналам».
7. Прокомментируйте условия, характеризующие ситуацию «стратегической неожиданности».
8. Что включает в себя система чрезвычайных мер при стратегических неожиданностях?
9. Какие функции должны решаться сетью оперативных групп для принятия стратегических мер в условиях стратегической неожиданности?
10. При переходе к новой стратегии выяснилось, что функция маркетинга выполняется неэффективно. Является ли это основанием для немедленной замены руководителя службы маркетинга? Что нужно проанализировать, прежде чем принимать соответствующее решение?
11. Можно ли осваивать новую стратегию, ориентируясь на существующий стратегический потенциал фирмы?
12. К какой категории срочности Вы отнесете стратегическую задачу типа: «Необходимо найти инвестора для решения проблемы строительства профилактория для работников, занимающихся разработкой технологии изготовления специальной технологической оснастки, ее срочным изготовлением и освоением в производстве изделий, обладающих высоким уровнем конкурентоспособности?»

Тема 6 лекции. *Стратегия взаимодействия фирмы с рынками производственных ресурсов*

*Контрольные вопросы:*

1. В чем заключается смысл экономической эффективности по В. Парето?
2. Сформулируйте принцип эффективного распределения ресурсов.
3. Почему отношение предельных продуктов всех используемых ресурсов должно быть одинаковым для всего выпуска продукции?
4. Почему кривая производственных возможностей называется также кривой замещения?
5. Чем объясняется выпуклость кривой производственных возможностей?
6. Какие факторы влияют на спрос на ресурсы в количественном соотношении?
7. От чего зависит эластичность спроса на ресурсы?

Тема 8 лекции. *Стратегия снижения транзакционных издержек*

*Контрольные вопросы:*

1. Назовите основные направления стратегии снижения транзакционных издержек.
2. Используя вопросник Маккея определите «профиль» основных клиентов Вашей фирмы или хорошо известной Вам фирмы.
3. Установите предпочтительную форму коммуникации голландской фирмы ковровых покрытий с ее торговым партнером в Санкт-Петербурге с точки зрения предотвращения неэффективных транзакций. Ответ обоснуйте.
4. Как Вы считаете, являются ли затраты на рекламную кампанию источником транзакционных издержек фирмы или способствуют их снижению?
5. Приведите пример фирм, которые, по Вашему мнению, используют стратегию стимулирования сбыта, основанную на «привлечении потребителя». Ответ обоснуйте.

Тема 10 лекции. *Стратегия снижения производственных издержек*

*Контрольные вопросы:*

1. Какие условия конкуренции могут стимулировать фирму принимать конкурентные стратегии, направленные на достижение позиции низкостоимостного поставщика продукции?
2. Перечислите сильные и слабые стороны стратегий, направленных на снижение издержек по всей цепочке нарастания затрат.
3. Существуют ли отрасли, где конкурирующие фирмы следуют одновременно стратегиям лидерства в низкой стоимости продукта, стратегиям дифференциации и стратегиям фокусирования?

4. Основываясь на Ваших знаниях (или представлениях) о следующих компаниях, укажите, пользуются ли эти компании стратегиями по сдерживанию или уменьшению издержек? Какими другими стратегиями могут пользоваться эти компании?

- а) «Seven Up» (безалкогольные напитки);
- б) Apple Computer;
- в) Pizza Hut;
- г) Nina Richi.

5. Какими основными путями могут быть получены стоимостные преимущества в стратегиях лидерства по низкостоймостному производству?

6. Как Вы понимаете конкурентные преимущества в стратегиях по низкой стоимости производства в отношении основных сил конкуренции?

7. В каких моделях рынка можно встретить фирмы, конкурирующие на основе стратегий, связанных с низкой стоимостью производства?

*Домашнее задание* – подготовить доклад об опыте разработки и реализации функциональных стратегии на примере конкретного предприятия.

Типовые варианты докладов:

- 1. Агрессивная стратегия роста ОАО концерн «Калина».
- 2. Маркетинговая стратегия компании «Кока-Кола».
- 3. Маркетинговая стратегия пивоваренной компании «Балтика».
- 4. Опыт стратегии реинжиниринга IBM.
- 5. Рекламная стратегия компании Philips.
- 6. Рыночная стратегия «Nokia».
- 7. Стратегия Вымпелкома.
- 8. Стратегия «Nestle» на мировом рынке продовольствия.
- 9. Стратегия Nike.
- 10. Стратегия компании LG.
- 11. Стратегия компании Samsung на российском и мировом рынке.
- 12. Стратегия компании Panasonic на российском и мировом рынке.
- 13. Стратегия позиционирования мобильных телефонов Motorola.
- 14. Стратегия проникновения зарубежных фирм на российский рынок на примере компании Ehrmann.
- 15. Стратегия «Sony».
- 16. Экономическая стратегия компании «Мегафон».
- 17. Эффективность маркетинговой стратегии Samsung.



## 5. КОНТРОЛЬ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ

### 5.1. Формы контроля

Промежуточный контроль: опрос, дискуссия, анализ конкретных ситуаций, решение задач, промежуточная аттестация, опрос в конце выборочной лекции.

Итоговый контроль: тестовый опрос, выполнение контрольной работы.

Итоговая аттестация: зачет.

*Основные показатели оценки знаний студентов:*

Оценка «отлично» ставится за полное изложение полученных знаний в устной или письменной форме в соответствии с требованиями программы. Допускаются единичные несущественные ошибки, самостоятельно исправляемые студентом. При изложении ответа должен самостоятельно выделять существенные признаки изученного, выявлять причинно-следственные связи, формулировать выводы и обобщения, свободно оперировать фактами, использовать сведения из дополнительных источников.

Оценка «хорошо» ставится за полное изложение полученных знаний в устной или письменной форме в соответствии с требованиями программы. Допускаются отдельные несущественные ошибки, исправляемые студентом после указания на них преподавателям. При изложении студент должен выделять существенные признаки изученного, выявить причинно-следственные связи, сформулировать выводы и обобщения, в которых могут быть отдельные несущественные ошибки.

Оценка «удовлетворительно» ставится за неполное изложение знаний. Допускаются отдельные существенные ошибки, исправляемые с помощью преподавателя. Студент проявляет затруднения при выделении существенных признаков изученного материала, при выявлении причинно-следственных связей и формулировки выводов.

Оценка «неудовлетворительно» ставится при неполном бессистемном изложении учебного материала. При этом студент допускает существенные ошибки, не исправляемые даже с помощью преподавателя, а также за полное незнание и непонимание материала.

Зачет – Оценка «зачет» складывается из текущей работы студента в семестре, промежуточного контроля, самостоятельной работы и выполнении итогового теста на «зачете» (40 % - промежуточный контроль знаний студентов, 60 % - результаты итогового теста ).

## 5.2. Контрольные вопросы к зачету

1. Понятие экономической стратегии фирмы.
2. Классификация стратегий предприятия в зависимости от уровня принятия решений
3. Основные составляющие экономической стратегии.
4. Особенности экономической стратегии.
5. Определение стратегической полезности долговременных управленческих решений.
6. Локальные цели экономической стратегии.
7. Этапы формирования экономической стратегии.
8. Оценка степени нестабильности внешней среды.
9. Долгосрочное планирование.
10. Стратегическое планирование.
11. Управление путем выбора стратегических позиций.
12. Управление путем ранжирования стратегических задач.
13. Управление по «слабым сигналам».
14. Управление в условиях стратегических неожиданностей.
15. Стратегическая сегментация внешней и внутренней среды фирмы.
16. Процесс выделения стратегических зон хозяйствования.
17. Выбор позиции в конкуренции.
18. Управление стратегическим набором.
19. Порядок формирования товарного ассортимента.
20. Разработка и представление стратегии позиционирования.
21. Позиционирование по Э. Райсу и Дж. Трауту.
22. Позиционирование по М. Триси и Ф. Виерсема.
23. Инструменты дифференцирования. Дифференцирование продукта. Дифференцирование услуг. Дифференцирование маркетинговых каналов. Дифференцирование образа.
24. Маркетинговые стратегии, основанные на жизненном цикле товара. Маркетинговые стратегии: этап внедрения. Маркетинговые стратегии: этап роста. Маркетинговые стратегии: этап зрелости. Маркетинговые стратегии: этап спада.
25. Ценовая политика и ценовая стратегия предприятия.
26. Методы расчета цен.
27. Этапы разработки ценовой стратегии фирмы.
28. Модификация цен (по географическому принципу, через систему скидок, для стимулирования сбыта, ценовые линии).

29. Характеристика рынка факторов производства.
30. Принципы эффективного распределения ресурсов.
31. Факторы, определяющие спрос на ресурсы.
32. Стратегия поведения фирмы на рынке денег.
33. Исторические аспекты рынка ценных бумаг в России.
34. Стратегия поведения фирмы на рынке ценных бумаг.
35. Методика изучения потенциальных партнеров предприятия по рыночным трансакциям.
36. Рекламная кампания как источник информации о потенциальных рыночных трансакциях.
37. Разработка стратегии снижения трансакционных издержек.
38. Юридические аспекты трансакционных издержек.
39. Классификация направлений деятельности предприятия по установлению связей с другими юридическими или физическими лицами.
40. Цели и преимущества интеграции.
41. Типы интеграции: вертикальная, горизонтальная, диагональная.
42. Методы вертикальной интеграции: консолидация, группировка, франчайзинг, целевая пролонгация.
43. Формы горизонтальной интеграции.
44. Этапы формирования интеграционной стратегии предприятия.
45. Стратегия получения конкурентных преимуществ за счет снижения затрат.
46. Достижение конкурентных преимуществ через лидерство в низкой стоимости продукции (регулирование процесса формирования затрат путем использования основных факторов, стратегический анализ издержек, регулирование процесса формирования цепочки нарастания издержек).
47. Инвестиционная деятельность фирмы.
48. Гибкость производства как экономическая категория (Жизненные циклы: спроса/технологии, спроса/технологии/товара. Уровни изменчивости технологии: стабильная, плодотворная, изменчивая).
49. Стратегия обновления ресурсов.
50. Реинжиниринг бизнес-процессов.
51. Стратегическая программа технического и социального развития фирмы.
52. Типы инвестиционной стратегии: наступательная, оборонительная, имитационная.
53. Выбор приоритетных направлений исследований и разработок.
54. Инновационные стратегии в ситуации выживания.

55. Инновационные стратегии в кризисной ситуации.
56. Ключевые моменты организации инновационной деятельности на предприятии.
57. Модель инновационного процесса.
58. Понятие и механизмы проведения реструктуризации.
59. Виды реструктуризации и разукрупнения.
60. Этапы реструктуризации.
61. Факторы, влияющие на рациональную границу предприятия: укрупнения или разукрупнения.
62. Группировка операций и формирование организационных подразделений.
63. Возможные последствия разукрупнения и реструктуризации.
64. Механизм возникновения кризисного состояния фирмы.
65. Факторы кризиса деятельности фирм.
66. Классификация факторов финансовой состоятельности.
67. Законодательство РФ о несостоятельности (банкротстве).
68. Концепция антикризисного менеджмента – механизм предотвращения банкротства.
69. Диагностика финансовой состоятельности предприятия.
70. Классификация предприятий по уровням финансовой состоятельности и инвестиционной приоритетности.
71. Стратегии развития, реорганизационные политики.
72. Модели оптимального антикризисного управления предприятием.
73. Факторы, определяющие направление стратегии внешнеэкономической деятельности фирмы.
74. Национальная внешнеэкономическая политика.
75. Тенденции в мировых экономических связях.
76. Факторы влияния на выбор стратегии внешнеэкономической деятельности фирмы.
77. Формы внешнеэкономической деятельности предприятия.
78. Планирование сферы внешнеэкономической деятельности.

### 5.3. Тестовые задания для оценки качества знаний по дисциплине

#### *Типовой тест*

- 1) Отметьте три типа стратегий, имеющих место на предприятии:
  - стратегии лидерства на основе низких издержек;
  - бизнес-стратегии;
  - стратегии дифференциации;

- корпоративные;
- стратегии наилучшей стоимости;
- функциональные.

2) Стратегия концентрации на узком сегменте или нише рынка на основе низких издержек:

- предложение узкому сегменту рынка товаров и услуг, индивидуализированных, под его вкусы и потребности
- стремление индивидуализировать свою продукцию для того, чтобы она отличалась от продукции конкурентов и таким образом стала более привлекательной для широкого круга покупателей
- стремление стать поставщиком самых дешевых товаров и услуг, привлекательных для широкого круга потребителей
- предложение потребителям большей реальной ценности денег с упором на сочетание низких издержек и дифференциации качества.

3) Отметьте виды стратегий роста:

- «сбора урожая»;
- ограниченного роста;
- горизонтальной диверсификации;
- стратегия дифференциации;
- стратегия инвестиционной деятельности фирмы;
- горизонтальной интеграции.

4) Отметьте стратегии фирмы, реализуемые во внешней среде:

- стратегия снижения производственных издержек;
- стратегия взаимодействия фирмы с рынками производственных ресурсов;
- социальная стратегия;
- стратегия снижения транзакционных издержек;
- интеграционная стратегия;
- стратегия реструктуризации;
- товарная стратегия фирмы;
- маркетинговая стратегия фирмы.

5) Стратегия снижения транзакционных издержек заключается в том, чтобы .....

6) Особенности экономической стратегии заключаются в следующем ....

7) Чем отличается долгосрочное управление от стратегического управления?

8) Если оценка степени нестабильности внешней среды составляет 3,0-3,5, то применяется следующий вид управления:

- ранжирование стратегических задач;
- стратегическое планирование;
- долгосрочное планирование;
- управление по «слабым сигналам»;
- управление в условиях стратегических неожиданностей;
- выбор стратегических позиций.

9) Что представляет собой балансирование жизненных циклов СЗХ?

10) Сегментация (позиционирование) товара предполагает:

- изготовление, в основном, одного товара для всех рынков, но с небольшими изменениями, в том числе в организации сбыта;
- выпуск единообразной, стандартизированной продукции, но только для одного сегмента рынка;
- выпуск единообразной, стандартизированной однородной номенклатуры товаров, реализуемых однотипно на всех рынках;
- выпуск различной номенклатуры товаров, имеющей разнонаправленный характер.

11) Виды пассивной ценовой политики:

- выход на новый рынок;
- следование за лидером;
- введение нового товара;
- защита позиций;
- последовательный проход по сегментам рынка;
- удовлетворительное возмещение затрат;
- быстрое возмещение затрат;
- стимулирование комплексных продаж;
- ценовая дискриминация.

12) В чем заключается сущность метода установления цены на основе ощущаемой ценности товара?

13) Расскажите сущность принципа эффективного распределения ресурсов Парето.

14) Фьючерсный контракт – это

- стандартный биржевой договор на куплю-продажу биржевого актива в заданный момент в будущем по цене, определенной сторонами при заключении сделки;
- договор, в котором один из контрагентов за установленное вознаграждение (премию) приобретает право на основании особого заявления до определенного дня сделать тот или иной выбор, имеющий отношение к исполнению сделки.

15) Фирма может увеличить загрузку своих мощностей путем:

- увеличения (уменьшения) ассортимента ряда продукции;
- расширения (сокращения) предлагаемого сервиса;
- увеличения (сокращения) характеристик исполнения и качества продукта;
- повышения (сокращения) заработной платы и поощрений своему персоналу по сравнению с конкурентами;
- изменения разнообразия стадий после производственной цепочки, предназначенных для распределения продукции;
- обращения большего или меньшего внимания достижению более высокого уровня производительности и эффективности по сравнению с конкурентами;
- увеличение или уменьшение разнообразия приобретаемых материалов.
- перераспределения пиковых нагрузок в течение года;
- поиска вне пиковых потребителей продукта;
- поиска фирм, которые могут использовать избыток мощности;
- нахождения потребителей со стабильным спросом;
- оставления конкурентам сегментов, где спрос имеет тенденцию к наиболее сильным колебаниям;
- распределение мощности между разными структурными единицами компании, имеющими разные модели спроса.

16) Плодотворная — это технология:

- остающаяся в основном неизменной в течение всего жизненного цикла спроса;
- при которой в период жизненного цикла спроса, помимо новых изделий, наблюдается появление сменяющих друг друга базовых технологий;

- сохраняющаяся длительный период, при которой разрабатываются сменяющие друг друга поколения продукции с лучшими параметрами и более широким диапазоном применения.

17) Реструктуризация – это:

- преобразование, переустройство организационной структуры и управления предприятием при сохранении основных средств, производственного потенциала предприятия;

- изменение принципов действия предприятия, способствующее улучшению управления, повышению эффективности производства и конкурентоспособности выпускаемой продукции, производительности труда, снижению издержек производства, улучшению финансово-экономических результатов деятельности;

- комплексная оптимизация системы функционирования предприятия в соответствии с требованиями внешнего окружения и выработанной стратегией его развития, способствующая принципиальному улучшению управления, повышению эффективности и конкурентоспособности производства и выпускаемой продукции на базе современных подходов к управлению, в том числе методологии управления качеством, реинжиниринга бизнес-процессов, информационных технологий и систем и др.

18) Основными видами разукрупнения являются:

- территориальное разукрупнение (рассредоточение);

- предметное разукрупнение производства (диверсификация);

- юридическое разукрупнение (передача прав и обязанностей одного или нескольких юридических лиц большему числу субъектов хозяйственного права);

- управленческое разукрупнение, включая децентрализацию и перераспределение ответственности и полномочий.

19) В качестве методов вертикальной интеграции выступают:

- консолидация;

- коммуникация;

- группировка;

- франчайзинг;

- лоббирование;

- целевая пролонгация.

20) Виды трансакционных издержек фирмы:

- издержки, связанные с выявлением того, с кем желательно заключение сделки;
- издержки на проведение переговоров, ведущих к заключению сделки;
- издержки на проведение расследования, чтобы убедиться в том, что условия контракта соблюдаются;
- командировочные расходы;
- представительские расходы;
- издержки сбора и обработки информации;
- издержки на завершение сделки - исполнение платежных обязательств, оформление заключительной документации.

## 6. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### 1. Основная литература

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Питер Ком, 1999. – 416 с.
3. Васильева А.В. Экономическая стратегия предприятия: Практикум для студентов специальности 06.11 «Менеджмент организации» очной и заочной форм обучения. Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2004. – С. 30.
4. Савруков Н.Т., Егоров А.И., Егорова Е.А. Экономическая стратегия фирмы: Конспект лекций. - СПб.: Политехника, 2000. - 204 с.
5. Управление развитием: финансовые стратегии [Электронный ресурс]: обучающий курс. - М.: Кордис & Медиа, 2005. - 1 эл. опт. диск (CD-ROM). - (Бизнес - образование: Финансовый менеджмент)
6. Экономическая стратегия предприятия: Учеб.-метод. пособие / А.В. Васильева. - Благовещенск : Изд-во Амур. гос. ун-та, 2004. - 25 с.
7. Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие / Под ред. А.П. Градова. – СПб.: Специальная литература, 1999. – 589 с.

### 2. Дополнительная литература

1. Антикризисное управление: Учебник. - / Под ред. проф. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 620 с.
2. Антикризисное управление: Учебное пособие / Под ред. К.В. Балдина. – М.: Гардарики, 2005. – 271 с.
3. Антикризисное управление: Учебное пособие / Рук. авт. колл. Проф. И.К. Ларионов. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2004. – 292 с.
4. Антикризисное управление: Учеб. пособие для технических вузов / В.Г. Крыжановский, В.И. Лапенков, В.И. Лютер и др.; под ред. Э.С. Минаева и В.П. Панагушина. – М.: «Издательство ПРИОР», 1998. – 432 с.
5. Биржевое дело: Учебник / Под ред. В.А. Галанова, А.И. Басова. - М.: Финансы и статистика, 2000. - 304 с.
6. Горемыкин В.А., Богомолов О.А. Экономическая стратегия предприятия. Учебник. – М.: Информационно-издательский дом «Филинъ», Рилант, 2001. – 506 с.
7. Жарковская Е.П. Антикризисное управление: учебник / Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский. – М.: Омега – Л, 2006. – 356 с.
8. Котлер Ф. Маркетинг - менеджмент - СПб: Питер Ком, 2002. – 896 с.

9. Товарная политика предприятия: учеб. пособие / Н. Ю. Черник. - Минск : Изд-во Белорус. гос. эконом. ун-та, 2004. - 279 с.
10. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 412 с.
11. Цены и ценообразование: Учебник для вузов / Под ред. В.Е. Есипова. - СПб.: Изд-во "Питер", 2000. - 464 с.
12. Финансовый менеджмент: Учебник / Под ред. А.М. Ковалёвой. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 284 с.

3. Другие информационные источники

1. Журнал – БИКИ.
2. Журнал – Бренд-менеджмент.
3. Журнал – Консультант директора.
4. Журнал – Маркетинг.
5. Журнал – Маркетинг в России и за рубежом.
6. Журнал – Маркетолог.
7. Журнал – Менеджмент в России и за рубежом.
8. Журнал – Практический маркетинг.
9. Журнал – Проблемы теории и практики управления.
10. Журнал – Риск.
11. Журнал – Российский экономический журнал.
12. Журнал – Финансовый менеджмент.
13. Журнал – Экономист.
14. Internet.

Учебно-методическая карта дисциплины

Номер темы	Наименование вопросов, изучаемых на лекции	Занятия (номера)		Используемые наглядные и методические пособия	СРС		Формы контроля
		Практич. (семин.)	Лабо рат.		Содержание	Часы д.о/з.о	
1	Теоретические основы экономической стратегии фирмы	0	1	/3/	Подготовка к семинару	4/7	Опрос
2	Нестабильность внешней среды и виды стратегического управления фирмой	0	1	/3/	Подготовка к семинару	4/7	Опрос
3	Товарная стратегия фирмы	2	1	/3/	Подготовка к семинару	4/7	Опрос, конт.
4	Маркетинговая стратегия фирмы	2	1	/3/	Подготовка к семинару	4/7	Опрос
5	Стратегия ценообразования	2	1	/3/	Подготовка к семинару	4/7	Опрос
6	Стратегия взаимодействия фирмы с рынками производственных ресурсов	0	0	/3/	Подготовка к семинару	4/6	Опрос
7	Стратегия поведения фирмы на рынке денег и ценных бумаг	2	1	/3/	Подготовка к семинару	4/7	Опрос
8	Стратегия снижения транзакционных издержек	0	1	/3/	Подготовка к семинару	4/6	Опрос, конт.
9	Интеграционная стратегия предприятия	2	1	/3/	Подготовка к семинару	4/7	Опрос
10	Стратегия снижения производственных издержек	0	1	/3/	Подготовка к семинару	4/7	Опрос
11	Стратегия инвестиционной деятельности фирмы	2	1	/3/	Подготовка к семинару	4/7	Опрос
12	Стратегия инновационной деятельности фирмы	0	1	/3/	Подготовка к семинару	4/7	Опрос
13.	Стратегия реструктуризации	0	1	/3/	Подготовка к семинару	4/7	Опрос
14.	Стратегия предотвращения несостоятельности (банкротства) фирмы	2	2	/3/	Подготовка к семинару	4/7	Опрос

## 7. КРАТКИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

### 7.1. Лекция – Разработка антикризисной стратегии предприятия

*Понятие кризиса в социально-экономическом развитии, причины его возникновения, возможные последствия кризиса*

Социально-экономическая система в любом своем виде и любой форме, будь то общественная формация, фирма или предприятие, имеет две тенденции своего существования: функционирование и развитие.

Функционирование и развитие теснейшим образом взаимосвязаны друг с другом, отражают диалектическое единство основных тенденций социально-экономической системы. Эту связь можно видеть в ее характеристиках и показателях (рис. 1).

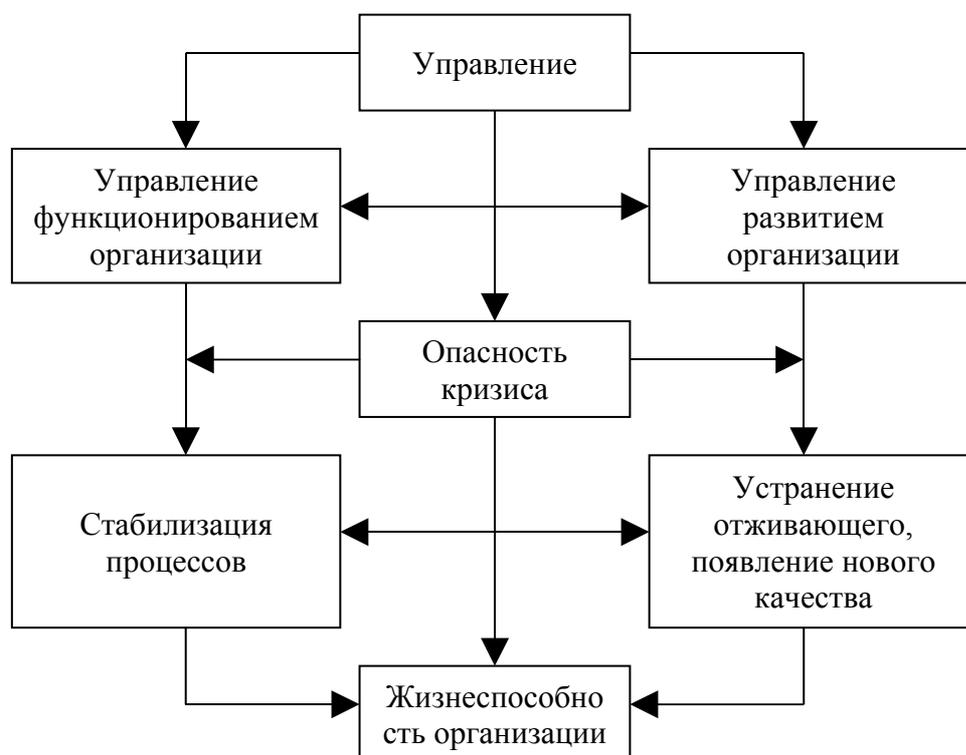


Рисунок 1 - Возникновение опасности кризиса в социально-экономической системе (организации)

*Функционирование* — это поддержание жизнедеятельности, сохранение функций, определяющих ее целостность, качественную определенность, сущностные характеристики.

*Развитие* — это приобретение нового качества, укрепляющего жизнедеятельность в условиях изменяющейся среды.

Связь функционирования и развития имеет диалектический характер, что и отражает возможность и закономерность наступления и разрешения кризисов. Функционирование сдерживает развитие и в тоже время является его питательной средой,

развитие разрушает многие процессы функционирования, но создает условия для его более устойчивого осуществления.

Таким образом, возникает циклическая тенденция развития, которая отражает периодическое наступление кризисов. Кризисы не обязательно являются разрушительными, но их возникновение обусловлено не только субъективными, но и объективными причинами, самой природой социально-экономической системы.

Кризисы отражают не только противоречия функционирования и развития — они могут возникать и в самих процессах функционирования. Это, например, противоречия между уровнем техники и квалификацией персонала, точными технологиями и условиями ее использования (помещение, климатическая среда, технологическая культура и пр.).

*Кризис* — это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде.

*Причины кризиса* могут быть *объективными*, связанными с циклическими потребностями модернизации и реструктуризации; *субъективными*, отражающими ошибки и волюнтаризм в управлении; *природными*, обусловленными особенностями климата, землетрясениями и др. (рис. 2).

Причины кризиса могут быть внешними и внутренними. Например, для фирмы внешние причины кризиса могут быть связаны с тенденциями и стратегиями макроэкономического развития или даже развития мировой экономики, конкуренцией, политическими ситуациями в стране, а внутренние причины - с рискованными стратегиями маркетинга, внутренними конфликтами, недостатками организации производства, несовершенством управления, инновационной и инвестиционной политикой.

По мнению Э.М. Короткова опасность кризиса существует всегда, поэтому его необходимо предвидеть и прогнозировать.

В понимании кризиса большое значение имеют не только его причины, но и *последствия* — возможно, обновление организации или ее разрушение, оздоровление или возникновение нового кризиса, может быть, даже еще более глубокого и продолжительного. Кризисы могут возникать как цепная реакция.

Существует возможность и консервации кризисных ситуаций на довольно продолжительное время. Это может объясняться и определенными политическими причинами. Вообще последствия кризисов теснейшим образом связаны с двумя факторами: его причинами и возможностью управления процессами кризисного развития.

Последствия кризиса могут привести к резким изменениям или мягкому, продолжительному и последовательному выходу из него.

Кризисные изменения в развитии организации бывают долгосрочными и краткосрочными, качественными и количественными, обратимыми и необратимыми.

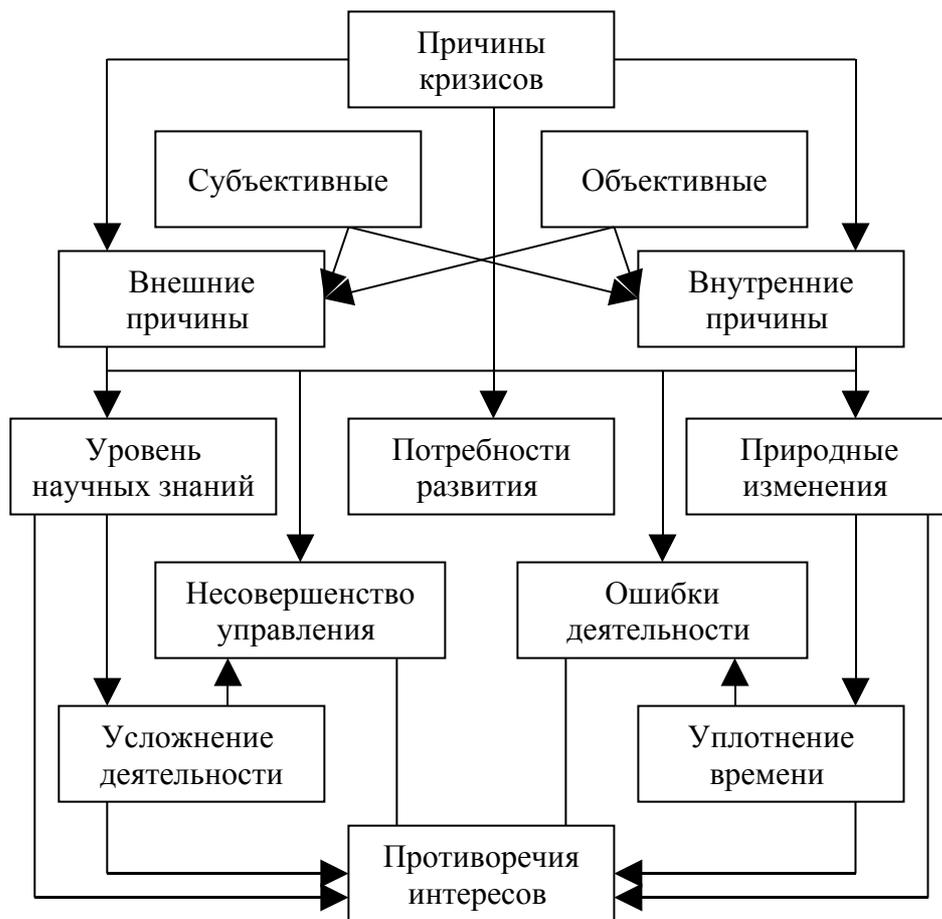


Рисунок 2 - Причины кризисов

Разные последствия кризиса определяются не только его характером, но и характером антикризисного управления, которое может или смягчать, или обострять кризис. Возможности управления в этом отношении зависят от цели, профессионализма, искусства управления, характера мотивации, понимания причин и последствий, ответственности (рис. 3).

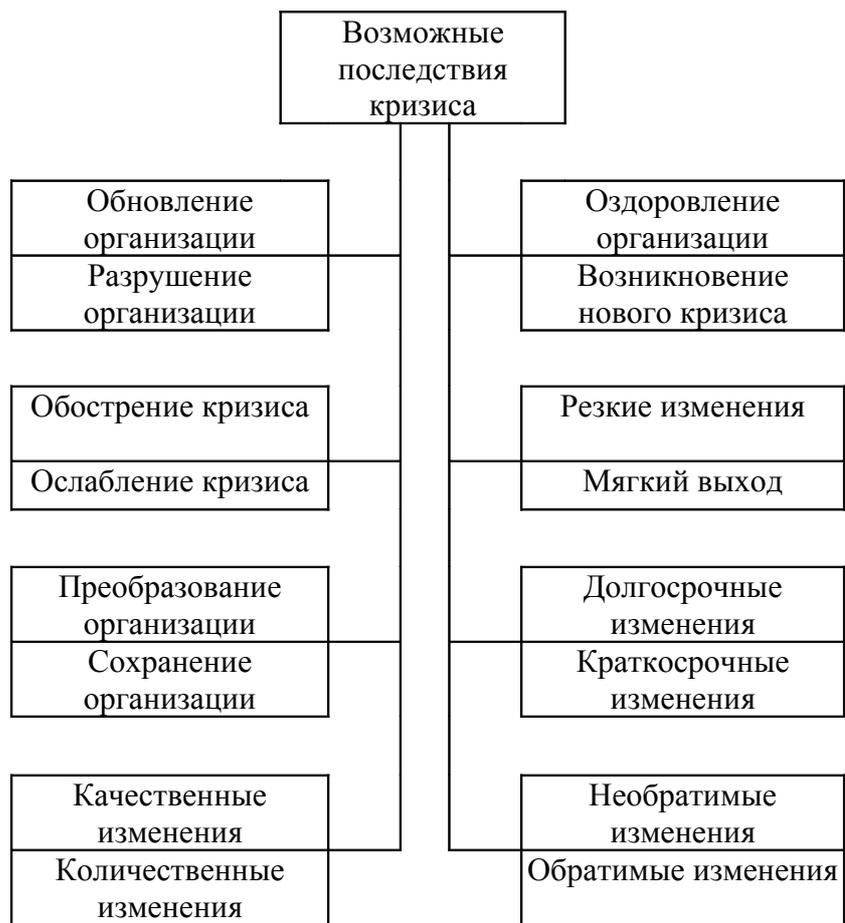


Рисунок 3 - Возможные последствия кризисов

На рис. 4 показаны факторы рискованного развития.

Факторы, влияющие на кризисное развитие подразделяются на внешние и внутренние, общие и специфические.

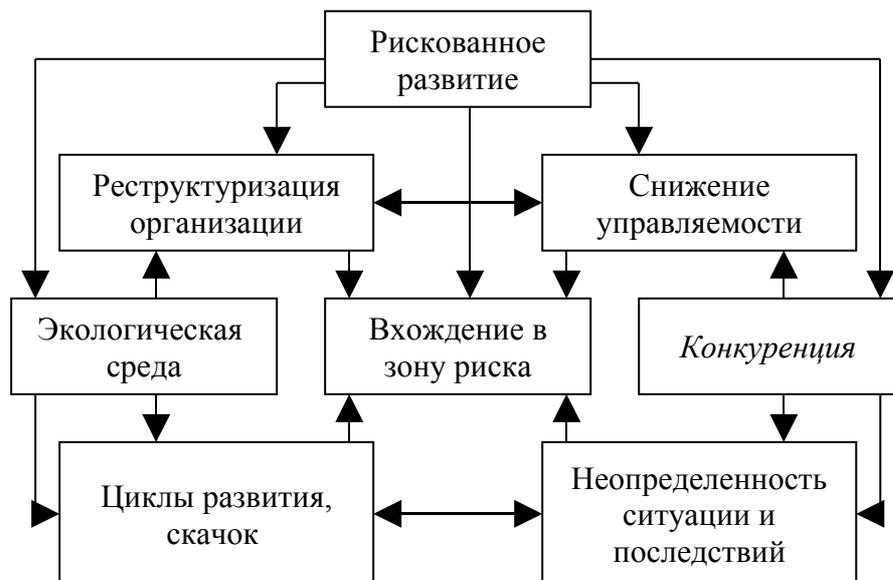


Рисунок 4 - Факторы рискованного развития

*Внешние* факторы характеризуют экономическую обстановку, в которой функционирует организация и от которой не может не зависеть. Если экономика находится в состоянии общего кризиса, это не может не отражаться на состоянии отдельной организации. Но в каждой организации влияние общего кризиса различно — все зависит от характера организации и области ее деятельности (государственная, частная, крупная, малая, коммерческая, производственная и др.), а также от ее внутреннего состояния (экономический потенциал, профессионализм управления, персонал, социальная атмосфера и т.д.) Организация может успешно противодействовать внешним кризисным явлениям или, наоборот, реагировать на них ухудшением собственного состояния.

Для каждой организации существует свое соотношение внешних и внутренних факторов кризиса.

При возникновении общего кризиса в России наблюдалась весьма заметная дифференциация различных организаций по степени проявления собственного кризиса: одни мгновенно оказались на грани разрушения и исчезновения, другие долгое время сопротивляются кризисным явлениям, третьи находят возможности использовать положение для собственной блага, «ловить рыбку в мутной воде», процветать (может быть, временно) в сумятице, вызванной общими кризисными явлениями. Это объясняется многими причинами: антикризисный потенциал, профессиональное управление, стечение обстоятельств, повышенная экономическая активность, удачный риск. Все это *внутренние* факторы кризиса, которые противостоят внешним и используются для их нейтрализации.

Возможно, что организация входит в глубокий кризис даже при весьма благоприятной внешней экономической обстановке. Причиной этого также могут быть внутренние факторы развития: деловые и социально-психологические конфликты, неэффективная организация работ, низкий профессионализм персонала, устаревшая технология, просчеты в экономической стратегии, ошибки в принятии экономических решений, неудачный маркетинг и др.

#### *Возникновение кризисов в организации*

Причины возникновения кризисов в организации могут быть различными. Но очень важно распознавать симптомы кризисного развития, чтобы своевременно использовать программы антикризисного управления. Необходимо различать факторы, симптомы и причины кризиса (рис. 5).

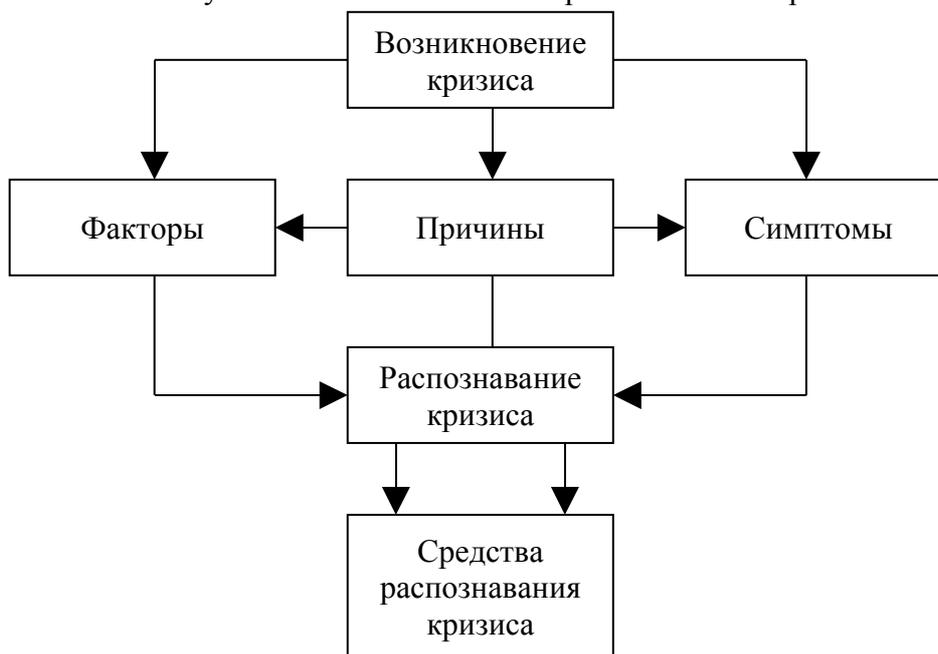
Симптомы проявляются в показателях и в тенденциях их изменения, отражающих функционирование и развитие организации. Так, анализ показателей фондоотдачи, производительности, эффективности, энерговооруженности может выявить

предрасположенность производственной организации к наступлению кризиса. Большую роль играет анализ финансово-экономических и социально-экономических показателей.

Симптом кризиса - это и состояние показателя, и тенденции его изменения. При этом показатели могут оцениваться как по отношению к установленной для них нормативной величине (допуски изменений), так и по отношению друг к другу.

Симптомом кризисного развития могут быть либо несоответствие показателей закономерным соотношениям, либо временные параметры. Например, темп роста производительности труда должен опережать темп роста заработной платы. Если этого не происходит, то опасность кризиса увеличивается.

Рисунок 5 - Возникновение и распознавание кризиса



*Факторы* — настораживающие события.

*Симптомы* — проявление кризисных явлений.

*Причины* — источники возникновения кризиса.

*Распознавание кризиса* - обнаружение симптомов, факторов и причин кризиса, определение его содержания, свойств и характера.

*Средства распознавания кризиса* - интуиция, опыт, специальные знания, анализ, исследования, диагностика.

Симптомы не всегда отражают причины кризиса. Потому необходимо различать симптомы и причины, чтобы уметь по симптомам находить истинные причины кризиса и учитывать возможность ложных симптомов.

*Симптом* — это первоначальное, внешнее проявление кризисных явлений, которые не всегда характеризуют истинные причины кризиса, но по которым эти причины можно

установить. Оценивать кризисы следует не только по его симптомам, но и по причинам и реальным факторам.

*Фактор кризиса* - это событие, или зафиксированное состояние, или установленная тенденция, свидетельствующие о наступлении кризиса.

*Причина кризиса* — это события или явления, вследствие которых появляются факторы кризиса.

В организации факторами кризиса могут быть снижение качества продукции, нарушение технологической дисциплины, старение технических средств, большая задолженность по кредитам. Причинами могут быть финансово-экономические просчеты, общее положение экономики, низкая квалификация персонала, недостатки системы мотивирования. Симптомы кризиса — появление первых признаков отрицательных тенденций, устойчивость этих тенденций, деловые конфликты, нарастание финансовых проблем и др.

#### *Основные характеристики антикризисного управления*

Все процессы, которые происходят в организации, можно разделить на управляемые и неуправляемые. *Управляемые* процессы поддаются изменению в определенном направлении при сознательном воздействии на них. Направленность и характер *неуправляемых* процессов невозможно изменить, по тем или иным причинам, они протекают по собственным законам; в результате этих процессов все равно случится то, что должно случиться.

Управляемые и неуправляемые процессы находятся в определенном соотношении, что отражает совершенство и искусство управления. Управляемые процессы при определенных условиях могут стать неуправляемыми, и наоборот. Преобладание неуправляемых процессов ведет к анархии и кризисам, а превалирование управляемых процессов зависит от эффективности управления и в определенных условиях тоже ведет к кризисным ситуациям.

Не все процессы могут быть (и являются) управляемыми, а управляемые процессы не могут быть абсолютно управляемыми. Это положение имеет прямое отношение к антикризисному развитию и управлению им.

К кризису может приводить «невидение» тех процессов, которыми можно управлять и которые надо умело направлять. Если этого не делать, они могут превратиться в стихийные. Кризис может возникнуть и в случае стремления управлять неуправляемыми процессами, когда нет механизмов управления. Это приводит к пустой растрате ресурсов.

*Антикризисное развитие* — это управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям организации и соответствующий объективным тенденциям ее развития.

Опасность кризиса существует всегда: в управлении всегда существует риск циклического развития социально-экономической системы, изменения соотношения управляемых и неуправляемых процессов.

Управление социально-экономической системой в определенной мере всегда должно быть антикризисным.

*Антикризисное управление* — это управление, определенным образом предвидящее опасность кризиса, предусматривающее анализ его симптомов, меры по снижению отрицательных последствий кризиса и использования его факторов для последующего развития.

Возможность антикризисного управления определяется в первую очередь человеческим фактором, потенциалом активного и решительного поведения человека в условиях кризиса, его заинтересованностью в преодолении кризисов, пониманием истоков и природы кризиса, закономерностей его протекания. Осознанная деятельность человека позволяет искать и находить пути выхода из критических ситуаций, концентрировать усилия на решении наиболее сложных проблем, использовать накопленный опыт преодоления кризисов, приспосабливаться к возникающим ситуациям.

Проблематика антикризисного управления обширна и разнообразна; ее можно разделить на четыре группы.

Первая группа — проблемы распознавания предкризисных ситуаций.

Вторая группа проблем антикризисного управления связана с ключевыми сферами жизнедеятельности организации.

Третья группа проблем включает в самом общем виде проблемы прогнозирования кризисов и вариантов поведения социально-экономической системы в кризисном состоянии, проблемы поиска необходимой информации и разработки управленческих решений.

Четвертая группа проблем включает конфликтологию и селекцию персонала, которые всегда сопровождают кризисные ситуации, инвестирование антикризисных мер, проблемы банкротства и санации предприятий.

Состав типичных проблем антикризисного управления подчеркивает, что оно является особым типом управления, обладающим как общими для управления чертами, так и специфическими характеристиками.

Управление осуществляется в социально-экономической системе, которая представляет собой объект управления. Одной из характеристик управления является его

предмет. В обобщенном представлении предметом управления всегда является деятельность человека. Но эта деятельность состоит из множества проблем, которые так или иначе разрешаются самой этой деятельностью или в процессе ее. Поэтому предмет управления можно дифференцировать по совокупности его проблематики. Именно таким образом выделяется стратегическое управление, экологический менеджмент и др.

Антикризисное управление имеет предмет воздействия — факторы кризиса, т.е. все проявления неумеренного совокупного обострения противоречий, вызывающих опасность крайнего его проявления, наступления кризиса. Факторы кризиса могут быть предполагаемыми и реальными.

Любое управление в определенной мере должно быть антикризисным или становится антикризисным по мере вступления организации в полосу кризисного развития. Игнорирование этого положения имеет отрицательные последствия, а его учет способствует безболезненному прохождению кризисных ситуаций.

Кризисы различны, и управление ими также может быть различным. Это многообразие проявляется в системе и процессах управления (алгоритмах разработки управленческих решений) и особенно в механизме управления.

Суть антикризисного управления выражается в следующих положениях:

- а) кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать;
- б) кризисы в определенной мере можно ускорять, предварять, отодвигать;
- в) к кризисам можно и необходимо готовиться;
- г) кризисы можно смягчать;
- д) управление в условиях кризиса требует особых подходов, специальных знаний, опыта и искусства;
- е) кризисные процессы могут быть до определенного предела управляемыми;
- ж) управление процессами выхода из кризиса способно ускорять эти процессы и минимизировать их последствия.

Система антикризисного управления должна обладать особыми свойствами:

- гибкость и адаптивность, которые чаще всего присущи матричным системам управления;
- склонность к усилению неформального управления, мотивация энтузиазма, терпения, уверенности;
- диверсификация управления, поиск наиболее приемлемых типологических признаков эффективного управления в сложных ситуациях;
- снижение централизма для обеспечения своевременного ситуационного реагирования на возникающие проблемы;

- усиление интеграционных процессов, позволяющих концентрировать усилия и более эффективно использовать потенциал компетенции.

В механизме антикризисного управления приоритеты должны быть отданы:

- мотивированию, ориентированному на антикризисные меры, экономии ресурсов, избеганию ошибок («семь раз отмерь...»), осторожности, глубокому анализу ситуаций, профессионализму и пр.;

- установкам на оптимизм и уверенность, социально-психологическую стабильность деятельности;

- интеграции по ценностям профессионализма и компетентности;

- инициативности в решении проблем и поиску наилучших вариантов развития;

- корпоративности, взаимоприемлемости, поиску и поддержке инноваций.

Все это в совокупности должно найти отражение в стиле управления, который надо понимать не только как характеристику деятельности менеджера, но и как обобщенную характеристику всего управления. Стиль антикризисного управления должен характеризоваться профессиональным доверием, целеустремленностью, антибюрократичностью, исследовательским подходом, самоорганизацией, принятием ответственности.

*Функции антикризисного управления* — это виды деятельности, которые отражают предмет управления и определяют его результат. Они отвечают на простой вопрос: что надо делать, чтобы управлять успешно в преддверии кризиса, в процессе кризиса и при наличии его последствий? В этом отношении можно выделить шесть функций: предкризисное управление, управление в условиях кризиса, управление процессами выхода из кризиса, стабилизация неустойчивых ситуаций (обеспечение управляемости), минимизация потерь и упущенных возможностей, регулирование времени принятия и исполнения решений (рис. 6).

Причины кризисов:

1) финансово-экономическая ситуация в стране;

2) *острая конкуренция*;

3) непрофессиональное управление (ошибочные решения);

4) рискованное развитие (стратегии);

5) кризисное управление (создающее конфликты, кризисы);

6) сложная социально-политическая обстановка;

7) природные катаклизмы.

Для антикризисного управления особое значение имеет перспективность, возможность выбрать и построить рациональную стратегию развития.

Существуют разные *стратегии антикризисного управления*:

- предупреждение кризиса, подготовка к его появлению;

- выжидание зрелости кризиса для успешного решения проблем его преодоления;
- противодействие кризисным явлениям, замедление его процессов;
- стабилизация позитивных ситуаций посредством использования резервов, дополнительных ресурсов;
- рассчитанный риск;
- последовательный вывод из кризиса;
- предвидение и создание условий устранения последствий кризиса.

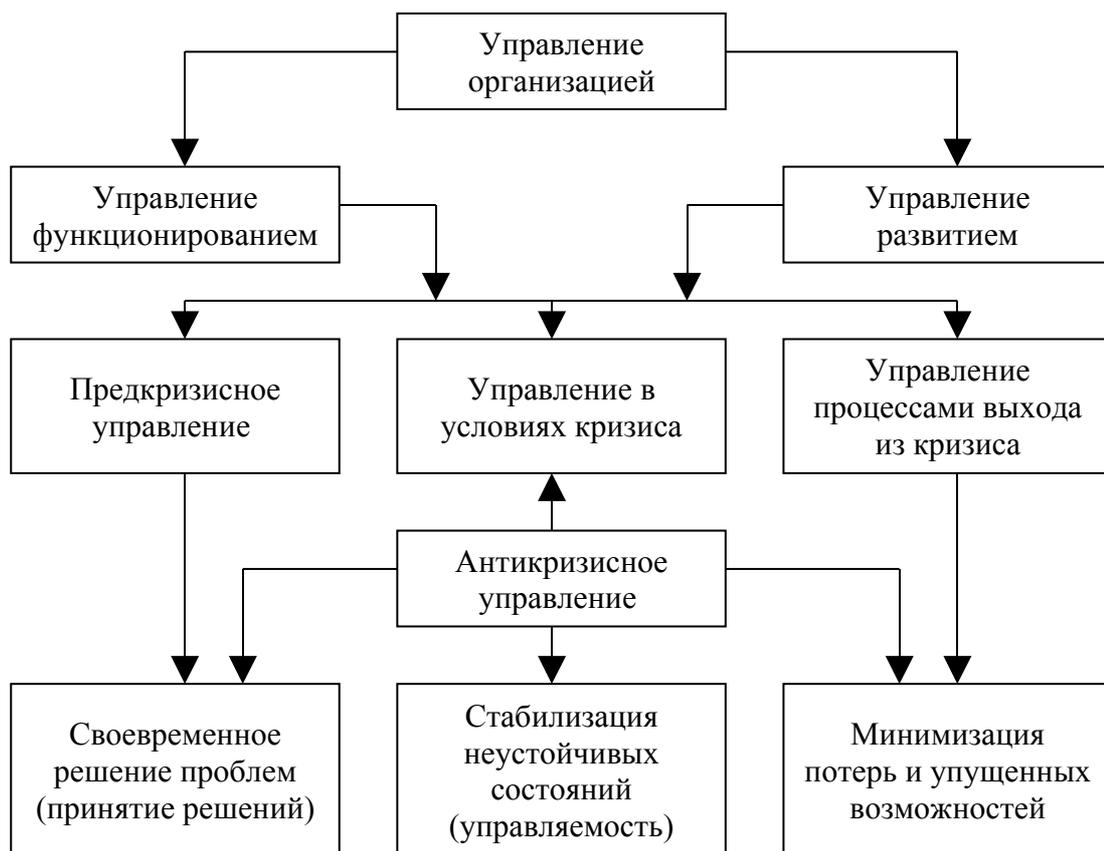


Рисунок 6 - Функции антикризисного управления

Выбор той или иной стратегии определяется характером и глубиной кризиса, а также возможностями управления.

#### *Разработка антикризисной стратегии организации*

Рыночные формы хозяйствования в условиях жесткой конкуренции приводят к несостоятельности отдельных субъектов хозяйствования или к их временной неплатежеспособности. Однако даже в случае стабилизации экономики не следует ожидать, что в стране таких предприятий не будет. В США, например, около 50 % вновь созданных малых и средних предприятий прекращают свою деятельность в течение года; вместе с тем признанные законом банкроты составляют всего около 1 % количества всех

предприятий. Сказанное позволяет сделать вывод о необходимости постоянно проводить работу по антикризисному управлению.

Как показывает теория и подтверждает опыт, нарушение платежеспособности в современных условиях является следствием несоответствия стратегии предприятия тенденциям развития рыночной ситуации.

Еще 30 лет назад отсутствовали стратегические принципы управления предприятиями. Только на стыке 60-70-х гг. появляются новые методы управления и вместе с ними термин «стратегическое управление». Это вызвано, в первую очередь, изменениями внешней среды бизнеса.

Любую ситуацию, в которой предприятие не успевает подготовиться к изменениям можно считать кризисной. Чтобы этого не произошло, необходимо вовремя понять причины кризиса экономики предприятия и принять меры еще до внешнего проявления трудностей (финансовых сложностей).

Причины, в силу которых предприятие попадает в кризис, можно разделить на две группы:

- внешние, которые не зависят от предприятия или на которые предприятие может повлиять в незначительной степени;
- внутренние, которые возникли в результате деятельности самого предприятия.

Исследования подтвердили, что внутренние факторы усиливают действие внешних. Логическую цепочку поиска внутренних причин экономического кризиса на российских предприятиях можно построить, исходя из увеличения или уменьшения объема продаж за последние два года.

Если проблемы с продажей продукции отсутствуют, то причина не в самой продукции, а в оборачиваемости оборотных средств. Если оборачиваемость малая, то проблема связана с большой длительностью производственного цикла. Необходимо выявить слабое звено цикла. Это могут быть задержки с оплатой отпущенных товаров — тогда причины кризиса связаны с ценовой политикой и контролем цен, с условиями договора на продажу товара (например, поставки товара осуществляются без предоплаты). Высокие цены могут быть связаны с издержками производства — тогда следует выяснить динамику изменения затрат на производство товара и причины роста издержек. Для российских предприятий, как правило, высокие составляющие издержек — это затраты на энергоносители.

При высокой оборачиваемости средств причины экономического кризиса заключаются в рентабельности товара. Если объем продаж уменьшается, то причину следует искать в реализации продукции. Наличие запасов готовой нереализуемой

продукции, потребительские свойства товара, ценовая политика и система распределения и продвижения товара могут быть причинами кризиса предприятия.

Можно сделать вывод, что выход из кризиса российских предприятий связан с устранением причин, вызвавших его, а сам процесс планирования этого выхода можно назвать стратегией (антикризисное стратегическое планирование) и тактикой (оперативное планирование) антикризисного управления.

*В настоящее время для выживания на рынке и сохранения конкурентоспособности* все предприятия должны время от времени вносить изменения в свою хозяйственную деятельность. Стратегия антикризисного управления позволяет установить:

- каким образом предприятие может противостоять изменениям внешней среды (возникающим часто, нерегулярно и практически непредсказуемо);

- с помощью каких предварительных мер можно сохранить свою жизнеспособность и достигнуть намеченных целей.

Стратегия антикризисного управления охватывает все запланированные, организуемые и контролируемые перемены в области существующей стратегии, производственных процессов, структуры и культуры любой социально-экономической системы, включая частные и государственные предприятия. Предприятие должно постоянно следить за основными факторами окружающей среды и делать своевременные и правильные выводы относительно своих потребностей в изменениях. Толчком к изменениям являются кризисные ситуации. В зависимости от того, в какой области они представляют опасность для достижения целей предприятия, выбирается соответствующая антикризисная стратегия.

Кризис ликвидности означает реальную потерю платежеспособности. В этом случае стратегия антикризисного управления — это прежде всего стратегия выживания: необходимо сохранить ядро трудового коллектива, основные фонды, ключевые технологии, удержать производство, т.е. стабилизировать положение организации, при этом не потеряв перспективу и просчитывая все действия, исходя из реальных возможностей. Выход из кризиса есть всегда.

Элементарная задача предприятия в случае кризиса ликвидности — сократить расходы. В докризисной ситуации на большинстве российских предприятий наблюдалась избыточность персонала. В условиях кризиса сокращение его численности становится необходимостью, в противном случае результаты могут быть плачевными. Действия менеджера должны быть в этом случае взвешенными и рациональными. Вместе с тем экономия на заработной плате при ее умелом проведении может стать действенным фактором антикризисного управления.

Снижению издержек может способствовать кампания по экономии материальных затрат, если она проводится с применением принципа «одного зонтика», суть которого — управлять суммарными издержками всей организации, а не проводить экономию по отдельным подразделениям.

Объем продаж в кризисной ситуации можно увеличить за счет рационального размещения мест продажи товара, что облегчает покупателям возможности его приобретения. Так действуют, например, мясокомбинаты, которые приобрели передвижные фургоны-магазины и установили их в местах, удобных для потенциальных покупателей. Ряд предприятий (например, молочные заводы) увеличивают торговый оборот за счет роста численности продавцов, что дает возможность максимально использовать небольшие торговые площади на рынках. Подобные меры исключают участие торговых посредников, что позволяет удерживать повышение цен.

Стратегия выживания осуществляется в сжатые сроки, новые решения сознательно проводятся в жизнь недемократическим путем. Управление сосредоточивается в руках немногих лиц, которые наделяются всей необходимой легитимной властью, чтобы энергично и за короткий срок провести намеченные изменения.

Кризис предприятия может быть не столь очевидным и заметным. Положение предприятия в данный момент может казаться вполне удовлетворительным (ситуация успеха), но потенциал успеха снижается, происходят сбои в развитии предприятия, ослабевают защитные возможности в конкурентной борьбе. Намечается разрыв между желаемыми и вероятными результатами деятельности предприятия. В этом случае наступление кризиса необходимо диагностировать, и он может быть ликвидирован лишь путем принятия новой ориентации — например продуктовые и технологические инновации, выход на новые рынки. Такие изменения рассчитаны на продолжительный период времени.

Предприятие имеет успех только в том случае, если находится в состоянии последовательного и неуклонного развития. Поэтому полноценная *стратегия антикризисного управления* — это стратегия созидания, захвата и удержания определенной рыночной ниши, *стратегия конкурентного преимущества в долгосрочной перспективе*.

Для создания конкурентоспособных товаров необходимо аккумулировать все свои силы и способности, сфокусировав их на разработке товара, имеющего требуемые характеристики, и на скорейшем выводе этих товаров на рынок. В современном мире высоких технологий, чтобы удивить покупателя, предпочитающего товары высшего качества, производитель должен тратить значительные средства на исследования и разработку новых товаров и услуг. Поэтому компания, которая стремится прочно

удержаться на рынке, должна разрабатывать новые продукты и технологии и делать это быстрее конкурентов. Это залог успеха в мире жесткой конкуренции. Учитывая наличие всевозможных информационных каналов, сегодняшнее открытие уже завтра может стать достоянием конкурентов, которые будут продавать товар, подобный вашему, но по более низкой цене — а это означает потерю конкурентного преимущества, основанного только на нововведениях.

Для современного покупателя цена товара важна не меньше, чем его качество. Компания, стремящаяся предложить конкурентоспособную цену, должна жестко контролировать свои затраты. Сделать это можно, оптимизируя внутренние процессы предприятия, изыскивая возможность создания дополнительной стоимости с наименьшими затратами. Сегодня для многих предприятий с увеличением «научеёмкости» труда в качестве основной составляющей средств производства выступают люди, имеющие знания и умение. Причем под научеёмкостью понимается потребность в мыслительной (созидательной, креативной) деятельности человека при выполнении работ. В связи с этим первоначальные задачи менеджеров компании — привлекать и удерживать кадры. Компания должна быть центром притяжения для обладателей ценных знаний.

Стратегия — это принцип эффективной адаптации к изменениям окружающей среды. Внешние условия окружающей среды меняются быстро, поэтому весьма важно получение оперативной обратной связи с внешним миром в виде показателей, которые характеризовали бы будущее — например, показателей роста доли рынка, роста удовлетворенности покупателей. Ведь упреждающее воздействие гораздо эффективнее, нежели воздействие по устранению последствий.

Разработка и реализация антикризисного стратегического управления предприятием — ключевые проблемы стабилизации российской экономики. Стратегия антикризисного управления дает возможность вовремя распознать кризис и, учитывая его особенность, снизить его остроту.

В антикризисном управлении решающее значение имеет стратегия управления. Главное внимание в ней уделяется проблемам выхода из кризиса, непосредственно связанным с устранением причин, способствующих его возникновению. Анализируются внешняя и внутренняя среда бизнеса, выделяются те компоненты, которые имеют значение для организации, осуществляются сбор и отслеживание информации по каждому компоненту и на основе оценки реального положения предприятия выясняются причины кризисного состояния. Точная, комплексная, своевременная диагностика состояния предприятия — это *первый этап* разработки стратегии антикризисного управления деятельностью предприятия.

*Анализ внешних факторов с целью выявления причин кризиса.* При проведении анализа внешней среды слишком большой или слишком малый объем полученной информации может исказить истинное положение. Поэтому, чтобы сформировать четкую и понятную картину развития ситуации, необходимо правильно сопоставить полученные результаты и свести в единое целое несколько этапов анализа:

- анализ макросреды, который условно можно разделить на четыре сектора: политическое окружение, экономическое окружение, социальное окружение, технологическое окружение;

- анализ конкурентной среды по ее пяти основным составляющим: покупатели, поставщики, конкуренты внутри отрасли, потенциальные новые конкуренты, товары-заменители.

Получив достаточно обширную информацию о внешней среде, можно синтезировать ее с помощью метода создания *сценариев* — реалистического описания того, какие тенденции могут проявиться в той или иной отрасли в будущем. Обычно создается несколько сценариев, на которых затем опробуется та или иная антикризисная стратегия предприятия. Сценарии дают возможность определить наиболее важные факторы внешней среды, которые необходимо учитывать предприятию; некоторые из них будут находиться под прямым контролем предприятия (оно сможет либо избежать опасности, либо воспользоваться появившейся возможностью). Однако будут существовать и факторы, не подвластные контролю со стороны предприятия, — в этом случае разрабатываемая антикризисная стратегия должна помочь предприятию максимально использовать конкурентные преимущества и в то же время минимизировать возможные потери.

Изучая внешнюю среду, менеджеры концентрируют внимание на выяснении угроз и возможностей, которые таит в себе внешняя среда. Довольно популярным при этом является метод SWOT-анализа.

*Анализ состояния предприятия, находящегося в кризисной ситуации.* Наряду с анализом внешней среды предприятия важно провести углубленное исследование его реального состояния. Имея результаты этого исследования и видение того, каким предприятие должно стать в будущем, менеджеры могут разработать антикризисную стратегию для проведения необходимых изменений.

Чем слабее положение предприятия, тем более критическому анализу должна подвергнуться его стратегия. Кризисная ситуация на предприятии — это признак слабой стратегии, или ее плохой реализации, или и того, и другого. Анализируя стратегию предприятия, менеджеры должны сконцентрировать свое внимание на следующих пяти моментах.

1. *Эффективность текущей стратегии.* Нужно попытаться определить, во-первых, место предприятия среди конкурентов; во-вторых - границы конкуренции (размер рынка); в-третьих - группы потребителей, на которые предприятие ориентируется; в-четвертых - функциональные стратегии в области производства, маркетинга, финансов, кадров. Оценка каждой составляющей дает более понятную картину стратегии предприятия, испытывающего кризис, причем, оценка проводится на базе количественных показателей: доля предприятия на рынке, размер рынка, размер прибыли, размер кредита, объем продаж (уменьшается или увеличивается по отношению к рынку в целом) и т.д.

### 2. *SWOT-анализ предприятия.*

*Сила* предприятия - это то, в чем оно преуспело: навыки, опыт работы, ресурсы, достижения (совершенная технология, лучшее обслуживание клиентов, узнаваемость товарной марки и т.д.).

*Слабость* - это отсутствие чего-то важного в функционировании компании, того, что ей не удастся по сравнению с другими.

После выявления сильных и слабых сторон они тщательно изучаются и оцениваются. С точки зрения формирования стратегии сильные стороны предприятия могут быть использованы как основа антикризисной стратегии. Если их недостаточно, менеджеры предприятия срочно должны создать базу этой стратегии. В то же время успешная антикризисная стратегия направлена на устранение слабых сторон, которые способствовали кризисной ситуации. Рыночные возможности и угрозы также во многом определяют антикризисную стратегию предприятия. Для этого оцениваются все возможности отрасли, которые могут обеспечить потенциальную прибыльность предприятия, и угрозы, которые отрицательно влияют на предприятие. Возможности и угрозы не только влияют на состояние предприятия, но и указывают, какие стратегические изменения надо предпринять. Антикризисная стратегия должна учитывать перспективы, которые соответствуют возможностям и обеспечивают защиту от угроз.

Важной частью SWOT-анализа является оценка сильных и слабых сторон предприятия, его возможностей и угроз, а также выводы о необходимости тех или иных стратегических изменений.

3. *Конкурентоспособность цен и издержек* предприятия. Должно быть известно соотношение цен и затрат предприятия с ценами и затратами конкурентов. В этом случае используется стратегический анализ издержек с помощью метода «цепочка ценностей» (рис. 7).

Цепочка ценностей отражает процесс создания стоимости товара/услуги и включает различные виды деятельности и прибыль. Связи между этими видами деятельности по созданию ценностей могут стать важным источником преимуществ

предприятия. Каждый вид деятельности в этой цепочке связан с затратами и с активами предприятия.

Вспомогательные виды деятельности	Инфраструктура компании					Прибыль
	Управление людскими ресурсами					
	Технологическое равновесие					
	Закупки					
	Материальное обеспечение	Производство	Товародвижение	Маркетинг и продажи	Обслуживание	

Основные виды деятельности

Рисунок 7 - Цепочка ценностей

Соотнося производственные издержки и активы с каждым отдельным видом деятельности в цепочке, можно оценить затраты по ним. Кроме того, на цены и издержки предприятия влияет деятельность поставщиков и конечных потребителей. Менеджерам должен быть понятен весь процесс стоимости, поэтому необходимо принимать во внимание цепочку ценностей поставщиков и конечных потребителей. Процесс определения издержек по каждому виду деятельности утомителен и сложен, но дает возможность лучше понять структуру затрат предприятия. Кроме того, необходимо провести сравнительную оценку издержек предприятия и издержек его конкурентов по основным видам деятельности. Таким образом, можно выявить наилучшую практику выполнения определенного вида деятельности, наиболее эффективный способ минимизации издержек и на основе полученного анализа приступить к повышению конкурентоспособности предприятия по издержкам.

4. *Оценка прочности конкурентной позиции предприятия.* Оценка конкурентоспособности предприятия по издержкам необходима, но недостаточна. Прочность позиции предприятия по отношению к основным конкурентам оценивается по таким важным показателям, как качество товара, финансовое положение, технологические возможности, продолжительность товарного цикла.

5. *Выявление проблем, вызвавших кризис на предприятии.* Менеджеры изучают все полученные результаты исследования состояния предприятия на момент кризиса и определяют, на чем надо сосредоточить внимание. Данные, полученные при исследовании кризисного состояния предприятия, можно систематизировать:

1. Стратегические показатели деятельности предприятия:

- 1) доля на рынке;
  - 2) объем продаж (уменьшается; увеличивается);
  - 3) размер прибыли;
  - 4) доходность акции;
  - 5) другое.
2. Внутренние сильные и слабые стороны, внешние угрозы и возможности.
  3. Конкурентные переменные:
    - 1) качество/характеристики товара;
    - 2) репутация/имидж;
    - 3) производственные возможности;
    - 4) технологические навыки;
    - 5) сбытовая сеть;
    - 6) маркетинг;
    - 7) финансовое положение;
    - 8) издержки по сравнению с конкурентами;
    - 9) другое.
  4. Выводы о положении предприятия по сравнению с конкурентами.
  5. Главные стратегические проблемы, которые должны быть решены предприятием.

Без четкой формулировки проблем, вызвавших кризис на предприятии, нельзя приступить к разработке антикризисных мероприятий, которая предусматривает либо внесение в стратегию предприятия небольших изменений, либо полный пересмотр стратегии и разработку новой.

*Второй этап* стратегического антикризисного планирования — корректировка миссии и системы целей предприятия.

Менеджер, координирующий политику предприятия, оказавшегося в кризисной ситуации, должен сконцентрировать всю информацию, полученную во время проведения стратегического анализа, и решить, сможет ли предприятие в рамках своей прежней миссии выйти из кризиса и достигнуть конкурентных преимуществ. Умело сформулированная миссия, доступная для понимания, в которую верят, может быть весомым стимулом для изменений стратегии и может включать:

- 1) провозглашение убеждений и ценностей;
- 2) продукцию или услуги, которые предприятие будет продавать (или потребности клиентов, которые предприятие будет удовлетворять);
- 3) рынки, на которых будет работать предприятие:
  - способы выхода на рынок;

- технологии, которые будет использовать предприятие;
- политику роста и финансирования.

Четко сформулированная миссия вдохновляет сотрудников предприятия и побуждает их к действию, дает им возможность проявлять инициативу. Миссия формирует главные предпосылки успеха деятельности предприятия при различных воздействиях на нее внешней и внутренней среды.

Затем наступает процесс корректировки системы *целей* (желаемых результатов, которые способствуют выходу из экономического кризиса). Менеджер сравнивает желаемые результаты и результаты исследований факторов внешней и внутренней среды, которые ограничивают достижение желаемых результатов, и вносит изменения в систему целей.

Каждое предприятие имеет определенную систему целей, которые возникают как отражение целей различных групп:

- собственников предприятия;
- сотрудников предприятия;
- покупателей;
- деловых партнеров;
- общества в целом.

Если миссия — это видение того, каким должно быть предприятие в будущем, то система целей (долгосрочные и краткосрочные цели) — это желаемые результаты, соответствующие пониманию цели.

Цели являются исходным пунктом системы стратегического планирования, системы мотивации и системы контроля, используемых на предприятии. Цели — это основа организационных отношений и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом. В любой организации имеется несколько уровней целей.

Цели более высокого уровня имеют широкий характер и ориентированы на долгосрочную перспективу; они позволяют менеджерам взвешивать влияние сегодняшних решений на долгосрочные показатели. Цели более низкого уровня ориентированы на кратко- и среднесрочную перспективу и являются средством достижения целей высокого уровня. Краткосрочные цели подробно объясняют результаты, которые нужно достичь в ближайшем будущем, определяют скорость развития предприятия и уровень показателей деятельности, который надо достичь в ближайшее время. Ориентация высшего руководства предприятия на определенный уровень целей может служить причиной кризисной ситуации.

Очень часто менеджеры российских предприятий сосредоточивают свое внимание на краткосрочных финансовых целях, пренебрегая долгосрочными.

*Третий этап* антикризисного стратегического планирования — формулирование стратегических альтернатив выхода предприятия из экономического кризиса и выбор стратегии.

На этом заканчивается процесс стратегического планирования и начинается процесс определения тактики реализации выбранной стратегии (оперативное планирование), а затем осуществляется реализация антикризисной стратегии, оценка и контроль результатов.

*Реализация выбранной антикризисной стратегии: тактика управления*

Тактическими (оперативными) мероприятиями по выходу из экономического кризиса могут быть сокращение расходов, закрытие подразделений, сокращение персонала, уменьшение объемов производства и сбыта, активные маркетинговые исследования, повышение цен на продукцию, использование внутренних резервов, модернизация, установление текущих убытков, выявление внутренних резервов, привлечение специалистов, получение кредитов, укрепление дисциплины и т.д.

Стратегическое и оперативное планирование взаимосвязаны и заниматься одним в отрыве от другого невозможно. Тактическое планирование должно осуществляться в рамках выбранных стратегий. Осуществление оперативных мероприятий по выходу из экономического кризиса в отрыве от стратегических целей может кратковременно улучшить финансовое положение, но не устранил глубинные причины кризисных явлений.

*Первый этап тактического планирования* — реализация выбранной антикризисной стратегии; при этом менеджеры должны:

- окончательно уяснить выработанную антикризисную стратегию и цели, их соответствие друг другу;
- детально довести идеи новой стратегии и смысл целей до сотрудников с целью широкого их вовлечения в процесс реализации антикризисной стратегии;
- привести ресурсы в соответствие с реализуемой антикризисной стратегией;
- выработать решения по поводу организационной структуры. При реализации новой стратегии необходимо сконцентрировать внимание на том, как изменения будут восприняты, кто будет оказывать сопротивление, какой стиль поведения надо выбрать. Сопротивление необходимо уменьшить до минимума или устранить независимо от типа, сущности и содержания изменения.

На стратегию предприятия оказывают влияние и накладывают определенные ограничения структура и системы управления; управленческая культура; навыки и ресурсы.

На многих предприятиях отсутствует оптимальное сочетание структуры, культуры, навыков, необходимое для успешной деятельности.

*Структура предприятия* во многом определяет его способность реагировать на изменения внешней среды: слишком жесткая организационная структура может стать преградой на пути гибкого приспособления к новым реальным условиям, тормозить процесс инноваций и препятствовать творческому подходу к решению новых проблем и задач. В основном менеджеры стремятся избежать структурных изменений, которые обычно сопровождаются неразберихой, недовольством со стороны персонала, в результате чего реорганизация откладывается на максимально длительный период.

*Системы управления* тоже способствуют или мешают реализации стратегии. С одной стороны, на предприятиях, где процветает бюрократический стиль управления, даже самые несложные решения и расходы персонала нижних уровней должны быть одобрены менеджером более высокого звена. Если человек в течение длительного времени работает в структуре такого типа, то он едва ли захочет взять на себя дополнительную ответственность и инициативу, отговариваясь тем, что это не входит в круг его должностных обязанностей. С другой стороны, отсутствие систем и документации может привести к дублированию уже проделанной работы или утрате информации, если работник увольняется или получает другую должность внутри предприятия.

Управленческая культура может быть очень сильной движущей силой. Однако не следует забывать, что она является результатом традиций, имеющих длительную историю, и не может быть изменена в одно мгновение. Проблемы могут возникнуть, если управленческая культура войдет в противоречие с антикризисной стратегией предприятия.

Стиль управления может соответствовать стратегии фирмы, а может и противоречить ей. В ряде случаев преобладание одного стиля может привести к проблемам. Считается, что автократический стиль может быть полезен только в ситуациях, требующих немедленного устранения сопротивления, при проведении очень важных изменений.

*Навыки и ресурсы* также оказывают большое влияние на антикризисную стратегию, поскольку их правильное использование имеет решающее значение для успешной деятельности предприятия. Менеджер должен в максимальной степени мобилизовать ресурсы предприятия и распределить их таким образом, чтобы это дало

наибольший эффект. Механизм использования ресурсного потенциала предприятия приводится в соответствие с осуществляемой антикризисной стратегией. До функциональных подразделений, руководящих движением ресурсов внутри предприятия, должны быть доведены новые задачи. При этом необходимо провести соответствующую подготовительную работу, чтобы устранить сопротивление с их стороны и убедить в необходимости эффективного участия в осуществлении новой стратегии.

На данном этапе менеджеры могут сравнить то, что требуется для реализации антикризисной стратегии, с тем, что сейчас имеет предприятие. При этом менеджеры могут использовать балльную систему оценки расхождения между этими состояниями по следующим критериям:

- навыки и ресурсы;
- структура и системы;
- управленческая культура.

При проведении сравнительного анализа важно выделить именно те моменты, которые могут оказать сильное влияние на успех предприятия.

Для определения необходимых стратегических изменений предлагается использовать таблицу, в которой по вертикали перечислены все оцениваемые критерии. При анализе могут применяться самые разнообразные шкалы (например, 0 баллов может указывать на то, что данный критерий существенно не отличается от идеального варианта, а оценка в 5 баллов — на то, что оцениваемый критерий должен быть коренным образом пересмотрен).

Графа «Варианты решений» может быть использована для описания конкретных действий, которые необходимы для достижения желаемых результатов и которые тоже должны быть предварительно протестированы.

На стадии реализации антикризисной стратегии высшее руководство может пересмотреть план осуществления новой стратегии, если этого требуют обстоятельства.

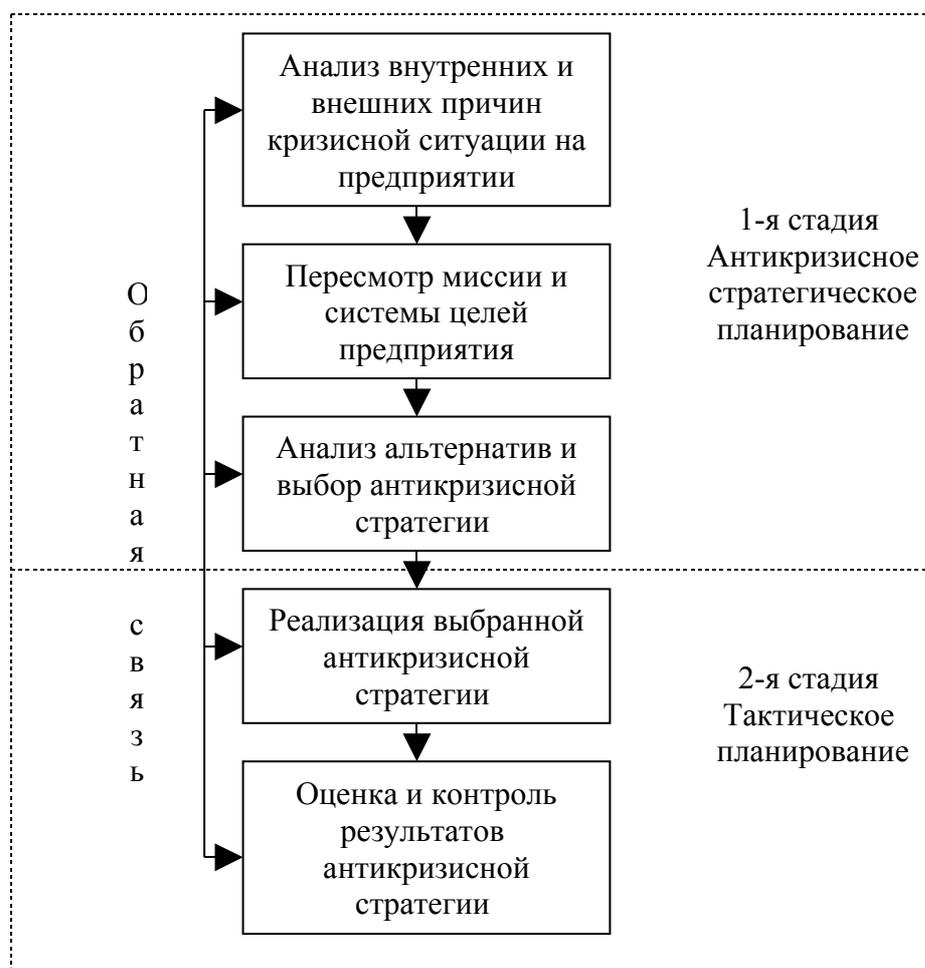
*Второй (последний) этап* тактического планирования - оценка и контроль выполнения стратегии. Он направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей предприятия (рис. 8).

#### *Организация внедрения антикризисной стратегии*

Если предприятие своевременно отслеживает появление внешней угрозы и располагает временем, достаточным для выработки эффективной реакции, оно может последовательно ликвидировать все проблемы. Но в кризисной ситуации реализацию изменений надо осуществлять в жестко ограниченные сроки. Поэтому при планировании антикризисной стратегии необходимо предусматривать максимальную параллельность работ. Антикризисная стратегия наиболее эффективна, если она совмещается с уже

адаптированной структурой и подчиняется сбалансированной системе целей. Однако в критических ситуациях времени на подготовку базы для стратегических изменений не остается и приходится решительно изменять сложившуюся систему управления, что оказывает негативное влияние на работу персонала.

Преодоление сопротивления со стороны персонала требует осуществления мероприятий двух видов: 1) психологических, т.е. определение культурных ориентации различных групп персонала на основе их отношения к изменениям, создание опорных точек внедрения антикризисной стратегии, ограничение влияния на принятие решений со стороны групп, невосприимчивых к изменениям; 2) системных, т.е. формирование переходной структуры предприятия, решающей задачи по внедрению изменений без



помех для оперативной деятельности.

Рисунок 8 - Схема стратегии и тактики в антикризисном менеджменте

На средних и малых предприятиях, для которых характерна восприимчивость персонала к изменениям, можно последовательно адаптировать старую структуру, накладывая на нее новые проектные единицы, ответственные за внедрение антикризисной стратегии.

На больших предприятиях, персонал которых, как правило, оказывает сопротивление изменениям, надо использовать варианты так называемой двойной структуры, когда внедрение антикризисной стратегии отделяется от оперативной деятельности. Это позволяет менеджерам обеспечить поддержку изменениям в подразделениях, которые заняты их реализацией. Для быстрого проведения необходимых решений жестко используются властные полномочия. При этом традиционные системы прохождения команд заменяются быстрыми контактами руководителя с исполнителями, которые минуя некоторые уровни и иерархии.

Значительную помощь в проведении антикризисной стратегии может оказать привлечение специалистов со стороны - внешних консультантов, новых управляющих, ранее работавших на других предприятиях, или управляющих самой компании, деятельность или имена которых не ассоциируются с прошлой стратегией.

Проведение стратегических изменений - в высшей степени ответственная и трудная задача, но на реализацию некоторых изменений может быть затрачено меньше усилий, особенно если они не требуют изменений общих представлений о том, как предприятие должно конкурировать на рынке.

## 7.2. Лекция – Теоретические основы экономической стратегии фирмы

### *Понятие экономической стратегии фирмы*

Нестабильность законодательства, политической ситуации внутри страны и за рубежом, обусловленная отсутствием четко определенной экономической модели развития Российской Федерации приводит к преобладанию в управленческой деятельности краткосрочных решений. Долгосрочные стратегические решения откладываются на неопределенное время, «до лучших времен». Вместе с тем такие времена для фирмы могут и не наступить: она окажется несостоятельной со всеми вытекающими отсюда последствиями банкротства.

Понятие «стратегия» уходит корнями в глубокую древность. Использование стратегии в бизнесе имеет сравнительно недавнюю историю и ограничивается временным промежутком в несколько десятилетий.

История свидетельствует, что слово «стратегия» было привнесено в теорию и практику бизнеса из военного лексикона, где оно обозначает «планирование и проведение в жизнь политики страны или военно-политического союза государств с использованием всех доступных средств».

Этимология слова «стратегия» происходит от древнегреческих слов «stratos» (*армия*) и «agein» (*вести*). Соединенные вместе, они образуют слова «strategia»

(полководец) или «strategos» (военачальник, командующий армией). Позднее, приблизительно в 550 г. до н.э., «strategos» приобрело значение *полководческого искусства (развертывания войск в бою)* и предполагало, что, помимо официального статуса, командующий владеет специальными психологическими и поведенческими навыками и опытом, необходимыми для управления войсками.

Термин «стратегия» (от греч. stratos – войско, ago – веду) имеет военное происхождение. Первоначально под стратегией понималось искусство ведения войны. Поскольку войны являлись (и, к сожалению, являются и по сей день) наиболее важными событиями в жизни людей, народов, стран, понятие «стратегический» в значении «важнейший», «определяющий» перешло в состав терминологии управления в целом.

Соответственно термином «стратегические решения» обозначаются решения, которые имеют кардинальное значение для функционирования бизнеса и влекут за собой (при условии их реализации) долговременные и неотвратимые последствия. Таким образом, в качестве отличительного признака стратегичности решений используются две характеристики – *необратимость и долгосрочность последствий*. Это означает, что реализация стратегических решений меняет потенциал предприятия, и возврат к предыдущему состоянию объекта управления если и возможен, то требует больших затрат времени, ресурсов или усилий.

Для стратегических решений характерно, что их принятие осуществляется путем выбора из дискретного множества известных заранее вариантов.

*Стратегия* – совокупность взаимосвязанных решений, определяющих приоритетные направления ресурсов и усилий предприятия по реализации его миссии.

Под стратегией принято понимать набор правил и приемов, с помощью которых достигаются основополагающие цели развития производственной системы.

Стратегия корпорации – это деловая концепция организации на перспективу, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий, которые способны реализовать данную концепцию и обеспечить конкурентные преимущества в достижении целей.

Экономическая стратегия предполагает эффективное достижение целей экономическими методами и средствами.

Выбор *цели* предполагает направление на ее достижение определенной совокупности ресурсов, которыми располагает фирма. Поскольку эти ресурсы всегда ограничены, предприниматель должен определить, достижение каких целей обеспечит наибольшую продуктивность использования этих ресурсов, то есть обеспечит конкурентное преимущество фирмы.

Выбор стратегической цели всегда связан с определением ее *альтернативной стоимости*, то есть с оценкой того, чем нужно пожертвовать, чтобы достичь этой цели. Это означает, что экономическая стратегия должна вырабатывать такие правила и приемы выбора целей и средств их достижения, чтобы направление какого-либо ресурса на реализацию той или иной цели не оказывало бы отрицательного влияния на процесс достижения хотя бы одной из других стратегических целей (Паретто - эффективность).

Экономическая стратегия отвечает на те же вопросы, что и любая экономическая система:

*Что* и в каком количестве производить?

*Как* и какими средствами производить?

*Для кого и когда* производить?

Для того, чтобы ответить на эти вопросы, экономическая стратегия фирмы должна вырабатывать правила и приемы:

исследования условий конкурентного преимущества фирмы;

исследования рынков потенциальных товаров и услуг, отвечающих миссии фирмы;

формирования товарного ассортимента;

распределения имеющихся в распоряжении фирмы ресурсов между различными направлениями деятельности;

взаимодействия с рынками факторов производства;

формирования эффективной ценовой политики;

раннего обнаружения кризисных тенденций.

Вырабатывая правила и приемы эффективной реализации этих направлений деятельности, экономическая стратегия фирмы – с момента определения ее миссии, формирования ее производственного профиля и в течение всего периода функционирования – *должна быть ориентирована на поддержание конкурентного преимущества*, предотвращение ее банкротства, обеспечение длительного процветания в постоянно изменяющемся мире.

Одной из проблем стратегического управления деятельностью предприятий является выбор стратегий их развития, который затруднен ввиду отсутствия целостного представления о *типах и видах стратегий*.

П. Лоранж выделил три типа стратегий, имеющих место на предприятии. Прежде всего это так называемая *корпоративная* (общая, генеральная, базовая) стратегия развития предприятия - стратегия, относящаяся к предприятию как единому целому (рис.).

Предприятие может осуществлять различные виды хозяйственной деятельности (заготовительную, общественное питание, промышленное производство и др.),

приносящие ему прибыль или другую пользу. Каждому виду бизнеса соответствует определенная *бизнес-стратегия*.

*Функциональные* (вспомогательные) виды стратегий обеспечивают реализацию генеральной стратегии предприятия по отдельным направлениям его деятельности (экономическая, финансовая, НИОКР (инновационная, имитационная), управления персоналом, информатизации, безопасности и др.). Их главным отличием от корпоративных и бизнес-стратегий является внутрифирменная направленность и подчиненность генеральной стратегии.

При рассмотрении: 1) рыночных целей компании; 2) типа конкурентоспособности, которого компания хочет достичь, все стратегии можно разделить на несколько групп, содержащих аналогичные подходы. Томпсон и Стрикленд выделяют пять категорий конкурентных стратегий:

1. Стратегия лидерства на основе низких издержек. Стремление стать поставщиком самых дешевых товаров и услуг, привлекательных для широкого круга потребителей.

2. Стратегия дифференциации, или индивидуализации. Стремление индивидуализировать свою продукцию для того, чтобы она отличалась от продукции конкурентов и таким образом стала более привлекательной для широкого круга покупателей.

3. Стратегия наилучшей стоимости. Предложение потребителям большей реальной ценности денег с упором на сочетание низких издержек и дифференциации качества. Цель состоит в том, чтобы иметь наилучшие (наиболее низкие) издержки и цены, чем у продукции конкурентов, обладающей аналогичными свойствами и качеством.

4. Стратегия концентрации на узком сегменте или нише рынка на основе низких издержек. Концентрация на узком потребительском сегменте и опережение конкурентов за счет более низких издержек.

5. Стратегия концентрации на узком сегменте или нише рынка на основе дифференциации. Предложение узкому сегменту рынка товаров и услуг, индивидуализированных, под его вкусы и потребности.

#### *Основные составляющие экономической стратегии*

Товарная стратегия фирмы вырабатывает правила и приемы исследования и формирования потенциальных рынков товаров и услуг, отвечающих миссии фирмы. Товарная стратегия определяет методы поиска наиболее предпочтительных для фирмы стратегических зон хозяйствования (СЗХ), методы управления СЗХ, обеспечивающими внешнюю гибкость фирмы.

Под *товарной стратегией* понимается комплекс стратегических решений, определяющих номенклатуру, ассортимент и объемы производства.

*Товарная стратегия фирмы - товарно-рыночная стратегия* – совокупность стратегических решений, определяющих номенклатуру, объем и качество выпускаемой продукции, а также способы поведения предприятия на товарном рынке.

Под маркетинговой стратегией фирмы понимаются способы продвижения и реализации продукции (товаров или услуг) на рынке.

*Маркетинговая стратегия* – это направление маркетинговой деятельности по достижению целей маркетинга, предполагающее использование маркетинговых инструментов.

Основой стратегии ценообразования является выработка правил ценовой политики, выработка приемов ценовой конкуренции, принципов учета влияния макроэкономических и микроэкономических факторов на процессы ценообразования и т.д.

Стратегия взаимодействия фирмы с рынками производственных ресурсов представляет собой набор положений, позволяющих выбирать наиболее предпочтительных поставщиков производственных ресурсов. *Ресурсно-рыночная стратегия* – совокупность стратегических решений, определяющих поведение предприятия на рынке производственно-финансовых и иных факторов и ресурсов производства.

Стратегия поведения фирмы на рынке денег и ценных бумаг заключается в выработке правил мобилизации дополнительных финансовых ресурсов, направляемых как в инвестиции, так и для решения текущих финансовых задач.

Разработка вариантов и выбор предпочтительной экономической стратегии представляет собой процесс формирования портфеля (набора) стратегических рыночных транзакций, то есть разнообразных соглашений, сделок с многочисленными партнерами, которые фирма должна осуществить в перспективе, чтобы обеспечить себе устойчивое процветание. Создание такого портфеля связано с издержками, которые называются «транзакционными издержками».

Примерами транзакционных издержек является: выявление того, с кем желательно заключение сделки; проведение переговоров, ведущих к заключению сделки; проведение расследования, чтобы убедиться в том, что условия контракта соблюдаются. Величина транзакционных издержек в большей степени зависит от степени нестабильности внешней среды.

Транзакционные издержки – затраты на совершения деловых операций в экономике – включают как явные (материальные и финансовые), так и неявные (временные, упущенная выгода) расходы в виде затрат на поиск деловых партнеров, ведение переговоров, заключение соглашения, издержек на совершение контракта.

Стратегия снижения транзакционных издержек заключается в том, чтобы выработать такой регламент осуществления процесса подготовки и заключения различных рыночных транзакций: соглашений, контрактов, договоров, который позволял бы избегать неоправданных дорогостоящих командировок сотрудников, сбора и обработки ненадежной информации. Эта стратегия должна выработать приемы выбора предпочтительных заказчиков (клиентов) фирмы.

Стратегия внешнеэкономической деятельности фирмы должна выработать правила и приемы поведения фирмы на внешнем рынке как в роли экспортера, так и импортера товаров и услуг. Она определяет принципы осуществления экспортно-импортных операций с учетом действующего в стране и за ее пределами законодательства.

Интеграционная стратегия – совокупность решений, определяющих интеграционные функционально-управленческие взаимодействия предприятия с другими предприятиями.

Стратегия управления – совокупность решений, определяющих характер управления предприятием при реализации избранной стратегии.

Основной направленностью стратегии снижения производственных издержек является обеспечение конкурентного преимущества за счет снижения затрат.

Под инвестиционной стратегией фирмы понимают выбор направлений поддержания материально-технической базы и товарно-материальных запасов фирмы на уровне, обеспечивающем постоянное приращение конкурентного статуса фирмы.

*Технологическая стратегия* – стратегические решения, определяющие динамику технологии предприятия и влияние на нее рыночных факторов.

Стратегия реструктуризации – совокупность решений по приведению производственно-технологической и организационно-управленческой структуры в соответствие с изменившимися условиями и стратегией функционирования предприятия.

*Социальная стратегия* – совокупность решений, определяющих тип и структуру коллектива работников предприятия, а также характер взаимодействия с его акционерами.

Важнейшей составляющей стратегии стимулирования персонала является разработка систем стимулирования работников фирмы, ориентированных на достижение стратегических целей фирмы. Основу этих систем должны составлять стимулы, побуждающие работников при выработке стратегических решений руководствоваться не сиюминутными, а долговременными интересами фирмы.

Обобщением всех составляющих экономической стратегии является стратегия предотвращения несостоятельности (банкротства) фирмы. Её главной задачей является раннее обнаружение кризисных тенденций, обнаружение «слабых сигналов»,

предвещающих возможность кризисных явлений, и выработка мер, которые оказывали бы противодействие этим явлениям.

Таким образом, экономическая стратегия – это совокупность составляющих элементов, объединенных единой глобальной целью – создания и поддержания высокого уровня конкурентного преимущества фирмы. Иначе говоря, экономическая стратегия – это система обеспечения конкурентного преимущества фирмы.

#### *Особенности экономической стратегии*

Особенности экономической стратегии, отличающие ее от краткосрочного (текущего) управления фирмой:

Процесс выработки экономической стратегии *не завершается* каким-либо *немедленным действием*. Обычно он заканчивается *установлением общих направлений*, продвижение по которым должно обеспечить прирост уровня конкурентного преимущества фирмы.

Экономическая стратегия вырабатывает своеобразную *«зону неопределенности»* - множество вариантов развития фирмы, каждый из которых оптимален при некотором реально возможном сочетании внешних условий.

Разработка экономической стратегии представляет собой *циклический* процесс с постоянной корректировкой первоначальных целей по мере уточнения информации о факторах, определяющих конкурентный статус фирмы в перспективе (усиление роли обратной связи).

На уровне стратегического планирования – в отличие от планирования на тактическом уровне – весьма *трудно определить абсолютные показатели полезности стратегических решений*.

Определение стратегической полезности долговременных управленческих решений

«Полезным» в стратегическом отношении может быть признано решение, обеспечивающее в долговременном периоде:

во-первых, успешное (эффективное) выполнение фирмой своей миссии,

во-вторых, создающее предпосылки для сохранения экономической безопасности фирмы.

1) Успешность выполнения фирмой своей миссии в долговременной перспективе определяется степенью достижения глобальной стратегической цели, то есть постоянством поддержания на высоком уровне конкурентных преимуществ.

Это *постоянство зависит* от того, насколько принимаемые управленческие решения учитывают:

а) потенциальную степень нестабильности внешней среды фирмы;

б) достигнутый и прогнозируемый на перспективу уровень внешней и внутренней гибкости стратегического потенциала фирмы;

в) инвестиционные возможности фирмы поддерживать длительное время высокий уровень конкурентного преимущества.

*Информация о потенциальной нестабильности внешней среды* наименее полна и достоверна, поскольку невозможно с достаточно высокой степенью точности предсказать вероятность появления различных форс-мажорных обстоятельств. Примерами могут служить внезапно возникающие кризисные состояния на финансовых рынках, потрясшие мировую финансовую систему в 1997-1998 годах. Единственная возможность получения более или менее полной информации об ожидаемых отклонениях от традиционных траекторий развития тех или иных явлений – это постоянный мониторинг как можно большего числа сфер внешней среды. Результаты статистических наблюдений должны входить в модели, имитирующие глобальные экономические процессы. Подобное моделирование может несколько снизить степень неопределенности при разработке стратегических решений.

Под гибкостью понимается способность производственной системы к эффективной адаптации. Различают понятия внешней и внутренней гибкости.

Под внешней гибкостью понимают готовность фирмы к функционированию в условиях нестабильности внешней среды. Внешняя гибкость связана с изменением наборов стратегических зон хозяйствования, с необходимостью постоянного управления этими наборами.

Под внутренней гибкостью понимают способность фирмы к изменению стратегических целей, не прибегая при этом к существенным изменениям в ее стратегическом потенциале. Для достижения внутренней гибкости фирма должна быть оснащена легко перенастраиваемыми средствами технологического оснащения; располагать специалистами, способными эффективно и быстро осваивать новую продукцию; иметь производственные помещения, позволяющие изготавливать разную по габаритам продукцию.

Естественно, что внешняя и внутренняя гибкости взаимодействуют.

## 2) Экономическая безопасность фирмы.

В соответствии с теорией катастроф существуют пределы адаптивности системы. Если изменения параметров системы превышают возможности ее адаптивного развития, происходит потеря устойчивости. При этом, если после потери устойчивости устанавливается колебательный периодический режим, говорят о *мягкой потере устойчивости*. Если же система переходит на другой режим движения скачком – о *жесткой потере устойчивости*.

Выделяют несколько уровней (разновидностей) кризисных явлений:

*критические ситуации* – характеризуются способностью к адаптации, то есть возможностью достижения внешней и внутренней гибкости,

*собственно кризисы* – характеризуются мягкой потерей устойчивости, то есть необходимостью модернизации стратегического потенциала фирмы,

*катастрофы* – характеризуются жесткой потерей устойчивости, то есть необходимостью изменения парадигмы бизнеса во избежание утраты экономической безопасности.

Угроза экономической безопасности возникает в том случае, если стратегический потенциал фирмы в существующем виде исчерпал возможности приспособливаться к возрастающей нестабильности внешней среды.

Эта угроза может проявляться в виде утраты фирмой лидирующего положения на рынках обслуживаемых СЗХ; либо существенного ухудшения финансового состояния фирмы; либо утраты имиджа и т.д.

Одним из факторов, влияющим на экономическую безопасность фирмы, является зависимость фирмы от интенсивности кооперированных связей фирмы с поставщиками различного рода ресурсов. Речь идет о *зависимости фирмы от стабильности поставок* необходимых ресурсов как с точки зрения качества поставляемых ресурсов, так и полноты и своевременности этих поставок. Необходимо формировать зоны стратегических ресурсов (ЗСР), управление которыми должно быть направлено на предотвращение возможности утраты фирмой прочного положения на рынке вследствие форс-мажорных обстоятельств, возникающих в той или иной зоне.

Еще одним немаловажным фактором обеспечения экономической безопасности является *охрана коммерческой тайны* фирмы. Утечка информации о стратегических планах фирмы, о подготовке к выводу на рынок новой продукции, о взаимоотношениях фирмы с клиентами и поставщиками ресурсов может нанести существенный ущерб фирме.

Экономическая безопасность фирмы определяется способностью менеджеров высшего звена управления фирмой *умело рисковать* при принятии стратегически важных для будущего фирмы решений. Необходимо постоянно соизмерять возможные выигрыши и потери. Важно попадать в *зону допустимого риска*, то есть в зону, где величина возможных потерь от принятия того или иного решения не превышает величины расчетной прибыли.

Общая динамика экономического развития представляет собой колебательное движение. Эти колебания порождают циклы и волны различной продолжительности, поэтому прогноз возможных последствий стратегических решений должен учитывать

*цикличность* процесса функционирования фирмы. Цикличность обусловлена различными факторами, важнейшим из которых является – жизненный цикл конкурентного преимущества.

Локальные цели экономической стратегии

*Цели* – описание конечных и промежуточных состояний предприятия в ходе реализации стратегии.

*Задачи* – конкретизация целей предприятия применительно к различным направлениям его деятельности.

*Действия* – мероприятия, с помощью которых реализуются поставленные задачи.

К локальным относятся цели подчиненного характера, то есть цели, совокупное достижение которых позволяет реализовать глобальную цель экономической стратегии.

Общие требования, предъявляемые к локальным целям:

цели должны быть конкретными и измеримыми;

цели должны быть ориентированы во времени (долгосрочные, среднесрочные);

цели должны быть достижимыми;

цели должны быть непротиворечивыми.

Одной из важнейших агрегированных локальных целей экономической стратегии является формирование миссии и производственного профиля фирмы.

Миссией принято называть основную общую цель – четко выраженную причину существования фирмы. Миссия отвечает на вопрос, какой предпринимательской деятельностью занимается фирма. Миссия должна служить фактором привлечения клиентов, она должна показывать, какие потребности клиента фирма может удовлетворить наиболее эффективно. Общеизвестен пример формулирования миссии компании «Форд» - «предоставление людям дешевого транспорта».

*Миссия (деловое кредо, «философия»)* предприятия – совокупность общих установок и принципов, определяющих предназначение и роль предприятия в обществе, взаимоотношения с другими социально-экономическими субъектами.

Определение миссии должно включать следующие моменты:

провозглашение ценностей и убеждений;

продукты, которые организация будет производить, или потребности, которые она собирается удовлетворять;

рынок, на котором организация позиционируется;

способы выхода на свой рынок;

ключевые технологии, которые будут использоваться;

стратегические принципы развития и/или финансирования.

Выбор миссии фирмы – это первый шаг на пути к процветанию и банкротству. Ограниченное толкование миссии фирмы отрицательно сказывается на способности фирмы гибко реагировать на изменение требований рынка (Г. Форд: «*Мы готовы дать покупателю автомобиль любого цвета., если он - черный*»). Расширенное толкование миссии может привести к утрате конкурентного преимущества фирмы («*Наша фирма выпускает транспортные средства на любой вкус*»).

Производственный профиль фирмы характеризует приспособленность производственного аппарата фирмы к достаточно длительному выпуску определенного набора товаров и услуг.

Производственный профиль фирмы отражает предельные возможности выпуска продукции.

Широта производственного профиля фирмы – это размер множества продуктов, который может выпускать (выводить на рынок) фирма без существенных изменений в составе, структуре и качественных характеристиках всех видов ресурсов, которыми располагает фирма.

Чрезмерно узкий профиль, то есть весьма ограниченный товарный ассортимент, который способна выпускать фирма, с одной стороны, позволяет применять высокопроизводительное оборудование и за счет этого получать положительный эффект масштаба производства. С другой стороны, узкоспециализированная фирма консервативна по отношению к процессу обновления продукции.

Чрезмерная широта производственного профиля приводит к необходимости значительного увеличения инвестиций в материально-техническую базу. В то же время широкий профиль способствует быстрому захвату новых сегментов рынка.

Другой важнейшей агрегированной локальной целью экономической стратегии является формирование конкурентного статуса фирмы. Конкурентный статус фирмы – это позиция фирмы в конкуренции (используется в матрице Мак-Кинзи). Если миссия отвечает на вопросы что и для кого производить, то конкурентный статус фирмы – как производить, какими средствами, чтобы сохранить конкурентное преимущество.

Детализированные локальные цели экономической стратегии могут иметь *имплицитный* (то есть подразумеваемый, невыраженный) и *эксплицитный* (имеющий открытое выражение) характер.

Детализированные (имплицитные) цели – формирование набора СЗХ, ЗСР, обеспечение ресурсами элементов СПФ.

Конкретизированные (эксплицитные) цели - формирование набора (портфеля) стратегических трансакций.

Пример локальных целей: где, у кого, на каких условиях можно будет приобретать требуемые для производства ресурсы; необходимо четко представлять себе потенциальные угрозы и благоприятное отношение со стороны контактных аудиторий; определение в каких отраслях сложились благоприятные условия для функционирования фирмы.

Этапы формирования экономической стратегии

анализ нестабильности внешней среды,

анализ достигнутого уровня конкурентного статуса фирмы и выявление локальных стратегических целей,

выбор эффективных средств достижения стратегических целей фирмы,

разработка и реализация стратегической программы технического и социального развития фирмы на перспективу.