

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

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой Э и МО

_____ В.З. Григорьева

« ____ » _____ 2007 г.

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ПО ДИСЦИПЛИНЕ

для специальности 080507 «Менеджмент организации» очной и заочной формы
обучения

Составитель: Т.В. Довгая, ст. преподаватель кафедры ЭиМО

Благовещенск 2007

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

Т.В. Довгая

Учебно-методический комплекс по дисциплине «Диверсификация производства» для студентов очной и заочной формы обучения специальности 080507 «Менеджмент организации». – Благовещенск: Амурский гос.ун-т, 2007. – 67с.

Учебно-методические рекомендации ориентированы на оказание помощи студентам очной и заочной формы обучения по специальности 080507 «Менеджмент организации» для формирования специальных знаний об особенностях управления диверсификацией производства на предприятиях.

©Амурский государственный университет, 2007

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
РАБОЧАЯ ПРОГРАММА	6
1 ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ, ЕЕ МЕСТО В УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ	8
2 СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	10
2.1 НАИМЕНОВАНИЕ ТЕМ, ОБЪЕМ (В ЧАСАХ) ЛЕКЦИОННЫХ, ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ	10
2.2 СОДЕРЖАНИЕ ЛЕКЦИОННЫХ ЗАНЯТИЙ	10
2.3 САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СТУДЕНТОВ	13
2.4 ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ	17
2.5 ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЗАЧЕТУ	71
2.6 КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ	72
2.7 ТЕСТЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ОСТАТОЧНЫХ ЗНАНИЙ	72
3 УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	77
3.1 РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА	77
4 УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА ДИСЦИПЛИНЫ	83
5 ПРИМЕНЕНИЕ АКТИВНЫХ МЕТОДОВ ОБУЧЕНИЯ	86

ВВЕДЕНИЕ

Одной из ключевых составляющих стратегического управления является стратегия. Выбор стратегии и ее реализация составляют основную часть содержания деятельности по стратегическому управлению.

Внешняя среда, в которой действуют ныне разнообразные хозяйственные организации, становится качественно иной: постоянно повышается степень ее неопределенности, появляются неучтенные факторы риска. Управление должно быть теперь более приспособленным к рыночной саморегуляции.

Концентрация в одном виде бизнеса связана с важными организационными и управленческими преимуществами. Во-первых, работа в одном виде бизнеса снимает неопределенность при ответе на вопрос: «Кто мы и что мы делаем?». Силы всей организации действуют в одном направлении. При этом уменьшаются шансы на то, что время высших руководителей и ограниченные организационные ресурсы будут слишком расплывлены на многие виды деятельности.

Но и существует значительный риск концентрации в одном виде бизнеса, что является следствием того, что все «яйца сложены в одну корзину». Если в отрасли наблюдается спад или она переходит в разряд относительно не привлекательных, то перспективы компании становятся неопределенными и значительно труднее будет получать высокие прибыли. В периоды, когда происходит изменение потребностей, появляются принципиально новые технологические решения или товары-заменители, могут подрываться позиции некоторых компаний, занятых одним бизнесом, и тогда они могут просто исчезнуть с рынка. Поэтому многие занятые одним бизнесом компании склоняются к диверсификации, когда их основной бизнес начинает демонтировать признаки полного насыщения.

Стремление к диверсификации обычно вызвано невозможностью достижения фирмой своих целей в рамках существующего бизнес портфеля; недостаточностью для фирмы прибыли, остающейся в ее распоряжении, для

реализации планов по расширению текущей деятельности; соображениями престижа или возможностью получения большей прибыли, чем при простом наращивании объемов производства. Также одной из важнейших причин диверсификации является попытка снизить предпринимательские риски, распределив их между различными сферами деятельности.

Таким образом, в ходе рыночных преобразований российских предприятий наметилась тенденция к диверсификации производства. Производители считают, что, расширяя комплекс предлагаемых товаров и услуг, можно повысить конкурентоспособность, ослабить возможные риски.

Учебно-методический комплекс составлен с учетом рекомендаций учебно-методического отдела АмГУ и включает следующие разделы:

- цели и задачи дисциплины, ее место в учебном процессе;
- содержание дисциплины;
- учебно-методические материалы по дисциплине;
- учебно-методическая карта дисциплины.

**Федеральное агентство по образованию РФ
Амурский государственный университет**

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной работе

личная подпись, ИОФ

«__» _____ 200__ г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

по курсу «Диверсификация производства»

для специальности 080507 «Менеджмент организации» дневной (заочной)
формы обучения

Курс 5 (6)

Семестр 9 (12)

Лекции 28 (10) (час.)

Практические (семинарские) занятия 28 (10) (час.) Зачет 9 (12) семестр

Лабораторные занятия - (час.)

Самостоятельная работа 56 (96) (час.)

Всего часов 112

Составитель В.З. Григорьева к.т.н. доцент, Т.В. Довгая старший
преподаватель

Факультет Экономический

Кафедра Экономики и менеджмента организации

2007 г.

Рабочая программа составлена на основании авторских разработок _____

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры ЭиМО

«__» _____ 200__ г., протокол № _____

Заведующий кафедрой Григорьева В.З.

Рабочая программа одобрена на заседании УМС 080507

(наименование специальности)

«__» _____ 200__ г., протокол № _____

Председатель _____ Григорьева В.З.

(подпись ИОФ)

СОГЛАСОВАНО

Начальник УМУ

(подпись ИОФ)

«__» _____ 200__ г.

СОГЛАСОВАНО

Председатель УМС факультета

(подпись ИОФ)

«__» _____ 200__ г.

СОГЛАСОВАНО

Заведующий выпускающей кафедрой

_____ Григорьева В.З.

(подпись ИОФ)

«__» _____ 200__ г.

1 ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ, ЕЕ МЕСТО В УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ

Цель курса – формирование у студентов целостного теоретического представления об управлении портфелем видов деятельности в условиях трансформации российской экономики.

Задачи изучения курса:

- 1) изучить экономическое содержание диверсификации предпринимательской деятельности и диверсификации производства;
- 2) познакомиться с функциями, принципами и методами управления процессом внедрения новых видов деятельности в российских условиях.

Перечень дисциплин с указанием разделов (тем), усвоение которых студентам необходимо при изучении, данной дисциплины:

высшая математика, теория вероятностей, основы экономической теории, экономика предприятия, менеджмент, стратегический менеджмент.

По завершении курса обучения студент должен

иметь представление:

- об экономическом содержании диверсификации производства: тенденциях развития, процессе диверсификации;
- о стратегическом управлении диверсификацией производства: стратегиях, методологии исследования, стратегическом анализе диверсифицированных компаний;
- о методах обоснования эффективности диверсификации производства: количественная и качественная оценка синергетического эффекта, метод «издержки выгоды», «доходность – риск» и другие.

знать:

- основные стратегии и направления диверсификации производства;
- методы и способы анализа диверсифицированных компаний;
- методы экономического обоснования диверсифицированного портфеля бизнеса предприятия.

Формы учебной работы:

- лекции;
- практические и семинарские занятия;
- кейсы (практические ситуации);
- интерактивные методы (мозговой штурм, дискуссии, обсуждение и т.п.);
- презентации.

Формы контроля знаний:

- тест контроль;
- эссе;
- текущий контроль знаний (контрольные точки, опросы);
- зачет.

2 СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

2.1 НАИМЕНОВАНИЕ ТЕМ, ОБЪЕМ (В ЧАСАХ) ЛЕКЦИОННЫХ, ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Таблица 1 – Тематический план лекционных, практических занятий и самостоятельной работы студентов

Наименование темы	Распределение часов					
	Дневная форма обучения			Заочная форма обучения		
	лекции	практ. занятия	самот. работа	лекции	практ. занятия	самот. работа
Введение		2		0,5		
Раздел 1. Экономическое содержание диверсификации производства	8	10	18	3	1	45
Тема 1. Понятие диверсификации производства	2	1,5	2	1	1	10
Тема 2. Предпосылки диверсификации производства	2	3	2	1		10
Тема 3. Функции диверсификации производства	2	1,5	4	1		15
Тема 4. Циклический характер развития диверсификации	2	4	10			10
Раздел 2. Стратегическое управление диверсификацией производства	10	9	18	4,5	2	31
Тема 5. Управление диверсификацией производства в системе управления предприятием	2	2	4	0,5	0,5	8
Тема 6. Принципы и функции управления диверсификацией производства	2	1,5	4	1	0,5	3
Тема 7. Стратегии диверсификации	2	1,5	6	1	1	15
Тема 8. Инструменты управления диверсификацией производства	2	4	6	2		5
Раздел 3. Экономическая оценка эффективности стратегии диверсификации	10	7	20	2	3	20
Тема 9. Оценка и выбор стратегии диверсификации методом «издержки – выгоды»	2	2	5	0,5	0,5	5
Тема 10. Определение эффекта от связанной диверсификации	4	2,5	10	0,5	0,5	5
Тема 11. Количественная и качественная оценка синергетического эффекта	4	2,5	5	1	2	10
Итого	28	28	56	10	6	96

2.2 СОДЕРЖАНИЕ ЛЕКЦИОННЫХ ЗАНЯТИЙ

Введение в дисциплину «Диверсификация производства»

Актуальность диверсификации производства в условиях трансформации экономики. Сущность условий трансформации экономики.

Материальные основы развития диверсификации на российских предприятиях. Цель и задачи курса. Предмет и объект изучения. Теоретические и методологические основы, связь курса с другими дисциплинами.

Раздел 1. Экономическое содержание диверсификации производства

Тема 1. Понятие диверсификации производства.

Понятие «предпринимательская деятельность». Структура предпринимательской деятельности согласно Общероссийскому классификатору видов экономической деятельности, продукции и услуг (ОКДП). Понятие и сущность диверсификации предпринимательской деятельности и диверсификации производства. Тенденции развития диверсификации производства.

Тема 2. Предпосылки диверсификации производства.

Предпосылки диверсификации макроуровня (предпосылки первого порядка): неравномерный характер экономического развития стран, регионов, отраслей. Предпосылки диверсификации макроуровня (предпосылки второго порядка): противоречия в сфере производства и обращения традиционного продукта. Мотивы и цели диверсификации производства.

Тема 3. Функции диверсификации производства

Функции диверсификации производства: выравнивание уровней экономического развития отраслей, регионов, стран; сглаживание циклического развития; выравнивание нормы прибыли и рисков в отраслях; выравнивание нормы прибыли и рисков предприятия в соответствии с положительной тенденцией эволюции; обеспечение условий стабильности деятельности предприятия; стимулирование рационального распределения и использования производственных ресурсов.

Тема 4. Циклический характер развития диверсификации

Циклический характер развития экономических процессов. Циклический характер диверсификации производства. Структура цикла.

Раздел 2. Стратегическое управление диверсификацией производства

Тема 5. Управление диверсификацией производства в системе управления предприятием

Объективная необходимость включения в систему управления предприятием дополнительной функции – управление диверсификацией производства. Понятие, предмет, цель и задачи управления диверсификацией производства. Особенности управления диверсификацией в период переходной экономики.

Тема 6. Принципы и функции управления диверсификацией производства

Принципы управления диверсификацией производства, обусловленные условиями трансформации российской экономики: положительной тенденции эволюции предприятия; стратегической гибкости; синергизма; конкурентного преимущества; актуальности.

Функции управления диверсификацией производства: прогнозирование, планирование, организация, учет, контроль, анализ, регулирование, координация. Сравнительная характеристика функций управления диверсификацией производства и управления производством.

Тема 7. Стратегии диверсификации

Стратегии производства: специализация, диверсификация, интернационализация. Характеристики конкурентных стратегий. Понятие и классификация синергетического эффекта. Классификация стратегий диверсификации. Преимущества и недостатки стратегий связанной и несвязанной диверсификации. Наиболее популярные варианты формирования портфеля видов деятельности. Целесообразность реализации стратегии диверсификации путем создания нового производства «с нуля» и посредством интеграции предприятий.

Тема 8. Инструменты управления диверсификацией производства

Классические инструменты управления набором видов деятельности: матрицы БКГ, МакКинзи, жизненных циклов, уязвимости, синергизма;

анализ конкурентных стратегий. Качественная и количественная оценка элементов стратегического эффекта. Оценка эффективности интеграции предприятий. Методы выбора оптимального варианта диверсификации. Экономико-математическая модель регулирования диверсифицированного портфеля.

Раздел 3. Экономическая оценка эффективности стратегии диверсификации

Тема 9. Оценка и выбор стратегии диверсификации методом «издержки – выгоды»

Понятие выгод и издержек, связанных с разработкой стратегии диверсификации. Понятие экономии, стратегического соответствия. Методика оценки эффективности диверсификации «издержки – выгоды». Разновидности методики.

Тема 10. Определение эффекта от связанной диверсификации

Связная диверсификация. Понятие эффекта, эффективности. Методика определения эффективности диверсификации в результате разработки связанной диверсификации.

Тема 11. Количественная и качественная оценка синергетического эффекта

Понятие и классификация синергетического эффекта. Методики определения качественного и количественного синергетического эффекта. Определение экономии на налоговых отчислениях. Определение экономии времени за счет снижения потребности в инвестициях. Определение экономии на текущих издержках. Общий алгоритм оценки эффективности при разработке стратегии диверсификации.

2.3 САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СТУДЕНТОВ

Цель самостоятельной работы студентов – углубление знаний по курсу «Управление диверсификацией производства».

Примерный перечень заданий к самостоятельной работе студентов:

1) знакомство с литературными источниками, периодическим изданиями, подготовка к семинарским занятиям;

2) оценка привлекательности отрасли, используя методы портфельного анализа (на примере любой отрасли);

3) оценка конкурентной позиции бизнеса (сильные, слабые стороны, возможности, угрозы) на примере бизнеса в анализируемой отрасли;

4) разработка 3-4 направлений диверсификации бизнеса, как связанные, так и несвязные с текущей деятельностью предприятия;

5) для каждого разработанного варианта диверсификации оценка и описание выгод и издержек от диверсификации бизнеса, таких как: экономические, социальные, научно-технические, экологические, и т.п., связанные со спецификой разработанных вариантов диверсификации;

6) проведение качественной и количественной оценки синергетического эффекта наилучшего варианта диверсификации (связанного и несвязного), выводы;

7) написание исследовательской работы, в виде эссе на тему «Специализация или диверсификации?». Описание преимуществ и недостатков стратегий. Оценка с точки зрения применимости на российских предприятиях, используя собственный опыт прохождения практики на предприятиях г. Благовещенска и Амурской области.

Рекомендуемая публицистическая литература:

1) Консультант директора;

2) Управление персоналом;

3) Проблемы теории и практики управления;

4) Менеджмент в России и за рубежом;

5) Маркетинг в России и за рубежом.

6) Компас промышленной реструктуризации

7) Генеральный директор

Студенты заочной формы

По курсу «Управление диверсификацией производства» каждый студент заочного отделения выполняют одну контрольную работу, которая включает в себя следующие части:

1) теоретическая часть, для выполнения которой студенту необходимо научиться использовать литературные источники для раскрытия сущности вопроса;

2) практическая часть – рассмотрение ситуации, в ходе которой студенту необходимо освоить практические навыки по изучаемому курсу.

В контрольной работе использованы практические ситуации в малом бизнесе изданные Амурской областной общественной организацией «Центр содействия внешней торговле и инвестициям «ПРОГНОЗ».

При раскрытии теоретической части контрольной работы необходимо провести обзор современного состояния по исследуемому вопросу, выделить возможные проблемы и пути их решения. Для более полного раскрытия вопроса возможно использование графиков, схем, таблиц, собственных примеров. Для более полного раскрытия практической части контрольной работы необходимо полно отвечать на вопросы, поставленные в ситуации.

К оформлению контрольной работы предъявляются следующие требования: титульный лист оформляется в соответствии с нормоконтролем. Работа должна начинаться с содержания; главы и подразделы должны быть пронумерованы и начинаться с новой страницы. При выполнении практической части указывается номер варианта и название ситуации. Далее указывается вопрос и соответственно ответ на него. Ответы на вопросы позволяют судить о степени освоения студентом рассматриваемой темы. В конце работы должен прилагаться список использованных источников, далее приложения к работе. Объем работы не должен превышать 20 страниц печатного текста или 24 страниц рукописного.

В методическом указании приведены 9 вариантов контрольных работ. Номер варианта определяется по последней цифре номера зачетной книжки

студента. Если последняя цифра «0», то соответственно берется предпоследняя цифра.

Варианты контрольных работ выполняются в соответствии с методическим пособием по «Управлению диверсификацией производства».

Вариант 1.

1. Теоретический вопрос: Предпосылки диверсификации предпринимательской деятельности.

2. Практическая часть: Вопросы к ситуации ЗАО «Аграрник».

Вариант 2.

1. Стратегии диверсификации

2. Вопросы к ситуации ООО «Рога и копыта».

Вариант 3.

1. Преимущества и недостатки связанной и несвязанной диверсификации.

2. Вопросы к ситуации ООО «Витра».

Вариант 4.

1. Стратегическое соответствие и стратегический эффект.

2. Вопросы к ситуации ООО «Торгово-финансовое товарищество» «Благовещенский консервный завод».

Вариант 5.

1. Матричные методы анализа диверсифицированного портфеля.

2. Вопросы к ситуации ООО «Амуркорд».

Вариант 6.

1. Международная диверсификация производства.

2. Вопросы к ситуации ЗАО «Аграрник».

Вариант 7.

1. Особенности стратегий интегрированного роста и их использование в Российской практике.

2. Вопросы к ситуации ООО «Дальневосточный Феникс».

Вариант 8.

1. Выбор оптимального варианта диверсификации.

2. Вопросы к ситуации ООО «Рога и копыта».

Вариант 9.

1. Управление диверсифицированной компанией

2. Вопросы к ситуации ООО «Дальневосточный Феникс»

2.4 ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

Практические занятия проводятся по предложенной ниже схеме.

Раздел 1.

Практическая №1. Понятие диверсификации производства (1,5 (1) час.)

Практическое занятие проводится в форме обсуждения по теме «Понятие диверсификации производства». При выполнении работы используется метод «модерация». Студентам предлагаются различные определения «диверсификации» различных авторов, проводится анализ существующих определений, их сравнительная оценка, выявляются общие характеристики. В результате необходимо прийти к общему пониманию понятия и сущности «диверсификация производства», «диверсификация предпринимательской деятельности», «диверсификация услуг», «диверсификация финансов». Преподаватель может выступать в роли фасилитатора, котроллера процесса обсуждения. Результатом занятий должно стать несколько определений «диверсификация», составленных студентами самостоятельно. Раздаточный материал готовится преподавателем.

Практическая №2. Предпосылки диверсификации производства (3(-) час.)

Задание: По предложенной ситуации необходимо оценить стратегический потенциал предприятия (используя известные методы стратегического анализа), а также выявить предпосылки диверсификации производства.

Практическая ситуация

Характеристика предприятия

Фирма ЗАО «Орбита – Агро» была основана 22 мая 1998г. и зарегистрирована как закрытое акционерное общество. Местонахождение общества: Российская Федерация, Амурская область, г. Благовещенск. Юридический адрес: Амурская область, г. Благовещенск, Северо-западный промышленный узел. ЗАО «Орбита – Агро» осуществляет следующие виды финансово-хозяйственной деятельности:

- производство и переработка зерновых культур и сои;
- производство мясных, мясорастительных и овощных консервов;
- оптовая и розничная торговля;
- капитальный ремонт дизельных двигателей;
- услуги по переработке, хранению и отгрузке зерновых и сои;
- транспортные услуги.

ЗАО "Орбита - АГРО" занимается выращиванием сои и зерновых культур; изготовлением консервов в жестяной банке по 250 грамм, 400 грамм – мясные и мясорастительные; изготовление кормовых добавок – жмых соевый, масло соевое; занимается ремонтом двигателей ЯМЗ, СМД, топливной аппаратуры, шлифовкой каленвалов.

«Орбита – Агро» является первым предприятием в Амурской области, освоившим производство мясных и мясорастительных консервов, а также бобовых в жесть банках, срок хранения которых два года. В течение всего периода работы предприятие совершенствует свою технологию производства. Продукция предприятия выставлялась на участие в ярмарках-конкурсах, в городе Благовещенске, Биробиджане, Хабаровске, где была награждена дипломами «Амурский деликатес».

Основными поставщиками предприятия ЗАО «Орбита – Агро» являются сельскохозяйственные предприятия Амурской области. В целом предприятие на 55 % обеспечивает себя овощными и бобовыми культурами и полностью обеспечивается масленичными культурами (соей). Предприятие имеет посевные площади в селе Муравьевка Тамбовского района. Часть произведенной сои реализуется, остальное сырье остается для собственной

переработки. Для консервного производства предприятие использует привозное сырье: мясо курицы, крупнорогатого скота, овощи; данное сырье предприятие закупает у фермерских хозяйств и частных фермеров. Также для консервного производства предприятие закупает жестяную банку 400, 250 грамм, сотрудничая с производителями г. Владивостока.

В целом большую зависимость ЗАО «Орбита – Агро» имеет от поставщиков сырья для консервного завода.

Конкуренцию для предприятий, занимающихся производством и переработкой сои определить очень сложно. Так как рынок в основном представлен мелкими производителями и переработчиками. Среди крупных предприятий главенствующую долю занимает «Амурагроцентр» и ООО «Амурский сельскохозяйственный комплекс» (Флибустьеры). Остальную долю занимают мелкие переработчики соевой продукции, такие как «Рога и копыта» г. Благовещенск, «Орбита – Агро» - с. Муравьевка Тамбовский район, «Амурская МИС» - п. Зеленый бор и другие. В последнее время, в связи с неурожайностью масленичных культур, из-за влияния неблагоприятных природно-климатических факторов, а также в связи с необходимостью осуществлять большую финансовую поддержку сельскохозяйственной сфере, многие предприятия отказываются от производства и переходят только на переработку, тем самым с одной стороны сокращают затраты, которые необходимы на выращивание культур, с другой стороны, увеличиваются затраты на поиск и привлечение поставщиков сырья, то есть повышаются затраты в связи с необходимостью постоянно менять поставщиков (транзакционные издержки).

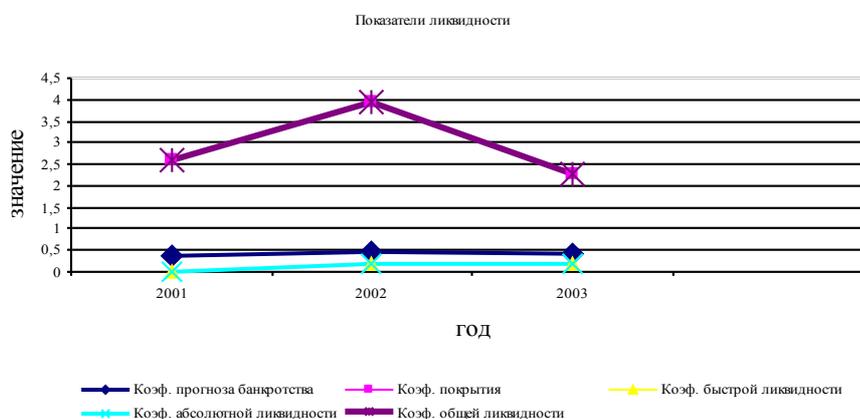
Основными конкурентами по производству бобовых, овощных, зерновых культура и сои являются сельхозпроизводители Амурской области. Основными конкурентами ЗАО «Орбита – Агро» по переработке сои являются ЗАО «Амурагроцентр», «Амурский сельскохозяйственный комплекс». В производстве консервной продукции основной конкурент Благовещенский консервный завод. Основным преимуществом

рассматриваемого предприятия является наличие собственной ресурсной базы, и как следствие более низкие цены на продукты переработки сои и консервы по сравнению с конкурентами, но в тоже время объемы производства уступают основным конкурентам и отсутствие системы продвижения продукции и стимулирования потребителей оставляют продукцию не конкурентоспособной по сравнению с конкурентами.

Основными потребителями продукции ЗАО «Орбита –Агро» являются: население Амурской области, птицефабрики, комбикормовые заводы. Основным спросом пользуется зерновые и масленичные культуры, продукты их переработки (жмых, соевое масло). Предприятие реализует свою продукцию за наличный расчет. ЗАО «Орбита – Агро» осуществляет свою деятельность без посредников и имеет своих представителей на территории Хабаровского, Приморского краев. Собственную продукцию предприятие также реализует через розничные точки, которые находятся в г. Благовещенске и в с. Муравьевка Тамбовского района. Продукция ЗАО «Орбита – Агро» имеет своих потребителей на рынках Амурской области, Приморского края, Еврейской Автономной области.

Финансовое состояние предприятия

Для проведения анализа общего финансового состояния предприятия проведем анализ предприятия ЗАО «Орбита – Агро» с помощью основных показателей, по оценке ликвидности, финансовой устойчивости, рентабельности предприятия.



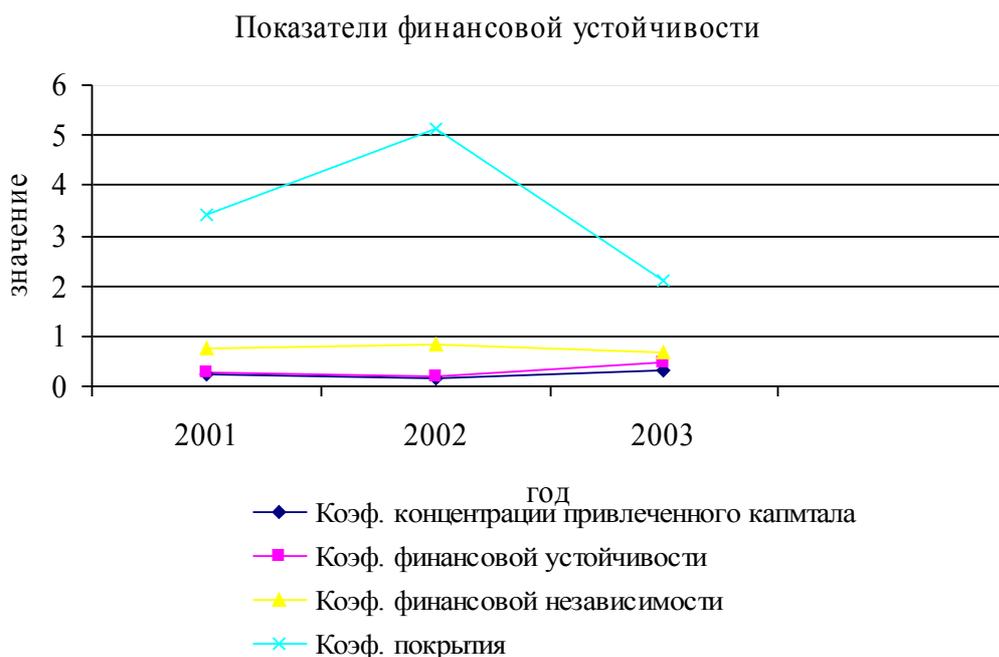
В 2003 году наблюдается увеличение коэффициента прогноза банкротства в 2003 году по сравнению с 2001 на 13 %, а по сравнению с 2002 годом снижается на 14 %. Несмотря на то, что эти изменения незначительны, тем не менее это является плохим признаком финансового состояния организации.

Снижение значения общего коэффициента покрытия в 2003 году по сравнению с 2002 годом на 42 %, с 2001 на 12 %, говорит о положительной тенденции, так как покрытие краткосрочных обязательств активами стремится к оптимальному.

Значения коэффициента быстрой ликвидности колеблется и далеко от оптимального значения, это говорит о низкой ликвидности текущих активов.

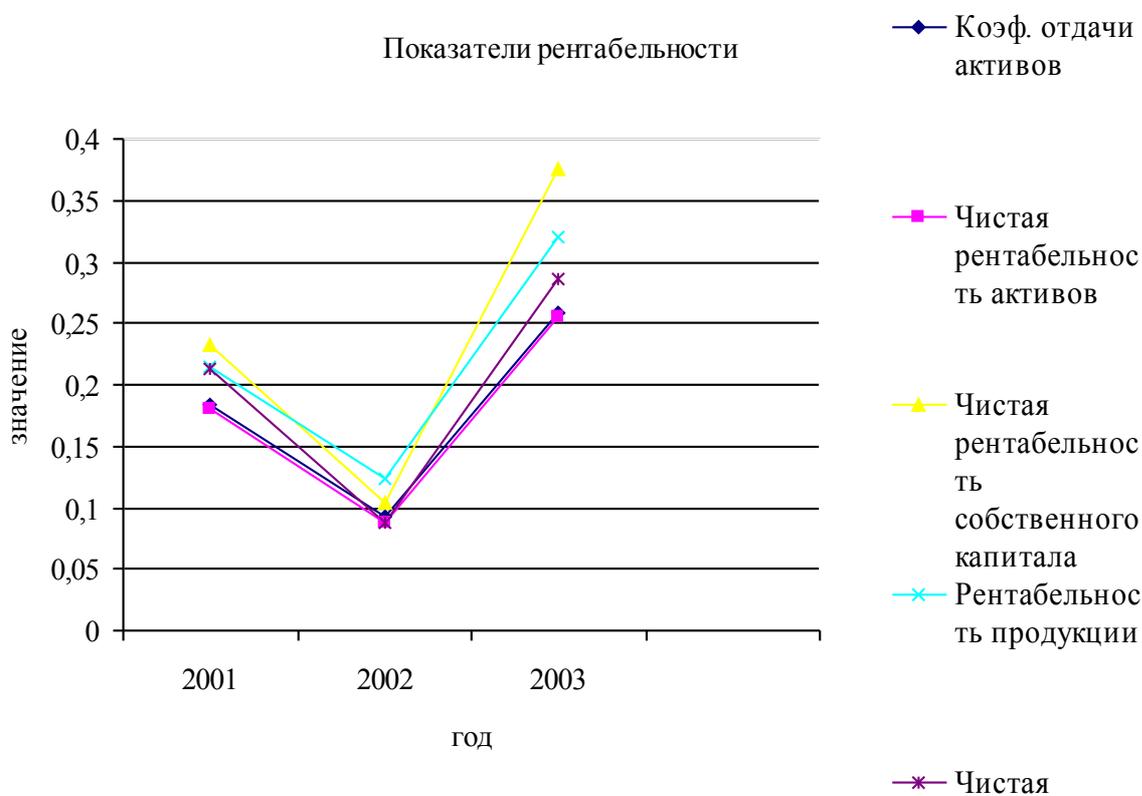
Низкое значение коэффициента абсолютной ликвидности и его снижение, говорит о практическом отсутствии денежных резервов для поддержания текущей деятельности предприятия.

Покрытие заемных средств оборотным капиталом достаточно велико. В 2003 году этот показатель составил 2,3, в 2002 – 3,8 и в 2001 – 2,6. Эти значения соответствуют оптимальному, таким образом можно говорить о нормальной общей ликвидности.



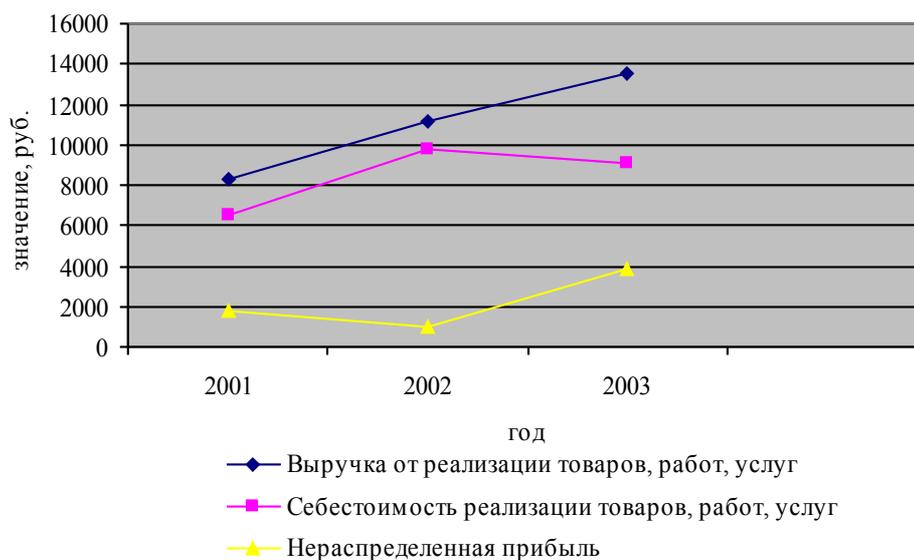
Структура пассива характеризуется отсутствием долгосрочных привлеченных средств. При этом доля привлеченного капитала в 2003 году по сравнению с 2002 и 2001 годами возрастает соответственно на 96 и 41%.

Анализ показателей финансовой устойчивости говорит о финансовой независимости предприятия от заемных средств, что может характеризоваться как положительно, так и отрицательно для деятельности организации. С одной стороны, предприятие независимо от внешних кредиторов, с другой стороны, не использует возможность применения заемных средств для инвестирования.



Показатель чистой рентабельности активов в 2003 году значительно вырос по сравнению с предыдущими годами и составил 0,26. Это говорит о том, что каждый рубль активов предприятия приносит 26 копеек чистой прибыли. Рентабельность продукции возросла к 2003 году и составила 0,32. В общем чистая рентабельность к 2003 году составила 0,29. Данные показатели невелики, но тенденция к их увеличению, например, чистая рентабельность производства в 2003 году по сравнению к 2002 возросла на 229%, говорит о высоких темпах развития исследуемой организации.

Финансовые результаты ЗАО "Орбита - Агро"



Анализ финансовых результатов можно охарактеризовать как их увеличение к 2003 году. Выручка от реализации предприятия имеет постоянную тенденцию к увеличению. Если в 2001 году выручка составила 8333,5 рублей, то к 2003 году ее значение увеличилось по сравнению с 2001 годов на 62 %, а по сравнению с 2002 годом на 21 %.

Наблюдается увеличение себестоимость продукции, работ, услуг. В 2002 году себестоимость по сравнению с 2001 годом увеличилась на 49 %, однако уже к 2003 году произошло ее снижение на 7 %, что является благоприятной тенденцией.

Прибыль предприятия имеет положительную тенденцию к увеличению. Значение прибыли колеблется во времени. В 2002 году по сравнению с 2001 годом снизилась на 45 %, это и понятно, так как в этом году предприятие имело максимальную себестоимость продукции, работ, услуг за исследуемый период. В 2003 году прибыль предприятия возросла по сравнению с 2002 годом на 2901,8 рублей, что составляет 298 %.

В целом финансовые результаты предприятия за исследуемый период имеют положительное значение, их тенденция к увеличению является

благоприятной возможностью для использования свободной нераспределенной прибыли для инвестирования производства.

Таким образом, финансовое состояние ЗАО «Орбита – Агро» можно охарактеризовать как устойчивое, с низкой рентабельностью производства и ликвидностью, но с высокими темпами развития.

Производство и реализация продукции

В производстве промышленной продукции можно отметить резкий скачек объемов изготовления овощных консервов. Так в 2003 году по сравнению с 2001 годом производство этого вида продукта возросло на 4345,68 условных банок, при чем такой рост был оправдан, так как весь объем реализован.

Что касается масла соевого и жмыха, то объем их производства также возрастал в течение всех трех лет. Хотя можно заметить некоторый спад в производстве жмыха соевого в 2003 году по сравнению с 2002 на 356 тонн. Возможно, это снижение объемов объясняется возникновением некоторых трудностей при реализации данного продукта в 2002 году

В производстве консерв мясных и мясорастительных в 2003 году по сравнению с 2002 наблюдается резкий скачек. Производство этих изделий возросло соответственно на 3164 и на 1423 условных банок.

Анализ производства и реализации сельскохозяйственной продукции производится без учета производства на собственные нужды, а именно на производство соевого масла, консервных изделий. По данным таблицы видно, что производство зерновых за исследуемый период незначительно сокращалось, а их реализация производилась полностью за исключением 2002 года, когда остаток был равен 1755 центнеров. Наибольший удельный вес в производстве сельскохозяйственной продукции за 2001-2003 гг. составляет производство сои, и наибольший объем ее производства был достигнут в 2002 году, и составил 10490 центнеров. Что касается ее реализации, то можно отметить возникновение трудностей за последние два года, когда объемы производство возросли, так в 2002 году остаток был

равен 3290 центнера, а в 2003 году – 2100 центнера. Сокращение объемов производства сельскохозяйственной продукции в 2003 году по сравнению с 2002 годом может объясняться неблагоприятными погодными условиями.

Текущая корпоративная стратегия предприятия

Текущей корпоративной стратегией ЗАО «Орбита-Агро» является стратегия диверсифицированного роста – стратегия конгломеративной диверсификации, т.к. завод расширяется за счет производства технологически не связанной продукции, которая реализуется на новых рынках (производство консервных изделий, ремонт сельскохозяйственной техники).

ЗАО «Орбита-Агро» диверсифицирует свою деятельность в связи с тяжелым положением сельскохозяйственной отрасли (высокий риск низкой урожайности, низкое финансирование, большой производственный цикл и т.д.) и с целью компенсации потерь на производстве одного вида продукции (выращивания сельскохозяйственных культур) за счет прибыли от других видов деятельности.

ЗАО «Орбита-Агро» обладает рядом ключевых факторов успеха, которые подкреплены возможностями предприятия, такими как эффективная технология производства, высокое качество производства, наличие квалифицированного персонала.

Практическая №3. Функции диверсификации производства (1,5(-) час.)

Занятие проводится в виде семинара, при этом требуется предварительная подготовка студентов к занятию, по вопросам, представленным в содержании данной темы.

Практическая № 4. Циклический характер развития диверсификации производства (4 (-) час.)

На практическом занятии применяется разработанное преподавателем задание на тему: «Преобразования, изменения, происходящие на предприятиях», используя интерактивные методы обучения. При этом

основной задачей является определение стадий жизненного цикла организаций и их особенностей, определение места диверсификации производства в стадии жизненного цикла предприятия и продукта. работу рекомендуется проводить по следующим этапам:

1 этап: разминка «Соппротивление изменениям»

2 этап: определение этапов жизненного цикла предприятия

3 этап: деление на команды. Работа в группах с карточками.

4 этап: Дискуссия. Особенности каждого этапа в жизненном цикле предприятия.

5 этап. Ответы на вопросы каждой командой. Каждая команда отвечает за свой этап ЖЦП.

6 этап. Обсуждение. Представление общей картины ЖЦП и место в нем диверсификации производства.

7 этап: Обратная связь. Взаимосвязь теории и практики.

Раздел 2.

Практическая №5. Управление диверсификацией производства в системе управления предприятием (2 (0,5)час.)

Практическое занятие проводится в форме обсуждения представленного ниже кейса «ЗАО «Орбита Агро» - в чем особенности управления предприятием в условиях диверсификации деятельности»

Практическая ситуация

Краткая характеристика предприятия

Фирма ЗАО «Орбита – Агро» была основана 22 мая 1998г. и зарегистрирована как закрытое акционерное общество. Местонахождение общества: Российская Федерация, Амурская область, г. Благовещенск. Юридический адрес: Амурская область, г. Благовещенск, Северо-западный промышленный узел. Форма собственности – частная. Учредителями являлись ЗАО «ЭПП Орбита» и ОАО «Амурремонт».

ЗАО «Орбита – Агро» осуществляет следующие виды финансово-хозяйственной деятельности:

- производство и переработка зерновых культур и сои;
- производство мясных, мясорастительных и овощных консервов;
- оптовая и розничная торговля;
- капитальный ремонт дизельных двигателей;
- услуги по переработке, хранению и отгрузке зерновых и сои;
- транспортные услуги.

ЗАО "Орбита - АГРО" занимается выращиванием сои и зерновых культур; изготовлением консервов в жестяной банке по 250 грамм, 400 грамм – мясные и мясорастительные; изготовление кормовых добавок – жмых соевый, масло соевое; занимается ремонтом двигателей ЯМЗ, СМД, топливной аппаратуры, шлифовкой каленвалов.

Общая площадь территории общества составляет 37149 квадратных метров. В его состав входят следующие подразделения:

- цех растениеводства;
- консервный цех;
- маслоцех;
- ремонтная мастерская;
- пункт по приемке, хранению и отгрузке сои и зерновых.

Общество также имеет свои сельскохозяйственные угодья площадью 1360 гектаров. Здесь выращивают зерновые культуры: ячмень, пшеница, соя, а также овощи. В наличии Общества имеется собственное нефтехранилище для горюче-смазочных материалов.

«Орбита – Агро» является первым предприятием в Амурской области, освоившим производство мясных и мясорастительных консервов, а также бобовых в жесть банках, срок хранения которых два года. В течение всего периода работы предприятие совершенствует свою технологию производства. Продукция предприятия выставлялась на участие в ярмарках-конкурсах, в городе Благовещенске, Биробиджане, Хабаровске, где была награждена дипломами «Амурский деликатес».

Потребность в продукции существует с момента ее производства, реализация которой происходит буквально с «колес». Сбыт продукции составляют регионы Амурской, Якутской, Иркутской, Тюменской областей, Алтайский и Приморский край.

Потребность в продукции возрастает с каждым днем, особенно в весенне-осенний период, так как продукция имеет большой срок хранения (2 года), то есть основными потенциальными потребителями являются жители северных районов, золотодобытчики, работники ГЭС, и другое население, профессиональная деятельность которых связаны с полевыми, вахтовыми работами.

Потенциальный конкурент по консервной продукции Благовещенский консервный завод, а также импортная продукция. Собственная ремонтная база и наличие нефтебазы, существенно снижает затраты по ремонту и обслуживанию сельскохозяйственной техники, что является основным преимуществом по сравнению с предприятиями конкурентами.

Анализ внешних факторов

На деятельность предприятия оказывают влияние многочисленные факторы внешней среды, среди них особое значение имеют политические, экономические, социальные и технологические факторы. Оценку влияния факторов внешней среды проведем с использованием PEST – анализа, представленного в таблице 2.

Таблица 2 - PEST – анализ деятельности предприятия на 2003 – 2004 год

Политические факторы	Экономические факторы
<ul style="list-style-type: none"> - влияние государственной поддержки на сельское хозяйство (например, субсидирование и дотирование на поддержку элитного семеноводства) - изменение государственной политики в отношении сельского хозяйства - налоговая политика по отношению к сельскохозяйственным предприятиям (введение Единого сельскохозяйственного налога, по ставке 6%) - программы поддержки и развития сельского хозяйства (Программа финансового оздоровления сельхозпроизводителей – ФЗ от 09.07.02 № 83-ФЗ; «Повышение плодородия почв России на 2002-2005 гг.»; «Развитие регионального машиностроения»; «Научное обеспечение АПК») 	<ul style="list-style-type: none"> - изменение цен на мировом рынке на сельскохозяйственную продукцию (рост цен) - влияние ставки рефинансирования ЦБ РФ - уровень инфляции - изменение цен и тарифов на энерго и тепло носители - изменение курса рубля - платежеспособность населения - уровень и интенсивность конкуренции на рынке

Продолжение таблицы 2

Социальные факторы	Технологические факторы
<ul style="list-style-type: none"> - изменение интересов и вкусов людей - уровень доходов населения - пропаганда здорового образа жизни 	<ul style="list-style-type: none"> - влияние НТР - изменение технологии для производства и переработки сельскохозяйственной продукции <ul style="list-style-type: none"> - моральный и физический износ оборудования - появление новых технологий позволяющих производить более дешевую продукцию сельского хозяйства - влияние развития технологий по производству трансгенных продуктов

В целом влияние внешних факторов на организацию имеет решающее значение. Благоприятное воздействие факторов может в целом повлиять на положительное развитие отрасли и предприятий, занимающихся производством и переработкой сельскохозяйственной продукции. Поддержка государства и администрации Амурской области может изменить стереотип о постоянной убыточности и не конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий.

Анализ стратегического потенциала

Текущей корпоративной стратегией ЗАО «Орбита-Агро» является стратегия диверсифицированного роста – стратегия конгломеративной диверсификации, т.к. завод расширяется за счет производства технологически не связанной продукции, которая реализуется на новых рынках (производство консервных изделий, ремонт сельскохозяйственной техники).

ЗАО «Орбита-Агро» диверсифицирует свою деятельность в связи с тяжелым положением сельскохозяйственной отрасли (высокий риск низкой урожайности, низкое финансирование, большой производственный цикл и т.д.) и с целью компенсации потерь на производстве одного вида продукции (выращивания сельскохозяйственных культур) за счет прибыли от других видов деятельности. Для полного анализа положения на рынке необходимо показать стратегический потенциал организации. Следует проводить различия между стратегическими факторами успеха и стратегическим

потенциалом. Такой потенциал характеризует способности и ресурсы предприятий, с помощью которых оно может устойчиво обеспечить высокие достижения. Стратегические факторы успеха в свою очередь опираются на стратегический потенциал и отличаются от него тем, что непосредственно влияют на рыночный эффект, так как напрямую воспринимаются клиентом.

Таблица 3- Анализ стратегического потенциала ЗАО «Орбита-Агро»

Ключевые факторы успеха	Способности и ресурсы предприятия
<p>Технологические факторы успеха</p> <ul style="list-style-type: none"> - способность к совершенствованию продукции; - способность к совершенствованию производственных процессов 	<p>ЗАО «Орбита-Агро» регулярно совершенствует выращиваемые сельскохозяйственные культуры посредством посева новых видов семян, особенно сои и пшеницы более приспособленных к неблагоприятным климатическим условиям</p> <p>ЗАО «Орбита-Агро» совершенствует технологию производства консервных изделий, что положительно влияет на срок хранения и выявляет новые вкусовые качества.</p>
<p>Производственные факторы успеха</p> <ul style="list-style-type: none"> - высокое качество производства - расположение предприятия 	<p>ЗАО «Орбита-Агро» выпускает высококачественные консервы с низким процентом брака.</p> <p>Обслуживание и ремонт сельскохозяйственной техники оказываются на высоком профессиональном уровне.</p> <p>Земельные угодья находятся недалеко от областного центра, что снижает затраты на перевозку и доставку потребителям.</p>
<p>Квалификационные факторы успеха</p> <ul style="list-style-type: none"> - наличие квалифицированного персонала 	<p>На консервном заводе работает коллектив высококвалифицированных специалистов – технологов, рабочих, служащих.</p> <p>Обслуживанием и ремонтом сельскохозяйственной техники занимается высококвалифицированный персонал с большим опытом работы</p> <p>В области выращивания зерновых и масличных культур работают опытные и квалифицированные агрономы.</p>
<p>Другие факторы успеха</p> <ul style="list-style-type: none"> - Общие низкие издержки 	<p>Предприятие имеет низкие затраты на ГСМ, т.к. имеет собственное нефтехранилище и даже при небольших запасах можно снизить риск от повышения цен на ГСМ</p>

ЗАО «Орбита-Агро» обладает рядом ключевых факторов успеха, которые подкреплены возможностями предприятия, такими как эффективной

технологией производства, высоким качеством производства, наличием квалифицированного персонала.

Наличие выявленных ключевых факторов успеха исследуемого предприятия обуславливает появление следующих предпосылок диверсификации производства на микроуровне. Среди них такие как:

Предпосылки диверсификации микроуровня.

1. Противоречия в сфере производства:

1.1. Противоречие производственных сил – с одной стороны на исследуемом предприятии существует специальное оборудование для переработки сои (соевое масло, жмых), также существует собственная технология их производства и переработки, данная технология и техника присутствует со времен основания предприятия с 1998 года, в другой стороны, на предприятии присутствует гибкая, мобильная и опытная рабочая сила, способная использовать новые достижения науки и техники в производстве.

1.2. Ограниченность ресурсов – с одной стороны, основное противоречие экономики и предприятий это качественная и количественная ограниченность ресурсов, с другой стороны, на ЗАО «Орбита-Агро» имеются остатки сырья, так в 2002 году – остаток на конец года составлял – пшеницы – 1638 центнеров, ячменя – 72 центнера; в 2003 году – сои – 2100 центнеров; появляется возможность использования остатков в другом производстве.

1.3. Противоречие товара, как продукта производства – с одной стороны, все возрастающие потребности общества в потреблении различного рода продуктов сельскохозяйственной переработки, с другой стороны, недоиспользованный потенциал предприятий Амурской области в переработке. В Амурской области небольшое количество предприятий (всего 12 предприятий в 2002 году, 7 предприятий – в 2003 году) переработчиков масличных культур (соя).

2. Противоречие в сфере обращения

2.1. Противоречие товара как предмета потребления – это противоположность двух законов: с одной стороны, положительный спрос на продукцию переработки сельскохозяйственных изделий, с другой стороны, отсутствие предложения такого рода продукции на рынке Амурской области, Дальнего Востока и других регионов.

Выявленные предпосылки диверсификации говорят о существовании возможностей у исследуемого предприятия для развития нового бизнеса, который позволил бы приобрести определенные конкурентные преимущества, выйти на новые рынки сбыта с новыми продуктами, занять определенную долю на рынке.

Выявленные возможности диверсификации производственной деятельности предприятия должны отвечать следующим основным критериям:

- 1) отрасль, для диверсификации производства должна быть привлекательной;
- 2) издержки входа в отрасль не должны превышать будущие доходы предприятия;
- 3) участие в новом виде деятельности должно дать определенные конкурентные преимущества по сравнению с конкурентами.

Для развития стратегии диверсификации производства ЗАО «Орбита-Агро» предложено заниматься следующими видами деятельности: организация цеха по производству картофельных чипсов; организация мини-пекарни; организация производства соевых продуктов. Предложенные виды деятельности относят к связанной диверсификации, она не требует освоения новой отрасли, так как при производстве консервных изделий предприятие накопило опыт работы в пищевой отрасли.

*Выбор оптимального варианта диверсификации
методом «издержки-выгоды»*

При анализе функционирования предприятия выяснилось, что при реализации сельскохозяйственной продукции возникают некоторые

затруднения: растет количество конкурентов, задерживаются выплаты по договорам, растут остатки сельскохозяйственного сырья на складах. Помимо этого ЗАО «Орбита-Агро» обладает незадействованными производственными мощностями: складские и производственные помещения, а так же высоким кадровым потенциалом. Учитывая сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы можно предложить связанную диверсификацию производства как вариант решения проблем. В связи со спецификой деятельности предприятия можно выделить следующие варианты диверсификации: производство картофельных чипсов, организация мини-пекарни и изготовление соевых продуктов.

Выбор варианта диверсификации направлен на достижение следующих целей:

- максимизацию норм прибыли от хозяйственной деятельности предприятия;
- минимизацию рисков предприятия;
- максимизацию эффекта от использования незадействованных ресурсов;
- минимизация издержек производства.

Для выбора оптимального варианта диверсификации используем экспертный метод «издержки – выгоды». Сначала составляется перечень возможных выгод и издержек от диверсификации, распределив их на экономические, социальные, экологические, научно-технические, и производится их в баллах от 1 до 5.

Таблица 4 – Оценка вариантов диверсификации

Выгоды / издержки	Варианты диверсификации		
	Производство картофельных чипсов	Мини-пекарня	Производство соевых продуктов
ВЫГОДЫ			
1. Экономические			
увеличение прибыли	2	3	4
наращивание капитала	1	1	4
полная загрузка мощностей	0	1	5

Продолжение таблицы 4

Выгоды / издержки	Варианты диверсификации		
	Производство картофельных чипсов	Мини-пекарня	Производство соевых продуктов
2. Социальные кадровая стабильность	3	2	4
увеличение социального пакета	3	3	3
увеличение доходов персонала	3	3	3
3. Научно-технические создание новых технологий	3	2	5
развитие исследовательской структуры	3	2	5
4. Экологические использование вторичного сырья	0	0	0
безотходное производство	1	1	5
Итого выгоды	19	18	38
ИЗДЕРЖКИ			
1. Экономические привлечение кредитов	4	4	2
увеличение производственных мощностей	3	3	3
затраты на продвижение и сбыт	2	2	2
2. Социальные рост фонда оплаты труда	2	2	2
затраты на повышение квалификации	2	2	4
возрастание потребности в персонале	3	3	4
3. Научно-технические затраты на внедрение технологий	3	3	2
затраты на научно-исследовательские и лабораторные работы	4	4	2
4. Экологические затраты на приобретение очистного оборудования	5	5	5
Затраты на утилизацию вторичного сырья	4	4	5
Итого издержки	32	32	31

Далее проведем интегральную оценку предложенных выгод и издержек производства с учетом их значимости.

Таблица 5– Определение веса и интегрального показателя

Выгоды / издержки	Вес	Варианты диверсификации		
		Производство картофеля чипсов	Мини-пекарня	Производство соевых продуктов
ВЫГОДЫ				
1. Экономические увеличение прибыли	0,34	0,68	1,01	1,36
наращивание капитала	0,11	0,11	0,11	0,44
полная загрузка производственных мощностей	0,17	0	0,17	0,85
2. Социальные кадровая стабильность	0,07	0,21	0,14	0,28
увеличение социального пакета	0,04	0,12	0,12	0,12
увеличение доходов персонала	0,09	0,27	0,27	0,27
3. Научно-технические создание новых технологий	0,06	0,18	0,12	0,3
развитие исследовательской структуры	0,05	0,15	0,1	0,25
4. Экологические использование вторичного сырья	0,04	0	0	0
безотходное производство	0,03	0,12	0,12	0,15
Итого выгоды	1	1,84	2,17	4,02
ИЗДЕРЖКИ				
1. Экономические привлечение кредитов	0,34	1,36	1,36	0,68
увеличение производственных мощностей	0,07	0,21	0,21	0,21
затраты на продвижение и сбыт	0,17	0,34	0,34	0,34
2. Социальные рост фонда оплаты труда	0,06	0,12	0,12	0,12
затраты на повышение квалификации	0,11	0,22	0,22	0,44
возрастание потребности в персонале	0,09	0,27	0,27	0,36
3. Научно-технические затраты на внедрение технологий	0,05	0,15	0,15	0,1
затраты на научно-исследовательские и лабораторные работы	0,04	0,16	0,16	0,08
4. Экологические затраты на приобретение очистного оборудования	0,04	0,2	0,2	0,2
Затраты на утилизацию вторичного сырья	0,03	0,12	0,12	0,15
Итого издержки	1	3,15	3,15	2,68
Отношение «выгоды / издержки»		0,58	0,69	1,5

Используя методику выбора варианта диверсификации «выгоды - издержки», видно, что при значительных выгодах производства соевых продуктов данный вид бизнеса имеет наименьшие издержки. Соответственно, итоговый показатель выбора варианта диверсификации,

который определяется как отношение выгод к издержкам, имеет максимальное значение при производстве соевых продуктов – 1,5 против 0,58 при выборе направления производства картофельных чипсов и 0,68 при открытии мини-пекарни. Поэтому по методике «выгоды - издержки», оптимальным вариантом диверсификации является производство соевых продуктов.

По представленной ситуации, в группах необходимо представить проект управления диверсифицированным предприятием по основным функциям менеджмента.

Практическая №6. Принципы и функции управления диверсификацией производства (1,5 (0,5) час.)

Практическое занятие можно проводить по оценке семи принципов управления диверсификацией производства. Одним из принципов обоснованности диверсификации является принцип безубыточности деятельности, его оценку можно провести, используя следующее задание.

Задание: Используя, представленные данные ознакомится с методиками расчета точки безубыточности предприятия и продукта, используя традиционных и управленческий способ учета затрат на предприятии.

Таблица 6 - Исходные данные для расчета

Цены/Объемы производства	А	В	С	ИТОГО
Объем реализации, руб./месяц	1500	500	600	2600
Переменные затраты на весь объем реализации, руб./месяц	900	280	380	1560
Накладные расходы, руб./месяц	800			800
Прибыль, руб./месяц	?			?

"Запас прочности" - может показать, насколько близко предприятие подошло к границе, за которой начинаются убытки, точнее - на сколько процентов, может быть снижен объем реализации для сохранения безубыточности.

$$\text{"Запас прочности", \%} = (\text{Выручка от реализации} - \text{Точка безубыточности}) / \text{Выручка от реализации}$$

Чем выше полученное значение, тем прочнее наше положение - тем меньше нашей прибыли стоит опасаться негативных изменений рынка: падения объема продаж, роста затрат.

Важно знать не только минимально допустимую выручку от реализации в целом, но и необходимый вклад, который должен принести каждый продукт в общую копилку прибыли - то есть минимально необходимое количество продаж каждого вида продукции. Для этого рассчитывается точка безубыточности в натуральном выражении:

$$\text{BEP (в натуральном выражении)} = \text{Постоянные затраты} / (\text{Цена реализации единицы продукции} - \text{Переменные затраты на единицу})$$

Таблица 7 – Данные для расчета традиционного подхода

Цены/Объемы производства	А	В	С
Фактический объем продаж, ед. /месяц	15 ед.	10 ед.	5 ед.
Цена за единицу продукции, руб./единицу	100	50	120
Итого объем реализации, руб./месяц (2600 руб./месяц)			
Переменные затраты, руб./единицу	60	28	76
Постоянные затраты, руб. за месяц	= 800 =		
В том числе	?		
Налоги, включаемые в себестоимость (1% выручки от реализации)	26		
Лизинговые платежи	90		
Аренда дополнительных производственных помещений	64		
Прочие накладные расходы (заработная плата АУП, топливо, энергия, водоснабжение постоянного характера, амортизационные отчисления, ремонт)	620		
Распределение постоянных затрат по видам продукции пропорционально объемам реализации	?	?	?
Точка безубыточности (минимально допустимый объем продаж), единиц.	?	?	?

Таблица 8– Данные для расчета управленческого подхода

Цены/Объемы производства	А	В	С
Фактический объем продаж, ед. /месяц	15 ед.	10 ед.	5 ед.
Цена за единицу продукции, руб./единицу	100	50	120
Итого объем реализации, руб./месяц 2600 руб./месяц	1500	500	600
Переменные затраты +налог 1% с выручки от реализации (отражается в постоянных затратах, по сути являясь переменными затратами),	?	?	?

руб./единицу			
Постоянные затраты, относящиеся на конкретный вид продукции - В (лизинговые и арендные платежи), руб./месяц	-	?	-
Распределение "оставшихся" нераспределенных постоянных затрат пропорционально объемам реализации, 620 руб./месяц	?	?	?
Точка безубыточности (минимально допустимый объем продаж), единиц.	?	?	?

Потенциальную прибыльность продаж характеризует ценовой коэффициент:

$$\text{Ценовой коэффициент} = (\text{Цена} - \text{Переменные затраты}) / \text{Цена}.$$

Таблица 9- Данные для расчета ценового коэффициента

Показатели	А	В	С
Ценовой коэффициент (цена - переменные затраты)/цена			
Возможный объем продаж, ед. /месяц	11 ед.	30 ед.	0
Цена за единицу продукции, руб./единицу	100	50	
Итого объем реализации, руб./месяц	?		
Переменные затраты, руб./единицу	60	28	
Итого переменные затраты, руб./месяц	?		
Постоянные затраты, руб. за месяц	800		
Прибыль, руб./месяц	?		
Точка безубыточности, руб./месяц	?		

$$\text{Производственный рычаг} = (\text{Выручка} - \text{Переменные затраты}) / [\text{Выручка} - \text{Переменные затраты} - \text{Постоянные затраты (Прибыль)}]$$

Таблица 10– Данные для расчета при прогнозировании падения объема продаж на 20 %

	Данные за последний отчетный период	Данные при прогнозном падении продаж на 20%
Общая выручка от реализации, руб./мес.	2600	?
Общие переменные затраты, руб./мес.	1560	?
Постоянные затраты, руб./мес.	800	800
<i>В том числе заработная плата АУП, руб./мес.</i>	100	100
Прибыль, руб./мес.	240	?

Таблица 11– Данные для расчета при заработной плате, в виде 4 % от выручки от реализации

	Данные при прогнозном падении продаж на 20% (зарплата - оклады)	То же, при начислении зарплаты как 4% от объемов продаж
Общая выручка от реализации, руб./мес.	?	?
Общие переменные затраты, руб./мес.	?	?
Постоянные затраты, руб./мес.	800, в том числе зарплата АУП 100	?
Прибыль, руб./мес.	?	?

По итогам расчетов сделать соответствующие выводы.

Практическая №7. Стратегии диверсификации (1,5 (1) час.)

Занятие проводится, используя интерактивные методы обучения: обсуждение, дискуссия, мозговой штурм, прием «мозаика», модерация. Студенты знакомятся с разнообразными стратегиями диверсификации, используя прием «мозговой штурм», дискуссию и обсуждение – приходят к общему пониманию и определению. Далее используя прием «мозаика» происходит, в игровой форме, проверка полученных знаний.

Практическая №8. Инструменты управления диверсификацией производства (4 (-) час.)

Практическая работа позволяет студентам освоить навыки диагностики внешней и внутренней среды диверсифицированной компании. Одним из инструментов оценки внешней среды является методика оценки конкурентной среды Багиева .Г.Л.

Задание: Провести оценку конкурентной среды

Таблица 12 - Диагностика конкурентной среды на рынке

Показатели	Расчетная формула	Содержание
Динамика рынка (T_m)	$T_m = V_m / V_{bm}$, где V_m – объем рынка в анализируемом периоде; V_{bm} – объем рынка в базисном периоде.	Характеризует годовой темп роста рассматриваемого рынка в сопоставимых ценах. При $T_m > 1,4$ рынок находится в состоянии ускоренного роста, при $0,7 < T_m < 1,4$ – в состоянии позиционного роста, стагнации или сворачивается, при $T_m < 0,7$ ожидается кризис рынка.
Интенсивность конкуренции по динамике рынка (U_t)	Если $T_m > 1,4$, то $U_t = 0$; Если $0,7 < T_m < 1,4$, то $U_t = (1,4 - T_m) / 0,7$; если $T_m < 0,7$,	Характеризует возможный рост предприятия без столкновения с интересами конкурентов. При $U_t = 1$ конкуренция, с точки зрения

	то $U_t=1$.	динамики рынка, максимальна.
Рентабельность рынка (R_m)	$R_m = Pr/Am$, где Pr – прибыль, полученная всеми конкурентами в анализируемом периоде; Am – активы конкурентов на конец анализируемого периода.	Характеризует эффективность производственной деятельности конкурентов на анализируемом рынке.
Интенсивность конкуренции по рентабельности рынка (U_r)	Если $0 < R_m < 1$, то $U_r = 1 - R_m$; если $R_m < 0$, то U_r стремится к 1.	Характеризует соотношение спроса и предложения на рынке. Чем выше рентабельность рынка, тем более спрос превышает предложение и тем слабее влияние конкурентов.
Рыночная доля i -го предприятия	$S_i = V_i / \sum_{(от 1 до n)} V_i$, V_i – объем продаж i -го предприятия на рынке за анализируемый период; n – число конкурирующих на рынке предприятий.	Характеризует удельный вес продукции предприятия в совокупном объеме продаж на рынке за анализируемый период.
Интенсивность конкуренции по распределению рыночных долей (U_d)	$U_d = 1 - \{(1/n) * \sum (S_i - S_m)^2\}^{0,5} / S_m$, где S_m – средняя рыночная доля конкурентов на конец анализируемого периода.	Характеризует силу влияния со стороны конкурентов сообразно занимаемой рыночной доле. Интенсивность конкуренции тем выше, чем ниже коэффициент вариации рыночных долей на конец анализируемого периода.
Обобщенный показатель интенсивности конкуренции (U_c)	$U_c = K_t * U_t + K_r * U_r + K_d * U_d$, где $K_t(0,3)$, $K_r(0,4)$, $K_d(0,3)$ – вес, присвоенный экспертным путем каждому фактору в зависимости от его влияния на интенсивность конкуренции.	Определяется тремя агрегированными факторами U_t , U_r , U_d , характеризующими динамику роста рынка и распределение рыночных долей конкурентов. При стремлении U_c к 1 конкуренция обостряется.

По данным, представленным в таблице 13, проведите диагностику конкурентной среды Судостроительного завода им. Октябрьской революции (ОАО «СЗОР») на рынке рыбопромышленного судостроения.

Таблица 13 – Исходные данные для проведения расчетов

Предприятие	Объем продаж в 1998 г. На рынке рыбопромышленного судостроения, тыс. руб.	Объем продаж в 1999 г. На рынке рыбопромышленного судостроения, тыс. руб.	Прибыль (убыток) в 1999 г. на рынке рыбопромышленного судостроения, тыс. руб.	Активы на конец 1999 г., тыс. руб.
ОАО «СЗОР»	29596	36551	705	124640
ОАО «Остон – завод им.Кирова»	0	2171	-1029	240437
ОАО «Николаевский – на – Амуре ССЗ»	44925	35325	12097	517749
ОАО «Гайдамакский судоремзавод»	19157	17149	4927	44437

Диагностика внутренней среды диверсифицированной компании проводится, используя портфельный анализ, на примере данных представленных ниже.

Задание: Проведите оценку портфеля компании используя матрицу «БКГ», на основании представленных ниже данных.

Таблица 14 – Характеристика портфеля предложения предприятия

Продукция предприятия	Объем реализации по годам, тыс. руб.				Доля рынка 2001 г., %	
	1998	1999	2000	2001	предприятия	конкурента
Фотоаппараты для России и ближнего зарубежья	2400	2900	2900	2500	34	17
Фотоаппараты для развивающихся стран	510	550	590	649	3,3	2
Фотоаппараты для стран западной Европы			90	130	5	7
Кинокамеры для России и ближнего зарубежья	1650	1700	1850	2405	11	9
Кинокамеры для развивающихся стран	200	240	280	448	15	10
Видеокамеры для России и ближнего зарубежья			60	10	1	7
Оптические приборы	900	600	580	348	40	18

Продолжение таблицы 14

Продукция предприятия	Объем реализации по годам, тыс. руб.				Доля рынка 2001 г., %	
	1998	1999	2000	2001	предприятия	конкурента
Оптические приборы для медицинских организаций	1000	1000	980	686	16	16
Оптические приборы для предприятий оборонной промышленности	1600	1200	900	400	2	4

По предложенным заданиям сделайте выводы. Возможно применение других методов анализа диверсифицированных компаний.

Раздел 3.

Практическая №9. Оценка и выбор стратегии диверсификации методом «издержки-выборы» (2 (0,5) час.)

Задание: Выберите наилучший вариант диверсификации предпринимательской деятельности методом «издержки-выгоды»

Экономическая выгода является главным компонентом оптимальности, поскольку все экономические проблемы могут быть успешно решены благодаря эффективному решению экономических вопросов.

*Алгоритм выбора варианта диверсификации
методом «выгоды – издержки»*

1. Для базового предприятия необходимо определить 4 варианта диверсификации, то есть предложить 3 варианта связанной диверсификации и 1 вариант несвязанной диверсификации.

Связная диверсификация – внедрение в бизнесы, обладающие определенным «стратегическим соответствием». Стратегическое соответствие существует, когда различные бизнесы имеют достаточно родственные производственные циклы, и чего следуют важные возможности для 1) переноса квалификации и опыта с одного бизнеса в другой; 2) совмещение родственных подразделений отдельных бизнесов, с целью снижения издержек.

Неродственная диверсификация – предполагает проникновение в любые отрасли и бизнесы, обещающие финансовые выгоды. Использование взаимоотношений стратегического соответствия является вторичным.

2. Необходимо составить перечень возможных выгод и издержек от диверсификации, распределив их на экономические, социальные, научно-технические, экологические и т. п., присущие предложенным направлениям диверсификации, разместив в таблице 15.

Таблица 15 – Оценка вариантов диверсификации

Выгоды /Издержки	Оценка в баллах вариантов диверсификации			
	1	2	3	4
ВЫГОДЫ				
1. Экономические (например: увеличение прибыли, наращивание капитала, увеличение устойчивости и т.п.)				
2. Социальные (кадровая стабильность, увеличение социального пакета, увеличение доходов персонала и т.п.)				
3. Научно – технические (создание новых технологий, развитие исследовательских структур и т.п.)				
4. Экологические				

(использование вторичного сырья и т.п.)				
Итого выгоды				
ИЗДЕРЖКИ				
1.Экономические (привлечение кредитов, увеличение производственных мощностей, маркетинговые затраты и т.п.)				
2. Социальные (роста фонда оплаты труда, затраты на повышение квалификации и т.п.)				
3. Научно–технические (затраты НИОКР, затраты на внедрение технологий и т.п.)				
4. Экологические (приобретение очистного оборудования, затраты на утилизацию и т.п.)				
Итого издержки				

3. По каждому варианту диверсификации оценить в баллах выгоды и издержки. Баллы расставить от 1 до 10, где 10 максимальное значение.

4. Оценить значимость каждой выгоды и издержек, рассчитать их удельный вес (в группах).

$$\alpha = (1 / R_i) / (\sum 1 / R_i),$$

где R_i – средний ранг.

5. Рассчитать интегральный показатель выгод и издержек (W_i):

$$W_i = V_i * \alpha_i,$$

где V_i – оценка варианта диверсификации;

α_i – значимость критерия выгоды / издержки.

И заполнить таблицу 16.

Таблица 16 - Определение веса и значения интегрального показателя

Выгоды / Издержки	α_i	Варианты диверсификации							
		1		2		3		3	
		V_i	α_i	V_i	α_i	V_i	α_i	V_i	α_i
Выгоды									
1. Экономические									
2. Социальные									
.....									
Итого выгоды	$\sum 1$								
Издержки									
1. Экономические									
2. Социальные									
.....									
Итого издержки	$\sum 1$								

6. Выбрать наилучший вариант диверсификации. Наилучшим считается вариант, обладающий максимальным приращением выгод к издержкам:

$$B^* / I^* - \max$$

7. Обосновать выбор варианта диверсификации при использовании данного метода.

Практическая №10. Определение эффекта от связанной диверсификации (2,5 (0,5) час.)

Задание: Определите эффект от связанной диверсификации, по представленным данным.

Наличие стратегического соответствия внутри диверсифицированного портфеля бизнесов в сочетании с энергией и квалификацией руководства предприятия в деле извлечения преимуществ от взаимодействия, *позволяет получить эффект родственной диверсификации и как следствие этого дополнительную прибыль от эффекта синергии.*

Метод основан на взаимодействии качественных и количественных факторов, оказывающих влияние на получение синергетического эффекта.

Факторами могут быть: 1) финансовый (денежный); 2) персонал (опыт); 3) имидж (торговая марка); 4) производственные мощности; 5) моральные принципы (разногласия) ; 6) каналы продвижения.

При организации нового предприятия все факторы необходимо создавать с нуля. При диверсификации мы используем уже имеющиеся. Тут и возникает *эффект синергии*. Мы экономим. Эффект синергии за счет экономии количественных и качественных факторов при их взаимодействии.

Среди факторов выделим следующие группы:

- 1) количественно образующие факторы: финансовый, производственные мощности, персонал;
- 2) качественно образующие факторы: каналы продвижения и распределения, имидж (торговая марка), моральные принципы (согласованность коллектива).

Наличие на предприятии свободных факторов 1 группы позволяет *экономить - денежные ресурсы*. Наличие свободных факторов 2 группы позволяет *экономить – ресурсы времени*. Методом экспертных оценок

можно определить наличие свободных факторов, на которых мы сможем сэкономить.

Таблица 17 – Наличие свободных ресурсов предприятия

Наименование фактора	Символ (обозначение)	α	Экономия, в % (Э)	Показатели синергии (V)
1. Количественные				
Персонал	А		На сколько % составляет экономия (25 %)	$V_i = 1 + \text{Э}$ (в долях)
Производственные мощности (технология)	Б			
Товарно-материальные ресурсы	В			
Финансы	Г			
Запасы (и т.п.)	Д	$\Sigma 1$		
2. Качественные				
Имидж	<i>Е</i>		Качественные факторы могут быть использованы полностью, т.е. давать 100 %	$V_j = 1 + \text{Э}$ (в долях)
Опыт работы	Ж			
Место расположения	З			
Качество обслуживания				
Реклама	И			
Каналы продвижения	К			
Моральный климат	Л			

«1» - для сохранения пропорциональной зависимости между итоговым показателем синергии и синергетическим эффектом в натуре.

Необходимо выяснить воздействие качественных факторов на количественные. Для этого необходимо провести по парное перемножение показателей синергии.

Таблица 10 – Коэффициенты взаимодействия

Пары факторов	Коэффициенты взаимодействия
А (Е) А (Ж) А (З) и т.д.	$K_{ij} = V_i * V_j$
Среднее (а) - средняя величина по «А»	$K_{ij} \text{ (средняя)} = \Sigma K_{ij} / m$, где m – число качественных факторов
Таким же образом находят средние по каждому количественному фактору	

Общий эффект синергии (W) является перемножением средних коэффициентов воздействия с учетом коэффициентов значимости (α) количественных факторов.

$$W = \sum K_{ij} (\text{средняя}) * \alpha I$$

Полученное значение означает, сколько единиц составляет эффект, который принесут сэкономленные факторы, которые выразятся в экономии денежных средств (ресурсов) и ресурсов времени (маx 192, мин 3 единицы).

По расчетам сделайте соответствующие выводы.

Практическая №11. Количественная и качественная оценка синергетического эффекта. (2,5 (2)час.)

Задание: по представленным данным провести качественную и количественную оценку синергетического эффекта.

Метод позволяет:

- количественно оценить элементы синергетического эффекта;
- учесть вероятность получения не только положительного, но и отрицательного, и нулевого эффекта;
- может быть использован для целесообразности осуществления диверсификации, как собственными силами, так и посредством любой формы интеграции.

Первый вид синергетического эффекта – начальный синергизм, включающий:

- 1) Изменение потребности в инвестициях

$$\Delta I = \sum (A + \sum A) * p - \Delta I \text{ доп}$$

где $A + \sum A$ – количество ресурса имеющегося на предприятии;

p – вероятная стоимость единицы ресурса;

$\Delta I \text{ доп}$ – дополнительные инвестиции, возникающие в результате производственного потенциала предприятия.

Первое слагаемое характеризует снижение потребности в инвестициях, второе, напротив, - ее рост. Снижение потребности в инвестициях – результат наличия на предприятии (или предприятиях) не полностью использованных в традиционном производстве и необходимых для нового производства ресурсов.

2) Изменение времени на накопление капитала, вхождение в новую отрасль (новый рынок) и достижение конкурентоспособности

$$\Delta t = \Delta t_n + \Delta t_{п} + \Delta t_o * \gamma + \sum t_o * \gamma - \Delta t_{доп}$$

где Δt_n , $\Delta t_{п}$ – экономия времени на накопление капитала и создание производства, соответственно;

$\Delta t_o, \sum t_o$ – экономия времени на приобретение навыков работы в новом бизнесе за счет имеющегося опыта работы предприятий, соответственно;

$\gamma - 1$ - если предприятием имеет опыт работы в новой отрасли, 0 – если его нет.

$\Delta t_{доп}$ – дополнительные затраты времени предприятия на накопление капитала и вхождение в отрасль (в случае жесткой конкуренции).

Изменение времени на накопление капитала определяется методами финансового менеджмента, а на вхождение в новую отрасль – либо методом экспертного опроса, либо путем корректировки затрат времени на вхождение в отрасль аналогичных предприятий.

Второй вид синергетического эффекта – текущий синергизм, характеризующийся дополнительной прибылью (или убытком), получаемой за счет изменения времени, текущих издержек и налоговых отчислений.

1. В результате экономии времени, предприятие раньше начнет получать прибыль.

$$\Delta \Pi_t = \Pi_t((1+i)^{\Delta t} - 1),$$

где Π_t – прибыль предприятия за период t ;

i – процентная ставка;

Δt – величина экономии времени.

2. Экономия текущих издержек

$$\Delta I_t = \sum \sum (\gamma_v - \gamma_d) * Q_{трад} + \sum (\gamma_v - \gamma_d) * Q_{нов}$$

где γ_v, γ_d (трад) – вероятные и действительные затраты на производство традиционной продукции, по каждой статье (элементу) затрат;

γ_v, γ_d (нов) – вероятные и действительные затраты на производство новой продукции по каждой статье (элементу) затрат;

Qтрад, Qнов – объем производства традиционной и новой продукции соответственно.

Вероятные издержки – это уровень издержек, которые несло бы предприятие, если бы статья (элементы) затрат (производимых на предприятии продуктов) не имели экономического сходства или, если новая продукции ни каким образом не была связана с традиционной.

Действительные издержки – это издержки, которые несет предприятие при реализации стратегии диверсификации.

3. Изменение налоговых отчислений

$$\Delta H_t = \sum \sum H - \Delta H \text{ доп.}$$

где H – вероятная сумма налоговых отчислений, уплачиваемых предприятием с каждого производственного ресурса;

$$H = A * P * N$$

A – количество ресурса имеющегося у предприятия;

P – вероятная стоимость единицы ресурса;

N – ставка налога.

$\Delta H \text{ доп}$ – дополнительные налоговые отчисления, возникающие в результате роста производственного потенциала предприятия.

В соответствии с произведенными формулами *суммарный синергетический эффект* за период составит:

$$\Delta t = \Delta I_t + \Delta P_t + \Delta H_t$$

Таблица 18 - Данные для расчета снижения потребности в инвестициях (ΔH_t)

Наименование ресурсов	Наличие ресурсов	Требуемое количество	Цена за единицу ресурса, руб.	Сумма затрат (2*4)
ПЕРСОНАЛ				
- продавец	-	5	5 000	
- кассир	-	1	4 000	
ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ МОЩНОСТИ				
- склады	100 кв. м.	35 кв. м		1 500 000
- торговый зал	2 шт.	10 кв. м.	15 0000	80 000

- ремонтное помещение			40 000	
- компьютер		-		
МАРКЕТИНГ				
ФИНАНСЫ и т.п				
Экономия				1 580 000

$\Delta Ht = 1\,580\,000$ (стоимость основных фондов)*0,02(налог на имущество) = 31 600 руб. – экономия на налоговых отчислениях

Таблица 19 – Данные для расчета экономии времени

Этапы разработки, создания производства	Затраты времени, в мес.	% готовности	Экономия времени, мес.
1. Накопление капитала	-	-	0,42
2. Разработка проекта			
- анализ рынка	14	80	1120
- анализ среды	5	85	425

Продолжение таблицы 19

Этапы разработки, создания производства	Затраты времени, в мес.	% готовности	Экономия времени, мес.
3. Создание производства			
- поиск персонала	7	5	35
-оборотных средств	75	20	900
-основных средств	30	50	1500
4. Процесс внедрения на рынок			
- рекламная компания	30	60	1800
- презентация	20	10	20
- розыгрыш	7	5	35
Итого			61,35 = 0,17 лет

Прогнозируемая прибыль – 100 тыс. руб. (в новом направлении)

Процентная ставка = 21 %

$\Delta Pt = 100\,000 (1+0,21)^{0,17} - 1 = 3.29$ тыс. руб.

1) Определение экономии на текущих издержках

Таблица 20 – Калькуляция затрат на производство

Статьи затрат	Традиционное производство			Новая продукция
	1	2	3	
Переменные на единицу продукции				
1. Материальные затраты	728,4	285,5	339,9	250
2. Зарплата	60,5	25,1	11,6	10,5
3. Социальный налог	23,3	9,7	4,5	4,0
Условно-постоянные затраты				
4. На содержание и эксплуатацию оборудования	3 827 644			
5. Цеховые расходы				
6. Общезаводские расходы	1 561 265			
7. Коммерческие расходы	1 295 124			
	163 213			
Объем выпуска, шт.	13 300	290	1 560	4 000

Определить экономию на текущих издержках:

1) в результате традиционного производства;

2) в результате добавления нового продукта

Затраты (условно-постоянные) распределяются пропорционально заработной плате.

$$\text{УПР} = \text{УПР} / \text{ФОТ} = \text{УПР} / \sum(\text{ЗП} * \text{Q})$$

$$\Delta \text{Ит} = (\gamma_1 - \gamma_0) * \text{ФОТ} \text{ (по 4-м продуктам)}$$

Коммерческие расходы распределяются пропорционально производственной себестоимости.

$$\text{Себестоимость единицы продукции} = \text{доля} * \text{ФОТ}$$

По результатам проведенного анализа сделать соответствующие выводы и рекомендации по выбору альтернативного варианта диверсификации производства.

Итоговое занятие (аттестация) в виде обсуждения в групповой форме предложенного кейса.

ООО «Торгово-финансовое товарищество» «Благовещенский консервный завод» в поисках стратегии»

В.З. Григорьева – к.т.н, доцент кафедры ЭиМО, АмГУ

Т.В. Довгая – ст. преподаватель кафедры ЭиМО, АмГУ

Данная деловая ситуация подготовлена для обсуждения в группе, а не для иллюстрации эффективного решения проблем управления ООО «ТФП «БКЗ»

Часть I

Исходное состояние предприятия

«Благовещенский консервный завод» начал работать с июня 1999 года. Общая территория составляет 5300 м², в том числе производственные площади 1100м².

«Благовещенский консервный завод» расположен в непосредственной близости к Благовещенской ТЭЦ от которой и обеспечивается паром и электроэнергией имея, кроме основного, резервное электроснабжение, что обеспечивает безостановочную работу завода.

История о консервах...

На консервном заводе трудится сплоченный коллектив во главе с опытными специалистами, силами которых было сертифицировано и выпускается более 100 видов консервов:

- мясные: «Говядина тушеная», «Свинина тушеная», «Ветчина», паштет «Благовещенский» в ассортименте, «Мясо кур в желе», «Сердце», «Языки», «Тефтели», «Печень и сердце кур в собственном соку» и др.;

- мясорастительные: «Каша с мясом» в ассортименте, «Фасоль с мясом», «Горох с мясом», соя «Пикантная» в ассортименте и др.;

- растительные: солянки, борщи, заправки, папоротник, грибы маринованные.

Особенностью является выпуск консервов из мяса диких животных: «Деликатес таежный» ветчина из мяса медведя, лося, кабана, косули. Вся продукция выпускается в жестяной банке, массой нетто: 100, 250, 340, 550г. Также заводом выпускаются полуфабрикаты: пельмени, вареники, хинкали, котлеты, биточки, шницеля в ассортименте. Большинство продукции, выпускаемой консервным заводом, является собственными разработками.

Оборудование: что надо обновлять?

«Благовещенский консервный завод» оснащен оборудованием отечественного производства. Производственная мощность завода составляет 10 тыс. жесть банок № 6 (250 г.), № 9 (340 г.) в смену. Завод оснащен двумя закаточными машинами типа Б4-КЗК-79А, что значительно сокращает сроки перехода с одного типоразмера жесть банки на другой. На предприятии установлен вакуум выпарной аппарат МЗС-320, который позволяет производить высоко качественный соевый белок, используемый в производстве консервов:

Производство является центральным ядром организации, организованным на основе рационального сочетания в пространстве и времени средств, предметов труда и самого труда для реализации производственного процесса по изготовлению консервной продукции.

Положение на рынке: хорошо-то, хорошо, да...

Факторы экономической среды хоть и оказывают влияние на деятельность предприятия, но в данное время не являются критическими. Уровень инфляции постепенно растет, ставка рефинансирования постепенно уменьшается, уровень безработицы изменяется не значительно.

Факторы социо-культурного окружения имеют не большое влияние, но не являются критическими. Завод производит продукцию с учетом его месторасположения и особенностей субконтинентального климата. В Амурской области не произрастают фрукты, которые растут на Юге, и поэтому завод не может выпускать фруктовые компоты, варенье. В основном население употребляет в пищу мясо, и ассортимент продукции рассчитан на производство мясных и мясорастительных консервов.

На государственном и региональном уровнях действующие правовые акты не являются критическими для производства. На местном же уровне хотелось бы, чтобы местные власти пересмотрели отношение к своим производителям. Благовещенский консервный завод выпускает продукцию, выдерживая соотношение цены и качества, и потребители смогли оценить это, но на прилавках магазинов огромное количество привозной

продукции с соевыми добавками, не достойного качества. Целесообразнее было бы вкладывать деньги в своего производителя, чем давать свободный доступ на Амурский рынок привозной продукции.

Научно-технические факторы внешней среды в настоящее время не являются критическими для производства, но при улучшении и усовершенствовании технологии производство от этого оказалось бы только в выигрыше. С каждым годом все больше и больше появляется новых технологий, различных пищевых добавок, загустителей, ароматизаторов и т.д. Если на консервном заводе поставить новую технологическую линию по производству консервов, то это приведет к увеличению ассортимента и усовершенствованию технологии и одновременному росту себестоимости продукции.

Политические факторы внешнего окружения: правительство дало возможность, чтобы люди смогли организовать свой бизнес, а не работать на огромных фабриках, которые в свое время были разворованы и убыточны. В Амурской области все консервные заводы принадлежат частникам. Существует общепринятая система сертификации продукции.

Влияние посредников

Для снижения стоимости продукции стремимся работать без посредников, а так же к сокращению пути товара, так как каждый посредник имеет свой процент наценки. Для каждого вида сырья, поставляемого на консервный завод, имеется огромное количество желающих поставлять сырье.

Жесть-банка доставляется из: г.Находка ООО Находкинская жестянобаночная фабрика, долю рынка составляет 30%, Приморского края Кировского р-на п.Кировский, долю рынка составляет 50%, ООО «Нива», г.Волгодонска, долю рынка составляет 20%.

Доставкой мясного сырья занимаются: «Байс - ДВ», г. Владивосток, долю рынка составляет 40%, ООО Торговый Дом Филимонов, г.Владивосток, долю рынка составляет, 25 %; ООО «Флорин», г.Владивосток, долю рынка составляет 10 %, ЗАО «Мясной двор», г.Барнаул, долю рынка составляет 15 %,

ЧП Юрков, г.Благовещенск, долю рынка составляет 5%, ООО «Россия», г. Благовещенск, долю рынка составляет 5%.

Крупы: ООО «Фауст-Лидер», долю рынка составляет 40%, ООО «Россия», долю рынка составляет 35%, ООО «Амурагрофис», долю рынка составляет 25%.

Овощи: ЧП Колокольников, долю рынка составляет 100 %.

Печень: ООО «Яйцесбыт», долю рынка составляет 60 %, ЗАО «Кристалл - Амур», долю рынка составляет 40 %.

Этикетка: ПКИ Зея, долю рынка составляет 70 %, ИПК «Приамурье», долю рынка составляет 30 %.

Клей: ООО «Клеит», г.Москва-100%.

В течение четырех лет отрабатывались связи с поставщиками и на сегодняшний день круг поставщиков сформирован, и в принципе не меняется. Закуп сырья и материалов в основном осуществляется по товарообмену, или в случае острой необходимости с отсрочкой платежа перечислением.

Консервы - это продукт, который не относится к скоропортящимся, и может реализовываться в течение двух лет, поэтому прибыль появляется не сразу.

Большое неудобство вызвано поставками жестяной банки из г.Находки ООО Находкинская жестянобаночная фабрика, Приморского края, Кировского р-на, п.Кировский, ООО «Нива», г.Волгодонска, также большие расходы ложатся при транспортировке этого вида сырья, являющегося неотъемлемой частью процесса производства и реализации основной продукции

Покупатель решает все..

«Гарантом успеха предприятия является совершенная покупка, и только покупатель решает, будет у вас успешный бизнес или нет...

Он является королем, и на нем сходится как старая, так и новая

экономика

Бернд Халир,

руководитель Европейского Института торговли

Фирма ООО «Фауст-Лидер» является партнером ООО «Торгово-финансовое товарищество» «Благовещенский консервный завод» и согласно договору, вся продукция завода поступает в ее торговую и розничную сеть*.

Ассортимент продукции, которую выпускает Благовещенский консервный завод, разработан с учетом особенностей субконтинентальных климатических условий Амурской области. В основном упор делается на мясные и мясорастительные консервы, потому что соки, фруктовые консервы целесообразнее производить в тех районах, где сбор фруктов приходится несколько раз в год, а если работать на привозном сырье, то на себестоимость ложатся дополнительные затраты при транспортировке. Так же не однократно завод решал вопрос по производству рыбных консервов, однако не имея своей сырьевой базы не выгодно производить продукцию из привозного сырья, когда гораздо дешевле рыбные консервы, производимые на плавбазах и кораблях из свежего, только что выловленного сырья.

Возраст потребителей составляет от школьного до пенсионного. Срок годности консервов и условия хранения составляют 2 года при температуре от 0 до 20°С и относительной влажности воздуха не более 75 %, что позволяет употреблять их в поездках на дачу, в путешествиях, на соревнованиях, а так же дома для приготовления различных блюд.

Местные потребители предпочитают приобретать продукцию «Благовещенского консервного завода» по сравнению с привозной, потому что продукция местного производителя дешевле, отсутствует наценка при транспортировании и нет двойной наценки за счет посредников, потому что продукция в основном реализуется в собственных магазинах. Продукция, вырабатываемая здесь, на месте быстрее попадает на стол потребителю, чем продукция, которая привозиться из других районов.

Регулярно Благовещенский консервный завод участвует в ярмарках, конкурсах, презентациях, дегустациях.

Выбор есть всегда...

Оптовые базы Амурской области г. Благовещенска заполнены привозной с Западных районов продукцией. Специалистами «Благовещенского консервного завода» не однократно проводился органолептический анализ привозной продукции. Исходя, из проведенных исследований, сложилось общее мнение, что многие производители используют в производстве заменители мяса - соевые добавки, текстураты, ухудшающие качество продукции. Согласно проведенным исследованиям маркетинговым отделом фирмы ООО «Фауст-Лидер», было выявлено, что продукция с соевыми заменителями уступает по качеству продукции, выработанной на натуральном сырье или на такую продукцию значительно снижается спрос, и покупатели переходят к другому производителю.

Конкуренцы не дремят

ООО «Торгово-финансовое товарищество» «Благовещенский консервный завод» находится в постоянном поиске новых видов продукции, товарного оформления, улучшения качества, увеличения производительности, удержания себестоимости, новых партнеров, которые смогут предложить сырье на еще более выгодных условиях.

Местные производители, такие как ЗАО «Орбита-Агро» г. Благовещенск, Благовещенский ОАО «Мясокомбинат», не составляют особой конкуренции. У них продукция вырабатывается с очень маленьким ассортиментом и в очень маленьком объеме. На Березовском, Белогорском и Завитинском консервных заводах работа построена сезонно, с упором на растительные консервы, поздней осенью, зимой и ранней весной заводы простаивают, что приводит к убыткам. Такие производители, как «Главпродукт» г. Москва, Консервный завод г.Улан-Удэ, Ставропольский край ОАО «Консервный завод «Ставропольский» - консервы мясные и мясорастительные, Кировская область ЗАО «Племзавод «Красногорский» - консервы для приготовления первых обеденных блюд в основном проигрывают в качестве, так как для снижения себестоимости, нарушая нормативно-техническую документацию многие производители используют в

мясных консервах соевые текстуранты - заменители мяса, что значительно снижает качество продукции. «Благовещенским консервным заводом» был завоеван круг постоянных покупателей, которые в свое время, определили подвох в соевых заменителях, хоть местная продукция на прилавках магазинов стоит по тем же ценам, что и привозная с соевыми заменителями, или на один - два рубля дешевле, отдали все же предпочтение «Благовещенскому консервному заводу».

Угроза появления новых конкурентов зависит от наличия *входных барьеров*:

- местным властям необходимо обратить внимание на своих производителей, вложить в них средства в производство своей собственной продукции, а не привозную, худшего качества;

- с момента освоения завода была разработана товарная марка продукции. Покупатели привыкли к ней, и при смене юридического лица, пришлось оставить товарный знак, тем самым, облегчив узнаваемость любимившейся продукции;

- для расширения производства и освоения новых видов производств, необходимы дополнительные средства;

- вот уже в течение 5 лет, «Благовещенский консервный завод», выпуская свою продукцию, сумел зарекомендовать себя на рынке с хорошей стороны и потребители по достоинству оценили это;

- службой маркетинга разработана система скидок оптовым покупателям;

- органами государственной власти установлен порядок осуществления входного контроля сырья только при наличие сопроводительных документов, а также выпуск готовой продукции возможен только при наличие сертификата соответствия.

Что такое «Благовещенский консервный завод»?

кадровый срез

На Благовещенском консервном заводе трудится сплоченный коллектив, возглавляемый опытными специалистами:

- зам. директора по производству - образование высшее «ДальГАУ» факультет механизации;

- главный технолог - образование высшее «ДальГАУ» технология консервирования и пищевых концентратов, аттестат общества «Знание» бухгалтерский учет, слушатель президентской программы, стаж работы в области управления - 5 лет;

- технолог - образование среднеспециальное, техникум кооперативной торговли отделение общественного питания, студентка 3 курса Даль ГАУ технология мяса, стаж работы на этой должности - 4 года;

- бригадир - образование среднеспециальное, сельскохозяйственный техникум агрономический факультет, стаж работы на этой должности -- 4 года;

- операторы проходят обучение на месте со сдачей экзаменов и несут ответственность за определенное оборудование.

Всего на Благовещенском консервном заводе трудится около 45 человек.

«Благовещенский консервный завод» является кафедрой растениеводства «ДальГАУ», где студенты проходят практику и преподаватели проводят практические занятия.

производственный срез

По заявкам от торгового отдела составляется план производства продукции на неделю, затем главным технологом составляются наряд - задания и заявка доставки сырья и материалов. По заявке доставки сырья и материалов товаровед по снабжению привозит сырье. Осуществляется входной контроль сырья. По наряд - заданиям зав. складом выдает сырье бригадиру, который отдает распоряжение бригаде, а она в свою очередь осуществляет подготовку сырья и материалов осуществляет производство продукции в соответствии с технологическим процессом, по нормативно -

технической документации и утвержденной рецептуре. Готовая продукция отстаивается в течение 11 дней, проходит лабораторный контроль и передается на склад, откуда происходит реализация потребителю.

Такая система отлаживалась с первых дней работы завода и в течение четырех лет претерпевала небольшие изменения. Но в наши дни она является наиболее приемлемой для данного предприятия и позволяет четко выявлять проблемы на каждом участке и быстро реагировать на их устранение.

Опытными специалистами - технологами постоянно ведется разработка новых видов продукции, разработка новых технических условий. Благодаря расширению ассортимента, предприятию удается удерживать потребителя, постоянно радуя его чем-то новым.

маркетинговый срез

Предприятием выбрана стратегия усиления позиции на рынке, при которой делается все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Маркетинговым отделом прилагаются огромные усилия для реализации этой стратегии. Стратегия ценообразования направлена всеми усилиями на удержание цен на должном уровне. Руководством фирмы поставлена задача: «выпускать качественную продукцию, а прибыль сама придет».

Продукция в основном реализуется в торговой сети партнера ООО «Фауст-Лидер», в которой ведется рекламная работа, проводятся конкурсы, дегустации.

финансовый срез

«Финансы, - дело загадочное..?!»

Особой проблемой для производства, как и для многих предприятий, является нехватка финансов. Эта проблема ведет за собой цепь проблем препятствующих производству продукции. Задержки в доставке сырья, банкоматы, приводят к вынужденным остановкам завода, а предприятие терпит убытки. Наблюдается нехватка трудовых ресурсов, маленькая заработная

плата. Проблема нехватки финансов решается путем товарообменов, а в этой фирме огромная сеть своих магазинов по городу и за его пределами.

Таблица 20 – Показатели ликвидности предприятия за 2002 – 2003 год

Наименование показателя	2002г.	2003г.
Общий коэффициент покрытия	0,77	0,78
Быстрая ликвидность	0,13	0,15
Абсолютная ликвидность	0,003	0,003
Ликвидность при мобилизации средств	0,64	0,63

Общий коэффициент покрытия показывает, что у предприятия не достаточно оборотного капитала для покрытия своих краткосрочных обязательств. Коэффициент быстрой ликвидности увеличился до значения 0,15, однако, это значения ниже рекомендуемых значений и предприятие не имеет потенциальной возможности погасить свои краткосрочные обязательства при условии востребования с дебиторов всей суммы задолженности.

За счет денежных средств предприятие не сможет погасить даже малой части краткосрочных обязательств. Даже если предприятие реализует все свои материально-производственные запасы, ему не хватит средств на погашение всей краткосрочной кредиторской задолженности. Можно сказать, что предприятие не в состоянии погасить свои краткосрочные обязательства.

Таблица 21 - Анализ рентабельности капитала

Наименование показателя	2002г.	2003г.
Рентабельность всех активов, %	0,15	-0,025
Рентабельность собственного капитала	0,86	-0,13
Рентабельность оборотного капитала	0,002	-0,00032
Рентабельность внеоборотного капитала	0,007	-0,001
Рентабельность функционирующего капитала	0,03	0,05

Рентабельность всех активов равна 0,15% в 2002 г. и -0,025% в 2003 г., т.е. отдача на 1 руб. активов снизилась, а вернее перешла в убытки и на 100 рублей активов, в 2003 г. предприятие несло убытки 0,025 руб.

Рентабельность собственного капитала т.е отдача на 1 руб. собственного капитала также сократилась с 0,86руб на 1 руб. собственного капитала в 2002 г. до 0,12 руб. на 1 рубль собственных средств в 2003 г.

Рентабельность оборотного капитала также сократилась на 100 руб. оборотного капитала приходилось 0,032 руб. убытков.

Таблица 22 - Анализ показателей финансовой устойчивости.

Наименование показателя	2002 г.	2003 г.
Уровень собственного капитала	0,002	0,002
Уровень функционирующего капитала	0,998	0,996
Уровень инвестированного капитала	0,1	0,02
Уровень перманентного капитала	0,002	0,002

Продолжение таблицы 22

Наименование показателя	2002 г.	2003 г.
Соотношение заемного и собственного капитала	467,07	514,12
Обеспечение внеоборотных активов собственным капиталом	106,51	115,56
Соотношение внеоборотного и оборотного капитала	3,4	3,46
Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности	0,06	0,08

В структуре капитала предприятия собственный капитал составляет всего 0,2 % и его доля не менялась в течение 2 лет. Уровень перманентного капитала в 2002 г. и 2003 г. составлял 0,002. В долгосрочной перспективе финансовое состояние можно оценить как не надежное.

Уровень инвестиционного капитала был равен 0,1 и 0,002 соответственно. Предприятие сокращает инвестиционную деятельность.

Уровень функционирующего капитала составил соответственно 0,998 и 0,996 от всей стоимости имущества предприятия. Практически весь капитал занят в производственной деятельности. Соотношение собственного и заемного капитала показывает, что заемный капитал превышал собственный капитал соответственно в 467,07 раза и в 514,12 раз.

В 2002г. на 1 руб. собственного капитала приходилось 106,51 руб. внеоборотных активов, а в 2003г. этот показатель увеличился до 115,56 руб.

Соотношение оборотных и внеоборотных активов показало, что в 2002 г. оборотный капитал превышал внеоборотный в 3,04 раза, в 2003 г -- в 3,46 раза.

Дебиторская задолженность не превышает кредиторскую, и соотношение в 2002 г. составляло 0,06, однако в 2003 г. соотношение немного увеличилось и составило уже 0,08.

Проанализировав финансовую деятельность предприятия, можно сделать вывод, предприятие финансово зависит от внешних источников финансирования, не в состоянии погасить свою кредиторскую задолженность, несет убытки, не может реализовывать достаточно быстро продукцию (увеличение запасов).

*В настоящее время ООО «Фауст Лидер» прекратил свое существование и сдал все торговые площади в аренду.

Вопросы и задания для обсуждения ситуации:

- 1) В чем состоят сильные и слабые стороны данного предприятия?
- 2) Какую стратегию развития можно порекомендовать руководству предприятия?
- 3) Диверсификация производства – плюс или минус для предприятия или потенциального инвестора?
- 4) Какие угрозы существуют на пути реализации стратегии диверсифицированного роста предприятия?

Часть 2

«Трудности выбора перспективного направления развития»

Для увеличения объемов производства продукции, повышения ее конкурентоспособности на внутреннем и зарубежном рынках, ООО «Торгово-финансовое товарищество» «Благовещенский консервный завод» реально может создать собственное производство жестяной консервной тары.

Эта потребность в первую очередь вызвана тем, что доля тары в структуре себестоимости готовой продукции завода составляет 20-30 %.

Анализ рынка консервной банки показал, что в Дальневосточном регионе основными производителями жестяной консервной тары являются:

- Находкинская жестяно-баночная фабрика (НЖБФ);
- Сахалинская жестяно-баночная фабрика (СЖБФ).

В настоящее время на предприятиях выпускается в основном сборная банка №6 («рыбная банка»). Технология изготовления последней сложна, трудоемка, а в результате высока себестоимость готовой продукции. К тому же НЖБФ, являясь естественным монополистом в регионе и нашим партнером, постоянно увеличивает отпускную цену своей продукции.

Другими известными производителями банки-тары в России являются Дмитровский завод алюминиевой консервной банки (ДОЗАЛК), Санкт-Петербургская жестяно-баночная фабрика (СПЖБФ). Эти предприятия специализируются на производстве цельноштампованной жесть-банки различных типоразмеров и изготавливают продукцию высокого качества. Однако, учитывая расстояние перевозок, низкий процент заполнения транспортных средств готовой продукцией, растущие ж/д тарифы, транспортные расходы, существенно увеличивают стоимость комплекта «банка-крышка».

По чем баночка-то?

Далее представлены оптовые цены жесть-банки (на основании прайс-листов) вышеперечисленных изготовителей на 01.04.2002 г. Использование такой дорогостоящей потребительской тары в производстве «Благовещенского консервного завода» делает его продукцию неконкурентоспособной.

Реально существует потребность в организации собственного производства жестяной тары необходимых типоразмеров, которое смогло бы не только обеспечить собственное производство необходимым

количеством тары, но и приносить прибыль от реализации банки стороннему потребителю.

Таблица 22 - Оптовые цены производителей жести - тары

№ банки	Изготовитель	Цена за 1000 шт. с учетом	Тариф перевозка 1000
2	ДОЗАЛК	2190,00	263,00
3		2423,00	396,00
8		2834,00	527,00
6		2569,00	396,00
6	НЖБФ	2980,00	175,00
6	СЖБФ	2850,00	362,00
3	СпбЖБФ	2190,00	410,00
8		2628,00	546,00

Что же необходимо для развития нового направления?

В результате изучения рынка оборудования по производству потребительской тары выбор «БКЗ» был остановлен на оборудовании для производства консервных банок и крышек к ним ОАО «Азовского завода кузнечно-прессовых аппаратов».

В перечень необходимого оборудования включены:

- 1)автомат листоштамповочный для изготовления крышек из рулонного материала, модель К 09.336.03 - 1 шт.,
- 2)автомат листоштамповочный для изготовления банок из рулонного материала, модель К 09.336.04 - 1 шт.,
- 3)автомат для нанесения и сушки герметизирующего материала на крышки, модель К 09.034.01 - 1 шт.,
- 4)устройство подвивочное, модель К 09.036.01.55А - 1 шт.,
- 5)устройство стопирующее, модель К 09.332.03.57-001 - 1 шт.,
- 6)штамп для банки №3 на жести ХЛЖК 0,22 - 1 шт.,
- 7)штамп для банки №8 на жести ХЛЖК 0,22 - 1 шт.,
- 8)штамп для банки №5 на жести ХЛЖК 0,22 - 1 шт.,

9) штамп для крышки №3, 8 на жель ХЛЖК 0,22 - 1 шт.,

10) штамп для крышки №5 на жель ХЛЖК 0,22 - 1 шт.

Установленная мощность 100 кВт. Мощность трансформаторной подстанции 250 кВт. Поставка оборудования в заводской упаковке по железной дороге на платформах. Установка и пусконаладочные работы производятся специалистами «Азовского завода».

Для работы на новом оборудовании потребуются квалифицированные рабочие: операторы пресса по изготовлению цельноштампованной банки и операторы пресса по изготовлению «концов» банки (крышка, доньшко). Существует единый тарифно-квалификационный справочник (ЕТКС), в котором оговариваются требования к рабочим профессиям. Кроме других требований операторы должны иметь среднее специальное образование или среднее образование и стаж работы не менее 5 лет. Из-за высоких требований к профессиональной подготовке рабочих, оплата их труда должна быть на уровне оплаты труда рабочих высших разрядов.

Для изготовления жель-банки потребуются следующее сырьё:

1) жель хромированная, лакированная, консервная №22, №25. К возможным поставщикам можно отнести: г. Лысьва Пермской области, АК ЛМЗ ЗАО «Полистал», ЗАО «Промышленная группа ИНСИ;

2) паста уплотнительная латексная ЛПУ - ЗМ ТУ2514 - 001 -- 182 16953- 95; возможный поставщик: г. Калининск Саратовской области,

3) вазелин медицинский; возможный поставщик: «ОФФО - Трейд» Санкт-Петербург.

При выборе поставщика оборудования, в первую очередь внимание обращалось на производительность, компактность, дизайн и цену аппаратов. Оборудование «Азовского завода» соответствует аналогичным европейским образцам, а цена на порядок ниже. Завод даёт гарантию на установку и сдачу оборудования покупателю. Аппараты «Азовского завода» сертифицированы. Сертификат гарантирует их безопасность, соответствие всем возможным на территории РФ требованиям, правилам и нормам.

- 1) Какие угрозы существуют на пути реализации данного направления диверсификации деятельности предприятия?
- 2) Оцените, с точки зрения соотношения издержек и выгод, возможность реализации данного направления развития предприятия?
- 3) Идентифицируйте вид диверсификации в результате внедрения данного направления?
- 4) Определите достоинства и недостатки при реализации данной стратегии диверсификации?
- 5) Какие мотивы и предпосылки послужили стимулом для развития данного направления развития предприятия?

Инструкция по преподаванию ситуации «ООО «Торгово-финансовое товарищество» «Благовещенский консервный завод» в поисках стратегии»

Название кейса: «ООО «Торгово-финансовое товарищество» «Благовещенский консервный завод» в поисках стратегии диверсификации»

Авторы: Григорьева Вера Захаровна, к.т.н., доцент кафедры «Экономики и менеджмента организации», Амурский государственный университет

Довгая Татьяна Владимировна, старший преподаватель кафедры «Экономика и менеджмент организации», Амурский государственный университет

Краткий обзор кейса: Одним из ключевых вопросов рассматриваемых в предложенной ситуации является выявление мотивов, предпосылок сложившихся во внешнем и внутреннем окружении предприятия для разработки и реализации стратегии диверсификации.

Кейс предлагается использовать в двух частях. Первая часть описывает общую деятельность предприятия, анализ внешнего и внутреннего окружения, в результате изучения которого, студенты смогут самостоятельно

предложить различные варианты стратегий, которые будут выявлены при использовании различных методов диагностирования.

Вторая часть кейса описывает реальный выбор предприятия в пользу стратегии диверсификации, в частности производство собственной жестяной банки. Студентам предлагается исчерпывающая информация по реализации данного направления. Изучив информацию студентам необходимо экономически оценить целесообразность вложения средств в предложенное направление. Ситуация также позволяет отработать навыки идентификации стратегий диверсифицированного роста, оценки их достоинств и недостатков для деятельности предприятия в условиях динамичного внешнего окружения и недостатка финансовых ресурсов.

Обучающие цели: Предложенная ситуация может быть использована для преподавания таких дисциплин как «Стратегический менеджмент», «Управление диверсификацией производства», «Экономическая оценка инвестиций», «Бизнес планирование».

Использование конкретной ситуации предполагает длительную работу с представленным материалом и может проводиться поэтапно:

1 этап: самостоятельная индивидуальная работа студента над ситуацией (причем вторая часть кейса выдается после обсуждения первой части);

2 этап: работа в малых группах по обсуждению поставленных вопросов и задач преподавателем (задание может быть изменено и откорректировано преподавателем в зависимости от контингента слушателей, или изучаемой дисциплины);

3 этап: презентация решений малых групп перед всей аудиторией с использованием мультимедийных технологий, позволяющих улучшить качество учебного процесса;

4 этап: заключительный анализ работы студентов или других слушателей над ситуацией с преподавателем возможен при привлечении независимых экспертов и специалистов

Основной задачей слушателей является:

- найти наибольшее количество критических факторов внешней и внутренней среды, оказывающих воздействие на развитие текущего бизнеса;
- выявить мотивы и предпосылки способные устранить угрозы и усилить сильные стороны и возможности предприятия;
- предложить альтернативные варианты стратегии предприятия в сложившихся условиях;
- провести экономическое обоснование целесообразности вложения средств в стратегию диверсифицированного роста предложенную во второй части кейса, и полностью оценить ситуацию по возможности ее реализации на рынке Амурской области.

Основной задачей преподавателя является:

- максимально использовать материалы ситуации для подтверждения теоретических положений преподаваемых курсов и дисциплин;
- при работе над ситуацией обеспечить комплексное использование знаний в области стратегического менеджмента, управления диверсификацией, анализа хозяйственной деятельности, экономической оценки инвестиций, финансового менеджмента и др.;
- обеспечить учебный процесс необходимыми средствами для осуществления более качественной, эффективной и сплоченной работы слушателей;
- осуществление консультирования по ходу выполнения предложенных заданий.

Методика работы с конкретной ситуацией при ответе на поставленные вопросы и задания:

Материал ситуации должен быть выдан слушателя за 2 – 4 дня до предполагаемого занятия. Целесообразно использовать ситуацию, как на комплексном заключительном занятии, так и на промежуточных, при изучении той или иной темы курса. Перед началом работы с ситуацией преподавателю следует убедиться в необходимом уровне подготовки

слушателей по материалам ситуации. Можно провести фронтальный опрос по основным вопросам дисциплины.

Часть 1:

1. В процессе работы над ситуацией необходимо обратить внимание на целесообразность применения PEST – анализа внешней среды, а также факторов конкурентного окружения (Модель пяти сил Портера). Для оценки сильных и слабых сторон рекомендуется применять SWOT - анализ

2. В качестве стратегий возможных для развития деятельности предприятия можно предложить самые разнообразные: от стратегии интегрированного роста, за счет слияния с другой фирмой или расширения за счет внутренних отделов, например отдела маркетинга и сбыта; до стратегии сокращения.

3. Оценку предполагаемой стратегии можно оценить исходя из сопоставления перечня возможных выгод и издержек, а также оценки потенциальных возможностей по привлекательности данного рынка для предприятия, используя например матричные методы диагностики портфеля компании.

4. На данном этапе стоит воспользоваться сравнительным анализом угроз, возникающих при реализации стратегий связанной и несвязанной диверсификации, и провести так называемые тесты на конкурентоспособность, на соответствие, на производительность, рекомендованные А.А. Томпсоном и Дж. А. Стриклендом в книге «Стратегический менеджмент»;

Часть 2:

1. По аналогии работы над вопросом 4 к первой части кейса.

2. В данном разделе рекомендуется воспользоваться методикой оценки стратегии диверсификации «издержки-выгоды», которая предложена Г.И. Немченко в книге «Диверсификация производства», где итоговым показателем является максимального приращения выгод и издержек рассматриваемого варианта развития.

3. Стратегия, предложенная к оценке, может быть определена как обратная вертикальная интеграция, так как предприятия стремятся контролировать поставщика, то есть устранить угрозу, связанную с ростом себестоимости конечной продукции.

4 – 5. Достоинства и недостатки, а также мотивы и предпосылки необходимо выявить из текста предложенного для слушателей. Для изучения классификацией мотивов и предпосылок, а также их видов необходимо воспользоваться списком литературы предложенным ниже.

Список предлагаемых к изучению источников:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб: Питер Ком, 1999. - 416 с.

2. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. Пер. с англ. / Науч. ред. и авт. Предисл. Л.И. Евенко. М.: Экономика, 1989. - 519 с.

3. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания. М.: «Финпресс», 2000. - 272 с.

4. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. М.: Прогресс. 1987. - 384с.

5. Немченко Г.И. Диверсификация производства. Благовещенск: АмурКНИИ. Дальневосточное отделение РАН, 1994.- 224с.

6. Томсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / пер. с англ. под. ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.- 576 с.

7. Немченко Г., Донецкая С. Дьяконов К. Диверсификация производства: цели и направления деятельности // Проблемы теории и практики управления 1998. №1. С.107-113.

8. Паскье М. Диверсификация и эффективность // Проблемы теории и практики управления 1998. №3. С.79-82.

Эпилог: рассматриваемому предприятию «БКЗ» в 2004/2005 году удалось успешно реализовать разработанную ими стратегию по производству

жестяной банки и выйти с этим продуктом на региональный рынок. Однако в настоящее время в связи с разорением сети продуктовых магазинов ООО «Фауст лидер», которая являлась основным способом сбыта продукции, проблема сбыта продукции стала «ложкой дегтя» на пути перспективного развития ООО «ТФТ «БКЗ».

2.5 ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЗАЧЕТУ

Заключительный контроль осуществляется форме зачета. Для получения допуска к зачету студенты должны выполнить все виды самостоятельной работы, содержание которых приведено в п.п.2.3., а также должны соблюдаться условия предусмотренные положением «О курсовых работах, экзаменах, и зачетах» от 02.07.2004 №188-ОД.

Вопросы к зачету:

1. Понятие и виды предпринимательской деятельности
2. Экономическая сущность диверсификации предпринимательской деятельности
3. Понятие диверсификации производства
4. Тенденции развития диверсификации производства
5. Предпосылки диверсификации макроуровня
6. Причины неравномерного характера экономического развития стран, регионов, отраслей
7. Предпосылки диверсификации микроуровня
8. Содержание функции диверсификации производства – выравнивание уровней экономического развития отраслей, регионов, стран
9. Содержание функции диверсификации производства – «сглаживание циклического развития»
10. Содержание функции диверсификации производства – «выравнивание нормы прибыли и рисков в отраслях»
11. Содержание функции диверсификации производства: выравнивание нормы прибыли и рисков предприятия в соответствие с положительной

тенденцией эволюции, обеспечение условий стабильности деятельности предприятия

12.Содержание функции диверсификации производства: стимулирование рационального распределения и использования производственных ресурсов

13.Циклический характер развития диверсификации производства

14. Предмет, цель и задачи управления диверсификацией производства

15.Содержание функций управления диверсификацией производства

16.Характеристика стратегий производства

17.Понятие и классификация синергетического эффекта

18.Начальный синергетический эффект

19.Текущий синергетический эффект

20.Классификация стратегий диверсификации

21.Преимущества и недостатки стратегии связанной диверсификации

22. Преимущества и недостатки стратегии несвязанной диверсификации

23.Целесообразность реализации стратегии диверсификации путем создания нового производства «с нуля»

24.Целесообразность реализации стратегии диверсификации посредством интеграции предприятий

25.Классические инструменты управления набором видов деятельности

26.Качественная оценка элементов синергетического эффекта

27.Оценка эффективности интеграции предприятий

28.Методы выбора оптимального варианта диверсификации

2.6 КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ

Зачет ставится студенту в случае выполнения всех заданий по самостоятельной работе, при активном участии в практических и лекционных занятиях и при выполнении зачетного теста минимум на 60 % ответов от общего их количества.

2.7 ТЕСТЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ОСТАТОЧНЫХ ЗНАНИЙ

Один из представленных вариантов тестов для проверки остаточных знаний студентов.

Вариант №1

1. Укажите, какое определение более точно и полно характеризует диверсификацию производства:

- А) диверсификация производства – одновременное развитие многих, несвязанных друг с другом видов производства, расширение ассортимента производимых изделий;
- Б) диверсификация производства – расширение объектов производственной деятельности, номенклатуры изделий, производимых предприятием;
- В) диверсификация производства – форма организации производства, характеризующаяся проникновением предприятий в новые для себя отрасли производства;
- Г) диверсификация производства – форма организации производства, характеризующаяся одновременным развитием на предприятии различных видов материального и нематериального производства, сопровождающаяся расширением номенклатуры продукции.

2. Укажите противоречие воспроизводственного процесса, являющееся исходным в развитии диверсификации производства:

- А) противоречие товара как продукта производства и предмета потребления
- Б) ограниченность ресурсов – наличие отходов производства
- В) противоречие производительных сил
- Г) все противоречия равнозначны
- Д) затрудняюсь ответить

3. Укажите, что из ниже перечисленного является характеристикой стратегии специализации производства:

- А) общественное разделение труда
- Б) сосредоточение нескольких воспроизводственных процессов
- В) экономия на масштабах деятельности
- Г) экономия на стоимости ресурсов

4. Целью управления диверсификацией производства является:

- А) формирование оптимального диверсифицированного портфеля
- Б) обеспечение эффективного функционирования производственных подразделений предприятия
- В) повышение эффективности и обеспечение стабильности функционирования предприятия
- Г) снижение рисков и обеспечение финансовой стабильности предприятия

5. Определение, что из ниже перечисленного раскрывает содержание функции регулирования диверсификации производства:

- А) перераспределение ресурсов между видами деятельности
- Б) корректировка производственной программы
- В) устранение перебоев в ходе производственного процесса
- Г) корректировка ассортиментного набора

В заданиях 6- 10 можно указывать несколько правильных ответов

6. Определите, какие из следующих вопросов решает управление диверсификацией производством:

- А) что производить?
- Б) когда производить?
- В) как выровнять объемы продаж, прибыли и рисков?
- Г) как снизить издержки?
- Д) из чего производить?
- Г) каковы размеры и источники инвестиций?

7. Определите, что из ниже перечисленного раскрывает содержание функции прогнозирования диверсификации производства:

- А) оценка конкурентоспособности предприятия;
- Б) оценка конкурентоспособности товаров (услуг) предприятия;
- В) оценка привлекательности отраслей;
- Г) прогнозирование финансовых показателей деятельности предприятия.

8. В каких случаях создание нового производства «с нуля» является наиболее привлекательным вариантом диверсификации:

- А) когда для этого имеется достаточно времени;
- Б) когда необходимо ликвидировать технологическое отставание;
- В) когда предприятие располагает необходимым для эффективного функционирования опытом;
- Г) когда на предприятии имеются не полностью занятые производственные ресурсы;
- Д) когда на рынке функционирует множество конкурентов.

9. Укажите, какие противоречия воспроизводственного процесса разрешаются диверсификацией положительно:

- А) противоречие производительных сил;
- Б) ограниченность ресурсов и наличие отходов производства;
- В) противоречие товара как продукта производства;
- Г) противоречие товара как предмета потребления.

10. Определите, какие из следующих элементов относятся к начальному синергетическому эффекту:

- А) изменения текущих издержек;
- Б) снижение потребности в инвестициях;
- В) дополнительная прибыль (убыток);
- Г) изменение налоговых платежей;
- Д) изменение времени на вхождение в отрасль.

3 УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

3.1 РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Обязательная (основанная) литература

- 1) 17-ти модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» (Модульная программа для менеджеров). – М.: ИНФРА-М, 2000. Модуль 14. Лобанова Е.Н., Лимитовский М.А. Управление финансами.
- 2) Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента Учеб. пособие. (Серия:"Высшее образование") – М.:Инфра-М, 2006
- 3) Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб: Питер Ком, 1999. - 416 с.
- 4) Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. Пер. с англ. / Науч. ред. и авт. Предисл. Л.И. Евенко. М.: Экономика, 1989. - 519 с.
- 5) Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания. М.: «Финпресс», 2000. - 272 с.
- 6) Кандалинцев В.Г. Сбалансированное управление предприятием: учебное пособие. - М.: КноРус, 2006
- 7) Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегию: Как в новой бизнес - среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей Р.С. Каплан, Д.П. Нортона; пер. с англ. М.Павлова. – М.: Олимп-Бизнес, 2005
- 8) Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. М.: Прогресс. 1987. - 384с.
- 9) Минаев Э.С. Управление производством и операциями: 17 модульная программа для менеджеров» Управление развитием организации/ Э.С.Минаев; автор Н.Г. Агеева, автор Д.А. Аббата.- М.: ИНФРА-М, 1999
- 10) Немченко Г.И. Диверсификация производства. Благовещенск: АмурКНИИ. Дальневосточное отделение РАН, 1994.- 224с.

11) Томсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / пер. с англ. под. ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.- 576 с.

Дополнительная литература

1) Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление: Бизнес - стратегии для успешного менеджмента. /Пер. с англ. С. Жильцов, Ред. Ю.Н. Каптуревский.-СПб.: Питер, 2003.

2) Акмаева Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент. Учебное пособие.-М.: Финансы и статистика,2006

3) Алимова Т. Диверсификация деятельности малых предприятий. //Вопросы экономики. 1997. №7 С. 113-129.

4) Астапович А.З. Транснациональный капитал США в мировой хозяйстве. М.: Наука, 1990. - 200 с.

5) Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент. Учебное пособие.-М.: Инфра-М,2006

6) Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. М.: Банки и биржи, 1997. - 175 с.

7) Веснин В.Р. Стратегическое управление. Учебник для ВУЗов.-М.: Проспект,2006

8) Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник для вузов: Рек. Мин. Обр. РФ/ О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. И доп.. – М.: Гардарики, 1999, 2000, 2002.

9) Владимирова И.Г. Организационные формы интеграции компаний //Менеджмент в России и за рубежом. 1999. №6. С. 113-129.

10) Владимирова И.Г. Слияния и поглощения компаний // Менеджмент в России и за рубежом. 1999. №1. С. 27-48.

11) Волкогонова О.Д., Зуб Н.Т. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: ИНФРА-М, ФОРУМ, 2006.

- 12) Гапоненко А.Л. Стратегическое управление: Учеб.: Доп. Мин. Обр. РФ / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. -М.: Омега-Л, 2004.
- 13) Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации. -М.: Дело, 2006
- 14) Дементьев В. Финансово-промышленные группы в российской экономике // Российский экономический журнал. 1999. №5-6. С. 71-83.
- 15) Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. СПб.: Питер, 1999
- 16) Ефремов В.С. Организация, бизнес - системы и стратегическое планирование // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. №2.С. 3-26.
- 17) Забелин П.В. Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Уч. Пособие. М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1998. - 195 с.
- 18) Зуденко В.В., Денисенко М.А. О разработке методики экспресс-анализа формирования вертикально интегрированных финансово-промышленных структур // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. №3.С. 120-125.
- 19) Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика М.: Прогресс, 1982.- 400 с.
- 20) Кирина Л.В., Кузнецова С.А. Стратегическое управление фирмой: Мет. пособие. Новосибирск: НГУ, 1996 г. - 84с.
- 21) Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия.-М.:Дело,2006.
- 22) Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. М.: ОАО «Издательство Экономика», 1997. - 288 с.
- 23) Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. Учебник для вузов. М.: Русская Деловая Литература, 1998. - 768 с.
- 24) Круглова Н.Ю., Круглов М.И. Стратегический менеджмент: Учебник: Доп. Мин. Обр. РФ. – М.: Ид-во РДЛ, 2003.
- 25) Кунц Р.М. Стратегия диверсификации и успех предприятия //Проблемы теории и практики управления 1994. №1. С.96-100.
- 26) Леман Р. Диверсификация на базе профиля фирмы // Проблемы теории и практики управления 1994. №1. С.87-95.

- 27) Лиувиль Ж. Стратегия предприятия и рентабельность // Проблемы теории и практики управления 1993. №3. С.58-61.
- 28) Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: Курс лекций: Учеб. Пособие: Рек. Мин. Обр. РФ / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова.-М.: ИНФРА-М, 2003, 2006..
- 29) Минцберг Г. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения/ Г. Минцберг, Д. Б. Куинн, С. Гошал.-М.: Равновесие, 2005 (CD ROM)
- 30) Попов С.А. Стратегическое управление. 17-ти модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» (Модульная программа для менеджеров). – М.: ИНФРА-М, 2000.
- 31) Невилл Л. Практикум по стратегическому планированию 2-е изд., с англ. изд. – М.: Поколение, 2006
- 32) Немченко Г., Донецкая С. Дьяконов К. Диверсификация производства: цели и направления деятельности // Проблемы теории и практики управления 1998. №1. С.107-113.
- 33) Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент. Учебник для ВУЗов.-М.:КноРус,2006
- 34) Паскье М. Диверсификация и эффективность // Проблемы теории и практики управления 1998. №3. С.79-82.
- 35) Первозванский А.А. Первозванская Т.Н. Финансовый рынок: расчет и риск. М.: Инфра - М, 1994. - 192 с.
- 36) Регионы России [Электронный ресурс]: Основные характеристики субъектов Российской Федерации. 2005/ Федер. служба гос. статистики. - Офиц. изд.. - Электрон. текстовые дан.. - М.: Статистика России, 2005. - 1 эл. опт. диск (CD-ROM)
- 37) Регионы России. Социально-экономические показатели. 2005: Стат. сб./ Федер. служба гос. статистики. - М., 2005. - 967 с.: табл.
- 38) Россия в цифрах. 2005: Краткий стат. сб./ Федер. служба гос. статистики. - Офиц. изд.. - М., 2005. - 432 с.: табл.

39) Россия и страны мира. 2005: Стат. сб./ Федер. служба гос. статистики. - Офиц. изд.. - М., 2005. - 361 с.: табл.

40) Социальное положение и уровень жизни населения России. 2005: Стат. сб./ Федер. служба гос. статистики. - Офиц. изд.. - М., 2005.

41) Степанов Д. Использование принципов классической китайской стратегии в современном бизнесе.- Изд-во Крылов, 2004

42) Степанов М.В. Стратегия хозяйственного поведения корпораций США. М.: Наука, 1990. - 143с.

43) Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Экономист, 2003.

44) Стратегическое планирование /Под ред. Уткина Э.А.М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 1998.- 440 с.

45) Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Пер. с англ: Учебник для вузов.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ,2000, 2003.

46) Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов: Пер. с англ. 9-е изд.-М.:Инфра-М,2000,2003.

47) Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. - М.: Дело, 2006.

Журналы «Проблемы теории и практики управления», «Российский экономический журнал», «Менеджмент в России и за рубежом», «Маркетинг в России и за рубежом», «ЭКО», «Консультант» и др.

Учебно-методические пособия

1) В.З. Григорьева, Т.В. Довгая. Управление диверсификацией производства: методическое пособие по выполнению контрольной работы студентами экономических специальностей заочной формы обучения. Благовещенск: АмГУ, 2004. – 37с.

2) В.З. Григорьева, Д.Е. Ивахник. Стратегический менеджмент: методическое пособие для студентов очной формы обучения. Благовещенск: АмГУ, 2000. – 37с.

3) Сборник практических ситуаций (кейсов) в сфере бизнесе. Благовещенск. – 2007г. Совместно с Американско - Российским центром университета Аляска, Анкоридж (США). Учебно-методическое пособие для преподавателей вузов.

4 УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ (ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ) КАРТА ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 23 – Технологическая карта для очной формы обучения

Номер недели	Номер темы	Вопросы изучаемые на лекции	Занятия (номера)		Используемые наглядные и методические пособия	Самостоятельная работа студентов		Формы контроля
			Практическая (семинар)	Лабораторная		содержание	часы	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 неделя	1	См. содержание тема 1	Введение Тема 1	-		См. 1), 2)	2	Перечень источников
2 неделя	2	См. содержание тема 2	Тема 2	-		1), 2)	2	Устный опрос, проверка выполнения сам. работы
1 неделя	3	См. содержание тема 3	Тема 3 Тема 4	-		1), 3)	4	Проверка выполнения
2 неделя	4	См. содержание тема 4	Тема 5	-		1), 4)	5	Обоснование каждого варианта (дискуссия)
1 неделя	5	См. содержание тема 5	Тема 5	-		1), 4)	5	Обсуждение (дискуссия)
2 неделя	6	См. содержание тема 6	Тема 6	-		1), 4)	2	Обсуждение (дискуссия), проверка
1 неделя	7	См. содержание тема 7	Тема 6,7	-		1), 5)	2	Проверка выполнения расчетов
2 неделя	7	См. содержание тема 7	Тема 6,7	-		1), 5)	3	Проверка расчетов
1 неделя	8	См. содержание тема 8	Тема 6,7,8	-		1), 6)	3	Проверка расчетов
2 неделя	8	См. содержание тема 8	Тема 8	-		1), 6)	5	Проверка расчетов
1 неделя	9	См. содержание тема 9	Тема 9	-		1)	5	Самостоятельная работа над ситуацией,

Номер недели	Номер темы	Вопросы изучаемые на лекции	Занятия (номера)		Используемые наглядные и методические пособия	Самостоятельная работа студентов		Формы контроля
			Практическая (семинар)	Лабораторная		содержание	часы	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
2 неделя	10	См. содержание тема 10	Тема 9,10	-		1)	5	Самостоятельная работа по ситуации, проверка
1 неделя	11	См. содержание тема 11	Тема 10, 11	-		1), 7)	2,5	Проверка работ, обсуждение в группе
2 неделя	11	См. содержание тема 11	Тема 11	-		7)	2,5	Дискуссия, тестирование

Таблица 24 – Технологическая карта дисциплины для заочной формы обучения

Номер недели	Номер темы	Вопросы изучаемые на лекции	Занятия (номера)		Используемые наглядные и методические пособия	Самостоятельная работа студентов		Формы контроля
			Практическая (семинар)	Лабораторная		содержание	часы	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
по расписанию	1	См. содержание тема 1	-	-	Методическое пособие для заочной формы обучения по дисциплине «Управление диверсификацией производства», 2004 г.	1),2)	15	Контрольная работа
	2	См. содержание тема 2	-	-		1),2)	15	
	4	См. содержание тема 4	-	-		1), 2)	20	-//-
	5	См. содержание тема 5	-	-		1), 2)	10	-//-
	6	См. содержание тема 6	-	-		Оценка привлекательности отрасли и конкурентной позиции бизнеса	2	обсуждение
	7	См. содержание тема 7	Тема 1	-		Расчет по методике «выгоды издержки»	2	обсуждение

Продолжение таблицы 24

Номер недели	Номер темы	Вопросы изучаемые на лекции	Занятия (номера)		Используемые наглядные и методические пособия	Самостоятельная работа студентов		Формы контроля
			Практическая (семинар)	Лабораторная		содержание	часы	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
по расписанию	8	См. содержание тема 8	Тема 6,7			Оценка эффекта от связанной диверсификации	4	презентация
	9	См. содержание тема 9	Тема 8	-		1)	20	Контрольная работа
	10	См. содержание тема 10	Тема 9,10	-		Количественная оценка синергетического эффекта	5	Проверка расчетов
	11	См. содержание тема 11	Тема 11	-		Качественная оценка синергетического эффекта	5	Проверка расчетов

5 ПРИМЕНЕНИЕ АКТИВНЫХ МЕТОДОВ ОБУЧЕНИЯ

Таблица 25 – Активные методы обучения, используемые при изучении курса «Управление диверсификацией производства»

Название	Курс	Сколько лет используется	Кол-во аудиторных часов	Кол-во часов самостоятельной работы	Компетенции, навыки, которые развиваются у студентов во время участия	Каким информационным обеспечением, литературой, метод. материалами сопровождаются занятия	Справка о разработчиках и организаторах активных методов обучения		
							Название организации, должность, ФИО	Источник и/или разработчик	Опыт работы по разработке и/или реализации активных методов обучения
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
УПРАВЛЕНИЕ ДИВЕРСИФИКАЦИЕЙ ПРОИЗВОДСТВА									
«Диверсификация предпринимательской деятельности: сущность, понятие, стратегии». Активные методы: «мозаика», «модерация», дискуссии	Управление диверсификацией производства	В качестве активного метода с 2003 года	1,5(1)	4	Навык формулирования определения «диверсификация» на основе мнений, как самих студентов, так и различных авторов. Компетенции в области понимания и применения различных стратегий диверсификации на предприятиях. Навыки командной работы и распределения ролей. Применение метода «модерация» - обучение его применению и отработка навыка использования на практике.	1) Томпсон А.А., А.Дж. Стрикленд. Стратегический менеджмент. 2) Немченко Г.И. Диверсификация производства. 3) Маркова В.Д. Стратегический менеджмент 4) другие источники формулировок 5) компьютерные технологии и мультимедийное оборудование	АмГУ, ст. преподаватель Довгая Т.В.	тоже	Опыт использования активных методов обучения с 2003 года на занятиях со студентами АмГУ, с 2004 года по Федеральной программе подготовки управленческих кадров, участие и обучение по программе «Винрок ТОТ» 2004-2006 г. (Довгая Т.В.)
«Предпосылки, мотивы и цели диверсификации на примере ОАО «Орбита Агро», ООО «ТФТ «БКЗ»». Активные методы: «кейс – стади», обсуждение, презентация	Управление диверсификацией производства	В качестве активных методов с 2004 года	3(-)	4	Навык выявления мотивов и целей диверсификации предприятия, осуществляющего деятельность на рынке сельскохозяйственной продукции Амурской области. Навыки выявления предпосылок макро и микро уровня.	1) Немченко Г.И. Диверсификация производства. 2) Маркова В.Д. Стратегический менеджмент 3) // Немченко Г.И., Донецкая С.В. Диверсификация производства: цели и направления деятельности 4) кейс «ОАО «Орбита Агро» в поисках стратегии диверсифицированного роста»		тоже	

Продолжение таблицы 25

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
«Стратегический анализ диверсифицированных компаний на рынке Амурской области» Активные методы: «кейс-стади», обсуждение, презентация, дискуссия	Диверсификация производства	В качестве активного го метода с 2003 года	4(-)	10	Навыки применения различных методов анализа внешней и внутренней среды. Компетенции в области выявления мотивов, предпосылок и альтернативных вариантов диверсификации в зависимости от внутренних и внешних резервов предприятия и рынка. Навыки командной работы.	1) Томпсон А.А., А.Дж. Стрикленд. Стратегический менеджмент. 2) Немченко Г.И. Диверсификация производства. 3) сборка и раздаточный материал по методикам диагностики внешней и внутренней среды; 4) мультимедийные средства и периферийные устройства		тоже	
«Выбор наилучшего варианта диверсификации предпринимательской деятельности» Активные методы: деловая игра, мозговой штурм	Диверсификация производства	В качестве активного го метода с 2004 года	2(0,5)	12	Навыки применения различных методик оценки эффективности диверсификации предпринимательской деятельности, по выбору. Компетенции в области разработки альтернативных и экономически целесообразных вариантов диверсификации производства Навыки командной работы и использования методик выработки решений на практике	1) Немченко Г.И. Диверсификация производства. 2) методические указания к деловой игре 3) раздаточный материал и бланки для заполнения и оценки 4) мультимедийные средств для презентации проектов	АмГУ, ст. преподаватель Довгая Т.В.	тоже	
Качественная и количественная оценка синергетического эффекта» Активные методы: «кейс – стади»	Диверсификация производства	В качестве активного го метода с 2005 года	2,5(2)	10	Навыки оценки элементов синергетического эффекта, оценки целесообразности осуществления диверсификации, как собственными силами, так и посредством любой формы интеграции. Навыки командной работы.	1) Донецкая С.В. публикация «Количественная и качественная оценка синергетического эффекта» 2) методические указания для выполнения задания, ситуация, бланки для заполнения	АмГУ, ст. преподаватель Довгая Т.В. (преобразование в активный метод) Донецкая С.В. ТГУ (методика оценки синергетического эффекта)	тоже	

