

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.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ПО ДИСЦИПЛИНЕ

для специальности 080102 «Мировая экономика» очной 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 «Стратегический менеджмент» для студентов очной формы обучения специальности 080102 «Мировая экономика». – Благовещенск: Амурский гос.ун-т, 2007. – 102с.

Учебно-методические рекомендации ориентированы на оказание помощи студентам очной формы обучения по специальности 080102 «Мировая экономика» для формирования специальных знаний об особенностях стратегического управления 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	9
2.1 НАИМЕНОВАНИЕ ТЕМ, ОБЪЕМ (В ЧАСАХ) ЛЕКЦИОННЫХ, ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ	9
2.2 СОДЕРЖАНИЕ ЛЕКЦИОННЫХ ЗАНЯТИЙ	9
2.3 САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СТУДЕНТОВ	11
2.4 ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ	11
2.5 ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ОСТАТОЧНЫХ ЗНАНИЙ И К ЗАЧЕТУ	74
2.6 КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ	94
3 УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	95
3.1 РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА	95
3.2 ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИХ ПОСОБИЙ	97
4 УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА ДИСЦИПЛИНЫ	98
5 ПРИМЕНЕНИЕ АКТИВНЫХ МЕТОДОВ ОБУЧЕНИЯ	100

ВВЕДЕНИЕ

Понятие «стратегия» вошло в число управленческих терминов в пятидесятые годы, когда проблема реакции на неожиданные изменения во внешней среде приобрела большое значение. Интерес к отчетливо сформулированной стратегии появился в предприятиях сравнительно недавно. Тем не менее, история предпринимательства имеет яркие примеры специальной подготовки стратегии и удачного ее применению.

Стратегическое планирование – это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и пути их достижения. Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений. Поэтому, большинство предприятий ориентированы на выработку стратегических планов развития.

Динамичный процесс стратегического планирования является тем зонтиком, под которым укрываются все управленческие функции. Не используя преимущества стратегического планирования, организации в целом и отдельные люди будут лишены четкого способа оценки цели или направления корпоративного предприятия. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации. Проецируя все выше описанное на реалии обстановки в нашей стране, можно отметить, что стратегическое планирование становится все более актуальным для предприятий, которые вступают в жесткую конкуренцию между собой.

В этих условиях возрастает необходимость подготовки специалистов в области стратегического планирования, диагностирования и принятия рациональных долгосрочных стратегических решений.

Таким образом, в ходе рыночных преобразований российских предприятий наметилась тенденция к стратегическому планированию, учету факторов внешней и внутренней среды при разработке и реализации как долгосрочной, так и краткосрочной стратегии.

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
Государственное образовательное учреждение высшего профессионального
образования
«АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ГОУВПО «АмГУ»)

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной работе

« » _____ 2007г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

по дисциплине «**Стратегический менеджмент**»

для специальности 080102 «Мировая экономика» очной формы обучения

Курс 3

Семестр 6

Лекции 18 (час.)

Практические (семинарские) занятия 18 (час.) Зачет 6 семестр

Лабораторные занятия - (час.)

Самостоятельная работа 30 (час.)

Всего часов 66

Составитель: Т.В. Довгая, старший преподаватель

Факультет Экономический

Кафедра Экономики и менеджмента организации

2007 г.

Рабочая программа составлена на основании авторских разработок _____

(Государственного образовательного стандарта ВПО или типовой программы)

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры _____

«__» _____ 200__ г., протокол № _____

Заведующий кафедрой Григорьева В.З.

Рабочая программа одобрена на заседании УМС _____

(наименование специальности)

«__» _____ 200__ г., протокол № _____

Председатель _____

(подпись ИОФ)

СОГЛАСОВАНО

Начальник УМУ

(подпись ИОФ)

«__» _____ 200__ г.

СОГЛАСОВАНО

Председатель УМС факультета

(подпись ИОФ)

«__» _____ 200__ г.

СОГЛАСОВАНО

Заведующий выпускающей кафедрой

(подпись ИОФ)

«__» _____ 200__ г.

1 ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ, ЕЕ МЕСТО В УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ

Основные цели курса - подготовка студента для эффективного стратегического управления компанией в условиях продолжающегося кризиса и изменчивой внешней среды.

Задачи изучения дисциплины:

Изучение методов, приемов, процедур, позволяющих решать реальные проблемы и задачи в области стратегического менеджмента

Перечень дисциплин, с указанием разделов, усвоение которых необходимо студентам для изучения данной дисциплины

- финансы предприятия
- экономика предприятия
- статистика
- бухгалтерский учет
- анализ хозяйственной деятельности предприятия
- налогообложение

Перечень основных умений и навыков, приобретаемых студентами при изучении дисциплины:

- знакомство с основным понятийным аппаратом, применяемым в мировой практике для обозначения стратегического управления (миссия, цели, корпоративная стратегия, деловая стратегия и т.п.);

- формализация выработки управленческих решений;

- знание методов стратегического планирования и управления (SWOT-анализ, PEST- анализ, SPACE – анализ, GAP – метод;

- изучение вопросов применения стратегического планирования и управления на российских и зарубежных предприятиях.

Формы контроля знаний: промежуточное тестирования, реферат, коллоквиум, зачет.

2 СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

2.1. НАИМЕНОВАНИЕ ТЕМ, ИХ СОДЕРЖАНИЕ, ОБЪЕМ В ЧАСАХ ЛЕКЦИОННЫХ И ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Таблица 1 – Тематический план лабораторных занятий и самостоятельной работы студентов

Наименование темы	Дневная форма обучения		
	Лекционные занятия	Самостоятельная работа	Практические занятия
Сущность и содержание стратегического менеджмента	1	3	1
Эволюция системных решений	2	3	1
Назначение фирмы, ее цели и миссия	2	3	4
Содержание и факторы, определяющие корпоративную стратегию	1	3	-
Анализ среды	2	3	4
Реализация и контроль стратегии	2	3	2
Стратегии диверсификации	2	3	4
Разработка функциональных стратегий	2	3	-
Разработка деловой стратегии	2	3	-
Стратегический план развития предприятия	2	3	-
Итого	18	30	18

2.2 СОДЕРЖАНИЕ ЛЕКЦИОННЫХ ЗАНЯТИЙ

ТЕМА 1. Сущность и содержание стратегического менеджмента (1 час.)

Предмет и задачи курса. Сущность стратегического менеджмента. Основные требования к стратегическому менеджеру. Структура и уровни стратегического управления. Ключевые элементы и принципы стратегического управления. Современные методы и технологии стратегического анализа.

ТЕМА 2. Эволюция системных решений (2 час.)

Нестабильность среды фирмы. Эволюция управленческих систем. Долгосрочное и стратегическое планирование. Управление посредством выбора стратегических позиций. Управление путем ранжирования стратегических задач. Слабые сигналы и действия фирмы. Управление в условиях стратегических неожиданностей.

ТЕМА 3. Назначение фирмы, ее цели и миссия (2 час.)

Понятие миссии. Факторы выработки миссии. Цели организации. Иерархия целей. Фазы установление целей. Способы установления целей.

ТЕМА 4. Содержание и факторы, определяющие корпоративную стратегию (1 час.)

Выработка стратегии фирмы. Определение стратегии фирмы. Оценка стратегии фирмы. Стратегический потенциал компании.

ТЕМА 5. Анализ среды (2 час.)

Анализ внешнего и внутреннего окружения. Модель пяти сил конкуренции. СВОТ анализ Матрица угроз и матрица возможностей. Составление профиля среды. СРЕЙС метод. Управление стратегической разведкой.

ТЕМА 6. Реализация и контроль стратегии (2 час.)

Задачи стадии выполнения стратегии. Организационная структура как объект стратегических изменений. Организационная культура как объект стратегических изменений. Сопротивление изменениям. Стратегический контроль. Проведение корректировки.

ТЕМА 7. Стратегии диверсификации (2 час.)

Выбор альтернатив. Причины диверсификации. Стратегии диверсификации. Оценка и выбор стратегии диверсификации.

ТЕМА 8. Разработка функциональных стратегий (2 час.)

Технологическая стратегия. Социальная стратегия. Административная стратегия. Стратегия внешнеэкономической деятельности. Финансовая стратегия.

ТЕМА 9. Разработка деловой стратегии (2 час.)

Базовые стратегии. Конкурентная борьба отрасли. Основные ошибки.

ТЕМА 10. Стратегический план развития предприятия (2 час.)

Основные этапы. Особенности реализации. Опыт российских и зарубежных мировых компаний.

2.3 САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СТУДЕНТОВ

- 1) знакомство с периодическими изданиями по стратегическому управлению;
- 2) знакомство с научной и научно – популярной литературой по стратегическому управлению;
- 3) анализ стратегических факторов внешней среды организации;
- 4) определение ключевых конкурентных преимуществ и ключевых возможностей потенциала организации;
- 5) разработка стратегических альтернатив: формулировка проблем (проблемы), разработка (уточнение) миссии и целей организации, формулирование стратегических альтернатив и их оценка.

2.4 ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

Практическая работа № 1 (2 часа)

Тема: Эволюция стратегического менеджмента: сущность и основные понятия

Вопрос: Что вы знаете или слышали о стратегическом менеджменте, стратегическом планировании и чем оно отличается от обычного планирования?

(обсуждение, сбор мнения)

Краткая, мини-лекция:

Становление стратегического менеджмента как самостоятельной области исследования прошло 4 этапа:

1 этап: развитие методов **бюджетирования и контроля**. Они развиваются в связи с существованием так называемой стабильной среды, как внутренней, так и внешней.

2 этап: **долгосрочное планирование**. В связи с появлением незначительных изменений в среде возникла необходимость выявления текущих изменений определенных экономических показателей деятельности организации и экстраполяции выявленных тенденций (или трендов) в будущее.

3 этап: Стратегическое планирование 60-70 годы. Развитие этого подхода предполагает не только выявление трендов экономического развития предприятий, но и среды их существования. Среда является сложной, структурированной системой факторов, воздействующих на организацию и ее конкурентов. Планирование на данном этапе опирается на выявление сильных и слабых сторон организации, благоприятных возможностей, предоставляемых переменами в окружении и угрозами со стороны конкурентов и социальных, политических, технологических и экономических факторов окружения.

4 этап: Стратегический менеджмент. Как самостоятельная дисциплина появилась в середине 70-х годов. Подобно стратегическому планированию, стратегический менеджмент основывается на изучении изменений во внешней среде. Данный подход предполагает установление ясных целей и разработку путей их достижения на основе использования сильных сторон организации и благоприятных возможностей среды, а также компенсации слабых сторон и методов избегания угроз.

Вопрос:

Что такое стратегия?

Задание: На листочках (выдать) напишите слова, которые у вас ассоциируются с понятием стратегия (повесить на доске на стикеры). (2 - 3 мин.)

(обсуждение)

Мини-лекция

Что такое стратегия?

По мнению Минцберга, понятие «стратегия» включает:

1) план – заранее намеченные действия, ход которых контролируется от начала до конца;

2) прием как тактический ход - краткосрочная стратегия, которая характеризуется очень ограниченными целями и в случае необходимости может быть изменена.

3) поведенческая модель – стратегия изменений путем следования принятой форме поведения.

4) позиция по отношению к другим;

5) перспектива.

(см. раздаточный материал)

Таблица 1 - Некоторые определения понятия «стратегия», отражающие усложняющийся характер развития подходов по стратегическому управлению

Определение стратегии	Автор	Основной подход
1. Стратегия. Как метод установления долгосрочных целей организации, программы ее действий и приоритетных направлений по размещению ресурсов	А. Чандлер, 1962	Долгосрочные цели разрабатываются и не подлежат пересмотру до изменения внешних и внутренних условий среды функционирования организации.
2. Стратегия, как метод определения конкурентных целей организации	Гарвардская школа бизнеса, 1965	Стратегия определяет основные сферы бизнеса, которые компания будет продолжать или начнет осуществлять.
3. Стратегия, как способ реакции на внешние возможности и угрозы, внутренние сильные и слабые стороны	М. Портер, 1980 - 1985	Основная задача стратегии заключается в достижении организацией долгосрочных конкурентных преимуществ над соперниками в каждой сфере бизнеса.
4. Стратегия, как способ установления целей для корпоративного, делового и функционального уровней	И. Ансофф, 1965; Д. Стейнер, 1977; П. Лоранж, 1977.	При разработке стратегии следует выделять корпоративные, деловые и функциональные цели с точки зрения различного их влияния на процессы управления в организации
5. Стратегия, как последовательная, согласованная и интегрированная структура управленческих решений	Г. Минцберг, 1987	При разработке стратегии основное внимание уделяется формированию планов, которые служат для целей контроля по эффективности достижения стратегических ориентиров.
6. Стратегия, как способ определения экономических и неэкономических преимуществ, которые организация намеревается предоставить основным заинтересованным группам		Стратегия приобретает социальную направленность и рассматривается с точки зрения корпоративной философии и организационной культуры.
7. Стратегия, как способ развития ключевых конкурентных преимуществ организации	Г. Хамель, 1989	Основу конкурентоспособности составляют особые способности фирмы и внутренние ресурсы.
8. Стратегия, как набор действий и подходов по достижению заданных показателей деятельности.	А. Томпсон, 1995	Стратегия одновременно является преактивной (упреждающей) и реактивной (адаптирующейся)

Таким образом, стратегия есть определение долгосрочных целей и задач организации, принятие курса действий и размещение ресурсов для выполнения этих целей.

Три компонента стратегии

Определение основных долгосрочных целей – концептуализация и логическая последовательность достижимых стратегических целей. Нет целей - нет действий.

Принятие курса действий – действия направленные на достижение предварительно поставленных целей.

Размещение ресурсов связано с возможными затратами, которые необходимы для достижения поставленных целей.

Групповая работа

Разбиться на группы (3-5 чел.) (издавая только звуки)

Серая мышь	Кот Матроскин	Ослик ИА	Сова	Ужик
-------------------	--------------------------	-----------------	-------------	-------------

Группе (3 чел.) рассчитаться на 1,2,3 – каждому дать задание нарисовать определенную вещь (цветочек, домик, солнышко). Необходимо (бумага, скотч или стикеры, фломастеры). Необходимо вместе нарисовать, за определенное время, то, что было задано каждому.

Обсуждение результатов (необходимо обдумывать каждое действие действовать сообща при выполнении любого задания, принятии решения, объединить общие усилия для достижения общей цели).

Задание (работа в тех же группах): Необходимо построить модель принятия стратегического управленческого решения путем построения его алгоритма. Критериями оценки являются: - быстрота; - качество.

Таблица 2 - Бланк для заполнения

№	Наименование действий (этапов) принятия управленческих решений	Индивидуальная оценка	Групповая оценка	Эталон	Индивидуальная ошибка	Групповая ошибка	Отклонение индивидуальной ошибки от групповой	Время
1	Разбор проблемы			4				
2	Документально оформление задач			15				
3	Определение разрешимости проблемы			16				

Продолжение таблицы 2

4	Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого			1				
5	Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме			8				
6	Оформление решения			13				
7	Разработка вариантов решения проблем			9				
8	Определение существования проблемы			2				
9	Оценка новизны проблемы			5				
10	Контроль за выполнением решения			18				
11	Выбор решения			12				
12	Оценка вариантов решения			11				
13	Организация выполнения решения			17				
14	Постановка задач для исполнителя			14				
15	Выбор критериев оценки вариантов решения			10				
16	Установление взаимосвязи с другими проблемами			7				
17	Формулирование проблемы			3				
18	Определение причин возникновения проблемы			6				
Сумма ошибок					X	X	X	X

Записывается индивидуальное время, групповое время.

В каждой команде рассчитывается групповая и индивидуальная ошибка при отклонении от эталона.

Найти среднее значение отклонения индивидуальной ошибки от групповой.

Сопоставить время и качество работы.

Сделайте выводы по результатам работы? (выявить победителя).

В заключении:

Студентам выдать раздаточный материал, с мнениями различных бизнесменов и ученых о понимании ими слова «стратегия». Необходимо ознакомиться, и каждому озвучить свое понимание этого слова, в соответствии с понравившимся мнением из раздаточного материала.

Раздаточный материал

ЧТО ТАКОЕ СТРАТЕГИЯ, СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

«...Стратегия – это инициатива, проявление лидерства. Она является проявлением лидерства даже в том случае, когда данную стратегию уже не раз использовали с тех или иных организациях. Если идет игра, в которую прежде никто не играл, то все стратегии очень рискованны. Стратегия – сложная система определений того, что должно быть сделано. Стратегия – это декларация о намерениях сделать определенных выбор в будущем, когда буду достигнуты моменты, предоставляющие право выбора.»

Питер Вейл. Искусство менеджмента. Новости, 1993 г.

«Стратегическое планирование - это процесс определения, чем организация намеревается быть в будущем, и как она этого достигнет. Это обретение лучшего будущего для вашей организации и лучшего пути достижения ее предназначения. Такое планирование включает следующие важнейшие решения относительно будущего вашей организации:

- миссия или цели, которым вы будете следовать
- программы, услуги или продукты, которые вы будете следовать
- как вы будете привлекать, и использовать необходимые вам ресурсы – людей, деньги, опыт, экспертов, профессиональные навыки и т.п.»

*Брайн Барри. Стратегическое планирования
для непрофильных организаций, 1986 г.*

«Стратегическое планирование состоит в адаптации ресурсов и целей компании к разнообразным и переменчивым условиям деятельности».

Джон Д. Дэниельс., Ли Х. Радеба. Международный бизнес, 1994 г.

«Стратегия – это такое сочетание (соответствие) ресурсов и навыков организации, с одной стороны, и возможностей и риска, исходящих из окружающей среды, с другой стороны, действующее в настоящем и будущем, при котором организация надеется достичь своей основной цели.

Основными чертами стратегического планирования можно считать следующее:

- оно содержит в себе основные проблемы и задачи организации;

- оно создает рамки для более детального планирования и принятия текущих решений;
- это наиболее долгосрочное по сравнению с другими видами планирования;
- оно придает деятельности организации в различные периоды стройность и внутреннее единство;
- оно заставляет высшее руководство активировать свою работу».

Т. Сантлайн и др. Управление по результатам.

«Стратегическое управление – это непрерывный процесс принятия комплекса управленческих решений, направленных на создание и удержание конкурентных преимуществ.

Стратегический менеджмент – это процесс, посредством которого менеджеры устанавливают долгосрочные направления развития организации, ее специфические цели. Развивают стратегии их достижения в свете возможностей внутренних и внешних обстоятельств и принимают к исполнению, выбранный план действий».

Т. Томпсон и А. Стрикленд. 1987.

«Стратегический менеджмент – это процесс формирования целей организации и управления для их достижения».

К. Хаттен и М. Хаттен, 1988 г.

«Стратегический менеджмент – это процесс оценки внешней среды, формулирования организационных целей. Принятия решений их реализации и контроля, сфокусированный, на достижении целей в настоящей и будущей внешней среде организации».

Дж. Смит, Д. Арнольд, Б. Биззел, 1988г.

Обсуждение (подведение итогов)

Практическое занятие №2 (4 часа)

Тема «Разработка миссии организации»

"Миссия - стратегическая (генеральная) цель, выражающая смысл существования, общепризнанное предназначение организации. Это роль, которую предприятие хочет играть в обществе".

"Миссия (предназначение) организации - ответ на вопрос, в чем заключается деятельность компании, и чем она намерена заниматься"

"В случае широкого понимания миссия рассматривается как констатация философии и предназначения".

ЗАДАНИЕ:

1. Ознакомится с ситуацией «Голубая кровь» - технология аристократического решения

2. Разработать миссию организации.

ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЯ:

1. Для определения миссии (предназначения) компании необходимо:

- изучить надсистему (рынок), частью которой является компания,
- определить свойства (потребности) рынка,
- определить предназначение (миссию) компании, исходя из ее роли на рынке по удовлетворению потребностей рынка.

Разработка миссии начитается с системы координат (см. рис. 1).

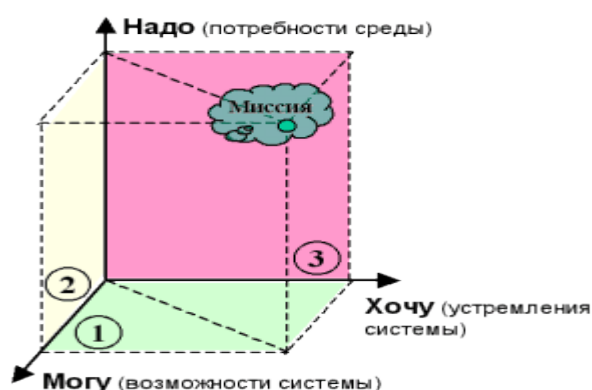


Рис.1 Система координат разработки миссии.

Ось "НАДО" - отражает потребности рынка,
Ось "МОГУ" - определяется уникальностью ресурсов и навыков компании,
Ось "ХОЧУ" - представляет собой философию бизнеса (ожидания, ценности, принципы).

В такой системе координат разработка миссии представляет собой задачу поиска компромисса между потребностями рынка, с одной стороны, и возможностями и желаниям компании - с другой.

Поиск такого компромисса (алгоритм разработки миссии) может быть осуществлен по трафарету представленному на рис. 2.

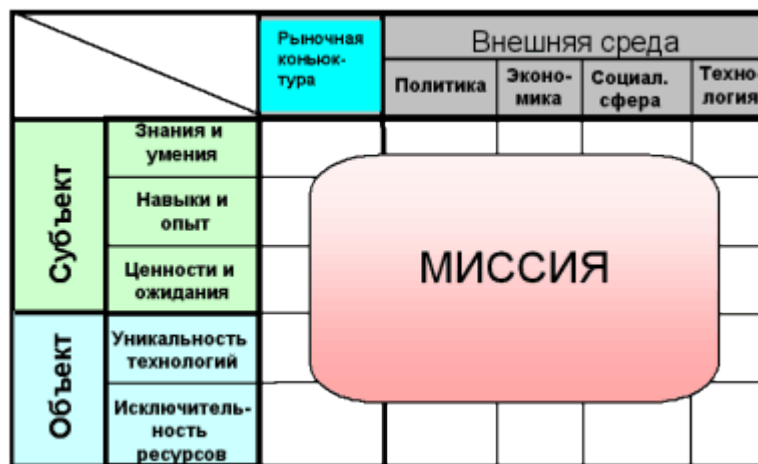


Рис.2. Трафарет разработки миссии.

Для этого необходимо:

1) Описать базис конкурентоспособности компании ("МОГУ") - набор отличительных характеристик компании как социально -экономической системы:

- для объекта - это уникальность освоенных технологий и исключительность имеющихся в компании ресурсов (материальных, финансовых, информационных, человеческих),
- для субъекта - это знания и умения персонала, а также навыки и опыт менеджеров

Такое описание даст представление о возможной области деятельности компании, в которой у нее есть надежда на сильную конкурентную позицию. Это будет перечень социально значимых потребностей рынка, которые компания намеревается удовлетворять в результате своей деятельности.

2) Определиться с наличием платежеспособного спроса на определенные в п.1 социальные потребности, степенью их удовлетворения усилиями существующих на этом рынке конкурентов, наличием возможных партнеров по бизнесу. Другими словами выяснить конъюнктуру рынка ("НАДО").

3) Выяснить наличие способствующих и противодействующих факторов внешней среды, влияющих на организацию, то есть провести анализ и изучение компонент, таких как политика, экономика, технология, социальная сфера.

2. Основе проведенного анализа деятельности организации необходимо описать ваш вариант миссии организации. Текст миссии может содержать 9 – 10 предложений.

ПРИМЕРЫ РАЗРАБОТАННЫХ МИССИЙ ЗАРУБЕЖНЫХ И ОТЕЧЕСТВЕННЫХ КОМПАНИЙ

1. Компания *Delta Airlines*

«Мы хотели бы, чтобы *Delta Airlines* стала **лучшей мировой авиакомпанией**.

Мировой, потому что мы являемся и намерены впредь оставаться творческим, агрессивным, добросовестным и успешным конкурентом, предоставляющим пассажирам доступ ко всему миру при самом высоком стандарте обслуживания.

Авиакомпанией, потому что мы намерены остаться в этом бизнесе, который мы лучше всего знаем: воздушные перевозки и связанное с ними обслуживание. Мы верим в долгосрочные перспективы прибыльности авиационных перевозок и продолжим концентрировать наше внимание и наши капиталовложения а направлении увеличения нашей доли в этой доля бизнеса.

Лучшей, потому что мы верим в преданность наших клиентов, работников, инвесторов. Пассажирам и грузоотправителям мы будем продолжать предлагать наилучшие обслуживание по низкой цене. К нашему персоналу мы будем продолжать предъявлять все более высокие требования и предлагать ему все более высокое вознаграждение и сориентированные на достижение результата рабочие места, которые будут соответствовать справедливой оценке вклада в общее дело. Для наших акционеров мы получим устойчивый и высокий доход.»

2. Компания *Polaroid*

«Совершенствование и продвижение на рынок мгновенной фотографии для удовлетворения потребности состоятельных семей США и Западной Европы в любви, привязанности, дружбе, памяти о любимых и юморе».

3. Компания *McDonald's*

«Предложение ограниченного меню горячей и вкусной пищи при быстром обслуживании в доброжелательной атмосфере чистого ресторана и по низким

ценам, для широкого круга посетителей ресторанов быстрого питания во всем мире».

4. Фирма *Alcan*, - ведущая канадская алюминиевая компания

«Компания *Alcan* призвана стать наиболее передовой диверсифицированной компанией в мире. Для достижения этого компания *Alcan* станет всемирным, ориентированным на потребителя предприятием, ставящим своей целью достижение наивысшего качества при минимальных издержках производства в выбранной ею алюминиевой промышленности и направлении крупных ресурсов на развитие новых многочисленных сфер бизнеса, характеризующихся стремительным ростом и значительным потенциалом прибыли».

5. Корпорация *Thermo Electron*

«Корпорация *Thermo Electron* разрабатывает, производит и продает аналитические и испытательные приборы, приборы для контроля окружающей среды, электростанции, работающие на альтернативных источниках энергии, системы сгорания с низким выделением вредных веществ, оборудование для переработки бумаги и других отходов, а также биомедицинскую продукцию. Кроме того, компания эксплуатирует электростанции и оказывает услуги в области охраны окружающей среды, тепловой переработки отходов и специальных методов получения и обработки металлов, а также осуществляет научные исследования и совершенствование продукции в области нетрадиционных методов формирования изображений, лазерной технологии и прямого преобразования энергии».

6. Корпорация *Times Mirror*

«Корпорация *Times Mirror* действует в области средств массовой информации, она издает газеты, журналы и другую печатную информацию, а также работает в области кабельного и вещательного телевидения».

7. Компания *John Hancock*

«Компания *John Hancock* намерена не просто конкурировать, но и продвигаться вперед в расширении своей доли рынка путем предложения частным лицам организациям самого широкого ассортимента товаров и услуг.

Помимо страхования, компания *John Hancock* буде предлагать банковскую продукцию, полный набор брокерских услуг и институциональное инвестирование что будет только небольшой частью нашей диверсифицированной деятельности. Мы верим в то, что выбрали правильные новые направления движения ... и делаем шаги, которые обеспечат рост до конца текущего столетия».

8. Компания *Nova Care* (из годового отчета компании) – специализируется в области здравоохранения

«Компания *Nova Care* стремится улучшать перспективы всех пациентов разрабатывать новые области использования специалистов, достичь высочайшего качества расширять возможности людей изменить мир в котором мы живем.

Мы работаем вместе для повышения качества жизни наших пациентов путем восстановления потерянных способностей и достижения новых. Мы оправдываем благоприятные ожидания наших пациентов и их семей.

Мы используем свой клинический опыт на благо наших пациентов, применяем творческие и прогрессивные методы лечения. Наши этические и профессиональные стандарты требуют, что бы мы принимали все усилия, необходимые для достижения наилучших результатов. Наша репутация базируется на готовности прийти на помощь, высоких стандартах и эффективных системах, гарантирующих высокое качество.

Мы отстаиваем интересы наших специалистов и пациентов активным участием в профессиональных, юридических, образовательных и научно – исследовательских обществах на национальном, региональном и местном уровнях

Наши сотрудники – наш самый ценный актив. Мы несем ответственность за персонал, профессиональный и служебный рост каждого отдельного работника. Мы гордимся тем, что мы делаем, и мы преданы нашей компании. Мы содействуем развитию нашего трудового коллектива и создаем атмосферу, способствующую продуктивным взаимосвязям всех дисциплин.»

9. Российская фирма «КНК»

«Мы ориентированы на нужды потребителей во всех областях нашей деятельности, обеспечивая его продуктами и услугами с высоким уровнем качества и безопасности. Мы близки к потребителям и понимаем их лучше чем наши конкуренты.

Потребители считают нас надежным партнером, выполняющим свои обязательства качественно и в срок.

Мы ведем конкурентную борьбу путем удержания позиций низценового лидерства на рынке.

Миссия фирмы реализуется в основных направлениях его деятельности: производстве и реализации, эксплуатации и ремонте аттракционного оборудования».

Ситуация для обсуждения

А.ЗАВГОРОДНЯЯ

Санкт Петербургский государственный университет

экономики и финансов

«ГОЛУБАЯ КРОВЬ» — ТЕХНОЛОГИЯ АРИСТОКРАТИЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

«На старте все равны умом и телом,

Но к финишу придут лишь те, кто занят делом»

Абдурахман Гафуров

«В России есть фирма, которая производит и продает высококачественную косметику на миллионы долларов, конкурирует на внутреннем рынке с западными косметическими компаниями, продвигает свою продукцию за границу. При этом вся деятельность фирмы базируется на наукоемкой продукции и высоких технологиях».

(Татьяна Лысова, Андрей Шмаров Журнал. «Эксперт»)

Ничего не появляется из ничего

В лаборатории биологически активных эмульсий Центрального института гематологии и переливания крови в 1984 г. на основе перфторорганических соединений был разработан кровезаменитель «перфукол», получивший название «голубая кровь» (очень тонкий слой этой эмульсии действительно имеет

голубоватый цвет). Отличительными особенностями этих соединений являются биохимическая и физиологическая инертность и способность физически растворять большое количество кислорода. Именно из-за способности переносить кислород этот препарат применялся как заменитель крови, и с его помощью можно было спасти человека даже при смертельной потере крови.

Помимо «голубой крови», ученые лаборатории занимались созданием и экспериментальным производством липосомальных препаратов непосредственно для введения в кровь (липосомы — сферические образования, способные за счет очень маленького размера проникать в живую клетку и переносить туда различные вещества).

Эти два направления являлись приоритетными в области новых технологий в медицине и в перспективе имели широкую область практического использования.

Самый высокий барьер — невежество

В 1987-1988 гг. работы этого направления в лаборатории прекратились из-за отсутствия финансирования. Большая часть квалифицированных работников вынуждена была решать проблему собственного выживания. Квалифицированные кадры стали уходить из института. Работы в области высоких технологий в медицине фактически были полностью свернуты. Оборудование, приобретенное за валюту, стало никому не нужным и обременительным для содержания. Его продажа никого больше не интересовала. Развитие технологии производства «голубой крови» превратилось в «голубую мечту».

Сейчас разработка технологии производства «голубой крови» с нуля стоила бы по западному опыту 10 — 100 млн. ам. дол.

Спаси накопленный в советский период технологический потенциал могли только энтузиасты-профессионалы, и они нашлись. Только использование этого потенциала было реализовано по всем правилам рыночной экономики.

*Когда идея приходит время созреть,
она увлекает людей незаметно для них самих (А.И. Герцен)*

Когда в связи с прекращением финансирования работ лаборатории по «голубой крови» встал вопрос, что делать дальше, каждый из сотрудников сделал свой выбор. Среди ведущих научных сотрудников нашлись смельчаки, которые ушли из института и на свой страх и риск (используя свои личные связи в научном мире) провели серию экспериментов, которые подтвердили предположения о возможности эффективного применения липосомальных препаратов и препаратов «голубой крови» для кожного применения. Собственно, с идеи использовать достижения медицинской науки в косметике и «раскрутилась» идея создания собственной фирмы.

В 1991 г., пять человек: биолог, химик, технолог, управляющий и финансист учреждают фирму АО «Низар». Они и сейчас являются ее совладельцами. Президентом фирмы становится кандидат медицинских наук Умар Ахсянов.

Для создания производственной фирмы и организации ее деятельности нужны были деньги, помещение, оборудование. У учредителей были только идея и «голая» предприимчивость.

Умар Ахсянов начал свою предпринимательскую деятельность с разработки компьютерных программ АСУ «Госпиталь» для госпиталя ГУВД. Финансирование по этому договору дало возможность выделить начальное финансирование под новую деятельность. В то время это были небольшие деньги, 20-30 тыс. ам. дол. Госпиталь ГУВД сдал довольно дешево помещение под производство. Руководство московского Сбербанка в 1992 г. выдало кредит — 1 млн. руб. Без всяких связей, просто поверило в красивую идею.

Элемент везения играл немалую роль в раскрутке деятельности фирмы «Низар».

Практически целый цех купили по остаточной стоимости у лаборатории, где работали. Купили официально, но фактически оборудование, купленное за валюту государством, досталось фирме за рубли по эквиваленту, что обошлось как минимум в 30 раз дешевле.

Технология производства «голубой крови» досталась от родного государства практически бесплатно. Основные ее разработчики были совладельцами компании «Низар».

Способ применения технологии «голубой крови» для накожных целей — в косметике и фармацевтике был фирмой сразу же запатентован. Тогда еще можно было сыграть на энтузиазме ученых. Первый препарат «Геликс» прошел все разрешительные инстанции практически за копейки. Вывести на рынок первую в России липосомальную косметику для всех было в какой-то степени делом чести.

Самым дорогим ресурсом, которым обладала молодая фирма «Низар», были ее связи в научном мире. Испытания потребительских свойств первых липосомальных кремов проводились в лабораториях сторонних институтов практически бесплатно. Знакомые «ребята», как правило, помогали из любопытства и из любви к науке.

В бизнесе элемент везения — это, чаще всего, хорошо спланированная стратегия маркетинга. Но и здесь бывают исключения.

Для выпуска первой партии липосомального геля «Геликс» удалось найти партнеров, согласившихся оплатить стоимость упаковки и рекламной кампании. Этими партнерами стали эстонские парфюмерные предприятия АО «Карл» и фабрика «ОРТО». Сам «Низар» вложил свои деньги в научные исследования и сырье.

Заниматься сбытом было некогда, поэтому оптовый покупатель нашелся не сразу. Зато когда торговая фирма «Дом» познакомилась с новым товаром, она сразу купила больше половины всей партии «Геликса». Так у «Низара» появились первые собственные деньги и собственная стратегия продаж.

Все следующие партии липосомальной косметики «Геликс» делались фирмой «Низар» только под конкретный заказ.

И опережать время надо вовремя

Фирма «Низар» первая в России начала выпускать липосомальные гели. Следующий ее этап — разработка косметической серии «Голубая кровь». В

перспективе — разработка косметики с собственными ультрафиолетовыми фильтрами.

По мнению президента фирмы Умара Ахсянова: «Просто сделать жирный крем для рук, такой, как делают крупные фабрики, — это для нас тупиковый ход. Было время, когда можно было украсть или купить по дешевке сырье и сыграть на цене. А сейчас сырьевой рынок одинаков для всех. Значит конкуренция должна измениться по своим методам».

В своей концепции развития фирма «Низар» делает ставку на производство полуфабрикатов для медикобиологических целей, в том числе и для косметики. Становиться просто косметическим производством экономически невыгодно. Крупные парфюмерные фирмы все равно будут иметь преимущество за счет более низких издержек.

Производство конечной продукции, собственно косметики, для работников «Низара» всего лишь средство показать крупным производителям, что из данных полуфабрикатов можно делать хороший товар. Однако успешное позиционирование марки нового товара позволяет «Низару» продавать полностью его производство крупной фирме. Так произошло с липосомальным гелем «Геликс». Фирма «Ферейн» полностью купила технологию производства этого продукта и «Низар» производством геля больше не занимается. Он является собственником ноу-хау и продает «Ферейну» концентраты для производства геля.

Свою стратегическую линию Умар Ахсянов пояснил следующим образом: «Мы придумываем что-то новое, а старое отдаем. Если бы у нас был серьезный покупатель, мы могли бы продать практически все косметическое направление только ради того, чтобы у нас покупали наши полуфабрикаты».

Выпускать косметику самостоятельно «Низару» невыгодно — себестоимость тех небольших партий, которые фирма делает сама, гораздо выше, чем у крупных предприятий. Для примера, производство «Ге-ликса» для фирмы обходился в 4 ам. дол. в продажной цене, для «Ферейна» — доллар с небольшим. Разница в затратах объясняется тем, что у «Ферейна» значительно больше объем производства, ниже издержки в расчете на единицу продукции, своя полиграфия

для упаковок, налаженная разветвленная сбытовая сеть. Для сравнения, в лучшие времена «Низару» удавалось продать в месяц не более 10 тыс. упаковок геля, «Ферейн» спокойно реализует в месяц уже свыше полумиллиона штук.

Благодаря своим новым технологиям фирма «Низар» обеспечила себе возможность выхода на мировой рынок. В первую очередь в страны Западной Европы. Это Франция, Германия, Греция, а также Кипр, где планируется патентовать все новые разработки. «Низар» — одна из немногих компаний, которая успешно экспортирует косметическую продукцию на Запад.

В перспективе рассматривается возможность открыть собственное производство на Кипре. Конечно, расчет делается на совместную деятельность, как более интересную форму привлечения дополнительных инвестиций. Как это не парадоксально звучит, произвести продукцию на Кипре и ввезти в Россию, выгоднее, чем производить ее на месте. Аренда на Кипре в пять раз дешевле, коммунальные платежи так же дешевы. Таможенные барьеры снимаются за счет давальческой схемы. Правда, рабочая сила на Кипре в полтора-два раза дороже, чем в России, зато там можно получить дешевый кредит. Благодаря этому и выигрыш в цене можно получить значительный.

Рынок России для фирмы «Низар» защищен ее собственными патентами. Основная линия развития технологии производства косметических препаратов в мире — это выпуск косметики на основе перф-торуглеродных препаратов и кислородоносителей. Если основные конкуренты «Низар», а к фирмам, работающим на базе этих технологий, относятся в первую очередь французская фирма L' Oreal и немецкая фирма Lancaster, вдруг захотят строить свои заводы в России, то для выпуска косметики на основе кислородоносителей им придется покупать концентрат у «Низара».

В настоящее время косметики на основе «голубой крови», кроме низаровской, в России нет вообще.

Чтобы переплыть океан, не надо строить корабль

Сейчас все западные фирмы — лидеры в косметическом производстве — проявляют интерес к производству и продаже косметики на основе «голубой крови». Задача АО «Низар» — выделить, ограничить и защитить свою

интеллектуальную собственность, а затем подороже продавать ее компаниям-монстрам. Уже сейчас на территории России у них возникнут противоречия с патентами «Низара», если они захотят обойти или не заметить его на рынке косметических и медицинских препаратов.

«Концентраты — это наше ноу-хау, — подчеркивает Умар, — и стоят они очень дорого. Я могу сказать, что если бы у меня был приличный заказ, я бы делал на них оборот больше, чем крупная косметическая фабрика. Ведь концентрат составляет всего лишь от 1 до 10 % объема всего косметического средства, пять тонн будут стоить миллион долларов, а сделать нам эти пять тонн при хорошем оборудовании — десять дней работы. У нас просто сейчас не так уж много покупателей».

По оценкам президента компании, вся производственная база «Низара» стоит не более полумиллиона долларов, а ее содержание в текущем режиме обходится недорого — тысяч в 20-30 ам. дол. в год. Предполагаемое перевооружение производственной базы для производства полуфабрикатов по предварительным оценкам не превысит 150-200 тыс. ам. дол. и сегодня уже реально для «Низара».

Все, что предполагает значительные собственные инвестиции для организации у себя, «Низар» старается заказывать сторонним организациям. Так, для контроля качества полуфабрикатов необходимо использовать электронный микроскоп. Стоит он миллионы долларов, да и нужен не более одного раза в месяц. Поэтому все исследования качества с применением электронного микроскопа фирма заказывает специализированной научной лаборатории, с которой имеет долгосрочный договор.

*Великие вещи человечества
делаются не по логике, а от безумия людей
(Эразм Роттердамский)*

Успех «Низара» во многом был предопределен тем, что у истоков его стояли люди, одержимые своей идеей и имеющие очень высокую квалификацию, причем в разных областях.

И сейчас в компании не отступают от этого принципа: из 52 человек штатных сотрудников 10 являются кандидатами наук, 90% всех работников имеют высшее образование. Также в компании работают юрист и патентовед.

Ученый должен реализовывать свой потенциал, а не думать о том, как обеспечить свою семью. Этот принцип лежит в основе действующей системы оплаты труда. При этом в «Низаре» уже все привыкли к индивидуальной оплате и дифференцированным размерам заработной платы. Специалистов, от которых зависит жизнедеятельность компании, здесь ценят и платят им больше, чем предлагают другие фирмы.

«Мы уже сделали революцию в косметике, придумав линию «голубой крови», и у нас есть возможность произвести еще одну революцию в ближайшие пять лет. И это будет не только большое слово в науке, но и очень полезная вещь». (Умар Ахсянов)

Практическая работа №3 (4 часа)

Тема: Диагностика внешней и внутренней среды организации

План работы:

1. Представление
2. О самостоятельной работе (раздаточный материал)
 - пояснения по кейсу
 - пояснения по стратегическому анализу предприятия
- 3.

Анализ макросреды организации

Демографические изменения, переход к глобальной экономике, изменения в составе правительства, экологические нарушения и технологические инновации – это и множество подобных событий так или иначе влияют на эволюцию отраслей и на стратегию организаций. Поэтому своевременная подготовка к подобным разрывам в макросреде должна стоять у менеджеров на первом месте.

Внешняя среда, на уровне предприятия – составляет *непосредственное окружение* предприятие и охватывает потребителей, поставщиков и конкурентов.

Общая среда или *макроокружение* – наиболее широкая область оказывающая воздействие на организацию. Выделяют 6 основных сегментов макросреды: 1) социальный, 2) экономический, 3) политический, 4) технологический, 5) экологический, 6) институциональный.

Социальный – включает демографию, стили жизни и социальный ценности. Анализ этого сегмента учитывает изменения в структуре и мобильности населения, изменения стилей жизни и трансформацию социальных ценностей. Изменения в социальной среде непосредственно влияют на общий потенциал рынка в отношении большого числа продуктов, особенно потребительского назначения.

(демографические аспекты: размер популяции, возрастная структура, географическое распределение, этнический набор, уровни дохода;

стили жизни: состав семьи, работа, образование, потребление, отдых;

общественные ценности: политические, социальные, технологические, экономические).

Политический – включает избирательные процессы, а также административные, регулирующие и правовые институты принимающие и реализующие законы, нормативные акты и правила в обществе. Это возможно, самый турбулентный сегмент макросреды.

(можно охарактеризовать как формальную и неформальную системы:

формальная – избирательный процесс, институты власти: исполнительную, законодательные и юридическую ветви;

неформальная – местные сообщества, СМИ).

Экономическая среда – набор экономических условий, в которых действуют все отрасли, изменения в общем уровне экономической активности непосредственно влияют на показатели спроса и предложения почти во всех странах.

(может быть охарактеризована определенными типами изменений:

структурные перемены: изменения в секторах экономики и за ее пределами; изменения циклического характера: подъемы и спады общего уровня

экономической активности, изменения ВВП, процентных ставок, инфляции, потребительских цен, числа строящихся домов и промышленных инвестиций).

Технологическая среда – уровень и направленность прогресса или совершенствования, происходящего в отрасли, в т.ч. по появлению новых продуктов, процессов и материалов, достижений в фундаментальных науках.

Экологический сегмент – физические и естественные ресурсы, находящиеся в пределах региона: земля, море, лес.

Институциональный сегмент- это физическая и интеллектуальная инфраструктура, а также входящие в нее институты. Физическая - дороги, ж/д пути, водные системы), коммуникации. Интеллектуальная охватывает – научные учреждения, институты и т.п.

Более сборный методом анализа внешней среды предприятия является применение PEST – анализа, позволяющего скомбинировать воздействие таких факторов среды, как политические, экономические, социальные, технологические.

Характер и интенсивность конкуренции

Одним из важнейших элементов анализа отрасли является изучение конкурентного процесса в отрасли и выявление главных источников конкурентного давления и определения интенсивности каждой из конкурентных сил.

Данный анализ проводится с использованием «Модели пяти конкурентных сил Портера». Состояние конкуренции в отрасли является результатом действия пяти конкурентных сил:

1. *Соперничество между конкурирующими продавцами* в отрасли – это борьба за рыночную позицию и приверженность покупателей одной из соперничающих между собой компаний.

На конкурентное поведение влияют следующие факторы:

- темп роста отрасли;
- общий уровень прибыли;
- уровень постоянных затрат;

- экономия, обусловленная ростом масштаба производства или кривая опыта;

- степень дифференциации;

- количество фирм и доля рынка, принадлежащие каждой фирме;

- фирма новичок;

- природа продукта.

2. Конкурентная сила *потенциального входа* – вновь появляющиеся на рынке компании приносят с собой новые производственные мощности, желание завоевать устойчивое положение на рынке, а иногда и значительные ресурсы для обеспечения конкурентоспособности. Угроза зависит от двух факторов:

Барьеры входа:

- Эффект масштаба (либо входить сразу с большими объемами, либо согласиться с невыгодным положением в отношении затрат);

- Неспособность получить доступ к технологии и специализированному ноу-хау – требование высоких технологических возможностей и опыта, отсутствие патентов, лицензий и т.п.;

- Существование эффектов кривой освоения и обучения – когда вместе с накопленным опытом происходит существенное снижение себестоимости;

- Потребительские предпочтения и приверженность торговой марке;

- Потребности в капитале;

- Затраты не зависящие от масштаба;

- Доступ к каналам распределения;

- Политические и административные вопросы;

- Тарифы и ограничения в международной торговле.

Барьеры выхода:

- невозможность быстрой продажи уже нерентабельного бизнеса;

- потребность в списании дорогостоящих специализированных активов,

- привязка к трудовым договорам, по которым в случае ликвидации предприятия, придут платить единовременное пособие.

3. Конкурентное давление со стороны товаров – заменителей (очки и контактные линзы, пластмассовая упаковка и стеклянная, картонная, жестяная и алюминиевая).

Наличие товаров заменителей – повышает влияние покупателя и снижает влияние продавца. (выполняют роль альтернативы для потребителя).

4. Рыночная власть **покупателя** и посредников – они становятся мощной силой, когда владеют рычагами контроля за ценами, качеством, обслуживанием и другими условиями приобретения товара.

Необходимо проследить данную власть по следующим факторам:

- относительный размер;
- зависимость;
- рентабельность отрасли покупателя;
- опыты покупателей;
- угроза объединения; (интеграция).

5. Рыночная власть поставщиков –

- сегмент отрасли и ли рынка,
- применение продукта, географическое месторасположение;
- объемы закупок и частота совершения закупок.

Поставщики оказывают влияние на положение отрасли по разному – снижая качество товаров по заданном цене, ужесточая условия оплаты и обслуживания. Одним из этапов отраслевого анализа является группирование поставщиков компании и конкурентов по определенному актуальному признаку (величина компании, тип продукта, каналы распределения). Проанализировать эти группы, определить оказываемое ими влияние на данную отрасль.

После проведения данного анализа наиболее важными параметрами является определение интенсивности конкуренции в отрасли и посторонние карт стратегических групп конкурентов.

Задание 1. Провести конкурентную диагностику среды

Методика диагностики конкурентной среды

Таблица 3 - Диагностика конкурентной среды на рынке

Показатели	Расчетная формула	Содержание
Динамика рынка (T_m)	$T_m = V_m / V_{bm}$,	Характеризует годовой темп роста

Продолжение таблицы 3

Показатели	Расчетная формула	Содержание
	где V_m – объем рынка в анализируемом периоде; V_{bm} – объем рынка в базисном периоде.	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 $T_m < 0,7$, то $U_t = 1$.	Характеризует возможный рост предприятия без столкновения с интересами конкурентов. При $U_t = 1$ конкуренция, с точки зрения динамики рынка, максимальна.
Рентабельность рынка (R_m)	$R_m = Pr / A_m$, где Pr – прибыль, полученная всеми конкурентами в анализируемом периоде; A_m – 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 стремиться 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, K_r, K_d – 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.

ЗАДАНИЕ

По данным, представленным в таблице 4, проведите диагностику конкурентной среды Судостроительного завода им. Октябрьской революции (ОАО «СЗОР») на рынке рыбопромыслового судостроения.

Таблица 4 – Данные для расчета конкурентной карты рынка

Предприятие	Объем продаж в 1998 г. На рынке рыбопромыслов. судостроения, тыс. руб.	Объем продаж в 1999 г. На рынке рыбопромыслов. судостроения, тыс. руб.	Прибыль (убыток) в 1999 г. на рынке рыбопромысл. 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

Задание 2. Построить конкурентную карту (также является возможным инструментом для оценки рыночных долей предприятий в отрасли).

Пример построения конкурентной карты рынка

В качестве анализируемого товара для построения конкурентной карты рынка выберем торты. Проведя исследования, удалось выяснить средний объем продаж тортов в 2001 году и среднюю цену за год по каждой из фирм.

Основными предприятиями, занимающимися приготовлением тортов являются: 1. «Три толстяка»; 2. кафе «Березка»; 3. «Дом хлеба»; 4. кондитерская фабрика «Зея»; 5. столовая «Три тюльпана»; 6. компания «Простор»; 7. «ДПК».

Определение рыночной доли:

На основании данных, приведенных в табл. 11 (гр. 2, 3), рассчитаем рыночную долю каждого предприятия по количеству реализованной продукции (гр. 5) и по общей стоимости продукции (гр. 6).

Таблица 5 – Рыночные доли предприятий в 2001 году

Предприятие	Объем продаж, кг (K_i)	Средняя цена 1 кг торта, руб. (C_i)	Выручка предприятия, руб. (B_i)	Рыночная доля предприятия по количеству реализованной продукции (D_i^k)	Рыночная доля предприятия по общей стоимости реализованной продукции (D_i^b)
1	2	3	4	5	6
1	29000	120	3480000	0,24	0,32
2	13500	95	1282500	0,11	0,12
3	23600	98	2312800	0,19	0,22
4	16000	71	1136000	0,13	0,1
5	10000	85	850000	0,08	0,08
6	13000	56	728000	0,1	0,07
7	18300	51	933300	0,15	0,09
Итого	123400	-	10722600	1	1

Расчет рыночных долей i -го предприятия производится по формулам 7 и 8.

Определение ценового сегмента рынка:

Определим ценовой сегмент рынка каждого предприятия через соотношение рыночных долей, рассчитанных по количеству и общей стоимости реализованной продукции.

$$D_1^k / D_1^b = 0,24 / 0,32 = 0,75 \text{ – дорогой;}$$

$$D_2^k / D_2^b = 0,11 / 0,12 = 0,92 \text{ – дорогой;}$$

$$D_3^k / D_3^b = 0,19 / 0,22 = 0,86 \text{ – дорогой;}$$

$$D_4^k / D_4^b = 0,13 / 0,10 = 1,3 \text{ – дешевый;}$$

$$D_5^k / D_5^b = 0,08 / 0,08 = 1 \text{ – средний;}$$

$$D_6^k / D_6^b = 0,10 / 0,07 = 1,43 \text{ – дешевый;}$$

$$D_7^k / D_7^b = 0,15 / 0,09 = 1,67 \text{ – дешевый.}$$

Расчеты сведены в табл. 6 и представлены на рис. 2.

Таблица 6 – Определение ценового сегмента

Предприятие	Отношение рыночных долей предприятия (D_i^k / D_i^b)	Ценовой сегмент рынка
1	0,75	дорогой
2	0,92	дорогой

3	0,86	дорогой
4	1,3	дешевый
5	1	средний
6	1,43	дешевый
7	1,67	дешевый

Рис. 1



Выявление распределения рыночных долей конкурентов:

Определим среднеарифметическое значение рыночных долей:

$$\overline{D}_a = \bar{x}_a = \frac{\sum x_i}{n} = \frac{0,32 + 0,12 + 0,22 + 0,10 + 0,08 + 0,07 + 0,09}{7} = 0,142$$

Вся совокупность предприятий рассматриваемого рынка делится на 2 сектора, для которых значения долей больше или меньше среднего значения.

$D_i < \overline{D}_a$	$\overline{D}_a = 0,14\%$	$D_i > \overline{D}_a$
Фирмы 2, 4, 5, 6, 7	-	Фирмы 1, 3,

В каждом из секторов рассчитывается среднеквадратические отклонения, которые совместно с минимальным и максимальным значениями определяют границы представленных групп.

Среднее квадратическое отклонение – корень квадратный из дисперсии:

$$\sigma = \sqrt{\sigma^2}; \sigma^2 = \frac{\sum (X - \bar{X})^2}{n} \text{ - простая невзвешенная дисперсия}$$

Расчет среднеквадратических отклонений рыночных долей по соответствующим секторам:

$$\overline{D}_1 = \frac{(0,12 + 0,10 + 0,08 + 0,07 + 0,09)}{5} = 0,092$$

$$\overline{D}_2 = \frac{(0,32 + 0,22)}{2} = 0,27$$

$$\sigma_1 = \sqrt{\left(\frac{1}{5}\right) * \left((0,12 - 0,092)^2 + (0,10 - 0,092)^2 + (0,08 - 0,092)^2 + (0,07 - 0,092)^2 + (0,09 - 0,092)^2 \right)} = 0,017$$

$$\sigma_2 = \sqrt{\left(\frac{1}{2}\right) * \left((0,32 - 0,27)^2 + (0,22 - 0,27)^2 \right)} = 0,05.$$

Определим границы классификационных групп по рыночной доле:

нижняя граница: $D_{\min} = 0,07$,

верхняя граница: $D_{\max} = 0,32$,

промежуточные граница 1: $D_{cp} - \sigma_1 = 0,14 - 0,017 = 0,123$

промежуточные граница 2: $D_{cp} + \sigma_2 = 0,14 + 0,05 = 0,19$

Таблица 7 – Распределение рыночных долей конкурентов

$(D_{\min}; D_{cp} - \sigma_1)$ (0,07; 0,123)	$(D_{cp} - \sigma_1; D_{cp})$ (0,123; 0,14)	$(D_{cp}; D_{cp} + \sigma_2)$ (0,14; 0,19)	$(D_{cp} + \sigma_2; D_{\max})$ (0,19; 0,32)
2, 4, 5, 6, 7	-	-	1, 3
IV	III	II	I
Аутсайдеры рынка	Предприятия со слабой конкурентной позицией	Предприятия с сильной конкурентной позицией	Лидеры рынка

Определение темпа прироста доли рынка

Данные для расчета представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Рыночные доли предприятий в 2000 году

Предприятие	Объем продаж, кг (K_i)	Средняя цена 1 кг торта, руб. (C_i)	Выручка предприятия, руб. (B_i)	Рыночная доля предприятия по количеству реализованной продукции (D_i^k)	Рыночная доля предприятия по общей стоимости реализованной продукции (D_i^b)
1	2	3	4	5	6
1	20000	120	2400000	0,19	0,275
2	11000	95	1045000	0,104	0,12
3	17000	98	1666000	0,16	0,191
4	18000	71	1278000	0,17	0,146
5	8000	85	680000	0,08	0,078
6	15200	56	851200	0,144	0,097
7	16000	51	816000	0,152	0,093
Итого	105200	-	8736200	1	1

Темп прироста рыночной доли i – го предприятия определяется по формуле 13.

Минимальное (T_{\min}) и максимальное (T_{\max}) значения темпа прироста доли определяются по величине значения T_i :

$$T_{\min} = -16 \% , T_{\max} = 8,2 \%$$

Определим среднеарифметическое значение темпа прироста рыночной доли:

$$\bar{T}_a = \bar{x}_a = \frac{\sum x_i}{n} = \frac{8,2 + 0 + 7,6 - 16 + 1,3 - 14 - 1,6}{7} = -2,07$$

$T_i < \bar{T}_a$	$\bar{T}_a = -2,07\%$	$T > \bar{T}_a$
Фирмы 4, 6	-	Фирмы 1, 2, 3, 5, 7

$$\bar{T}_1 = \frac{(-16 - 14)}{2} = -15$$

$$\bar{T}_2 = \frac{(8,2 + 0 + 7,6 + 1,3 - 1,6)}{5} = 3,1$$

Расчет среднеквадратического отклонения темпа прироста рыночной доли:

$$\sigma_1 = \sqrt{\left(\frac{1}{2}\right) * ((-16 - (-15))^2 + (-14 - (-15))^2)} = 1$$

$$\sigma_2 = \sqrt{\left(\frac{1}{5}\right) * ((8,2 - 3,1)^2 + (0 - 3,1)^2 + (7,6 - 3,1)^2 + (1,3 - 3,1)^2 + (-1,6 - 3,1)^2)} = 4,03$$

Определим границы классификационных групп по темпу прироста рыночной доли:

нижняя граница: $T_{\min} = -16 \% ,$

верхняя граница: $T_{\max} = 8,2 \%$

промежуточные граница 1: $T_{cp} - \sigma_1 = -2,07 - 1 = -3,07$

промежуточные граница 2: $T_{cp} + \sigma_2 = -2,07 + 4,03 = 1,96$

$(T_{\min} ; T_{cp} - \sigma_1)$ (-16; -3,07)	$(T_{cp} - \sigma_1 ; T_{cp})$ (-3,07; -2,07)	$(T_{cp} ; T_{cp} + \sigma_2)$ (-2,07; 1,96)	$(T_{cp} + \sigma_2 ; T_{\max})$ (1,96; 8,2)
4, 6	-	2, 5, 7	1, 3
IV	III	II	I
С быстро ухудшающейся конкурентной позицией	С ухудшающейся конкурентной позицией	С улучшающейся конкурентной позицией	С быстро растущей конкурентной позицией

На основании проведенных расчетов строим конкурентную карту рынка.

Из данной матрицы можно сделать вывод, что лидирующее положение на рынке занимает предприятие «Три толстяка», «Дом хлеба», а положение

аутсайдера - кондитерская фабрика «Зея», компания «Простор». Остальным предприятиям следует обоснованно подойти к вопросам разработки стратегии конкуренции.

Таблица 9 - Матрица формирования конкурентной карты рынка тортов г. Благовещенска

Темпы прироста рыночной доли T_i		Рыночная доля D_i			
		Классификационные группы			
		I	II	III	IV
	Лидеры рынка	с сильной конкурентной позицией	со слабой конкурентной позицией	Аутсайды рынка	
	$(D_{cp} + \sigma_2; D_{max})$	$(D_{cp}; D_{cp} + \sigma_2)$	$(D_{cp} - \sigma_1; D_{cp})$	$(D_{min}; D_{cp} - \sigma_1)$	
I	С быстро растущей конкурентной позицией	$(T_{cp} + \sigma_2; T_{max})$	1, 3		
II	С улучшающейся конкурентной позицией	$(T_{cp}; T_{cp} + \sigma_2)$		2, 5, 7	
III	С ухудшающейся конкурентной позицией	$(T_{cp} - \sigma_1; T_{cp})$			
IV	С быстро ухудшающейся конкурентной позицией	$(T_{min}; T_{cp} - \sigma_1)$		4, 6	

Обсуждение (выводы)

Практическая работа №4. (2 часа)

Тема: Методы диагностики бизнес портфеля компании. Формирование продуктовой стратегии предприятия.

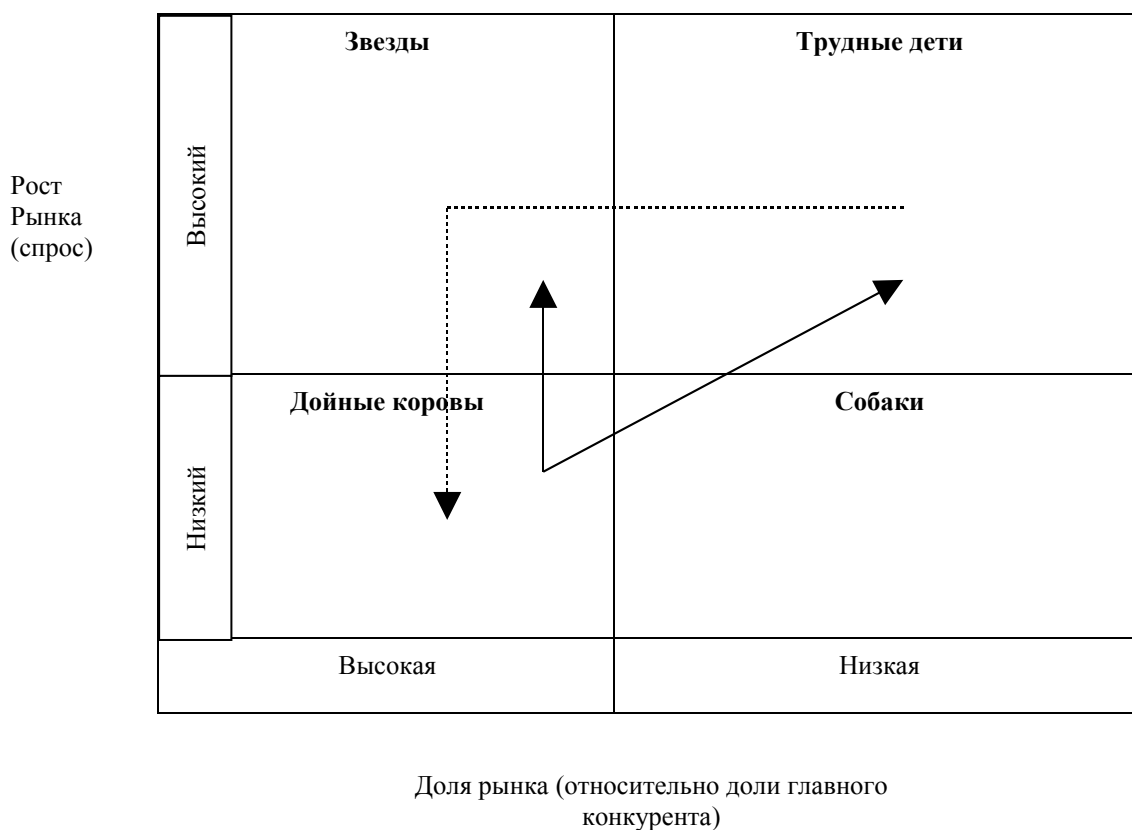
ПЛАН РАБОТЫ

- 1) о бизнес стратегиях и важности матричных методов в стратегическом планировании;
- 2) формирование продуктовой стратегии организации (расчет БКГ) + модифицированная матрица БКГ;
- 3) SPACE метод для определения маркетинговой стратегии;
- 4) ситуация - стратегия маркетинга, торговой предприятие в поисках стратегии.

Матрица Бостон Консалтинг групп – представляет собой модель или отображение позиции конкретного бизнеса в стратегическом пространстве, которое задается двумя координатными осями.

Горизонтальная ось – это измерение относительной доля конкретного бизнеса коммерческой организации по данному конкретному продукту на конкретном рынке данного продукта.

Вертикальная ось – это измерение темпов прироста рынка соответствующего продукта.



—▶ - приоритетные направления инвестирования

⋯▶ - желательная организация эволюции

Модель предполагает следующий типовой набор стратегических решений по конкретным видам бизнеса:

1. Звезды: надо оберегать и усиливать, т.е. долю соответствующего бизнеса на данном рынке в заданной стратегической перспективе следует сохранять и увеличивать.

Это новые бизнес области. Занимающие относительно большую долю бурно растущего рынка, операции на котором приносят высокие прибыли. Эти области можно назвать лидерами своих отраслей. Они приносят организациям высокий доход. Главная проблема это определение баланса между доходом и инвестициями в эту область, что бы в будущем гарантировать их возврат. (стараться сохранить или увеличить долю на рынке)

2. Дойные коровы: необходимо беречь, жестко контролировать, «доить», то есть по таким бизнесам на стратегическую перспективу следует установить оптимальные инвестиции и жестко их контролировать, а избыток денежной наличности направлять на развитие других бизнесов.

Это бизнесы, получившие относительно большую долю рынка. Однако со временем их рост значительно снизился. В настоящее время обеспечивают организации достаточную прибыль, чтоб бы удерживать на рынке свои конкурентные преимущества. Поток наличности в них хорошо сбалансирован, поток инвестиций требуется минимум. Такая бизнес область может принести очень большие доходы организации. (стараться сохранять или увеличивать долю своего бизнеса на рынке)

3. Трудные дети: - необходимо изучать специально. Для таких бизнесов возможно: или посредством целевых инвестиций попытаться перевести в звезды, или конкретный бизнес постараться сократить.

Это бизнесы конкурируют в растущих отраслях, но занимают относительно небольшую долю рынка. Это сочетание приводит к необходимости увеличении инвестиций в целях защиты своей доли рынка и гарантирования выживания на нем. Эти области чаще являются чистыми потребителями денежной наличности. Их стратегия: это либо становиться прибыльными, либо нет. (либо идти на увеличение доля бизнеса на рынке, либо довольствоваться тем, что достигнуто, либо сокращать бизнес)

4. Собаки – от них следует избавляться, т.е бизнесы или ликвидируются или сокращаются. Это бизнесы с относительно небольшой долей и в медленно развивающихся отраслях. (довольствоваться своим положение, либо сокращать его, либо ликвидировать данный вид бизнеса в своей организации).

При использовании БКГ важно правильно измерить темпы роста рынка и относительную долю организации на этом рынке. Измерение должно производиться на основе данных за 2-3 года. Относительная доля организации на рынке, это отношение объема продаж организации в данной области, к объему продаж организации лидера в этом бизнесе. Если организация сама является лидером, то рассматривается ее отношение к первой следующей за ней организацией.

Построим данную матрицу: является методом уяснения текущей стратегии предприятия, для формирования продуктовой стратегии.

Предприятие специализируется на выпуске фотоаппаратов, видеокамер, высокоточных оптических приборах, в последнее время освоил выпуск видеокамер. Продукция имеет спрос в России, ближнем зарубежье, развивающихся странах, в странах Западной Европы.

Основные потребители – это медицина, сельское хозяйство, оборонная промышленность. Даны по объемам реализации представлены в табл №1.

- 1) в качестве критериев необходимо использовать темпы роста рынка (объемов продаж) и относительную долю рынка продукту (или стратегическая зона хозяйствования).
- 2) Рассчитать темпы роста рынка, которые характеризуют движение продукции на рынке и определяются для каждого продукта с помощью индекса темпа роста или с помощью среднегодовых темпов их изменения.

(индекс темпа роста определяется как отношение объема реализации продукции 2001 г к объему реализации за 2000 год, выражается в % или коэффициентах роста) А среднегодовой темп изменения объемов реализации:

$$T(\text{сред}) = (n-1) \sqrt{(Y_n/Y_1)}, \text{ где } n - 2001 \text{ год, } 1 \text{ базовый } 1998$$

3) доля на рынке определяется путем отношения доля предприятия на рынке к доле ведущей конкурирующей фирмы. (для рынка определяется отношением объема реализации предприятия или сильнейшего конкурента к емкости рынка данной продукции соответственно).

Данные представлены в таблице.

3) для построения БКГ необходимо определить положение номинальной (центральной линии матрицы), используется два подхода.

- Мах доля рынка на /2;

- Мах – Мин / 2. (обозначается 1).

Заносят все значения на координаты, причем диаметр круга для изображении продукта выбирается пропорционально доле объема продукции в общем объеме реализации предприятия). (рис. 1)

Анализ является инструментом стратегического менеджмента. Зная фактическое состояние СЗХ, можно разработать стратегию на ближайшую перспективу, а затем сравнить фактические и планируемые показатели.

4) в соответствии с фактическим состоянием СЗХ разносят по зонам (см. табл. № 3).

Коровы как правило имеют большую долю на рынке, формируя положительные денежные потоки, которые могут быть направлены на развитие перспективных СЗХ.

Звезды, образуют положительные потоки, требуют больших инвестиций. То есть избыточные средств не имеют.

Трудные дети требуют особого внимания, так как нет однозначного ответа следует их поддерживать или нет (все зависит от принятого решения, если необходимо поддержать то необходимо определить источники инвестирования).

Собаки – имеют отрицательные потоки, их следует внимательно проанализировать, для определения необходимости их дальнейшего существования на рынке.

То есть исходя из нашей ситуации источниками инвестиций могут выступать **СЗХ 1, может 8** и вероятно **4.**, так как занимают большую долю рынка.

СЗХ 9 в случае принятия решения о ее ликвидации, можно предпринять стратегию «сбора урожая», и после ее продажи дать определенные средства для инвестирования. Следует внимательно изучить **СЗХ 9**, и ее перспективы. В случае ее вывода с рынка она может стать источником инвестиций.

То есть можно определить следующие стратегии развития СЗХ:

- 1) **1,2,8** – стратегию удержания рынков, сохранения своей доли на рынке.
- 2) **2,4,5** – требуют значительных инвестиций, направленных на развитие доли на рынке, рост объемов производства и реализации, для них характерна стратегия роста. Их развитие планируется за счет средств от **1,8,4**.
- 3) **СЗХ 3**, видимо тоже предполагает стратегию роста. Увеличения объемов продаж, то есть постепенный ее переход к звездам.
- 4) **СЗХ 9** скорее следует выводить с рынка, применив стратегию сбора урожая, то есть максимизировать прибыль, затем бизнес подлежит продаж. Полученные средства следует направить для развития перспективных СЗХ. (Однако в данной ситуации может возникнуть политический фактор, так как продукции нужна для укрепления обороноспособности страны).
- 5) **СЗХ 6** динамично набирает темп своего развития, следует поддерживать инвестициями.

Желаемое перемещение представлено на рисунке 3.

Другим этапом является оценка гибкости имеющегося портфеля СЗХ. Ее проводят по:

- 1) степени концентрации продаж (прибыли) в отдельных СЗХ.

Раздаточный материал

Формирование продуктовой стратегии предприятия

№10 – Характеристика портфеля предложения предприятия

№ п/п	Продукция предприятия	Объем реализации по годам, тыс. руб.				Доля рынка 2001 г., %	
		1998	1999	2000	2001	предприятия	конкурента
1	Фотоаппараты для России и ближнего зарубежья	2400	2900	2900	2500	34	17
2	Фотоаппараты для развивающихся стран	510	550	590	649	3,3	2
3	Фотоаппараты для стран западной Европы			90	130	5	7

Продолжение таблицы 10

№ п/п	Продукция предприятия	Объем реализации по годам, тыс. руб.				Доля рынка 2001 г., %	
		1998	1999	2000	2001	предприятия	конкурента
4	Кинокамеры для России и ближнего зарубежья	1650	1700	1850	2405	11	9
5	Кинокамеры для развивающихся стран	200	240	280	448	15	10
6	Видеокамеры для России и ближнего зарубежья			60	10	1	7
7	Оптические приборы для армии и флота	900	600	580	348	40	18
8	Оптические приборы для медицинских организаций	1000	1000	980	686	16	16
9	Оптические приборы для предприятий оборонной промышленности	1600	1200	900	400	2	4

№11 – Расчетные данные для построения Матрицы БКГ

№ СЗХ	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Показатель									
Темпы роста рынка	0,86	1,1	1,44	1,3	1,6	1,67	0,6	0,7	0,44
Относительная доля рынка (ОДР)	2,0	1,6	0,7	1,2	1,5	0,1	2,2	1,0	0,5
Доля продукции в общем объеме реализации предприятия, %	32,6	8,5	1,7	31,4	5,85	1,3	4,5	8,95	5,2

№12 – Распределение СЗХ по зонам матрицы БКГ

«Собаки»	«Трудные дети»	«Звезды»	«Коровы»
№9 Оптические приборы для предприятий оборонной	№3 Фотоаппараты для стран Западной Европы (1,7%) №6 Видеокамеры для России и ближнего	№2 Фотоаппараты для развивающихся стран (8,5%) №4 Кинокамеры для	№1 Фотоаппараты для ближнего зарубежья (32,6%) №2 Оптические

промышленности (5,2%)	зарубежья (1,3%)	России и ближнего зарубежья (31,4%) №5 Кинокамеры для развивающихся стран (5,85%)	приборы для медицинских организаций (10,7%) №7 Оптические приборы для армии и флота (4,5%)
--------------------------	------------------	---	---

Рисунок 4 – Матрица БКГ фактического состояния фирмы

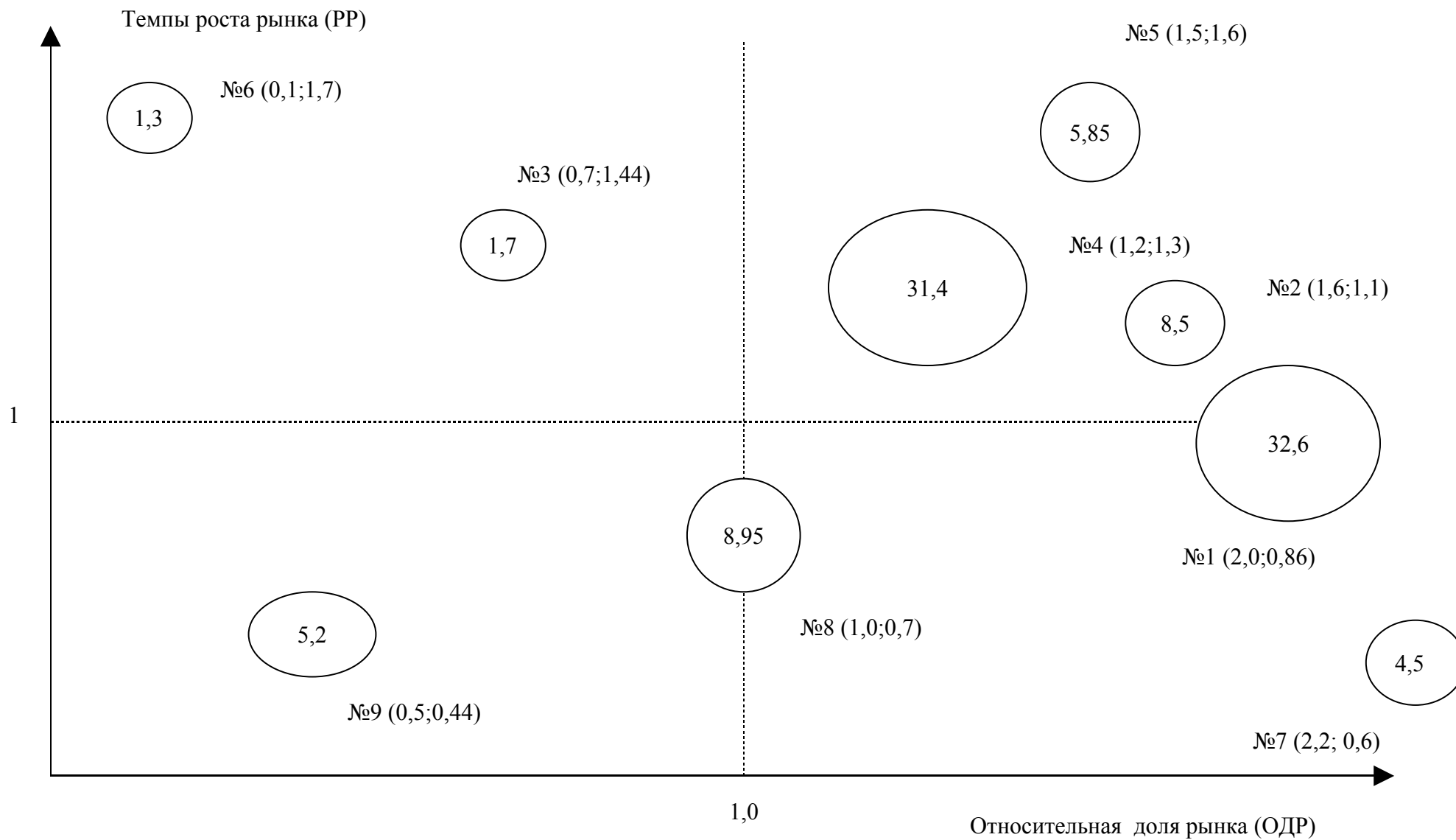
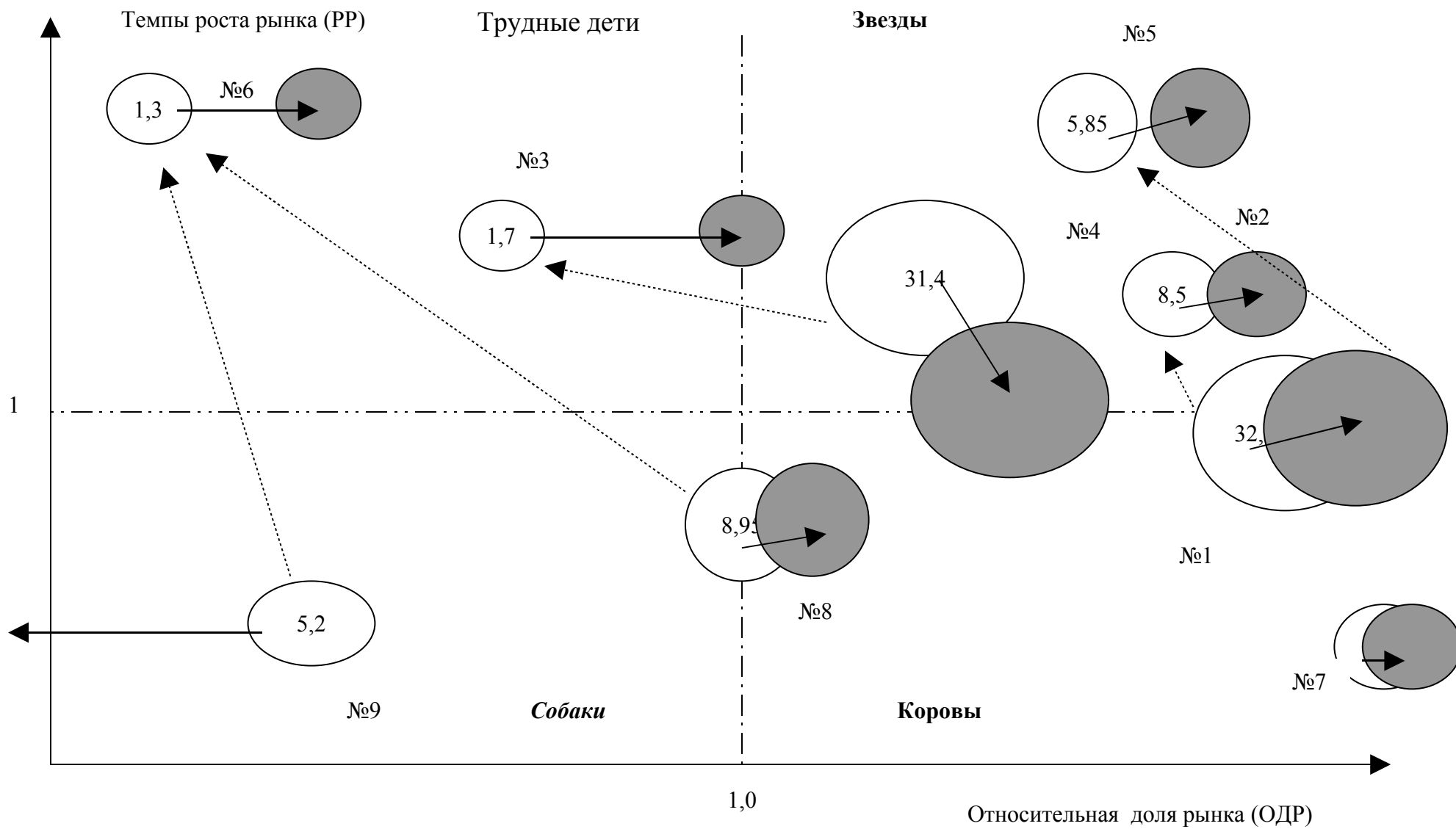
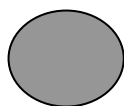
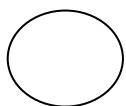


Рисунок 5 – Матрица БКГ на конец планируемого периода



Обозначения:



- соответственно фактическое и планируемое положение СЗХ на пространстве;
- направление перемещения СЗХ в пространстве, в соответствии с принятой стратегией;
- направление инвестиций на развитие СЗХ от предполагаемого источника.

Оценка степени гибкости имеющегося портфеля СЗХ

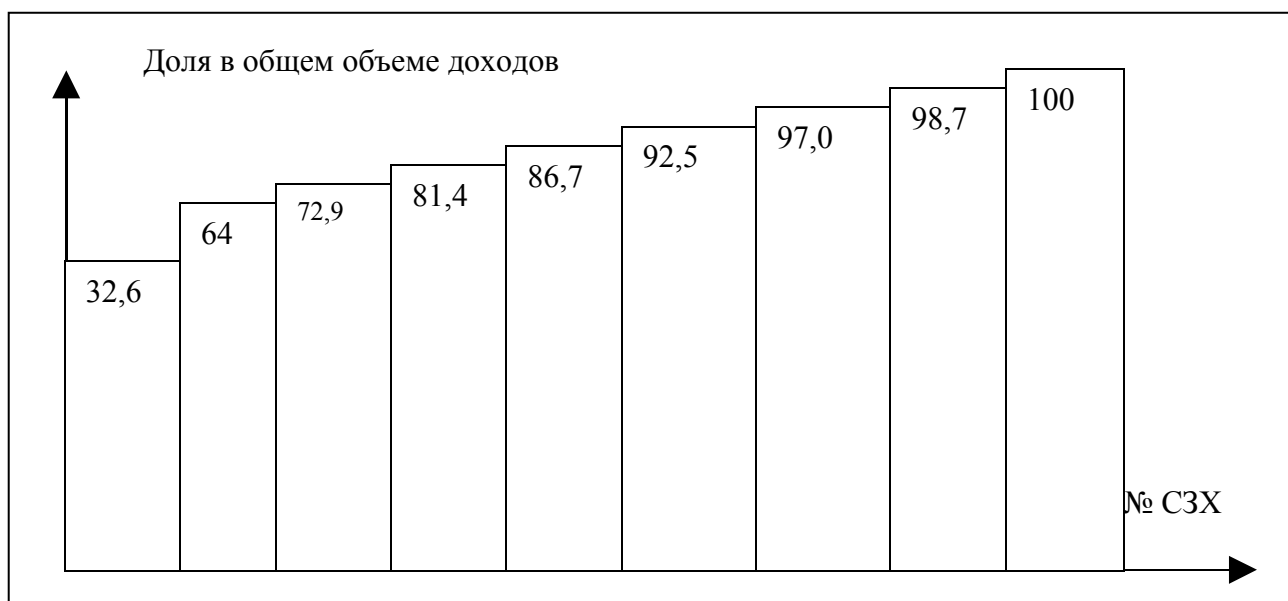


Рисунок 6 – Кумулятивная гистограмма доходов от реализации

Обсуждение (подведение итогов)

Практическая работа №5. (4 часа).

Тема: Разработка стратегии диверсифицированного роста и управление компанией в условиях многопродуктового портфеля.

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 включает две части. 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.

Главные цели кейса:

1. выработать навыки формирования альтернативных вариантов развития бизнеса, идентификации и оценки стратегии при изучении дисциплин стратегический менеджмент, управление диверсификации производства;
2. приобрести умения в работе с информацией;

3. привить навыки выработки коллективных управленческих решений.

При анализе и обсуждении кейса решаются следующие задачи:

1. выработка навыков выявления критических факторов внешней и внутренней среды, оказывающих воздействие на развитие текущего бизнеса;

2. приобретение навыков определения мотивов и предпосылок способных устранить угрозы и усилить сильные стороны и возможности предприятия;

3. выработка умений разработки альтернативных вариантов развития предприятия;

4. закрепления знаний в определении достоинств и недостатков вложения средств в реализацию стратегии диверсифицированного роста, а именно, производство жестяной банки.

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.

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

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

Материал ситуации должен быть выдан слушателю 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.

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, SNW-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. Для идентификации стратегии студент может воспользоваться типологией стратегии, изложенной авторами: О. С. Виханским, В.Д. Марковой, С.А. Кузнецовой. Данные авторы выделяют стратегии концентрированного роста и диверсифицированного роста. Последние подразделяются на связанную и несвязанную диверсификацию. Цели диверсификации при этом разные: связанная диверсификация направлена на получение синергетического эффекта, а несвязанная – на снижение риска. Стратегия, предложенная к оценке, может быть определена как обратная вертикальная интеграция, так как предприятие стремится контролировать поставщика, то есть устранить угрозу, связанную с ростом себестоимости конечной продукции.

4. На данном этапе студенты, используя теоретический материал по курсу стратегический менеджмент должны выявить мотивы и предпосылки вертикальной интеграции. Мотивами могут быть: получение синергетического эффекта, экономия затрат, более рациональное использование ресурсов. Предпосылками выбранной стратегии являются влияние поставщиков, а также высокие издержки компании.

5. 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».

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. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент /А.Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2004. – 415 с.

5. Стратегический менеджмент [Текст] : учеб.: рек. Мин. обр. РФ / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М. : Экономистъ, 2003, 2004, 2005. - 415 с.

6. Стратегический менеджмент [Текст] : Концепции и ситуации для анализа: Пер. с англ. / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд Ш. - М. ; СПб. ; Киев : Вильямс, 2003. - 925 с.

7. Стратегический менеджмент [Текст] : Курс лекций: Учеб. пособие: Рек. Мин. обр. РФ / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М. : Инфра-М, 2004, 2005, 2006 ; Новосибирск : Сиб. соглашение. - 288 с.

8. Стратегическое управление [Текст] : учеб.: рек. Мин. обр. РФ / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. - М. : Омега-Л, 2006. - 464 с.

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».

Раздаточный материал

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»

Ранним утром в кабинете экономиста ООО ТФП «БКЗ» раздался звонок:

– Геннадий Генрихович! Это Конфедератов Александр Степанович, давайте сегодня разберемся с вопросом о росте затрат на нашу продукцию? В чем там проблема? Мне нужна ваша консультация.

– Хорошо, Александр Степанович, будет сделано.

Конфедератов А. С. был не на шутку обеспокоен ростом цен на производимую консервированную продукцию. «Продукт ведь предназначен для населения со средним уровнем доходов. Что ж, получается, мы подрываем нашу репутацию производителя?» – с такими вопросами Конфедератов А. С. отправился на совещание директоров, где был намерен разобраться в данной проблеме.

В ходе совещания Конфедератов А. С. предложил в недельный срок разработать альтернативные варианты выхода из сложившейся ситуации.

Краткая характеристика предприятия

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

«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.

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. Помимо этого заводом выпускаются полуфабрикаты: пельмени, вареники, хинкали, котлеты, биточки, шницеля в ассортименте. Большинство продукции, выпускаемой консервным заводом, является собственными разработками.

Проблемы внешней среды

Руководство консервного завода задумалось: «В каких условиях внешней среды работает данное предприятие? Какова ситуация в отрасли?»

В настоящее время пищевая и перерабатывающая промышленность страны (пищевкусовая, мясная, молочная, рыбная, мукомольно-крупяная и комбикормовая) представляет собой одну из стратегических отраслей экономики, которая призвана обеспечить население России необходимыми по количеству и качеству продуктами питания. Она насчитывает 30 отраслей с более чем 60 подотраслями и видами производства и объединяет более 22 тысяч предприятий различных форм собственности и мощности (их количество за последние несколько лет возросло в несколько раз) общей численностью работающих около 1,4 млн. человек. Доля пищевой и перерабатывающей промышленности в общем промышленном производстве России составляет около 15 %.

В данном секторе преобладает смешанная и частная собственность. В ходе приватизации 82 % крупных и средних предприятий были преобразованы в открытые акционерные общества, около 12 % – в закрытые акционерные общества и товарищества с ограниченной ответственностью. Однако положение многих предприятий остается тяжелым вследствие недостатка средств для технического переоснащения, низкой покупательной способности населения, обуславливающей неполную загрузку

производственных мощностей, отсутствия инвестиций, неудовлетворительного состояния отечественной сырьевой базы и высоких цен на импортное сырье.

Следует отметить, что в последние годы качество отечественных продуктов питания растет, и большинство российских продуктов по качеству превосходит импортные. По этой причине, а также в связи со случаями ввоза и реализации некачественных и фальсифицированных товаров, спрос на импортное продовольствие падает.

Развитие пищевой промышленности по-прежнему сдерживают: медленный рост платежеспособного спроса основной массы населения, недостаток сельскохозяйственного сырья для перерабатывающих предприятий, сравнительно низкая производительность труда на этих предприятиях.

Развитие отрасли непосредственно зависит от влияния экономических, политических, социальных факторов и научно-технического прогресса.

Итоги последних четырех лет – формирование тенденции к росту экономики (в среднем на 5,8 % в год и более чем на 25 % за 4 года), продолжался рост доходов и уровень потребления. Вместе с тем, социально-экономические проблемы страны говорят о неустойчивости роста. Уровень экономического развития недопустимо низок. Отсюда – низкое качество жизни, усугубляемое большим различием доходов граждан. Сохраняется перекоп структуры экономики в пользу энергосырьевого сектора и транспорта (на долю ТЭКа приходится 30 % промпроизводства, 32 % доходов всех бюджетов на 54 % федерального бюджета). Такой перекоп усложняет модернизацию экономики. При сохранении таких темпов и структуры роста Россия не сможет выйти на приемлемый уровень жизни в ближайшие 10 лет. Инфраструктура экономики не отвечает потребностям бизнеса.

Остается недопустимо высоким и обременительным вмешательство государства в экономическую деятельность: широки полномочия государственных органов в перераспределении ресурсов, высоки административные барьеры для предпринимательства, чрезмерны налоговая нагрузка и прямое участие государства в производстве товаров и услуг.

Государственное регулирование качества продуктов питания осуществляется через стандартизацию и сертификацию. Для развития собственной инициативы товаропроизводителей государство предоставило им право самим разрабатывать и утверждать технические условия на продукцию, что позволяет расширить ассортимент и разнообразить оформление продовольственных товаров.

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

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, текстуранты, 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.

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.

Влияние поставщиков

Для снижения стоимости продукции предприятие стремимся работать без посредников, так как каждый посредник имеет свой процент наценки. Для каждого вида сырья, поставляемого на консервный завод, имеется огромное количество желающих поставлять сырье (таблица 8).

Таблица 8 – Характеристика поставщиков

Вид сырья и материалов	Предприятие-поставщик	Доля рынка, %
Жесть-банка	ООО «Находкинская жестянобаночная фабрика» г. Находка	30
	Жестянобаночная фабрика Приморского края, Кировского района п. Кировский	50
	ООО «Нива» г. Волгодонск	20
Мясное сырье	«Байс-ДВ» г. Владивосток	40
	ООО Торговый Дом «Филимонов» г. Владивосток	25
	ООО «Флорин» г. Владивосток	10
	ЗАО «Мясной двор» г. Барнаул	15
	ЧП Юрков г. Благовещенск	5
	ООО «Россия» г. Благовещенск	5
Крупы	ООО «Фауст-Лидер» г. Благовещенск	40
	ООО «Россия» г. Благовещенск	35
	ООО «Амурагрофис» г. Благовещенск	25
Овощи	ЧП Колокольников г. Благовещенск	100
Печень	ООО «Яйцесбыт»	60
	ЗАО «Кристалл-Амур»	40
Этикетки	ПКИ «Зея»	70
	ИПК «Приамурье»	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.

Высокие затраты вызваны поставками жестяной банки из г.Находки, Приморского края, г. Волгодонска.

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

Возраст потребителей варьирует от школьного до пенсионного.

Срок годности консервов и условия хранения составляют 2 года при температуре от 0 до 20°C 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 данная продукция дешевле за счет отсутствия наценки при транспортировании и за счет реализации в собственных магазинах.

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 – Уварова Л.Г.;

- 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 – Литвина О.В.;

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

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

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

Всего на Благовещенском консервном заводе трудится около 45 человек.

производственный срез

«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.

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.

маркетинговый срез

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. С момента освоения завода была разработана товарная марка продукции. Постоянно ведется разработка новых видов продукции, благодаря чему предприятию удается удерживать потребителя.

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.

Службой маркетинга разработана система скидок оптовым покупателям.

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».

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

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, банко-тары приводят к вынужденным остановкам завода, а также к увеличению затрат предприятия.

На основе анализа финансовых отчетов организации были получены данные, характеризующие ее финансовое положение (таблица).

Таблица 13 – 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

Таблица 14 - Анализ рентабельности капитала

Наименование показателя	2002г.	2003г.
Рентабельность всех активов, %	0,15	-0,025
Рентабельность собственного	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

Таблица 15 - 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
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

«Трудности выбора перспективного направления развития»

Через неделю руководству фирмы поступили различные варианты дальнейшего развития, один из которых представляет собой создание собственного производства жестяной консервной тары. Эта потребность в первую очередь вызвана тем, что доля тары в структуре себестоимости готовой продукции завода составляет 20-30 %.

Рынок консервной банки в Дальневосточном регионе представлен основными производителями жестяной консервной тары:

- 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 банка-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?

В таблице 5 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.

Таблица 16 - Оптовые цены производителей жесть - тары

№ банки	Изготовитель	Цена за 1000 шт. с учетом НДС, рублей	Тариф перевозка 1000 шт., рублей
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

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.

Что 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 жесь ХЛЖК 0,22 - 1 шт.,
- 7)штамп для банки №8 на жесь ХЛЖК 0,22 - 1 шт.,
- 8)штамп для банки №5 на жесь ХЛЖК 0,22 - 1 шт.,
- 9)штамп для крышки №3, 8 на жесь ХЛЖК 0,22 - 1 шт.,
- 10) штамп для крышки №5 на жесь 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, донышко). 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 жесть-банки потребуется следующее сырьё:

- 1) жесть 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.

Вопросы и задания для обсуждения ситуации:

1. В чем состоят сильные и слабые стороны, возможности и угрозы данного предприятия?
2. Какую стратегию развития можно порекомендовать руководству предприятия?
3. Идентифицируйте вид диверсификации в результате организации собственного производства жестяной консервной тары?

4. Какие мотивы и предпосылки послужили стимулом для развития данного направления развития предприятия?
5. Определите достоинства и недостатки при реализации данной стратегии диверсификации?

Практическая работа №6 (2 часа).

Тема: Разработка и реализация стратегии (проводится в виде деловой игры)

Деловая игра: «Катастрофа в пустыне»

Основные задачи игры:

- отработка навыка поведения в дискуссии, умение быть убедительным;
- увидеть роль, которую вы можете выполнять в команде при принятии важного решения;
- разработка и принятие стратегических решений.

Ситуация:

С этого момента все вы – пассажиры авиалайнера, совершавшего перелет из Европы в Центральную Африку. При полете над пустыней Сахара на борту самолета внезапно вспыхнул пожар, двигатели отказали и авиалайнер рухнул на землю. Вы чудом спаслись, но ваше местоположение не ясно. Известно только, что ближайший населенный пункт находится от вас на расстоянии примерно 300 километров. Под обломками самолета вам удалось обнаружить пятнадцать предметов, которые остались неповрежденными после катастрофы.

Задача:

проранжировать эти предметы в соответствии с их значимостью для вашего спасения. Для этого нужно поставить номер 1 – у самого важного предмета, номер 2 – у второго по значимости и так далее до пятнадцатого, наименее важного для вас.

Таблица 17 – Бланк для заполнения каждым участником

Список предметов	Индивидуальная оценка (10 минут)	Оценка в паре (15 минут)	Групповая оценка (не меньше 30 минут)
Охотничий нож			
Карманный фонарь			
Летная карта окрестностей			
Полиэтиленовый плащ			
Магнитный компас			
Переносная газовая плита с баллоном			
Охотничье ружье с боеприпасами			
Парашют красно-белого цвета			
Пачка соли			
Полтора литра воды на каждого			
Определитель съедобных животных и растений			
Солнечные очки для каждого			
Литр водки на всех			
Легкое полупальто на каждого			
Карманное зеркало			

Параметры оценки:

- 1) степень сформированности группы;
- 2) умение организовать дискуссию;
- 3) планирование деятельности;
- 4) компромиссность;
- 5) умение слушать друг друга;
- 6) аргументировать и доказывать свою точку зрения;

Завершение:

Игра завершена, поздравляю всех участников с благополучным освобождением и предлагаю обсудить итоги игры.

«Удовлетворены ли вы личным результатом прошедшего обсуждения? Объясните почему».

«Что вызывало твою неудовлетворенность?»

«Как по твоему, в верном направлении продвигалась ваша дискуссия или нет?»

«Была ли выбрана общая стратегия спасения»

«Что тебе помешало принять активное участие в обсуждении»

«Ты не согласен с принятым решением? Почему тебе не удалось отстаивать свое мнение?»

«Кто в наибольшей степени повлиял на исход группового решения, то есть по сути дела оказался лидером, сумевшим повести за собой группу?»

«Что именно в поведении лидера позволило ему заставить приглушать к себе? На какой стадии появился лидер?»

«Какими способами другие участники добивались согласия с их мнением»

«Какие способы поведения оказались наименее результативными»

«Какие только мешали работе»

«Как следовало бы построить дискуссию, чтобы наиболее быстрым способом достигнуть общего мнения и не ущемить права участников?»

Мнение зарубежных экспертов, с которым вы в праве не соглашаться, но вынуждены учесть важность выбора стратегии спасения:

А) двигаться по пустыне к людям

Б) ждать помощи от спасателей.

Вариант: **Ждать спасателей** (по мнению экспертов наиболее предпочтительный).

1) Полтора литра воды на каждого. В пустыне необходима вода для утоления жажды.

2) Карманное зеркало. Важно для сигнализации воздушным спасателям.

- 3) Легкое полупальто на каждого. Прикроет от палящего солнца днем и от ночной прохлады.
- 4) Карманный фонарь, также средство сигнализации летчикам ночью.
- 5) Парашют красно-белого цвета. И средство прикрытия от солнца, и сигнал спасателям.
- 6) Охотничий нож. Оружие для добычи пропитания.
- 7) Полиэтиленовый плащ. Средство сбора дождевой воды и росы.
- 8) Охотничье ружье с боеприпасами. Может использоваться для охоты и подачи звукового сигнала.
- 9) Солнечные очки на каждого. Помогут защитить глаза от блеска песка и солнечных лучей.
- 10) Переносная газовая плита с баллоном. Поскольку двигаться не придется, может пригодиться для приготовления пищи.
- 11) Магнитный компас. Большого значения не имеет, так как не необходимости определять направление движения.
- 12) Летная карта окрестностей. Не нужна, так как куда важнее знать, где находятся спасатели, чем определять свое местоположение.
- 13) Определитель съедобных животных и растений. В пустыне нет большого разнообразия животного и растительного мира.
- 14) Литр водки на всех. Допустимо использовать в качестве антисептика для обеззараживания при любых травмах. В других случаях имеет малую ценность, поскольку при употреблении внутрь может вызвать обезвоживание организма.
- 15) Пачка соли. Значимости практически не имеет.

Вариант: Двигаться к людям.

- 1) полтора литра воды на каждого
- 2) пачка соли
- 3) магнитный компас
- 4) летная карта окрестностей

- 5) легкое полупальто на каждого
- 6) солнечные очки на каждого
- 7) литр водки на всех
- 8) карманный фонарь
- 9) полиэтиленовый плащ
- 10) охотничий нож
- 11) охотничье ружье с боеприпасами
- 12) карманное зеркало
- 13) определитесь съедобных растений и животных
- 14) парашют красно-белого цвета
- 15) переносная газовая плита с баллоном

Обсуждение (подведение итогов)

Обратная связь (переход на реальные события)

2.5 ВОПРОСЫ, ДЛЯ ПРОВЕРКИ ОСТАТОЧНЫХ ЗНАНИЙ И ЗАЧЕТА

Для проверки остаточных знаний

Тема 1: Стратегическое управление в системе менеджмента

1. Интегрирующей характеристикой в концепции 7 С является «стратегия» организации

_____ Нет _____ Да

2. Стратегическая зона бизнеса – это:

- а) деятельность, приносящая прибыль
- б) сфера ответственности одного из вице – президентов
- в) сегмент внешнего окружения, важный для деятельности фирмы

3. Стратегическое планирование представляет собой процесс:

- а) выбора целей организации
- б) разработка управленческих решений
- в) осуществление миссии организации
- г) обеспечение стабильных условий функционирования

4. Какой принцип соответствует каждой концепции?

Заполните, пожалуйста, представленную таблицу, проставляя крестики в соответствующих клетках.

Концепция	Принцип	
	От настоящего – к будущему	От будущего – к настоящему
Стратегическое планирование		
Стратегический менеджмент		

5. Стратегический хозяйственный центр – это

- а) аппарат президента фирмы
- б) штабной отдел, где разрабатывается стратегический план
- в) бизнес – единица, действующая на конкретном сегменте внешнего окружения
- г) подразделение фирмы, ориентированное на будущее

6. Ключевые компетенции – это требования к персоналу стратегических подразделений:

_____ Да _____ Нет

7. Стратегическое планирование представляет собой процесс:

- а) выбор целей организации
- б) разработки управленческих решений
- в) осуществление миссии организации
- г) обеспечение стабильных условий функционирования

8. Функции стратегического управления президента фирмы не подлежат делегированию

_____ ДА _____ Нет

9. Основной характеристикой организации как открытой системы является :

- а) обмен ресурсами с внешней средой
- б) сильное лидерство
- в) способность адаптировать методы ведения бизнеса к изменяющимся условиям внешнего окружения

- г) правильный подбор персонала
- д) готовность пересмотреть свою миссию.

10. Функции стратегического управления президента фирмы не подлежат делегированию:

- а) ----- Да б) -----Нет

11. Стратегический менеджмент состоит из:

- а) формулирования стратегии;
- б) развития деловых способностей компании;
- в) управление планами компании;
- г) разработка бюджетов;
- д) система планов, ориентированная на рост компании

12. Какой парадигме, какая концепция стратегического управления соответствует?

Поставьте пожалуйста, крестики в соответствующие клетки таблицы:

Парадигма	Концепция		
	Стратегический менеджмент: 1 этап	Стратегическое планирование	Стратегический менеджмент: 2 этап
Управление по инструкциям			
Управление по целям			
Менеджмент - обучение			

13. Текущие программы и бюджеты ориентируют оперативные подразделения организации в их повседневной работе, направленной на обеспечение текущей рентабельности, тогда как стратегические программы и бюджеты закладывают основы будущей рентабельности

- Да -----Нет

Тема 2: Основные составляющие стратегического менеджмента

1. Функциональная оргструктура рекомендуется, прежде всего, для условий (выберите несколько вариантов)

- а) диверсификация
- б) массового производства
- в) малой фирмы
- г) транснациональной корпорации
- д) децентрализованной фирмы
- е) задачи снижения издержек производства и управления

2. Развитие сети бензоколонок корпорацией, владеющей нефтеперерабатывающим заводом, это пример стратегии:

- а) развитие продукта
- б) концентрированного роста
- в) вертикальной интеграции
- г) горизонтальной диверсификации
- д) «сбора урожая»

3. Производство холодильников заводом «ЗИЛ» - это пример стратегии:

- а) интегрированного роста
- б) вертикальной интеграции
- в) связанной диверсификации
- г) несвязанной диверсификации

4. Стратегический менеджмент состоит из

- а) формулирования стратегии
- б) развития деловых способностей компании
- в) управление планами компании
- г) разработка бюджетов
- д) система планов, ориентированных на рост компании

5. На широкий круг потребителей продукции ориентированы стратегии:

- а) лидерство по издержкам
- б) оптимальных издержек
- в) широкой дифференциации

- г) низких издержек
- д) дифференциации

6. Дивизиональная организация структура рекомендуется, прежде всего для условий:

- а) массового производства
- б) монопродуктового производства
- в) концентрированного роста
- г) территориально рассредоточенных операций
- д) транснациональных корпораций

7. Создание ресторана в крупном универмаге – это стратегия:

- а) развития продукта
- б) концентрированного роста
- в) «снятия сливок»
- г) горизонтальной диверсификации
- д) вертикальной интеграции

8. Вертикальная интеграция – одна из разновидностей стратегии:

- а) объединения одинаковых производств
- б) объединение поставщиков и потребителей
- в) улучшение взаимодействия соподчиненных менеджеров разного

уровня

9. Компания одновременно снижает цены и разрабатывает новый ассортимент, она придерживается стратегии:

- а) «захват незанятых пространств»
- б) «наступление на многих фронтах»
- в) «сфокусированная стратегия на издержках»

10. Компания имеет низкую конкурентную позицию в медленно растущей отрасли. Охарактеризуйте компанию с точки зрения матрицы рост/доля:

- а) звезда
- б) знак «?»

- в) собака
- г) дойная корова

11. Компания с сильной конкурентной позицией бизнеса, занимающаяся бизнесом в отрасли с низкой привлекательностью, скорее всего, должна:

- а) избрать стратегию «никаких изменений»
- б) пытаться отобрать бизнес у более слабых конкурентов;
- в) ограничить инвестиции и ориентироваться на выпуск новой продукции
- г) избрать стратегию роста, направленную на концентрическую диверсификацию

12. Организационная структура предприятия не может оставаться неизменной, потому что...

- а) перспективы развития
- б) микроокружение
- в) цели деятельности
- г) внешняя среда

13. Какая структура стратегического анализа внутренней среды организации является правильной?

Поставьте, пожалуйста, крестик напротив выбранного варианта (выбирается только один вариант).

Варианты	Содержание ответа	Отметка о выборе
1	Стратегический анализ в соответствии со структурой отдельных бизнесов организации	
2	Стратегический анализ, который соответствует функциональной структуре организации	
3	Ситуационный стратегический анализ, который обеспечивает стратегический бизнес - успех	

14. Что такое миссия организации?

Поставь те пожалуйста, крестик напротив выбранного варианта (выбирается только один вариант).

Варианты	Содержание ответа	Отметка о выборе
1	Миссия – это главная цель первого уровня дерева целей организации	
2	Миссия – это главная цель организации, которая определяет как приоритетное направление ее деятельности, так и основную причину ее существования	
3	Миссия – это формулировка основного направления деятельности организации	
4	Миссия – это главная цель организации, которая официально утверждена в ее бизнес плане.	

15. Создание магазина тканей при текстильной комбинате – это стратегия:

- а) развития продукта
- б) «снятия сливок»
- в) вертикальной интеграции
- г) горизонтальной дифференциации
- д) «флангового охвата»

16. Основной характеристикой организации как открытой системы является:

- а) обмен ресурсами с внешней средой;
- б) сильное лидерство;
- в) способность адаптировать методы ведения бизнеса к изменяющимся условиям внешнего окружения;
- г) правильный подбор персонала;
- д) готовность пересмотреть миссию

17. Компания одновременно снижает и разрабатывает новый ассортимент, она придерживается стратегии:

- а) «захват незанятых пространств»
- б) «наступление на многих фронтах»

- в) «лидерство по издержкам»
- г) «сфокусированная стратегия низких издержек»

18. Предпосылки развития диверсификации производства

- а) падение нормы прибыли в отраслях экономики;
- б) развитие научно-технического прогресса;
- в) экономическая ограниченность ресурсов;
- г) неравномерно экономическое развитие сфер и видов деятельности;
- д) накопление капитала в отраслях производства.

19. Организационная структура предприятия не может оставаться неизменной, потому что..... изменяется

- а) перспективы развития;
- б) микроокружение;
- в) цели деятельности;
- г) внешняя среда;
- д) квалификация работников

20. Выразите свое согласие и несогласие с утверждением:

По тому, как организация формулирует свою миссию, можно судить о том, насколько ясна ее стратегия

21. Выразите свое согласие или несогласие с приложенным утверждением:

Миссия детализирует статус предприятия и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационный уровнях

-----Да -----Нет

22. Выразите свое согласие или несогласие с утверждением:
Ориентир представляет собой цель, которой стремится достичь организация, а стратегия – средство для достижения цели:

-----Да -----Нет

Тема 3: Анализ стратегических факторов внешней среды

1. В перечень «пяти сил М. Портера» входят следующие характеристики (выберите несколько)

- а) возможности и угрозы на конкретном рынке
- б) появление новых конкурентов
- в) способность поставщиков торговаться
- г) размер отрасли
- д) деловая культура

2. Входной барьер в виде большого масштаба производства удерживает новых конкурентов от вхождения в отрасль, так как принуждает их:

а) нести дополнительные затраты, направленные на преодоление лояльности покупателя к старой фирме

- б) инвестировать большой капитал
- в) нести дополнительные переходные затраты
- г) применять дополнительную систему скидок

3. Предпосылки развития диверсификации производства:

- а) падение нормы прибыли в отраслях экономики
- б) развитие научно технического прогресса
- в) экономическая ограниченность ресурсов
- г) неравномерное экономическое развитие сфер и видов

деятельности

д) накопление капитала в отраслях производства

4. Какие из приведенных барьеров вступления и выхода из отрасли являются легальными и искусственными:

- а) эффект масштаба производства;
- б) патенты, лицензии
- в) бюрократия
- г) природно-географические
- д) государственные стандарты и качества
- е) количество и структура капитала

5. Входной барьер в виде большого масштаба производства удерживает новых конкурентов от вхождения в отрасль, так как принуждает их:

а) нести дополнительные затраты, направленные на преодоление лояльности покупателя к старой фирме

б) инвестировать большой капитал

в) нести дополнительные переходные затраты

г) применять дополнительную систему скидок

6. В среде «пяти сил Портера» присутствуют (выберите несколько вариантов) :

а) товары-заменители;

б) сила менеджмента компании;

в) сила потребителей в торговле;

г) сила госрегулирования;

д) крепость стратегических альянсов.

7. SWOT- анализ основан на оценке следующих параметров (выберите несколько):

а) темп роста спроса

б) сильные стороны фирмы

в) угрозы

г) доля продукции на рынке

д) возможности

е) слабые стороны фирмы

8. SWOT- анализ предусматривает выявление и подробное рассмотрение (выберите несколько вариантов) :

а) сильных сторон фирмы;

б) благоприятных возможностей для бизнеса;

в) слабых сторон для организации;

г) угроз для бизнеса.

9. Какие из приведенных барьеров вступления и выхода из отрасли являются легальными и искусственными:

- а) эффект масштаба производства;
- б) патенты, лицензии;
- в) бюрократия;
- г) природно-географические;
- д) государственные стандарты качества;
- е) количество и структура капитала

10. Что является главной целью стратегического анализа внешней среды организации?

Поставьте, пожалуйста, крестик напротив выбранного варианта (выбирайте только один вариант).

Варианты	Содержание ответа	Отметка о выборе
1	Информация о возможностях, которую надо учитывать при формулировании миссии организации	
2	Информация об угрозах, которую надо учитывать при разработке продуктово-маркетинговой стратегии организации	
3	Информация об угрозах и возможностях, которую надо учитывать при принятии всех ключевых стратегических решений	

11. Входной барьер в виде большого масштаба производства удерживает новых конкурентов от вхождения в отрасль, так как принуждает их:

- а) нести дополнительные затраты, направленные на преодоление лояльности покупателя к старой фирме;
- б) инвестировать большой капитал;
- в) нести дополнительные переходные затраты;
- г) применять дополнительную систему скидок

12. Выразите свое согласие или несогласие с утверждением.

Факторами внешней среды организации прямого воздействия являются цели, структура, задачи, технология и люди:

-----Да -----Нет

Тема 4: Портфельный анализ

1. Матрица «Дженерал Электрик – Мак Кинси» основана на оценке следующих параметров (выберите несколько):

- а) темп роста спроса
- б) сильные стороны фирмы;
- в) позиция бизнес единицы
- г) слабые стороны фирмы
- д) привлекательность отрасли
- е) доля рынка

2. «Дикая кошка» - это стратегическая зона бизнеса, по отношению к которой следует:

- а) непременно уходить;
- б) долго оставаться
- в) проявлять осторожность в перспективных решениях

3. Компания имеет низку конкурентную позицию в медленно растущей отрасли. Охарактеризуйте компанию с точки зрения матрицы рост / доля:

- а) звезда
- б) знак «?»
- в) собака
- г) дойная корова

4. Компания с сильной конкурентной позицией бизнеса, занимающаяся бизнесом в отрасли с низкой привлекательностью, скорее всего должна:

- а) избрать стратегию «никаких изменений»
- б) пытаться обогнать бизнес у более слабых конкурентов

в) ограничить инвестиции и ориентироваться на выпуск новой продукции

г) избрать стратегию роста, направленную на концентрическую диверсификацию

5. Какую модель следует применять в каждой типовой ситуации?

Поставьте пожалуйста, крестик в соответствующей клетке таблицы (только один крестик в каждой строке).

Тип модели	Тип ситуации			
	Существенными являются факторами:			
	-только рост рынка	привлекательность рынка; - конкурентный статус	привлекательность рынка -конкурентный статус -стадия жизненного цикла	привлекательность рынка -конкурентный статус -стадия жизненного цикла - другие факторы
	Ситуация 1	Ситуации 2	Ситуации 3	Ситуация 4
AD1 - LC				
GE				
/McKinsey				
BCG				
Уникальная				

6. Матрица Бостонской консультационной группы основана на оценке следующих параметров «единиц бизнеса» (выберите несколько):

- а) привлекательность отрасли
- б) темп роста спроса
- в) доля рынка
- г) сильные стороны единиц
- д) объем рынка

7. «Дойная корова» - это СЗБ, для которого характерно:

- а) интенсивное вложение капитала
- б) анализ вариантов будущего развития

в) перераспределение прибыли в другие СЗБ

8. Компания имеет среднюю конкурентную позицию бизнеса в отрасли с низкой привлекательностью. Какая стратегия наиболее приемлема:

а) стратегия сокращения, направленная на банкротство и ликвидацию

б) стратегия сокращения путем банкротства

в) стратегия концентрации через вертикальную интеграцию

г) стратегия конгломеративной диверсификации

9. Матрица «МакКинси» основана на оценке следующих параметров бизнес – единиц (выберите два из пяти);

а) привлекательность отрасли;

б) темп роста спроса;

в) доля рынка;

г) позиция бизнес – единицы;

конкурентные преимущества.

10. Компания имеет низкую конкурентную позицию в медленно растущей отрасли. Охарактеризуйте компанию с точки зрения матрицы рост ,доля :

а) звезда

б) знак «?»»

в) собака

г) дойная корова

11. Компания с низкой конкурентной позицией бизнеса, занимающаяся в отрасли с низкой привлекательностью, скорее всего должна:

а) избрать стратегию «никаких изменений»

б) пытаться отобрать бизнес у более слабых конкурентов;

в) ограничить инвестиции и ориентироваться на выпуск новой продукции;

г) избрать систему роста, направленную на концентрическую диверсификацию

12. Кокой вид конкурентного преимущества и какая рыночная сфера соответствуют указанной БКС? Поставьте, пожалуйста, один крестик в каждой таблице.

БКС №1 – Глобальная дифференциация

Вид преимущества	Сфера	
	Весь рынок	Ниша
Дифференциация		
Лидерство по издержкам		

БКС №2 – Фокусированная дифференциация

Вид преимущества	Сфера	
	Весь рынок	Ниша
Дифференциация		
Лидерство по издержкам		

БКС №3 – Глобальное лидерство по издержкам

Вид преимущества	Сфера	
	Весь рынок	Ниша
Дифференциация		
Лидерство по издержкам		

БКС №4 – Фокусированное лидерство по издержкам

Вид преимущества	Сфера	
	Весь рынок	Ниша
Дифференциация		
Лидерство по издержкам		

Тема 6: Выработка корпоративной стратегии

1. Компания имеет среднюю конкурентную позицию бизнеса в отрасли с низкой конкурентной привлекательностью. Какая корпоративная стратегия наиболее приемлема:

- а) стратегия сокращения, направленная на банкротство и ликвидацию
- б) стратегия сокращения путем банкротства
- в) стратегия концентрации через вертикальную интеграцию
- г) стратегия конгломеративной диверсификации

2. Компания одновременно снижает цены и разрабатывает новый ассортимент, она придерживается стратегии:

- а) «захват незанятых пространств»
- б) «наступление на многих фронтах»
- в) «лидерство на издержках»
- г) «сфокусированная стратегия низких издержек»

3. Почему системное построение корпоративной стратегии следует начинать с разработки именно продуктово-маркетинговой стратегии?

Поставьте, пожалуйста крестик напротив выбранного варианта (выбирается только один вариант).

Варианты	Содержание ответа	Отметка о выборе
1	Потому что организация должна иметь прогнозную информацию о перспективах продаж своего продукта на разных рынках	
2	Потому что суть деятельности любой организации – создание продукта и реализация его на рынке	
3	Потому что организация должна учитывать тенденции изменения рынка	

4. Компания имеет среднюю конкурентную позицию бизнеса в отрасли с низкой привлекательностью. Какая корпоративная стратегия наиболее приемлема:

- а) стратегия сокращения, направленная на банкротство;
- б) стратегия сокращения путем банкротства;
- в) стратегия концентрации через вертикальную интеграцию;
- г) стратегия конгломеративной диверсификации.

5. Какая схема является правильной?

Варианты	Содержание ответа	Отметка о выборе
1	ПМС (как есть) → ПМС (как будет) → ССИ КС	
2	ПМС (как есть) → ПМС (как будет) → стратегия основных подсистем КС	

где, ПМС – продуктово – маркетинговая стратегия;

ССИ – стратегия организационно-структурных изменений;

КС – корпоративная стратегия.

Вопросы к зачету

1. Стратегический аспект в управлении организацией
2. Сущность стратегического менеджмента
3. Эволюция стратегического менеджмента
1. Отличительные особенности стратегического и оперативного управления
2. Сравнительная характеристика типов поведения организаций: приростной, предпринимательский.
3. Ключевые функции отдела стратегического развития и функции менеджера по развитию организации
4. Модель стратегического управления
5. Миссия организации
6. Цели организации
7. Иерархия стратегий
8. Переменные окружающей среды и цели анализа внешней среды
9. Методы анализа внешней среды
10. Анализ отрасли
11. Модель пяти сил Портера
12. Стратегические группы конкурентов
13. Цели и принципы управленческого анализа
14. Этапы управленческого анализа

15. Оценка стратегического потенциала
16. Стратегические методы анализа внутренней среды
17. Анализ корневых компетенций
18. Стратегический анализ издержек и «цепочка ценностей»
19. Цели и этапы портфельного анализа
20. Матрица БКГ
21. Матрица МакКинси
22. Матрица А.Д.Литтл
23. Матрица И.Ансоффа
24. Типология корпоративных стратегий
25. Преимущества и недостатки стратегии диверсификации
26. Стратегии вертикальной интеграции
27. Стратегии концентрированного роста
28. Конкурентные преимущества и направления их достижения
29. Стратегия лидерства в издержках
30. Стратегия дифференциации продукции
31. Стратегия фокусирования
32. Взаимосвязь функциональных стратегий
33. Производственная стратегия предприятия
34. Стратегия управления персоналом
35. Инвестиционная стратегия
36. Стратегия внешнеэкономической деятельности
37. Финансовая стратегия
38. Маркетинговая стратегия предприятия
39. Особенности реализации стратегий
40. Стратегические изменения
41. Управление процессом реализации стратегических изменений
42. Стратегический контроль
43. Виды стратегического управления

- 44. Организационная структура как объект стратегических изменений
- 45. Организационная культура как объект стратегических изменений
- 46. Выбор корпоративной стратегии
- 50. Методы портфельного анализа

Примерный вариант заданий для сдачи зачета

1. Индивидуальная практическая работа по ситуациям
2. Вопросы к ситуации:
 1. Проведите анализ стратегических факторов внешней среды организации.
 - - Какие факторы экономической среды являются критическими (инфляция, ставка рефинансирования, уровень безработицы и т.п.)?
 - Какие факторы социально-культурного окружения являются критическими (демографические сдвиги, уровень образования, обычаи и т.п.)?
 - Какие из действующих правовых актов являются критическими (на государственном, региональном и местном уровнях)?
 - Какие научно-технические факторы внешней среды являются критическим (технология производства или оказания услуг, новые материалы, энергия и т.п.)?
 - Какие политические факторы внешнего окружения являются критическими (отношение правительства к отрасли, бизнесу и т.п.)?
 2. Проведите анализ ближайшего (оперативного) окружения.
 - определите экономические характеристики отрасли;
 - проведите анализ конкуренции в отрасли: соперничество среди существующих фирм. Входные и выходные барьеры, конкуренция со стороны товаров заменителей, параметры поставщиков, параметры потребителей;

- определите позиции главных конкурентов с использованием карты стратегических групп;
- оцените перспективы отрасли и дайте оценку отраслевой привлекательности.

3. Проведите диагностику внутренней среды предприятия (функциональный анализ: организации управления в целом, организации и управления исследованиями и разработками, организации и управления маркетингом, организации и управления производством, финансового состояния организации, управления человеческими ресурсами, информационной системы).

4. Определите ключевые конкурентные преимущества и ключевые возможности потенциала организации.

5. Разработайте стратегические альтернативы развития предприятия по следующей схеме:

- сформулируйте проблемы (проблему) предприятия (заполнить таблицу сильных и слабых сторон организации, угроз и возможностей и выделите существенные из них; оцените существующую стратегию; дайте описание проблемы (проблем) с указанием факторов, мнений и допущений, доказывающих ее существование;
- разработайте или уточните миссию и цели организации (определите миссию, которой организация придерживается в настоящее время; следует ли менять миссию организации с учетом проведенного анализа, если да то сформулируйте новую миссию организации; установите цели организации в соответствии с новой миссией).
- сформулируйте стратегические альтернативы и оцените их (на основе анализа сильных и слабых сторон организации, угроз и возможностей, критических вопросов и дерева решений предложите варианты корпоративной стратегии, деловой

стратегии и функциональной стратегий; на основе портфельного анализа, качественных и количественных оценок предложенных стратегических альтернатив дайте обоснование стратегии (стратегий), которой должна следовать организация.

2.6 КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ

Зачет – итоговая аттестация по дисциплине. Оценка «зачет» по этим видам контроля складывается из текущей работы студента в семестре, промежуточного контроля, самостоятельной работы и ответа на «зачете» (40% - промежуточный контроль знаний студентов, 60% - результаты итогового зачета).

3 УЧЕБНО – МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

3.1 Рекомендуемая литература:

- 1) Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 510 с.
- 2) Ансофф Н. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб: Питер ком, 1999. – 416 с.
- 3) Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / К Боумен. - М: Банки и биржи, Юнити, 1997. – 175 с.
- 4) Бусыгина А.В. Эффективный менеджмент /А.В. Бусыгина. – М: Финпресс, 2000. – 1056 с.
- 5) Виханский О.С. Стратегический менеджмент. – М.:Гардарики, 1999.-528 с.
- 6) Гусинова Ф М. Современный российский менеджмент: Учебник /. Ф.М. Гусинова. – М.: ФЕК – ПРЕСС, 1998. – 502 с.
- 7) Дафт Г.Л. Менеджмент /Г.Л. Дафт. – СПб.: Питер, 2001. – 829 с.
- 8) Зуб А.Т. Стратегический менеджмент /А.Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2004. – 415 с.
- 9) Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг / Ж.Ж. Ламбен. – СПб.: Наука, 1996. – 589 с.
- 10) Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров / С.А. Попов. - М.: Инфра – М, 1999. – 344 с.
- 11) Стратегический менеджмент [Текст] : Концепции и ситуации для анализа: Пер. с англ. / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд III. - М. ; СПб. ; Киев : Вильямс, 2003. - 925 с.
- 12) Стратегический менеджмент [Текст] : Курс лекций: Учеб. пособие: Рек. Мин. обр. РФ / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М. : Инфра-М, 2004, 2005, 2006 ; Новосибирск : Сиб. соглашение. - 288 с.

13) Стратегический менеджмент [Текст] : учеб.: рек. Мин. обр. РФ / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М. : Экономистъ, 2003, 2004, 2005. - 415 с.

14) Стратегическое управление [Текст] : учеб.: рек. Мин. обр. РФ / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. - М. : Омега-Л, 2006. - 464 с.

15) Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. / А.А. Томпсон., А.Дж. Стрикленд. – М.: Инфра – М, 2000. – 412 с.

Дополнительная литература:

1) Стратегический менеджмент./ Виссема Х. – М.: Изд-во «Финпресс», 2000.- 272с.

2) Модульная программа для менеджеров. Стратегическое управление. /Попов С.А. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 320с.

3) Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов./ Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. - М.: ИНФРА-М, 2000.- XX,412с.

4) Стратегическое управление: Ансофф И. Пер. с англ. / Под ред. Л.И. Евенко.м.: Экономика, 1989.-288с.

5) Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций./ Идрисов А.Б. - М.: Филинь, 1997.

6) Стратегическое планирование: Учебник / Под ред. Э.А. Уткина. -М.: Тандем,1998.

Периодические издания:

Менеджмент в России и за рубежом

Консультант директора

Проблемы теории и практики управления

Бизнес

ЭКО

Управление персоналом

Стандарты и качество

Маркетинг

Маркетинг в России и за рубежом

Адреса Internet

- 1) MD-Менеджмент управленческий консалтинг –
<http://www.md-management.ru>
- 2) Административно-управленческий портал - <http://www.aup.ru>
- 3) Сообщество менеджеров E-executive - <http://www.e-executive.ru>
- 4) Корпоративный менеджмент - <http://www.cfin.ru>
- 5) Экономика и управление на предприятиях: научно-образовательный портал - <http://eur.ru>
- 6) Экономика, социология, менеджмент - <http://www.ecsocman.edu.ru>
- 7) Центр стратегических разработок - <http://www.csr.ru/>

3.2 ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИХ ПОСОБИЙ

1) Григорьева В.З., Ивахник Д.Е. Практикум по курсу «Стратегический менеджмент» для студентов экономических специальностей. Благовещенск: АмГУ, 2001.

2) 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.

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

Номер недели	Номер темы	Вопросы, изучаемые на лекции	Занятия (номера)		Используемы е наглядные и методические пособия	Самостоятельная работа студентов		Формы контроля
			Практическая (семинар)	Лаборатор ная		содержание	ч асы	
1	2	3	4	5	6	7	8	9

1 неделя	1,2	См. содержание тема 1,2	Тема 1	-	Григорьева В.З., Ивахник Д.Е. Практикум по курсу «Стратегический менеджмент» для студентов экономическ их специальност ей. Благовещенс к: АмГУ, 2001.	Изучение литературных источников по стратегическому менеджменту	22	Письменный опрос
2 неделя	3	См. содержание тема 3	Тема 2	-		Применение практических навыков по анализу стратегических факторов внешней среды организации	22	Письменный опрос, индивидуальная защита темы и практической работы
1 неделя	3,4	См. содержание тема 3, 4	Тема 2	-		Разработка альтернативных стратегических вариантов развития предприятия по итогам диагностики внешней и внутренней	22	Презентация, обсуждение, индивидуальная защита
2 неделя	5	См. содержание тема 5	Тема 3	-				
1 неделя	6	См. содержание тема 6	Тема 4	-				
2 неделя	7	См. содержание тема 7	Тема 5	-				
1 неделя	8	См. содержание тема 8	Тема 6	-				
2 неделя	9	См. содержание тема 9	Тема 6	-				
1 неделя	10	См. содержание тема 10	Тема 6	-				

5 ПРИМЕНЕНИЕ АКТИВНЫХ МЕТОДОВ ОБУЧЕНИЯ

Таблица 18 – Применение активных методов обучения

Название	Курс	Сколько лет используется	Кол-во аудиторных часов	Кол-во часов в самостоятельной работе	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
Торговое предприятие в поисках стратегии	Стратегический менеджмент	2	2	4	Знания о стратегических методах анализа. Умения разработки альтернативных вариантов деятельности торгового предприятия в условиях динамично изменяющейся внешней среды.	Ситуационное задание. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Пер. с англ: Учебник для вузов.-М.:Банки и биржи, ЮНИТИ,2000, 2003.	АмГУ, доцент Григорьева В.З.	Кейсы высшей школы бизнеса Академии народного хозяйства при Правительстве РФ, 2003.	Опыт использования активных методов обучения с 1998 года на занятиях со студентами АмГУ, по Федеральной программе подготовки управленческих кадров, Программа переподготовки преподава-телей по активным методам обучения (г. Кельн, Германия), участие и обучение по программе «Винрок TOT» 2004-2006 г.

Продолжение таблицы 18

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
«Клиновское лесное хозяйство»	Стратегический менеджмент	3	2	4	Знания в области выработки и реализации стратегии. Навыки в выработке альтернативных вариантов развития.	Ситуационное задание. Модуль 4. Попов С.А. Стратегическое управление. 17-ти модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» (Модульная программа для менеджеров). – М.: ИНФРА-М, 2000.		Российский менеджмент: Учебные конкретные ситуации. Кн.2 / А.М. Зобов, Б.Н. Киселев. – М.: ГУУ, 1998, 2001.	
ОАО «Текстиль»	Стратегический менеджмент	2	2	2	Знания о типах корпоративной стратегии. Навыки в идентификации корпоративной стратегии.	Ситуационное задание. Стратегический менеджмент: Уч-/ Л.Г.Зайцев, М.И.Соколова.– М.:Экономист, 2003.		Е.А. Вигдорик www.terf.ru -2004.	
Особенности управления кадровой проблемой на примере ИПЦ «Приамурье»	Стратегический менеджмент	2	1	4	Знания в области функциональных стратегий и управления изменениями. Навыки разработки стратегии управления персоналом.	Ситуационное задание. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Пер. с англ: Учебник для вузов.-М.:Банки и биржи, ЮНИТИ,2000, 2003.		Григорьева В.З., Довгая Т.В. (по материалам ситуации, предоставленной слушателем Щетининой Ю.А.), 2005.	

Продолжение таблицы 18

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Маркетинговая стратегия ОАО «Амурский кристалл»	Стратегический менеджмент	2	1	4	Знания в области разработки маркетинговой стратегии фирмы, умения выявлять проблему продвижения товара на рынок, умения систематизировать информацию. Навыки в использовании инструментов стратегического анализа.	Ситуационное задание. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: Курс лекций: Уч. Пособие: Рек. Мин. Обр. РФ/В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова.-М.:ИНФРА-М, 2004.	АмГУ, доцент Григорьева В.З.	Григорьева В.З., Довгая Т.В. (по материалам ситуации, предоставленной слушателем), 2005.	См.выше
Проблемы выживания сельскохозяйственного комплекса (на примере ООО «Амурагроцентр»)	Стратегический менеджмент	2	1	4	Навыки применения инструментов стратегического анализа внешней среды. Знания в области разработки корпоративной и деловой стратегии в условиях нестабильности внешнего окружения. Разработка альтернативных вариантов стратегий и выбор оптимальных.	Ситуационное задание. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление: Учеб.: Доп. Мин. Обр. РФ / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин.-М.: Омега-Л, 2004.		Григорьева В.З., Довгая Т.В. (по материалам ситуации, предоставленной слушателем Разанцевой П.Н.), 2005.	