

Федеральное агентство по образованию
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ГОУВПО «АмГУ»

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой «Экономики и
менеджмента организации»

_____ В.З.Григорьева
« _____ » _____ 2007г.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ПО ДИСЦИПЛИНЕ

для студентов очной и заочной форм обучения специальности 080507 «Менеджмент организации», 080502 «Экономика и управление на предприятии»

Составитель: В.З.Григорьева

Благовещенск
2007

Печатается по решению
экономического факультета
Амурского государственного
университета

В.З.Григорьева

Учебно-методический комплекс по дисциплине «Стратегический менеджмент» для студентов очной и заочной форм обучения специальности 080507 «Менеджмент организации», 080502 «Экономика и управление на предприятии» - Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2007. – 62с.

Учебно-методические рекомендации ориентированы на оказание помощи студентам очной и заочной форм обучения специальности 080507 «Менеджмент организации», 080502 «Экономика и управление на предприятии» в освоении методологии принятия стратегических решений.

© Амурский государственный университет, 2007

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования

АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

(ГОУВПО «АмГУ»)

ВЫПИСКА ИЗ ПРОТОКОЛА

24.01.2007

№ 4

г. Благовещенск

Заседания кафедры «Экономики и менеджмента организации»

Председатель: Григорьева В.З.

Секретарь: Медзяловская Н.Н.

Присутствовали: Григорьева В.З., Рыбакова Л.В., Гусев С.А., Войтехович Е.Н.,

Харченкова Г.И., Федун В.П., Смолина Н.В., Васильева А.В., Шубина К.Д., Довгая Т.В.,

Медзяловская Н.Н.

1. СЛУШАЛИ:

Зав.кафедрой В.З. Григорьеву о рекомендации к изданию учебно-методического комплекса дисциплин:

- «Стратегический менеджмент» для спец. 080507, 080502-доцент Григорьева В.З.

ПОСТАНОВИЛИ:

1.1. Рекомендовать к изданию.

Принято единогласно.

Председатель

В.З. Григорьева

Секретарь

Н.Н. Медзяловская

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

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебно-научной работе
Е. С. Астапова

« » 2007 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

по дисциплине «**Стратегический менеджмент**»

для специальности 080502 «Экономика и управление на предприятии»
080507 «Менеджмент организации»

д\отделение	з\отделение
Курс <u>4</u> Семестр 8	Курс 5 Семестр 9, 10
Лекции <u>32</u> (час.)	Лекции 14
Практические (семинарские) занятия <u>32</u> (час.)	Практические 8 (6)
Курсовая работа 8 – 080507	Курсовая работа 10
Экзамен 8	Экзамен 10
Самостоятельная работа <u>86</u> (48) (час.)	Самостоятельная работа 128 (92)
Всего часов <u>150 (112)</u>	Всего часов <u>150 (112)</u>

Составитель: Григорьева В.З. доцент, к.т.н.

Факультет Экономический

Кафедра Экономики и менеджмента организации

2007 г.

Рабочая программа составлена на основании авторских разработок.

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры ЭиМО

« » _____ 200 г., протокол № ____

Заведующий кафедрой _____ В.З. Григорьева

Рабочая программа одобрена на заседании УМС по специальности__

« » _____ 200 г., протокол № ____

Председатель _____

СОГЛАСОВАНО
Начальник УМУ
_____ Г.Н. Торопчина

« » _____ 200 г.

СОГЛАСОВАНО
Председатель УМС факультета
_____ Г.Ф. Чечета

« » _____ 200 г.

СОГЛАСОВАНО
Заведующий выпускающей кафедрой
_____ Л.А. Понкратова

« » _____ 200 г.

Рабочая программа переутверждена на 200_ - 200_ учебный год на заседании
кафедры ЭиМО протокол № _ от « » _____ 200 г.
Заведующий кафедрой _____ В.З. Григорьева

Рабочая программа переутверждена на 200_ - 200_ учебный год на заседании
кафедры ЭиМО протокол № _ от « » _____ 200 г.
Заведующий кафедрой _____ В.З. Григорьева

ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

1 ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ, ЕЕ МЕСТО В УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ

1.1 Основные цели курса

Подготовка студента для эффективного стратегического управления компанией в условиях продолжающегося кризиса и изменчивой внешней среды.

1.2. Задачи изучения дисциплины:

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

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

- основы менеджмента
- исследование систем управления
- разработка управленческих решений
- управление персоналом
- маркетинг
- финансовый менеджмент
- инновационный менеджмент
- антикризисное управление

1.4. 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.

2 СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.

Федеральный компонент.

Стратегические проблемы развития производства и структура промышленности; Стратегия предприятия, стратегическое управление, стратегический маркетинг, ситуационный анализ; формирование стратегических целей и стратегии предприятия, стратегия и техническая политика предприятия; стратегия внешнеэкономической деятельности; стратегия и организационная структура; стратегический потенциал организации; проектирование систем управления.

2.1. Наименование тем, их содержание, объем в часах лекционных занятий.

ТЕМА 1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА (4 ЧАС.)

Предмет и задачи курса. Сущность стратегического менеджмента. Основные требования к стратегическому менеджеру. Структура и уровни стратегического управления. Ключевые элементы и принципы стратегического управления. Нестабильность среды фирмы. Стратегические проблемы развития производства. 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 2. НАЗНАЧЕНИЕ ФИРМЫ, ЕЕ ЦЕЛИ И МИССИЯ (2 ЧАС.)

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

ТЕМА 3. АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ (4 ЧАС.)

Характеристика и цели анализа внешней среды предприятия. Методы анализа макроокружения. Анализ общей ситуации и конкуренции в отрасли. Модель пяти сил конкуренции. SWOT анализ. Матрица угроз и матрица возможностей. Составление профиля среды.

ТЕМА 4. АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ (4 ЧАС.)

Цели и принципы анализа внутренней среды. Стратегический потенциал предприятия и его анализ. Методы стратегического анализа внутренней среды. Анализ сильных и слабых сторон предприятия. Стратегический анализ издержек и «цепочка ценностей». Анализ корневых компетенций.

ТЕМА 5. СОДЕРЖАНИЕ И ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ КОРПОРАТИВНУЮ СТРАТЕГИЮ (4 ЧАС.)

Сущность стратегии. Основные элементы стратегии. Факторы, влияющие на выбор стратегии. Классификация стратегий предприятия. Основные стратегии развития бизнеса. Выработка стратегии фирмы. Определение стратегии фирмы. Оценка стратегии фирмы.

ТЕМА 6. ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ (4 ЧАС.)

Особенности анализа диверсифицированных предприятий. Сущность, цели портфельного анализа. Матричные методы анализа: матрица БКГ, матрица Mc Kinsey, матрица A.D.Little, матрица Shell.

ТЕМА 7 . РАЗРАБОТКА ДЕЛОВОЙ СТРАТЕГИИ (2 ЧАС.)

Конкурентная борьба отрасли. Создание конкурентных преимуществ на уровне хозяйственных подразделений. Базовые стратегии: стратегия лидерства в издержках, стратегия дифференциации, стратегия фокусирования.

ТЕМА 8. РАЗРАБОТКА ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ СТРАТЕГИЙ (4 ЧАС.)

Стратегия и техническая политика. Производственные стратегии. Стратегия НИОКР. Стратегия управления персоналом. Административная стратегия. Стратегия внешнеэкономической деятельности. Финансовая стратегия.

ТЕМА 9. РЕАЛИЗАЦИЯ И КОНТРОЛЬ СТРАТЕГИИ (4 ЧАС.)

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

2.2. Практические занятия, их содержание и объем в часах.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА

1. НЕОБХОДИМОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА (2 ЧАС.)

Семинарское занятие, самостоятельное изучение литературных источников, беседа и дискуссия на тему «Кому необходим стратегический менеджмент?»

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Предпосылки возникновения стратегического управления.
2. Дайте определение стратегии. Отличается ли стратегия от плана?
3. Почему стратегическому управлению уделяется такое внимание в современной рыночной экономике?
4. В чем проявляется гибкость стратегического управления при его сравнении с «обычным управлением»?
5. Назовите основные отличия стратегического планирования от долгосрочного.
6. На какой срок разрабатывается стратегия предприятия?
7. Назовите принципы стратегического планирования.
8. Что является областями стратегического планирования?
9. На какие вопросы следует ответить при формировании стратегии?
10. Известный специалист в области стратегического менеджмента И. Ансофф утверждает, что «стратегия – понятие трудноуловимое и несколько абстрактное. Её выработка обычно не приносит фирме никакой непосредственной пользы. Кроме того, она дорого обходится как по денежным расходам, так и по затратам времени управляющих». Почему же тогда предприятия занимаются разработкой стратегии?

2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ЭВОЛЮЦИЯ НАУЧНЫХ ВЗГЛЯДОВ, ОСНОВОПОЛОЖНИКИ ТЕОРИИ, ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ШКОЛЫ (2 ЧАС.)

Семинарское занятие

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Какие представления о сущности стратегии было в научной школе 1960-х годов?
2. Рассмотрите основные этапы развития процесса планирования в корпорациях
3. Каковы сильные стороны и в чем ограниченность бюджетно-финансовых методов планирования?
4. В чем состоит основное отличие долгосрочного экстраполятивного планирования от стратегического?
5. Каковы основные идеи школы планирования?

6. Сравните два подхода к организации управления: производственный и маркетинговый (рыночный подход). Сравнение проведите по следующим параметрам:

- Какие специалисты, как правило, стоят во главе предприятия?
- Какие цели преобладают (внутренние или внешние)?
- Каков горизонт планирования?
- Как осуществляется обновление ассортимента продукции?
- Дайте характеристику ассортимента выпускаемой продукции.
- Охарактеризуйте производственный процесс.
- Какой преобладающий тип структуры управления?
- Оцените другие возможные параметры.

3. ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ (2 ЧАС.) – видеофильм.

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Основные этапы цикла стратегического управления.
2. Назовите основные особенности каждого этапа процесса стратегического управления
3. Классификация стратегий в теории стратегического управления.
4. Какую корпоративную стратегию выбрало предприятие по просмотренному видеофильму?
5. В чем особенность разработанной стратегии бизнеса по просмотренному видеофильму?
6. Какие функциональные стратегии были разработаны просмотренному видеофильму?
7. В чем отличие стратегии предприятия от бизнес стратегии? Могут ли они совпадать?

4. МИССИЯ, СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ И СТРАТЕГИИ. (2 ЧАСА)
Практическое занятие (работа в малых группах).

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Что такое миссия и цели предприятия?
2. Почему миссия имеет ценность для предприятия?
3. Может ли прибыль выступать в качестве миссии предприятия?
4. Что является целью функционирования предприятия?
5. Какие требования должны предъявляться к формированию объективной системы целей предприятия?
6. Из каких принципов нужно исходить для достижения цели?
7. Каким образом классифицируются цели предприятия?
8. Каким образом можно представить иерархию целей?
9. Могут ли взаимозаменяться миссия и цели предприятия?
10. Каждой группе по предприятию сформировать видение, сформулировать миссию, цели. Подготовить презентацию.

5. АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ (2 ЧАС.)

Работа над ситуацией. Анализ внешней среды предприятия.

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Значение стратегического анализа внешней среды
2. Что такое PEST-анализ и для чего он нужен?
4. Многофакторный системный анализ
5. Как изменения в макросреде могут влиять на компанию через заинтересованные группы в микросреде?
6. Выполнить PEST-анализ, анализ отрасли по заданной ситуации.

6. ДИАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ (4 ЧАС.)

Работа над ситуацией. Оценка конкурентной среды на примере заданного предприятия. Комплексная диагностика по методике Багиева.

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Обоснуйте, почему надо изучать конкурентов. Всегда ли надо изучать конкурентов?
2. Дайте понятие стратегической группе конкурентов
3. Выделите стратегические группы конкурентов, действующие на российском рынке в производстве и продаже следующих продуктов:
 - а) кондитерские изделия
 - б) прохладительные напитки
 - в) косметические товары
 - г) мебель
 - д) овощная продукция
4. Назовите методики диагностики конкурентной среды
5. Провести анализ конкурентной среды на основе модели «Пяти сил Портера» по заданной ситуации.
6. Оцените интенсивность конкуренции на рынке по заданной ситуации.

7. АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ (2 ЧАС.)

Работа над ситуацией. Анализ внутренней среды предприятия.

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Цели и направление управленческого анализа.
2. Различия материальных и нематериальных активов предприятия.
3. Возможные подходы к проведению управленческого анализа.
4. Что дает «цепочка ценностей» для анализа предприятия.
5. Что сдерживает или затрудняет проведение комплексного анализа деятельности российских предприятий.
6. Методы анализа внутренней среды.
7. Провести SWOT-анализ, SNW-анализ по заданной ситуации.

8. ВЫБОР КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ (2 ЧАСА)

По конкретным ситуациям на основе проведенного анализа внешней и внутренней среды предложить альтернативные варианты стратегического развития организации.

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Какие причины заставляют предприятия заниматься диверсификацией? Когда оправдана диверсификация?
2. В чем положительные стороны диверсификации? В чем опасность и трудности диверсификации?
3. Что такое синергизм? Обсудите возможные источники синергизма. Приведите примеры для эффекта синергизма из российской практики.
4. В чем отличие вертикальной интеграции от диверсификации?
5. Проанализируйте возможные формы хозяйственных объединений предприятий. Приведите примеры таких объединений из российской практики.
6. Каковы возможные причины для отраслевого спада? Какие действия рекомендуется предпринять предприятию на стадии спада?
7. Определите корпоративную стратегию предприятия по заданной ситуации. Предложите свой вариант корпоративной стратегии.

9. ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ (2 ЧАС.)

Использование методов матричного (портфельного) анализа для проведения анализа внутренней среды. Методы: МакКинси, БКГ, Шелл, Артур де Литл и другие. Проведение портфельного анализа по заданной ситуации.

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Для чего нужен портфельный анализ?
2. В чем, на ваш взгляд, заключаются трудности в проведении портфельного анализа на российских предприятиях?
3. Опишите основные стратегии портфельной матрицы Бостонской консультационной группы
4. В чем суть модифицированной Бостонской матрицы? Опишите основные стратегии модифицированной Бостонской матрицы.
5. Является ли матрица McKinsey-GE просто более сложным вариантом матрицы БКГ? Если нет, то почему?
6. Проанализируйте основные теоретические посылки матрицы фирмы Arthur D. Little
7. Проведите портфельный анализ по предложенной ситуации.

10. КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ (2 ЧАСА)

По конкретной ситуации выявить конкурентные преимущества компаний и предложить конкурентную стратегию.

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Что необходимо знать для определения конкурентных преимуществ предприятия?

2. Назовите основные стратегии достижения конкурентных преимуществ. С чем ассоциируются риски, связанные с каждой из них?

3. При каких условиях предприятие выбирает стратегию лидерства в издержках? В чем сильные стороны данной стратегии? В чем заключается опасность лидерства в издержках?

4. Всегда ли возможна дифференциация продукции? Почему? Приведите примеры дифференцированных и недифференцированных товаров.

5. Может ли предприятие одновременно придерживаться стратегии лидерства в издержках и дифференциации?

6. Когда уместно применение стратегии дифференциации?

7. Дайте определение рыночной ниши. Когда уместно применять стратегию рыночной ниши (фокусирования)?

8. Идентифицировать конкурентную стратегию по предложенной ситуации.

11. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ (2 ЧАС.)

По конкретной ситуации разработать функциональные стратегии предприятия.

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Какие функциональные стратегии разрабатываются на предприятие?
2. Сущность стратегии маркетинга.
3. Какие вопросы рассматривает стратегия производства? Почему она тесно связана со стратегией маркетинга?
4. Как этап жизненного цикла продукта влияет на стратегию?
5. В чем заключается суть финансовой стратегии предприятия?
6. Какова взаимосвязь функциональных стратегий предприятия?
7. Особенности стратегии управления персоналом?
8. По конкретной ситуации разработать функциональные стратегии предприятия.

12. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ И КОНТРОЛЬ (2 ЧАС.)

Просмотр видеофильма. Анализ ситуации.

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Укажите основные факторы успешной реализации стратегии предприятия. Поясните необходимость каждого фактора для реализации стратегии.
2. Почему между стратегией предприятия и его организационной структурой должно быть достигнуто динамическое равновесие?
3. Назовите виды организационных структур и их особенности.
4. Что такое проектирование систем управления?
5. Каким образом структура предприятия может действовать как внутренняя сила или слабость?

6. Дайте определение корпоративной культуры. Почему возросло внимание к этой составляющей реализации стратегии?
7. Покажите важность персонала в реализации стратегии предприятия.
8. Какие показатели функционирования используются в системе стратегического контроля.
9. Обсуждение видеofilьма по вышеперечисленным вопросам.

13. РАЗРАБОТКА И ПРЕЗЕНТАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ НА БАЗЕ ПРАКТИЧЕСКИХ ПРИМЕРОВ (6 ЧАС.)

Работа в группах. Выбор отрасли и предприятия работающего в данной отрасли. Комплексный стратегий анализ среды предприятия. С использованием изученных методов. Разработка альтернативных вариантов стратегического развития. Оценка разработанных вариантов. Презентация результатов исследования.

ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ

1. Кейс

ООО «Россия»

Общество с ограниченной ответственностью «Россия» было образовано 6 марта 1991 года, как МП «Россия», ориентированное на выполнение заказов по забивке свайных полей для будущего строительства. Коренные изменения, происходившие в тот период в общественно- политической жизни страны, достаточно грамотное ведение коммерческой деятельности позволили МП расширить сферу деятельности. 30 апреля 1993 г. учредители часть средств решили вложить в организацию оптово-розничной торговли. Так появилось товарищество с ограниченной ответственностью «Россия».

Торговая сеть ООО «Россия» охватывает практически всю территорию Амурской области. Так, магазины «Россия» есть в Благовещенске, Белогорске и Шимановске, Свободном, Тынде, Магдагачах, Зее, и других населенных пунктах области. На сегодня, ООО «Россия» имеет самую большую торговую сеть, охватывающую около 20% продуктового рынка области, динамично обгоняя таких сильных конкурентов, как «Фауст» - 32 магазина, «Простор» - 25 магазинов, «Тайга» - 10 магазинов, «Паритет» - 16 магазинов.

Сеть магазинов ООО «Россия» постоянно растет и развивается. Так, за 2003 год было открыто 5 новых магазинов, за 2004 уже 4. Причем, в Благовещенске осваивается новый для фирмы формат - «супермаркет». Открыты и успешно функционируют уже четыре магазина такого формата. В начале 2006 г. планируется открытие еще двух.

Товарооборот фирмы постоянно растет, однако, если провести более глубокий анализ, становится очевидно, что товарооборот растет за счет открытия новых магазинов, а не развития уже существующих. Отсутствие динамики оборота «старых» магазинов сети является одной из важных проблем ООО «Россия», на решение которой, сегодня, нацелено предприятие.

При проведении исследования было выявлено, что основными «слабостями» прилавочных магазинов ООО «Россия» является широта ассортимента, и скорость обслуживания.

Одной из важных проблем сети «Россия» является отсутствие квалифицированного торгового персонала. Существующий персонал сетей не имеет квалификации, необходимой для обеспечения высокого уровня качества обслуживания покупателей, а на рынке труда такой персонал просто отсутствует. Одним из путей решения данной проблемы стал, созданный ООО «Россия» учебный центр, технически оборудованный в соответствии с предъявляемыми требованиями. Уже сейчас проводится подготовка торгового персонала, однако отсутствует комплексное обучение, нет плана развития системы обучения на предприятии.

Что касается ассортимента продукции, представленной в сети магазинов ООО «Россия», то фирма имеет отлаженные связи с поставщиками из многих регионов «России». Также предприятие является мощным подспорьем и для многих местных производителей, которых на сегодняшний день насчитывается более 40.

Однако, в связи с удаленностью Амурской области от центра «России» существуют проблемы, связанные с поиском и доставкой новых продуктов. Многие новинки Западной России фирма не может представить на Амурском рынке в связи с долгим сроком и плохими условиями существующих схем доставки. Поэтому предприятию необходимо заниматься оптимизацией логистических схем доставки и хранения продукции, управлением запасами.

ООО «Россия» начала свою деятельность со строительства. Однако, наибольшего развития это направление получило в последние годы ее деятельности.

Так, за последние три года «Россия» начала успешно осваивать рынок жилого строительства, имея, на сегодня, самое большое число строительных площадок в г. Благовещенске. Так, сдан в эксплуатацию пятиэтажный жилой дом, готовятся к сдаче два 14-этажных жилых комплекса, 5-этажный жилой дом со встроенным магазином, строятся еще 4 жилых комплекса, ведется

застройка целого микрорайона с поэтическим названием «Солнечный». Поскольку «Россия» строит практически дома практически во всех районах города, ее предложения являются одними из самых популярных на рынке недвижимости. Это подтверждает и тот факт, что количество проданных квартир в месяц по сравнению с прошлым годом выросло более, чем в 3,5 раза.

Кроме домов «Россия» строит торговые и офисные здания и сооружения, как для собственных нужд, так и выполняя подрядные работы. Начато освоение такого формата, как торговые центры. Причем, в этих проектах «Россия» выступает не только как строительная организация, но и как управляющая компания, берущая на себя все функции по управлению комплексом.

Динамику роста строительных работ, выполняемых ООО «Россия», можно проследить по следующей таблице.

Результаты деятельности ООО Россия по строительству за 2001-2003 г.г.

Показатели	годы			Темп прироста;. %	
	2001	2002	2003	В 2002 к 2001	В 2003 к 2002
Строительные работы, тыс. руб.	21670	120000	385000	453,7	220,8 -

Темпы развития строительного направления ООО «Россия» могли быть выше, однако законодательная база РФ «тормозит» получение разрешительной документации на строительство объектов, а также сдачу их в эксплуатацию, что ведет за собой увеличение сроков строительства объектов.

Кроме этого подразделение испытывает нехватку кадров, как рабочих специальностей, так и ИТР. Так, предприятие не может полноценно заниматься проектированием объектов в связи с отсутствием проектировщиков. Периодическая нехватка каменщиков, штукатуров, арматурщиков и т.п. приводит к срывам плановых показателей.

Производством продуктов питания «Россия» занимается с 1998 года. А с марта 2003 года фирма «Россия» выпускает продукты питания под торговой маркой «Затяя». Торговая марка «Затяя» - это более 30 наименований мясных полуфабрикатов и более 30 наименований кондитерских изделий, а также хлебобулочная и кулинарная продукция.

Производственный комплекс «Затея» включает в себя несколько производственных цехов: овощной, мясной, пельменный, кулинарный, пекарный, кондитерский. Все цеха оснащены современным оборудованием, как производственным, так и упаковочным.

Так, производство пельменей осуществляется на новейшем итальянском оборудовании, технологическая особенность которого заключается в постоянном контроле основных компонентов по составу и качеству. Это в свою очередь позволяет сохранять неизменно превосходный вкус пельменей «Затея». Применение технологии шоковой заморозки обеспечивает сохранность биологической ценности продуктов «Затея», и продлевает срок хранения до 3-х месяцев.

Пельмени торговой марки «Затея» уже получили признание дальневосточных потребителей, завоевав серебряную медаль XXVII Амурской межрегиональной выставки-ярмарки 2004 и золотую медаль Хабаровской международной ярмарки.

Если рассмотреть объемы реализации продукции «Затея», то с начала ее выпуска под торговой маркой до настоящего времени они увеличились более, чем в 2 раза, что видно и из помещенной ниже таблицы:

Результаты деятельности ООО Россия по производству продуктов питания за 2001- 2003 г.г.

Показатели	годы			Темп прироста, %	
	2001	2002	2003	В 2002 к 2001	В 2003 к 2002
Выручка от реализации, всего тыс.руб	19000	35000	43000	84,2	22,8

На сегодняшний день основной проблемой подразделения является отсутствие постоянных налаженных связей с поставщиками мяса для производства мясных п/ф. В связи со снижением квот ввозимого в РФ мяса недостаток сырья испытывает большинство производителей мясных продуктов нашего региона, поэтому данную проблему, нужно решать, скорее, на региональном уровне.

Кроме этого, в связи с постоянным ростом предложения на данном рынке региона, предприятию необходимо искать новые рынки сбыта своей продукции. Перспективными, на наш взгляд, являются рынок Хабаровского и Приморского краев, а также Якутия и Читинская область

С апреля 2003 года ООО «Россия» является держателем контрольного пакета ОАО «Амурфармация» - крупнейшей аптечной сети в регионе.

ОАО «Амурфармация» как правопреемник бывшего государственного предприятия «Амурское аптечное управление» работает на рынке фармацевтических услуг Амурской области свыше 55 лет.

Сегодня ОАО «Амурфармация» - это самая большая аптечная сеть в Амурской области. 64 аптеки, 62 аптечных пункта и 2 магазина «Оптика» работают во всех районах области, даже самых отдаленных. По количеству аптек и аптечных пунктов и территории их распространения «Амурфармация» на много превосходит ближайших конкурентов. Так, аптечная сеть «Здоровье» имеет только 15 аптек и 7 аптечных пунктов, сеть «Айболит» - 10 аптек и 5 аптечных пунктов, сеть «36,6» - 10 аптек.

В структуру акционерного общества входит оптово-производственная база площадью более 4-х тысяч кв. метров, на территории которой располагается отдел хранения медикаментов, собственная автотранспортная служба, производственная аптека и контрольно-аналитическая лаборатория.

Штат сотрудников насчитывает свыше 600 человек

Поставка медикаментов осуществляется только через надежных, хорошо зарекомендовавших себя на фармацевтическом рынке производителей и дистрибьюторов лекарственных средств. В частности, ОАО «Амурфармация» плодотворно работает с такими крупными компаниями, как «РоссибФарм», «Сиа-Интернешнл», «Протек 24», «Поло», корпорацией «Фарминдустрия», «Новофарм», «Берлин-Фарма» и т.д.

Как старейшая аптечная сеть «Амурфармация» пользуется высоким уровнем доверия у государственных учреждений и организаций. Это может иллюстрировать и тот факт, что фондом обязательного медицинского страхования «Дальмедстрах» заключен договор на услуги аптечного склада именно с ОАО «Амурфармация». Теперь ежеквартально «Амурфармация» будет доставлять лекарственные средства по разрядке «Дальмедстраха» на сумму около 40 млн. рублей более чем восьмидесяти лечебно-профилактическим учреждениям Амурской области.

Результаты деятельности ОАО «Амурфармация» за 2001- 2003 г.г.

	2001	2002	2003	В 2002 к 2001	В 2003 к 2002
Выручка от реализации, всего тыс.руб.	210000	220000	245000	4,8	11,4

Как видно из вышеуказанного, каждое направление фирмы «Россия» довольно динамично развивается, как в количественном, так и в качественном отношении. Вводятся все новые прогрессивные формы работы, которые не позволяют фирме останавливаться на достигнутом, а заставляют ее искать все новые и новые горизонты развития.

Вопросы для обсуждения:

1. Идентифицировать существующую стратегию диверсификации.
2. Преимущества и недостатки данной стратегии.
3. Предложите собственный вариант стратегий отдельных бизнесов и корпоративную стратегию на будущее.

2. Кейс

ООО «Солярис»

Общество с ограниченной ответственностью ООО «Солярис» было образовано 1 октября 2003 года, зарегистрировано администрацией г.Благовещенска 21 июля 2003г., офис организации расположен по адресу: г. Благовещенск, ул. Лазо, 64.

Основным видом деятельности общества является розничная торговля продуктами питания (вся продукция сертифицирована и соответствует установленным стандартам).

Торговая сеть ООО «Солярис» включает: 9 магазинов.

В настоящий момент, основной целью общества, является укрепление конкурентных позиций в сфере розничной торговли продуктами питания, расширение ассортимента товара. Для этого необходимы значительные финансовые вложения.

Для получения дополнительных денежных средств, планируются следующие мероприятия:

- увеличение реализации продукции, за счет усиления активизации торговых точек;
- сокращение издержек деятельности за счет строгого контроля финансовых потоков и ведения режима экономии;
- оптимизация ассортимента товаров на основании изучения спроса.

Цена реализации товара складывается из цены поставщика и средней торговой наценки - 18%.

В ООО Солярис существует система мероприятий по стимулированию цен:

- заключаются договора на поставку товара непосредственно с сами фирмами - производителями минуя посредников;
- заключаются договора с поставщиками, предлагающими товар лучшего качества по более низким ценам.

Основными поставщиками продукции являются:

1) 000 Авангард (табачные изделия), 000 Амур - Алко (вино -водочные изделия), СПК Амурптицепром, 000 Арт - Маркет (вино -водочные изделия), 000 ДВ Кристалл и ЗАО Кристалл - Амур (водка), 000 Мега Фуд (шоколадная продукция, чай), ЗАО Благовещенский молочный комбинат, ОАО Мясокомбинат, 000 ТПК Океан, 000 ПК Рифт ТК Ровена (соки, мороженое), 000 Русь (колбасные изделия), 000 ХПК Амур (пиво), ЗАО Кондитерская фабрика «Зея» и другие;

2) частные предприниматели: Чп Богун А.В. (фрукты, овощи), ЧП Евпалов В.В (детская тематика), ЧП Жеребцов В.И. (копченая рыба), ЧП Землянская Г.В. (майонез, карамель), ЧП Им В.Я. (корейские салаты) и другие.

Показателем развития фирмы является рост товарооборота, который в 2005г. по сравнению с 2004г. составил 24%.

На сегодняшний момент организация занимает очень небольшую долю рынка, вследствие большого количества сильных конкурентов (розничные сети такие фирм как Россия, Простор), а также перехода конкурентов от прилавочной формы торговли к торговле на принципах самообслуживания; недостатка собственных оборотных средств и зависимости от кредитных средств; зависимости продаж от сезонных колебаний (товарооборот в августе - сентябре практически на 20% ниже по сравнению с товарооборотом в мае - июле).

Кроме того, на деятельность организации оказывает влияние законодательство - Закон о торговле алкогольной продукцией на 2006 г ограничивает количество организаций, имеющих право торговать данным видом продукции.

Также, отрицательным моментом в деятельности организации является текучесть кадров, низкая мотивация персонала, нехватка квалифицированных работников.

Отсутствие четкого стратегического направления деятельности, маркетинговой деятельности также привело к низкой конкурентоспособности организации.

Тем не менее, организация удерживает свои позиции на рынке благодаря имеющимся компетентным квалифицированным работникам. благодаря приверженности покупателей именно к магазинам организации. способности фирмы к изменениям. Конкуренция оказывает положительное влияние на деятельность организации в плане изменения отношения к покупателю, учету его пожеланий.

Вопросы к кейсу:

1. Что побудило руководителей задуматься о необходимости в разработке конкурентной стратегии.
2. Каковы конкурентные преимущества данной компании.
3. Предложите варианты конкурентной стратегии для данной компании.

Гостиница «Юбилейная»

Уже 36 лет гостиница «Юбилейная» работает на рынке гостиничных услуг, при этом являясь стабильным ценовым лидером. С 2000 года гостиница перешла в частную собственность и имеет двух владельцев. К концу 90-х годов предприятие имело плачевно: состояние, вдобавок ко всему прошла девальвация денежной единицы и спрос на услуги значительно упал.

Компания начала применять управление качеством начиная с 2000 года. требовался капитальный ремонт. Владельцы гостиницы имели первоначальный бизнес фирма «Инсайт», которая занималась продажей строительных материалов и мебели, что очень помогло в восстановлении номерного фонда. Выигрышное расположение гостил (на центральной площади города) и исторически сложившаяся реклама говорили нужно оставаться в нише рынка отелей среднего класса (категория «две звезды»), концепция гостиницы послужила катализатором в процессе реструктуризации гостили индустрии и среднего ценового уровня т. Благовещенска.

В прошлом гостиница в основном ориентировалась на бизнесменов, участников различных конференций, деловых командировочных людей, готовых заплатить довольно высокую цену за ночь за относительно просторный номер и сравнительно хороший сервис. Руководство гостиницы остались приверженцами данной стратегии и не проиграла, многие гостиницы города перестроились на обслуживание китайских туристов.

Необходимо отметить, что наблюдается высокий рост экономики Амурской области, способствующий увеличению деловых поездок на семинары, переговоры, выставки и т. д., что приводит к росту процента загрузки гостиницы. Уровень жизни российских граждан счал позволять совершать семейные туристические поездки.

На сегодняшний день услуги предлагаемые гостиницей достигли этапа «зрелости» товара. Его характеристикой является то, что издержки - низкие в расчете на покупателя, а прибыль - высокая, среднее большинство покупателей - «консерваторы», т.е. приверженцы одною конкретного товара (услуг), поэтому у гостиницы много постоянных клиентов, с которыми она сотрудничает на протяжении многих и многих лет.

Крупными гостиницами юрода Благовещенска, и основными конкурентами гостинцы «Юбилейная» являются гостиницы «Зея», «Амур», «Дружба», «Чурин». Каждая из них занимает свою нишу на рынке, имея своего постоянного клиента и ориентируясь на потребности.

В целом в городе сосредоточено около 900 номеров. Доля же гостиницы «Юбилейной» составляет 21% от общего количества номеров, буквально пол года назад она составляла около 26 %, еще один этаж гостиницы ушел в аренду, что дало предприятию возможность иметь стабильный параллельный доход с одной стороны и стимул повышения качества оставшегося номерного фонда, и интенсивность его использования.

К преимуществам гостиницы следует отнести то, что предоставлена легкая транспортная доступность для гостей, наличие территории для парковки, наличие номеров различных категорий, присутствует дифференциация цен, в зависимости от категории номера: стремление персонала к повышению квалификации, к повышению качества обслуживания; обучение персонала; ежемесячные отчисления на ремонт и тех. Обслуживание, современная система бронирования, при этом не взимается плата за бронирование, гибкая система скидок и почасовая оплата проживания, завтрак, входящий в стоимость номера; наличие в гостинице трех баров с различными национальными кухнями: китайская, русская, евро, итальянская, великолепная сауна; две парикмахерских, маникюрный и педикюрный салоны: расчет клиентов различными видами оплаты: наличный, предоплата, оплата по факту проживания, оплата по терминалу, обмен валюты; часть номерного фонда отдана в аренду, что позволяет иметь стабильный постоянный параллельный доход, что является общей тенденцией по гостиницам России.

В то же время у организации есть и недостатки, на которые обращает внимание руководство гостиницы. А именно то, что гостиничные услуги зависят от сезонного спроса, отсутствует система стимулирования и поощрения работников и как следствие, отсюда низка заинтересованность в повышении качества обслуживания; авторитарный стиль руководства; практически отсутствует какой-либо стратегический маркетинговый план развития предприятия; результаты маркетинговых исследований очень медленно воплощаются в жизнь. Практически не используются возможности рекламы.

На сегодняшний момент гостиница «Юбилейная», как многие предприятия гостиничного бизнеса России, сократило номерной фонд и один этаж гостиницы ушел в аренду, что позволило иметь постоянный параллельный доход. В связи с этим очень сильно повысилась интенсивность заселения и полностью перестраивается структура службы размещения гостей. На этом этапе сформулирована основная цель - управление качеством. Введена новая должность - администратор нежилого фонда, которая создана с целью ускорения процесса поселения, размещения и обслуживания гостя. Руководство гостиницы благосклонно относится к обучению персонала и прохождению на предприятии практики студентов ВУЗов и средних специальных заведений (совместно со специалистом по маркетингу гостиницы проводятся маркетинговые исследования).

Вопросы к кейсу:

1. Каковы мотивы и цели диверсификации.
2. Определите вид стратегии диверсификации
3. Какие стратегические решения были приняты в функциональных стратегиях?

4. Кейс

ЧП Здорова О.С. основано в 1994 году. До 2003 года организация занималась оптовой торговлей продуктами питания. Поставки производились

из городов Москва, С-Петербург, Владивосток. Организация имеет торговые точки на базах «ОПС» и «Бакалея», есть представительства в городе Свободном и в п.Февральск. Цель деятельности организации была выражена в удовлетворении общественных потребностей в продуктах питания и увеличении прибыльности.

В 2003 году руководством была проведена реорганизация компании, в результате чего часть денежных средств компании было направлено на приобретение производственной базы находящейся в 102 квартале по адресу: г. Благовещенск, ул. Набережная, 9. На базе были оборудованы цеха по производству корпусной мебели. Куплено импортное оборудование, в т.ч. австрийский раскроечный станок, приглашены квалифицированные специалисты по изготовлению мебели из других фирм. Это стало сильной стороной организации. Далее были определены цели, которые заключались в производстве корпусной мебели достойного качества по приемлемым для потребителя ценам. Первым крупным заказчиком была городская архитектура г. Благовещенска. Экзамен по производству и установке офисной мебели фирма выдержала успешно. Организация взяла в аренду площади и организовала выставочный зал по адресу: г. Благовещенск, улица Калинина, 116. В мае 2005 года организация принимала участие в ежегодной «Амурской ярмарке», где получила большое количество положительных отзывов о своей продукции и приобрела немало заказчиков.

Было принято решение, что помимо корпусной мебели из ДСП необходимо взять направление по производству мебели из натурального дерева. С конца мая 2005 года объем заказов по производству мебели постоянно увеличивается.

Численность работников в организации работающих по направлению производства мебели - 16 человек. Финансовое положение стабильное. Доходы с увеличением заказов на мебель, особенно на кухонные гарнитуры, увеличиваются. Фирма находится в стадии роста по производству мебели. В настоящее время пытается захватить часть рынка по производству мебели из натурального дерева. Спрос на кухонные гарнитуры из натурального дерева велик, клиенты готовы ожидать 2-3 месяца до момента установки. Фирма заключила дилерский договор с московской компанией ТДМ, одним из крупнейших производителей РФ натуральной мебели. В настоящий момент проводится рекламная компания. Положительным моментом является то, что рынок Амурской области по производству и реализации мебели из натурального дерева недостаточно насыщен. Вся качественная мебель и ее составляющие из натурального дерева - привозные. В области нет такого высокотехнологичного оборудования, которое позволило бы производит мебель подобную привозимым аналогам. Оборудование для производства мебели из натурального дерева стоит не менее 10 млн. евро.

Основным конкурентом является фирма «Ясень». Но из-за того, что цены на продукцию у нее высокие, в 1,5 раза выше по сравнению с ЧП Здорова О.С., у организации есть реальный шанс увеличить долю рынка по продаже мебели из натурального дерева.

Вопросы кейсу:

1. Какие стратегии были выбраны компанией для развития с момента основания до настоящего времени?
2. Выявите сильные и слабые стороны компании
3. Предложите маркетинговую стратегию для увеличения доли рынка фирмы.

5. Кейс

Арт-маркет

ООО «Арт-Маркет» - региональная компания и осуществляет свою деятельность на территории Амурской области.

Компания «Арт-Маркет» образовалась 11 марта 1999 года. На сегодняшний день компания имеет пять филиалов с самостоятельной структурой. На предприятии трудится около 300 человек. Товарооборот компании - 50000 долл. в месяц, что составляет 33% от общего объема реализации алкогольной продукции на территории Амурской области.

Вся торговля компании осуществляется тремя отделами: отделом оптовых продаж, который занимается реализацией продукции на оптовых рынках г. Благовещенска; отделом региональных продаж - контролирует работу филиалов; и отдел розничных продаж занимается доставкой продукции в розничные магазины и предприятия общественного питания г. Благовещенска.

На сегодняшний день «Арт-Маркет» является официальным дистрибутором известных заводов, таких как «Веда», «Исток», ТПП «Кристалл», «Немирофф», «РВВК», «Довгань» и других. Ассортиментный перечень алкогольных напитков, представленных компанией «Арт-Маркет», содержит более 1000 наименований.

На сегодняшний день к преимуществам предприятия можно отнести высокую репутацию фирмы у поставщиков и потребителей. Предприятие много лет работает на рынке алкогольной продукции и сегодня занимает 33% всего рынка, тем самым является лидером. Это было достигнуто благодаря эффективной системе менеджмента, развитой организационной структуре. Открытие филиалов обеспечило наличие эффективной системы сбыта. Дилерские контракты с поставщиками, работа непосредственно с заводами-изготовителями позволило проводить гибкую ценовую политику и значительно улучшить качество поставляемой продукции. Высококвалифицированные работники, многие из которых проработали на предприятии несколько лет, знающие и понимающие стратегические цели компании, также способствуют укреплению позиций фирмы на рынке.

Следует отметить, что на деятельность организации оказывает влияние законодательство - Закон о торговле алкогольной продукцией на 2006 г ограничивает количество организаций, имеющих право торговать данным видом продукции.

К недостаткам деятельности следует отнести недостаточную рентабельность и ликвидность капитала. Алкогольный рынок очень деньгоемкий, поэтому постоянно приходится контролировать денежные

потоки. Нехватка финансовых средств, вынуждает прибегать к дополнительному кредитованию. Это повышает финансовые риски, снижает финансовую устойчивость предприятия и ликвидность собственного капитала.

Так же необходимо отметить низкий уровень информационных обменов между подразделениями, что приводит к ориентации каждой службы только на свои интересы и снижению корпоративного духа в работе предприятия.

На сегодняшний день на рынке действует более 15 компаний, занимающихся реализацией алкогольной продукции. Среди них можно отметить несколько крупных предприятий, занимающих значительную долю рынка: ЗАО «Кристалл - Амур», ООО «Дальневосточный кристалл опт». ООО «Малько», ООО «Ани», ООО «Наполеон», ООО «Азимут-А». Все эти организации уже много лет оказывают услуги в области оптовых продаж алкогольной продукции. Каждая из этих компаний занимает разную долю рынка, имеют различную репутацию, отличается своими целями и стратегией достижения этих целей. Каждая компания противопоставляет друг другу конкурентные преимущества, цены, модели, тактики продвижения товара. Не смотря на это, в отрасли возможен контроль над цепями цен устанавливает лидер, представляющий тот или иной товар. Количество информации о конкурентах, как правило, ограничено. Основные пути получения информации о деятельности фирм конкурентов, это постоянный мониторинг рынка. контроль объемов продаж и работа с клиентами. Хотя в последний год работы доступ к информации значительно облегчился - все крупные алкогольные компании объединились в некоммерческую организацию «Амурскую Алкогольную Ассоциацию», которая создана для обмена информацией между предприятиями-участниками, для урегулирования конфликтов между конкурентами. Ассоциация занимается проблемами, связанными с контролем качества алкогольной продукции, отстаиванием интересов своих участников в органах государственной власти, благотворительной деятельностью.

На сегодняшний день возможность входа на рынок новых участников сильно затруднена. Объясняется это, в первую очередь тем, что реализация алкогольной продукции лицензируется и находится под контролем государственных и муниципальных органов власти. Также, размер рынка ограничен, и это не привлекает новых конкурентов, на рынке Амурской области существует несколько крупных компаний, которые занимают очень прочные позиции и новой компании будет трудно с ними конкурировать. В третьих, алкогольный рынок требует значительных денежных вложений, поэтому новой компании необходимо иметь значительный стартовый капитал.

Компания «Арт-Маркет» добилась лидирующих позиций на алкогольном рынке Амурской области, благодаря своим конкурентным преимуществам. Среди них можно отметить ряд ключевых:

1. ООО «Арт-Маркет» обладает статусом акцизного склада, что позволяет поставлять на территорию Амурской области не только импортную продукцию, но и продукцию отечественных заводов - изготовителей.

2. ООО «Арт-Маркет» является официальным дистрибутором таких известных заводов и компаний как «Веда», «Исток», ТПП «Кристалл», «Немирофф», «РВВК», «Довгань», московский вино-коньячный завод «КИН», Ставропольский коньячный завод, завод «Рубин» и других. Это позволяет значительно выигрывать в закупочной цене и, тем самым, предлагать покупателям более выгодные условия.

3. Организация может использовать эффект масштаба при осуществлении закупок, этим уменьшая транспортные расходы и соответственно розничную цену товара.

4. Высокий коэффициент использования торговой и складской площади является решающим для достижения эффективной работы с низкими издержками.

5. ООО «Арт-Маркет» имеет филиалы в самых крупных городах области, что обеспечивает надежный сбыт продукции.

6. Ассортиментный перечень товара компании насчитывает более 1000 наименований продукции различных ценовых сегментов. Это привлекает широкий круг покупателей.

7. Квалифицированный персонал также является конкурентным преимуществом компании.

8. Удобное расположение торговой базы.

Вопросы:

1. Проведите анализ внешней и внутренней среды
2. Оформите SWOT-анализ
3. На основе SWOT-анализа предложите варианты развития бизнеса.

6. Кейс

Кейс «КНК» процесс стратегического менеджмента. иерархия стратегий предприятия.

Е.КАКАЕВА, Б.КИСЕЛЁВ

*Государственный университет управления
АОЗТ «КНК»*

Введение

На очередном собрании акционеров АОЗТ «КНК» обсуждался вопрос о том, как построить работу компании в 1996 г. Результаты деятельности предприятия были неплохими. За прошедший год прибыли «КНК» возросли примерно в 3 раза. Несмотря на это, директор предприятия был крайне озабочен положением дел. Продажи парковых аттракционов в стоимостном выражении замедлились. Да и с эксплуатацией возникали проблемы: выручка от эксплуатации аттракционов растет только благодаря повышению цен на

билеты, а количество посетителей сокращается с каждым годом. Необходимо было срочно искать меры по повышению объемов сбыта продукции и услуг предприятия.

История создания «КНК»

«КНК» было основано в 1989 г. — в первые годы перехода к рынку. До этого года в стране существовала государственная монополия на производство аттракционов. Подобное оборудование проектировалось лишь Институтом аттракционной техники и массово изготавливалось на заводе, расположенном в городе Ейске.

Парки культуры и отдыха мало отличались друг от друга набором установленных аттракционов. В каждом из них было 6-7 однотипных каруселей, «Автодром», «Королевство кривых зеркал», ну и, конечно же, всеми любимое «Колесо обозрения». По паркам аттракционы распределялись в соответствии с разрядами Министерства культуры и обычно не было никаких проблем с их заменой: сломанный или устаревший аттракцион менялся на аналогичную модель.

Посетители парков привыкли к такому однообразию, поэтому никогда не задумывались, куда вести детей — конечно же, чем ближе к дому, тем лучше — все равно программа развлечений везде одна и та же.

Об иностранных «Диснейлендах» отечественные потребители знали лишь понаслышке, а испробовать на себе «чудеса заморские» они могли лишь тогда, когда в Россию приезжали чехословацкие и немецкие Луна-парки.

С началом так называемого перехода к рынку государственная монополия была разрушена: в Россию стали поступать подержанные аттракционы из-за рубежа, к тому же некоторые отечественные предприятия начали выпускать конкурентоспособную в этой области продукцию.

Появление аттракционов нового класса вызвало ажиотаж со стороны посетителей российских парков. Чтобы приобрести билет на новый аттракцион, люди готовы были простоять в очереди 1-2 часа.

Стало понятно, что рынок по производству аттракционного оборудования является достаточно привлекательным. Это подтверждалось и простейшими расчетами. В стране насчитывается около 1300 парков. Значит, если производить аттракционы инновационных моделей с высоким уровнем дизайна хотя бы для 100-130 из них, то и тогда будут обеспечены достаточно высокие прибыли. Ведь парки будут приобретать эти аттракционы с большим удовольствием, поскольку при таких очередях любой аттракцион окупится за 1-2 месяца.

Идея была привлекательной, и в 1989 г. было создано предприятие «КНК», задуманное как проектировщик и производитель аттракционов. Его организаторами были Крылов, Назаров и Куприянов (отсюда название предприятия — «КНК»). Местом расположения «КНК» стал один из городских парков культуры и отдыха — ПКиО «Ромашка». И первый же аттракцион, выпущенный «КНК», был продан именно этому парку. Он

пользовался большой популярностью у посетителей. Однако дальше этого дело не пошло.

С переходом к рынку доходы основной части населения резко упали — соответственно сократились и расходы на отдых. Парки культуры и отдыха, которые всегда были некоммерческими организациями, оставались на скудном бюджетном финансировании. К 1990 г. посещаемость парков резко упала, в связи с чем снизились и их доходы. Поэтому, хотя парки и сохранили интерес к аттракционам, у большинства из них не было денег на приобретение этого дорогостоящего оборудования.

В связи с этим объемы реализации продукции «КНК» так и не вышли на желаемый уровень. Проектирование и производство аттракционов оказались достаточно капиталоемкими. Поэтому в 1993 г. «КНК» начало заниматься еще двумя видами бизнеса — эксплуатацией и ремонтом аттракционов, благодаря чему появилась возможность зарабатывать наличность и развивать производство.

Отраслевые характеристики

Объем продаж аттракционов в России в 1995 г. составил около 50 млрд. руб. Намечились тенденции роста объема продаж недорогих маломестных аттракционов упрощенной конструкции и снижения объемов продаж крупногабаритных аттракционов. Повышается роль дизайнерского оформления аттракционов и его индивидуализации под потребности конкретных парков. Общий рост продаж аттракционов незначителен и составляет в среднем 1-2% в год. Это обусловлено в первую очередь частыми изменениями в составе потребителей (одни и те же потребители никогда не приобретают аттракционы одной модели). Кроме того, парки сильно дифференцированы по уровню доходов.

Отрасль по производству аттракционов характеризуется быстрым распространением нового товара. Обновление продукта является ее ключевой движущей силой.

В сфере эксплуатации аттракционов в период с 1989 по 1993 гг. наблюдался спад объемов реализации услуг: в 1993 г. доходы парков культуры и отдыха составили лишь 58% от уровня 1989 г. (в сопоставимых ценах). В 1994-1995 гг. доходы парков начинают расти и к концу 1995 г. они достигают 80% от уровня 1989 г., что в первую очередь объясняется расширением количества установленных в парках аттракционов и успешной рекламой.

Производство и эксплуатация аттракционов — сезонные виды бизнеса. Активная эксплуатация аттракционов ведется в теплое время года, поэтому в межсезонный период доходы от нее снижаются на 80-90%. В связи с необходимостью подготовки парков к новому сезону и высокой продолжительностью монтажа и отладки аттракционов на месте эксплуатации около 80% объемов продаж оборудования приходится на период с октября по апрель.

Объемы продаж билетов на аттракционы во многом зависят от численности населения, проживающего в районе, расположенном вблизи от парка, и развитостью его инфраструктуры.

Наиболее распространенными в мире формами организации бизнеса по эксплуатации аттракционов сегодня стали тематические парки, семейные парки и Луна-парки.

Среди тематических парков наиболее известны Disneyland, Cartoon Warner Broth, Lego Land. Все аттракционы в парке в целом или на отдельных площадках объединены единой тематической направленностью и единым подходом к оформлению. Такие парки обладают большими территориями и развитой инфраструктурой (гостиницы, транспортная сеть, сеть ресторанов и кафе и т.п.). Здесь часто организуются крупные зрелищные мероприятия и работает широкий штат массовиков-затейников. Популярность тематического парка зависит от индивидуальности идеи, положенной в его основу.

В семейных парках на сравнительно малых территориях обычно сконцентрировано большое количество аттракционов различных моделей. Семейные парки не имеют тематической направленности, и основным фактором привлекательности для посетителей здесь выступает новизна и индивидуальность аттракционов. Семейные парки обновляют аттракционы в 6-7 раз интенсивнее, чем тематические. Для привлечения потребителей широко используется реклама в средствах массовой информации.

Одна из разновидностей семейных парков — Луна-парки, которые представляют собой набор передвижных аттракционов. Длительность эксплуатации Луна-парка на одном месте дислокации составляет 1-2 сезона.

Парки культуры и отдыха России организованы по принципу парков семейного типа. В отличие от зарубежных они располагают большими озелененными территориями.

Все отечественные парки культуры и отдыха являются государственными организациями, подчиняющимися департаментам культуры районных (областных, городских) администраций. В большей или меньшей степени все они зависят от бюджетного финансирования и поэтому их главной проблемой является недостаток или отсутствие средств для приобретения новых аттракционов. Этим и вызвано то, что они довольствуются морально и физически устаревшим оборудованием.

Крупные ПКиО хорошо посещаются населением, следовательно, там выше объемы получаемой прибыли. Поэтому они могут финансировать покупку новых аттракционов за счет собственных средств (минуя бюджетные ассигнования).

Небольшие парки полностью зависят от средств, выделяемых из местных бюджетов. При стоимости одного аттракциона в 200-500 млн. руб. бюджетных ассигнований не хватает на обновление оборудования. Количество посетителей таких парков невелико, к тому же длительное межсезонное хранение и хулиганские действия подростков часто приводят к неработоспособности большинства аттракционов, что в свою очередь

негативно сказывается на выручке. Поэтому небольшие парки вынуждены довольствоваться устаревшим оборудованием и им приходится бесконечно ремонтировать имеющиеся аттракционы.

Изношенность аттракционного оборудования в небольших городах особенно заметна во время проведения ярмарок, дней города, других массовых мероприятий, так как именно здесь проявляется неудовлетворенный спрос и возможная выгода от высокой концентрации жителей города в одном месте оказывается неиспользованной.

Основными посетителями парков являются дети. По выходным дням они приходят покататься на аттракционах с родителями. А по будням ребят часто приводят в парк из школ и детских садов группами, благодаря чему они могут кататься на качелях и каруселях, оставаясь под присмотром преподавателей и воспитателей.

Каждый парк культуры и отдыха города имеет сложившийся круг посетителей (около 200-300 тыс. чел.), проживающих в районах, расположенных вблизи парка. Количество посетителей можно увеличить, проводя в парке крупные зрелищные мероприятия, концерты, выставки и т.п. Посещаемость парков возрастает и благодаря успешной рекламе (особенно в средствах массовой информации).

Производители аттракционов

В мире насчитывается около 75 предприятий-производителей аттракционного оборудования, выпускающих около 746 различных моделей. Существует 3 типа производителей аттракционов:

1. Фирмы, осуществляющие самостоятельно полный цикл изготовления этой продукции от проектирования до реализации на рынке.

2. Венчурные фирмы, которые концентрируют особое внимание на проведении НИОКР, а процесс изготовления аттракциона перенесен на предприятия других отраслей и осуществляется под контролем работников венчура.

3. Специализированные фирмы, которые проектируют и изготавливают отдельные элементы аттракциона (например, металлоконструкции, звуковые спецэффекты, дизайн аттракционов). Указанные фирмы объединяются в консорциумы для изготовления конкретного аттракциона, после чего консорциум распадается.

Российские производители аттракционов относятся к первому и третьему типам, специализированных фирм в России не существует.

Для иностранных производителей аттракционного оборудования российский рынок является достаточно привлекательным. Барьером для выхода на него служит неплатежеспособность отечественных потребителей. Они предпочитают приобретать аттракционы с более низким техническим уровнем, но по умеренным ценам. Аттракционы иностранного производства имеют более совершенный дизайн и электронику, чем российские, поэтому в случае роста платежеспособного спроса иностранные производители способны потеснить российских на отечественном рынке.

Конкуренция

Основным фактором конкуренции на рынке по реализации аттракционов является цена предлагаемой продукции: чем ниже цена аттракциона, тем больше вероятность его реализации. Администрация ПКиО (особенно небольшого) более охотно приобретет небольшую детскую карусель за 200 млн. руб., чем «Американскую горку» за 2 млн. ам. дол.. Поэтому все производители аттракционов, работающие на отечественном рынке, стремятся любым способом снизить цену предлагаемой продукции. Главным образом они делают это путем организации эффективной производственной системы (см рис.).

Как видно из рис., предприятия отрасли можно разделить на 4 группы по виду стратегий снижения издержек производства и цен на реализуемую продукцию:

1 группа. Машиностроительные предприятия, где в рамках диверсификации выпускаются аттракционы. Снижение себестоимости обеспечивается за счет использования сходных ресурсов для производства аттракционов и основной продукции. При закупке ресурсов большими партиями предоставляются скидки.

2 группа. Предприятия, осуществляющие полный технологический цикл на собственных мощностях. Портфель заказов на производство одной ассортиментной группы аттракционов набирается до достижения эффективных масштабов производства. Ассортиментная группа запускается в производство только в случае достижения эффективных объемов портфеля заказов. Недостатки данной системы: сложность выхода из отрасли и сложность набора портфеля заказов.

3 группа. Предприятия, содержащие минимальные объемы собственного производства и максимально использующие кооперацию. Располагают гибкой производственной системой, которая позволяет быстро переориентироваться на выпуск новой продукции. Издержки сокращаются благодаря минимизации административно-управленческих расходов и расходов на содержание и эксплуатацию оборудования (минимизация арендной платы за производственные площади, снижение базы для выплат налога на имущество, экономия на электроэнергии, заработной плате, содержании производственных запасов). Затраты на содержание собственного производства выше, чем затраты, связанные с привлечением исполнителей. Предприятия также придерживаются стратегии снижения цены аттракциона благодаря проведению НИОКР (упрощение отдельных узлов и деталей, замена материалов и др.).

4 группа. Дилеры: дилер приобретает у производителя за свой счет аттракционы, устанавливает их в парке и получает доходы от эксплуатации. С течением времени аттракцион теряет свою первоначальную стоимость и может быть реализован по более низкой цене. Дилеры также снижают цену путем перепродажи зарубежных аттракционов, бывших в употреблении.

Немаловажным фактором успеха в конкурентной борьбе является качество производимого аттракциона: уровень дизайна, безопасность,

новизна, технический уровень. Поэтому производители аттракционного оборудования стараются предложить на рынок свой уникальный продукт и усиленно ведут исследования и разработки в данной области.

Основными конкурентами «КНК» при эксплуатации аттракционов являются городские ПКиО, а также иностранные Луна-парки. Характерные черты основных парков культуры и отдыха представлены в приложении 1.

Предприятие «КНК»

Миссия «КНК»

Директор «КНК» так формулирует миссию организации: «Мы ориентированы на нужды потребителя 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 низкоценового лидерства на рынке».

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

Производство и реализация аттракционов

«КНК» производит по индивидуальным заказам потребителей аттракционы четырех номенклатурных групп. Если раньше предпочтение при производстве аттракционов отдавалось сложным, привлекающим внимание конструкциям, то по мере деятельности фирмы конструкция аттракциона все больше и больше упрощается.

«Это делается для того, чтобы снизить цену аттракциона, — говорит главный инженер «КНК». — Несмотря на то, что мы экономим на постоянных расходах и предлагаем цену на 25-30% ниже, чем у конкурентов, она все еще не достаточно низка для парков. Они не имеют возможности купить новый аттракцион по такой цене. Мы пробовали организовать совместную эксплуатацию выпускаемых нами аттракционов с парками, но в данном случае сложно контролировать процесс: разве уследишь за прибылью, получаемой, к примеру, от эксплуатации одного аттракциона в Красноярском парке? Поэтому единственным выходом из сложившейся ситуации является снижение цен за счет упрощения конструкции. Некоторые руководители фирмы не одобряют эту политику. Главный бухгалтер утверждает, что наша стратегия скоро приведет «КНК» к разорению: если в 1993-1994 гг. снижение цены путем упрощения конструкции вело к росту объемов продаж, то в 1995 г., темп роста объемов продаж сильно замедлился, что привело к общему снижению выручки от реализации продукции и основных технико-экономических показателей. Главный конструктор тоже недоволен. Он говорит, что упрощая конструкцию, мы скоро будем производить не аттракционы, а перекладки для брусьев... Но пока это единственный выход из положения. Иначе мы не сможем снизить цену».

Постоянное обновление ассортимента выпускаемых аттракционов является одним из ключевых факторов успеха в отрасли. Ежегодно на предприятии проектируется 2-3 новые конструкции. За пять последних лет деятельности организации на указанные цели было израсходовано около 375 млн. руб.

С целью сокращения сроков разработки аттракциона «КНК» привлекает две проектные организации со стороны, которые берут на себя около 60% работ по изготовлению чертежей узлов и деталей. Кроме того, в работе на конкурсной основе участвуют две независимые дизайнерские организации, которые ведут работы параллельно с дизайнером «КНК». Фирма, победившая на конкурсе, продолжает выполнение работ по рабочему дизайнерскому проектированию. Все аттракционы, разрабатываемые в «КНК», патентуются.

Длительность разработки одного аттракциона средней сложности (включая изготовление опытного образца) составляет в «КНК» 4-5 месяцев, в то время как основным отечественным конкурентам для данных целей требуется 9-15 месяцев.

«КНК» производит свою продукцию в производственных мастерских ПКиО «Ромашка», мощностей которых хватает лишь для выпуска 2-3 аттракционов средней сложности в год.

Применяемые «КНК» технологии являются типичными для любого машиностроительного предприятия. В связи с этим руководством фирмы было принято решение об использовании производственной кооперации. На сегодняшний день «КНК» размещает заказы на изготовление узлов и деталей аттракционов на 5 машиностроительных предприятиях, имеющих единичный тип производства, выпускающих крупногабаритные изделия машиностроения. «КНК» также сотрудничает с предприятием, осуществляющим производство деталей из пластиков и пластмасс.

Издержки на производство узлов и деталей на всех предприятиях-смежниках примерно одинаковы, поэтому основным критерием выбора завода-соисполнителя является минимум транспортных расходов.

Благодаря использованию производственной кооперации «КНК» удается выпускать продукцию в объемах, указанных в табл. 1, и существенно улучшать дизайн предлагаемых аттракционов.

Таблица 1

Объемы реализации аттракционов «КНК» в стоимостном (тыс. руб.)

и натуральном выражении

Объемы реализации аттракционов	1991	1992	1993	1994	1995
Объем реализации аттракционов в натуральном выражении	4	8	10	16	17

Объем реализации аттракционов в стоимостном выражении (в текущих ценах)	5672	16655	10906 0	69175 0	166500 0
---	------	-------	------------	------------	-------------

В то же время развитая кооперация создает свои сложности: необходимо постоянно отслеживать и совмещать сроки поставки узлов и деталей, управлять большими материальными потоками. Кроме того, соисполнители работают на условиях полной предоплаты. Поэтому руководство предприятия подумывает о собственных производственных мощностях.

В «КНК» используется около 300 видов сырья, материалов и комплектующих изделий.

Система снабжения «КНК» рассчитана на приобретение материалов по мере возникновения потребности, что позволяет производить списание их большей части в производство непосредственно после осуществления поставки (минуя склад). Таким образом сокращаются складские расходы, которые у «КНК» в 6-10 раз ниже, чем у основных конкурентов. Кроме того, приобретение материалов небольшими партиями на оптовых базах, конкурирующих между собой, дает возможность пользоваться скидками.

Контроль качества изготовления аттракционов выполняется в несколько этапов: на стадии конструкторских разработок; входной контроль приобретаемых материалов и комплектующих изделий; текущий контроль изготовления узлов и деталей; выходной контроль; статические, динамические и общие испытания.

Эксплуатация аттракционов

«КНК» эксплуатирует две площадки аттракционов в ПККиО «Ромашка». Согласно договору между парком и «КНК» фирма перечисляет парку 20% полученной от эксплуатации аттракционов выручки. В обмен на это парк предоставляет «КНК» производственные и офисные помещения, аттракционы и прочие услуги, необходимые для нормального функционирования организации.

Аттракционное оборудование, находящееся в собственности «КНК» и предоставляемое парком для совместной эксплуатации, характеризуется высокой степенью физического (около 90%) и морального износа. Средний возраст аттракционов — около 7 лет. Предприятие обновляет парк аттракционного оборудования путем установки продукции собственного изготовления (опытных образцов) в ПККиО «Ромашка».

Эксплуатация аттракционов больше, чем другие виды деятельности предприятия, подвержена сезонности. Выручка достигает своего максимального пика в мае, после чего наступает незначительный спад. В начале июля рост возобновляется до достижения второго (но менее высокого) пика в августе. Затем происходит медленное снижение, и в конце ноября выручка опускается практически до нулевого уровня. Неравномерно поступает выручка и в течение каждого месяца: ее пики приходится на

праздничные и выходные дни. Так, пик выручки в мае вызван высокой концентрацией праздничных и выходных дней в этом месяце.

Выручка от эксплуатации аттракционов (тыс. руб.)

Таблица 2

Наименование показателя	1991	1992	1993	1994	1995
Выручка от эксплуатации аттракционов (в текущих ценах)	0	0	72624,7	48312 6,7	12271 38

Ремонт аттракционов

При ремонте аттракционов «КНК» выполняет следующие работы: выдачу заключения о ремонто пригодности аттракциона; непосредственный ремонт аттракциона; диагностику металлоконструкции аттракциона; полное восстановление и модернизацию; пуско-наладочные работы.

Ремонт производится в большей степени не с целью получения дохода (см. табл. 3), а с целью осуществления имидж-рекламы (проводя ремонт в парках, фирма тем самым создает себе имидж и активизирует потребление производимых ею аттракционов).

Таблица 3

Объемы выполнения ремонтных работ в натуральном и стоимостном выражении (тыс. руб.)

Наименование показателя	1991	1992	1993	1994	1995
Количество отремонтированных аттракционов	—	—	4	9	13
Стоимость выполненных работ (в текущих ценах)	—	—	14820	75800	192300

Маркетинг

Исследование рынка

Как своеобразный экспресс-анализ, исследования рынка аттракционной техники проводятся «КНК» во время выставок. Кроме того, используется анкетирование администраций ПКиО. В качестве основного способа изучения предпочтений потребителей при эксплуатации аттракционов выступает регулярное наблюдение за посетителями аттракционов в ПКиО «Ромашка».

Продвижение товара на рынок

Производство аттракционов ведется по индивидуальному заказу потребителя. Большую часть продукции предприятие реализует самостоятельно. Помимо этого, используются услуги маркетинговой фирмы «Астра», которая заключает договоры на приобретение продукции «КНК» непосредственно с парками культуры и отдыха.

Реклама

Предприятие осуществляет прямую почтовую рекламу для парков культуры и отдыха, участвует в выставках аттракционной техники.

Эффективными формами рекламы выпускаемых аттракционов являются показательная эксплуатация собственных аттракционов в ПКиО «Ромашка» и осуществление ремонта аттракционов для заказчиков.

Финансы

В первые годы деятельности «КНК» потребители оплачивали аттракционы в течение 15 дней с момента отгрузки. При этом с целью пополнения запасов оборотных средств привлекались долгосрочные и среднесрочные кредиты банков. В 1993 г. банки стали выдавать лишь краткосрочные кредиты, привлечение которых невыгодно для «КНК» в связи с высокой длительностью производственного цикла и высокой чувствительностью потребителей к повышению цен. Поэтому компания полностью отказалась от коммерческих займов, а основным источником заемных средств на пополнение оборотного капитала стали авансовые платежи потребителей за поставляемые аттракционы.

Капитальные вложения «КНК» полностью финансируются за счет собственных средств. Немаловажную роль в финансировании развития фирмы играют целевые поступления, выделяемые ПКиО «Ромашка» (см. приложение 3).

Временно свободные денежные средства «КНК» вкладывает в высоколиквидные ценные бумаги: ГКО и депозитные сертификаты. «Ценные бумаги позволяют нам некоторым образом сгладить сезонность доходов и получать дополнительную прибыль, — считает главный бухгалтер предприятия. — Управление нашими ценными бумагами осуществляют специализированная инвестиционная компания и банк. Они профессионалы в данной области и имеют возможность отслеживать фондовый рынок, с чем мы сами вряд ли справимся».

С точки зрения налогообложения, наиболее выгодным видом бизнеса «КНК» является эксплуатация аттракционов: доходы от эксплуатации аттракционов не облагаются налогом на добавленную стоимость, а стоимость аттракционов, используемых для эксплуатации, — налогом на имущество. От налога на прибыль освобождается прибыль, получаемая от эксплуатации и реализации аттракционов собственного производства, на которые имеется патент. Льгота распространяется на 5 лет с момента получения патента.

Организация управления и персонал в «КНК»

В момент основания фирмы ее размеры были невелики. В «КНК» отсутствовало какое-либо разделение на отделы.

В конце 1993 г., в связи с увеличением фирмы, на предприятии были выделены основные структурные подразделения (см. приложение 2).

К 1995 г. численность постоянных работников «КНК» составила 52 человека. К тому же, ежегодно привлекается 41 работник для эксплуатации аттракционов. Текучесть кадров на предприятии невысока, так как «КНК» является достаточно привлекательной организацией с точки зрения заработной платы, средний уровень которой составляет, по сведениям 1995 г., 1600 тыс. руб. Заработная плата рабочих мастерских состоит из двух частей: постоянной и переменной. Последняя зависит от выработки. Работники комплексов аттракционов и служащие предприятия получают заработную плату в фиксированном размере.

С каждым годом все острее встает вопрос об организации собственного отдела маркетинга. По существу функцию маркетинга в «КНК» выполняет директор. Несмотря на то что для ведения маркетинга привлекается специализированная маркетинговая фирма «Астра», ее деятельность сводится в большей части к поиску покупателей аттракционов. Вопросами исследования рынка и рекламой, особенно в области эксплуатации аттракционов, «Астра» не занимается.

ВОЗМОЖНЫЕ ВОПРОСЫ К КОНКРЕТНОЙ СИТУАЦИИ

Для определения стратегии будущего развития «КНК» необходимо ответить на несколько вопросов:

1. Имеет ли смысл для «КНК» сохранять существующий профиль, оставался в отраслях по производству и эксплуатации аттракционов? Следует ли предприятию расширить спектр производимых продуктов и оказываемых услуг?

2. Насколько важна номенклатура выпускаемых аттракционов для конкурентных позиций предприятия? Возможно ли повысить цену аттракциона и сохранить при этом объемы сбыта продукции?

3. Каким образом «КНК» может сделать условия оплаты за предоставляемые аттракционы выгодными для парков культуры и отдыха, не прибегая к привлечению краткосрочных банковских кредитов для пополнения оборотного капитала?

4. Насколько эффективна и целесообразна для «КНК» существующая стратегия постепенной замены устаревшего аттракционного оборудования, установленного в ПКиО «Ромашка», на новые аттракционы собственного производства?

5. Каким образом возможно сгладить неравномерность получения доходов от эксплуатации аттракционов?

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Наименование конкурента	Характеристика парка

ПКиО «Солнышко»	1. Большой набор установленных аттракционов с высоким уровнем дизайна. 2. Очень высокие цены билетов на аттракционы, вызванные высокими капиталовложениями на их покупку и необходимостью содержания инфраструктуры. 3. Выгодное расположение (удобная линия метро). 4. Отсутствие лесопарка. 5. Развитая инфраструктура, что позволяет привлекать большее количество посетителей.
ПКиО «Василек»	1. Наличие крытых павильонов для проведения выставок и шоу. 2. Низкая цена билетов на аттракционы. 3. Устаревший парк аттракционного оборудования. 4. Неудачное размещение. 5. Невозможность частого обновления аттракционов.
ПКиО «Гвоздика»	1. Оригинальный набор аттракционов. 2. Высокие цены билетов на аттракционы. 3. Все аттракционы работают в режиме высоких нагрузок на организм человека. 4. Небольшое количество детских аттракционов. 5. Обеспечение широкой системы скидок. 6. Высокий приток посетителей, вызванный посещением торговых павильонов.
ПКиО «Ромашка»	1. Располагает лесопарком. 2. Низкая цена билетов. 3. Неудачное размещение. 4. Плохо развита инфраструктура (сложно привлечь дополнительных потребителей). 5. Возможность частой замены парка аттракционного оборудования. 6. Низкий уровень дизайна большинства установленных аттракционов.

Приложение 3

Бухгалтерские балансы КНК за 6 лет

Статья баланса	строка	годы					
		1990	1991	1992	1993	1994	1995
АКТИВ							
<i>I. Основные средства и иные внеоборотные активы</i>							
Нематериальные активы							
первоначальная стоимость	010	13.96	67.7	605.28	10768.02	20668.6	70788.6
износ	011	0.15	27.36	200.8	7896.3	17888.3	59876.2
остаточная стоимость	012	13.81	40.34	404.48	2871.72	2780.3	10912.4
Основные средства							
первоначальная стоимость	020	116.33	564.2	5044	89733.5	1722388.2	5899048.5
износ	021	1.31	15.9	300.3	68090.5	1320472.6	5089269.5
остаточная стоимость	022	115.02	548.3	4743.7	21643	401915.6	809779
Оборудование к установке	030						15885
Незавершенные капитальные вложения	040	0.3	89	1542.5	6970.7	8118.4	2336
Долгосрочные финансовые вложения	050						
Расчеты с учредителями	060			5			
Прочие внеоборотные активы	070						
ИТОГО по разделу I	080	129.13	677.64	6695.68	31485.42	412814.3	838912.4
<i>II. Запасы и затраты</i>							

Производственные запасы	100	3.3	24.3	177.4	5608.9	14047.2	91422
МБП							
первоначальная стоимость	120		20	63.4	478.6	2511.1	3610
износ	121		11.1	21.7	118.6	1674.1	2275
остаточная стоимость	122		8.9	41.7	360	837	1335
Незавершенное производство	130	102	103.3	2931.2	8211.6	97585.3	258261
Расходы будущих периодов	140				55.7	695.9	1716
Готовая продукция	150				204.9		
Товары	162						
НДС и спецналог по приобретенным ценностям	175				1549.9	4406.6	8664
Прочие запасы и затраты	176						
ИТОГО по разделу II	180	105.3	136.5	3150.3	15786.1	117572	361398
III. Денежные средства, расчеты и прочие активы							
Товары отгруженные	199						
Расчеты с дебиторами							
за товары, работы, услуги	200	0.5		484.2		3239.9	
по векселям полученным	210			152.3	922.2		
с дочерними предприятиями	220					902.4	
с бюджетом	230		20.73		4948.8	399.8	70106
с персоналом	240				1.1	14503.1	
с прочими дебиторами	250		0.4	118.5	503.9		21263
Авансы выданные поставщикам и подрядчикам	260				1400	1400	
Краткосрочные финансовые вложения	270					60000	251109

Продолжение приложения 3

Статья баланса	строка	годы					
		1990	1991	1992	1993	1994	1995
Денежные средства							
касса	2800	0.06	0.67	25.9	585.6	146.9	761
расчетный счет	290	34.5	213.8	3599.4	15150.1	17487.4	101458
валютный счет	300						
прочие денежные средства	310		30		134.9	10087.8	
Прочие оборотные активы	320				226.8		
ИТОГО по разделу III	330	35.06	265.6	4380.3	23873.4	108167.3	444697
Убытки							
прошлых лет	340						
отчетного года	350						
БАЛАНС	360	269.49	1079.74	14226.28	71144.92	638553.6	1645007.4
ПАССИВ							
<i>I. Источники собственных средств</i>							
Уставный капитал	400			400	15000	216820	216820
Добавочный капитал	401				18228.92	246717.2	
Резервный капитал	402						
Резервные фонды	410						
Фонды накопления	420			8032.08	5000	51432	561850.45
Целевые финансироваие и поступления	430		684.94				448873.25
Арендные обязательства	440				2552.4	2552.8	2552
Нераспределенная прибыль прошлых лет	460						

Прибыль							
отчетного года	470	21.6	1425.22	4219.72	47927.5	251519.21	729643.37
использовано	471	2.05	1425.22	2419.72	47927.5	251519.21	729643.37
нераспределенная прибыль	472	19.55	0	0	0	0	0
ИТОГО по разделу I	480	19.55	684.94	8432.08	40781.32	517522	1230095.7
<i>//. Расчеты и прочие пассивы</i>							
Долгосрочные кредиты банков	500	100	300	310			
Долгосрочные займы	510						
Краткосрочные кредиты банков	600				120		
Кредиты банков для работников	610						
Краткосрочные займы	620						
Расчеты с кредиторами							
за товары, работы, услуги	630	2.61	64.2		458.4		5371.7
по вексям выданным	640						
по оплате труда	650	28.6	12.2	284.3	3689	6605.5	15682
по социальному страхованию и обеспечению	660	2.2	4.1	269.9	2071.6	3234.1	1710
по имущественному и личному страхованию	670		3.3				
с дочерними предприятиями	680						
по внебюджетным платежам	690			4.1	65.9	283.1	
с бюджетом	700	6.53	9.8	734.5	590.75		3578
с прочими кредиторами	710		1.2	53			12350

Продолжение приложения 3

Статья баланса	строка	годы					
		1990	1991	1992	1993	1994	1995
Авансы, полученные от покупателей и заказчиков	720	10		3670.07	11066.73	35000	25000
Расчеты с учредителями	725						
Доходы будущих периодов	730						
Фонды потребления	735					446.5	50702
Резервы предстоящих расходов и платежей	740			468.33	12172.24	75462.4	300518
Резервы по сомнительным долгам	750						
прочие краткосрочные пассивы	760				128.989		
ИТОГО по разделу II	770	249.94	394.8	5794.2	30363.6	121031.6	419411.7
БАЛАНС	780	269.49	1079.74	14226.28	71144.92	638553.6	1645007.4

Приложение 4

Отчеты о прибылях и убытках АО КНК за 6 лет

Статья баланса	строка	годы					
		1990	1991	1992	1993	1994	1995
Выручка от реализации продукции	010	1165	5672	16655	196504.7	1250677	3084438
НДС и спецналог	015	2.6	4.5	304	3192.85	28945.4	577698.3
Акцизы и прочие выплаты	020				149.52	2373.4	3811.1
Налоги на образование, транспорт, отчисления в жилищный фонд	030					11765.3	27327.6
Затраты на производство реализованной продукции	040	92.3	4261.28	12293.98	145234.8	907964.6	1861354.1
Результат от реализации	050	21.6	1406.22	4057.015	47927.5	299628.31	614246.87
Доходы от прочей реализации	060		23	1085.8			

Расходы по прочей реализации	060		4	923.1			
Результат от прочей реализации	060		19	162.7			
Доходы от внереализационных операций	070					55706.4	115396.5
Расходы по внереализационным операциям	070					103815.5	
Прибыль от внереализационных операций	070					-48109.1	115396.5
ИТОГО балансовая прибыль	090	21.6	1425.22	4219.72	47927.5	251519.21	729643.37
Платежи в бюджет			42.76	126.59	1450	13947.3	37330.3
Чистая прибыль		21.6	1382.47	4093.124	46477.5	237571.91	692313.07

2.3 Общие требования и методические рекомендации по выполнению курсовой работы и контрольной работы.

ЦЕЛИ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Выполнение курсовой работы предполагает достижение следующих основных целей:

- закрепление и углубление знаний, полученных в процессе изучения дисциплины « Стратегический менеджмент»;
- выработка у студентов практических навыков по разработке стратегических планов развития предприятия

В качестве объекта разработки студенту следует выбирать хозяйствующий субъект. Это даёт возможность уже на стадии выполнения настоящей курсовой работы заложить основы для успешного выполнения выпускной работы.

Таким образом, помимо указанных выше основных целей, курсовая работа преследует ещё дополнительную цель - подготовить студента к выполнению выпускной работы.

СТРУКТУРА КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Структура курсовой работы должна быть следующей:

- Титульный лист (приложение 1)
- Содержание
- Введение
- Теоретическая часть
- Основная часть
- Проектная часть
- Заключение
- Список использованных источников
- Приложение

Во введении обосновываются актуальность разработки, формулируется цель работы и задачи, решение которых необходимо для достижения поставленной цели.

Теоретическая часть является результатом самостоятельной работы студента с литературными источниками, отражающими отечественный и

зарубежный опыт стратегического управления на предприятии. В этой части студент должен показать знание теории стратегического менеджмента, умение обобщать, анализировать и систематизировать полученную информацию. Текст не должен содержать обширных выписок из источников, чрезмерно длинных рассуждений. Объем теоретической части не должен превышать 8-10 страниц.

В основном разделе должны быть освещены следующие вопросы.

- Характеристика предприятия (история создания; вид деятельности, выпускаемая продукция и услуги; характеристика основных поставщиков, перечень заказчиков и потребителей, партнеров по бизнесу).
- Анализ макроокружения включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно – технического и технологического развития общества. В основу анализа макроокружения могут быть положены материалы периодической печати, оценки специалистов, результаты собственных исследований и наблюдений.
- Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: потребители, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы.
- Анализ внутренней среды направлен на уяснение того, какими сильными и слабыми сторонами обладает организация и проводит его по следующим направлениям:
 1. Кадры фирмы
 2. Организация управления
 3. Производство
 4. Финансы
 5. Маркетинг
 6. Организационная культура

Объем аналитической части - 10-15 страниц

Проектная часть предполагает выводы и рекомендации по стратегическому управлению

Это может быть

1. Разработка предложений по созданию проекта малого бизнеса
2. Разработка предложений по совершенствованию организационной структуры предприятия при реализации новой стратегии
3. Разработка стратегического плана развития
4. Выбор стратегии бизнеса
5. Предложения автора исследования.

Объем проектной части -10-15 страниц.

Итогом написания курсовой работы является заключение предложения вытекающие из содержания рассматриваемой темы. Выводы и заключения должны корреспондировать с введением работы,

так как цели и задачи, сформулированные во введении, получают здесь лаконичные формы реализации.

После заключения должен быть представлен список литературы, использованной в курсовой работе.

В списке литературы должна быть указана только фактически использованная литература. Список литературы должен содержать основную литературу по курсу (учебники и монографии) и материалы периодических изданий. Количество источников определяется спецификой выбранной темы и её проработанностью в литературе.

Приложения в курсовой работе оформляются каждое на отдельной странице с указанием названия. В приложении рекомендуется оформлять статистический материал объёмом более одной страницы, а также различные графики, схемы.

ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ РАБОТ

1. Разработка миссии и цели организации на ____гг.
2. Разработка стратегической концепции развития организации
3. Использование стратегических методов при формировании стратегии развития организации.
4. Портфельный анализ при разработки стратегических бизнесов.
5. Анализ конкурентных преимуществ и разработка конкурентной стратегии фирмы на ____ гг.
6. Разработка альтернативных вариантов развития бизнеса.
7. Разработка корпоративной стратегии концентрированного роста фирмы
8. Разработка корпоративной стратегии интегрированного роста фирмы.
9. Разработка стратегии диверсификации фирмы
10. Разработка стратегического плана развития организации на ____ гг.
11. Проектирование организационной структуры и организационной культуры при реализации новой стратегии.
12. Стратегия управления персоналом организации на ____ гг.
13. Стратегия маркетинга фирмы на ____гг.
14. Стратегия производства организации на ____ гг.
15. Риск и стратегия
16. Эволюция стратегического планирования и управления
17. Основные критерии выработки стратегии развития предприятия
18. Информационно-аналитическая деятельность при разработки стратегий.
19. Проектирование системы стратегического управления.
20. Анализ стратегий развития предприятия.

Требования к выполнению контрольной работы для студентов, обучающихся по специальности «Экономика и управление на предприятии» (заочной формы обучения).

Темы:

1. Стратегическое управление в системе менеджмента
2. Особенности стратегического и оперативного управления
3. Модель стратегического управления
4. Миссия и цели организации
5. Анализ стратегических факторов внешней среды
6. Стратегический анализ непосредственного окружения
7. Методы стратегического анализа
8. Стратегический анализ внутренней среды
9. Сущность и виды стратегий организации
10. Конкурентные преимущества организации и виды конкурентных стратегий
11. Стратегический анализ отрасли
12. Подходы к выработке стратегии
13. Типы корпоративных стратегий
14. Мотивы и цели диверсификации деятельности
15. Особенности российских компаний в реализации стратегий
16. Стратегические изменения в процессе реализации стратегии
17. Стратегический план организации
18. Стратегический контроль.

В контрольной работе должно быть два раздела: в первом – теоретические основы по выбранной теме, во втором - по конкретному предприятию показать практическое применение.

2.4. Организация самостоятельной работы 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.

Бюджет времени самостоятельной работы студентов очной формы обучения

Тема	аудиторная работа	самостоятельная работа	
		080502	080507

Стратегическое управление в системе менеджмента	10	8	2
Назначение фирмы, ее цели и миссия	4	6	2
Анализ внешней среды	10	8	2
Анализ внутренней среды предприятия	6	8	2
Содержание и факторы, определяющие корпоративную стратегию	6	8	2
Портфельный анализ	6	8	2
Разработка деловой стратегии	4	8	2
Разработка функциональных стратегий	6	8	2
Реализация и контроль стратегии	6	8	2
Разработка и презентация результатов стратегического управления на базе практических примеров	6	8	2
Выполнение курсовой работы	-	-	20
Подготовка к экзамену	-	8	8
Итого	64	86	48

Бюджет времени самостоятельной работы студентов заочной формы обучения

Тема	аудиторная работа		самостоятельная работа	
	080502	080507	080502	080507
Стратегическое управление в системе менеджмента	2	2	10	6
Назначение фирмы, ее цели и миссия	2	2	10	6
Анализ внешней среды	4	2	16	8
Анализ внутренней среды предприятия	2	2	16	8
Содержание и факторы, определяющие корпоративную стратегию	2	2	14	8
Портфельный анализ	2	2	14	6
Разработка деловой стратегии	2	2	12	6

Разработка функциональных стратегий	2	2	12	6
Реализация и контроль стратегии	2	2	12	6
Разработка и презентация результатов стратегического управления на базе практических примеров	2	2	12	6
Выполнение курсовой работы	-	-	-	18
Подготовка к экзамену	-	-	8	8
Итого	22	20	128	92

2.5. Формы и график текущего контроля успеваемости студентов очной формы обучения

Формы контроля

Промежуточный контроль: опрос, дискуссия, анализ конкретных ситуаций, решение задач, промежуточная аттестации.

Итоговый контроль: тестовый опрос.

Итоговая аттестация: экзамен

ТЕСТЫ

Укажите правильные ответы

1 И. Ансофф различает два вида управления:

- а) Оперативный и стратегический менеджмент
- б) Высшее и среднее звено управления
- в) Макро и микро управление

2. При анализе макро-окружения применяется:

- а) PEST-анализ
- б) SNW-анализ
- в) Модель BCG

3. Какие из предложенных целей относятся к стратегическим?

- а) Рост доли рынка, повышение качества продукта, улучшение обслуживания клиентов
- б) Ускоренный рост доходов, диверсификация базы полученной прибыли, повышение цены на акцию

в) Достижение прочного финансового положения фирмы, Повышение репутации организации среди клиентов

4 Модель детерминанты конкурентного преимущества страны по М. Портеру включает в себя:

- а) Параметры факторов
- б) Параметры спроса
- в) Стратегия организаций, их структура и соперничество
- г) Родственные и поддерживающие отрасли
- д) Случай и роль правительства
- е) Непосредственные конкуренты и конкуренты товаров заменителей
- ж) Поставщики потребители

5. Цикл стратегического управления состоит:

- а) определение бизнеса и миссии организации;
- б) разработка ее долгосрочных и краткосрочных целей;
- в) разработка стратегии организации;
- г) контроль за реализацией оперативной стратегией
- д) реализация стратегии;
- е) мониторинг рынка, исследование сильных и слабых сторон организации
- ж) оценка эффективности стратегии и коррекция предшествующих этапов.

6. Уровни стратегий в организации подразделяются на:

- а) корпоративная, бизнес стратегия, функциональная и линейная
- б) корпоративная, бизнес стратегия и линейная
- в) предприятия, подразделения, отдела

7. модель пяти сил Портера включает в себя:

- а) конкуренция между отраслевыми организациями
- б) конкуренция со стороны товаров -заменителей
- в) конкуренция со стороны поставщиков
- г) конкуренция со стороны клиентов
- д) конкуренция со стороны организаций из других отраслей
- е) конкуренция со стороны непосредственных конкурентов

8. К глобальным конкурентным стратегиям относятся

- а) стратегия минимизации издержек
- б) стратегия дифференциации
- в) стратегия фокусирования

г) стратегия инноваций

д) стратегия оперативного управления

9. При построении матрицы БКГ используются:

а) относительный темп роста отрасли

б) относительная рыночная доля

в) относительный темп роста цены на товар

г) относительный темп роста конкурентов на рынке

10. Бизнес-стратегия и корпоративная стратегия совпадают:

а) всегда

б) когда организация осуществляет один бизнес

в) никогда не совпадают

г) когда организация имеет монополию на производство

11. Цель должна отвечать критериям:

а) SMART-анализа

б) PEST-анализа

в) SWOT-анализа

г) SNW-анализа

12. На каком из циклов стратегического планирования формируется структура организации:

а) определение бизнеса и миссии организации;

б) разработка ее долгосрочных и краткосрочных целей;

в) разработка стратегии организации;

г) реализация стратегии;

д) оценка эффективности стратегии и коррекция предшествующих этапов.

13. На каком из циклов стратегического планирования анализируется отраслевая конкуренция?

а) определение бизнеса и миссии организации;

б) разработка ее долгосрочных и краткосрочных целей;

в) разработка стратегии организации;

д) реализация стратегии;

ж) оценка эффективности стратегии и коррекция предшествующих этапов.

14. Какие из следующих утверждений вы считаете верными:

а) существуют оптимальные для всех стратегии фирм

б) процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален

в) фирмы должны использовать единые методы стратегического управления

г) при выработке стратегии фирмы учитывают некоторые обобщенные принципы

15. Перенос центра внимания высшего руководства фирмы на окружение с целью своевременного реагирования на происходящие в нем изменения характерен для перехода от:

а) текущего планирования к долгосрочному

б) стратегического планирования к стратегическому управлению

в) долгосрочного планирования к стратегическому

16. Миссия организации сформулирована следующим образом: «Организация существует для производства товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации». Такая формулировка характерна для:

- а) стратегического управления
- б) оперативного управления
- в) обоих видов управления

17. Что является характерным для менеджеров при стратегическом управлении:

- а) ориентация внутрь организации
- б) поиск путей более эффективного использования ресурсов
- в) поиск новых возможностей в конкурентной борьбе
- г) отслеживание и адаптация к изменениям в окружении
- д) ориентация на внешнюю среду

18. Какие из следующих положений характерны для принципов управления персоналом в рамках стратегического управления:

- а) работники – это ресурс организации
- б) персонал – это исполнители отдельных работ и функций
- в) работники- основа организации
- г) работники – основная ценность организации
- д) персонал – источник благополучия фирмы

19. Эффективность деятельности и управления предприятием определяется прибыльностью и рациональностью использования производственного потенциала. Такая оценка эффективна для:

- а) стратегического управления
- б) оперативного управления
- г) текущего управления

20. Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что:

- а) окружение не будет изменяться
- б) в окружении не будет происходить качественных изменений
- в) в окружении постоянно будут происходить изменения

21. При стратегическом управлении планы организации:

- а) предусматривают только конкретные действия в настоящем и будущем
- б) базируются на четко известном и неизменном количественном состоянии
- в) фиксируют желаемое в будущем состояние организации
- г) позволяют организации реагировать на изменения в окружении

22. Определение степени концентрации продаж и прибылей фирмы в одной стратегической зоне хозяйствования помогает:

- а) оценить стратегическую уязвимость фирмы
- б) оценить эффект синергии
- в) осуществить балансирование стратегических зон хозяйствования на различных стадиях жизненного цикла

23. Какое из следующих утверждений вы считаете верным:

- а) стратегическое управление – это новая прогрессивная форма управления, поэтому организации могут перейти к ней легко и быстро
- б) переход к стратегическому управлению требует определенных затрат времени, но не ресурсов
- в) для того чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления, требуются огромные усилия
- г) переход к стратегическому управлению требует больших затрат времени и ресурсов

24. какова последовательность действий в рамках стратегического управления?

- а) определение целей – определение миссии – выбор стратегии
- б) выбор стратегии – определение миссии – определение целей
- в) определение миссии – определение целей – выбор стратегии
- г) определение миссии – определение стратегии – определение целей

25. Конкурентные преимущества, связанные с наличием дешевой рабочей силы, доступностью сырья, относятся к конкурентным преимуществам:

- а) высокого ранга
- б) низкого ранга

26. Какие из перечисленных факторов определяют конкурентную силу поставщика организации:

- а) уровень специализации поставщика
- б) концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами
- в) темпы роста инфляции и нормы налогообложения
- г) все вышеперечисленные факторы

27. К какой составляющей SWOT-анализа относится следующий набор показателей:

- хорошая репутация
- расширение производственной линии
- вертикальная интеграция
- удовлетворение своим положением относительно конкурирующих фирм

- а) сильные стороны
- б) слабые стороны
- в) возможности
- г) угрозы

28. Миссия организации:

- а) дает конкретные указания относительно вида и сроков деятельности
- б) задает основные направления движения организации
- в) определяет отношение организации к процессам внутри и вовне её.

29. Для каких целей организации характерна наибольшая детализация и конкретизация?

- а) для краткосрочных
- б) для среднесрочных
- в) для долгосрочных

30. Цели организации должны:

- а) задавать общие направления функционирования организации
- б) четко и конкретно фиксировать конечное состояние
- в) задавать конкретные сроки выполнения
- г) определять ответственных за достижение определенных целей

31. К какой группе стратегий относятся стратегии, связанные в основном с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивающие отрасль, положение фирмы внутри отрасли и технологию:

- а) концентрированного роста
- б) интегрированного роста
- в) диверсификации
- д) сокращения

32. Какой тип стратегии (из группы стратегии концентрированного роста) выбрала фирма, прилагающая большие усилия в области маркетинга и стремящаяся завоевать лучшие позиции с данным продуктом на данном рынке:

- а) стратегию развития рынка
- б) стратегию развития продукта
- в) стратегию проникновения на рынок

33. Какая из стратегий наиболее привлекательна для фирмы, которая дальше не может развиваться на одном из рынков с данным продуктом в рамках данной отрасли:

- а) концентрированного роста
- б) интегрированного роста
- в) диверсификации
- г) сокращения

34. Какая из перечисленных стратегий развития предполагает отказ от рассмотрения долгосрочных перспектив бизнеса в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе:

- а) стратегия развития продукта
- б) стратегия вертикальной интеграции
- в) стратегия сбора урожая
- г) стратегия конгломеративной диверсификации
- д) стратегия сокращения расходов

35. Может ли фирма на практике одновременно реализовывать несколько стратегий?

- а) может
- б) не может
- в) может, только если это многоотраслевая компания

36. Какие из следующих факторов должны быть в первую очередь учтены при выборе стратегии (являются ключевыми):

- а) сильные стороны отрасли
- б) сильные стороны фирмы
- в) цели фирмы
- г) интересы высшего руководства
- д) квалификация работников

- е) степень зависимости от внешней среды
- ж) все перечисленные факторы

37. Какие стратегии должны выбирать лидирующие фирмы, если отрасль идет к упадку?

- а) концентрированного роста
- б) интегрированного роста
- в) диверсификация
- г) сокращения

38. Какие стратегии может выбрать фирма, имеющая слабые конкурентные позиции, при быстром росте рынка:

- а) пересмотр стратегии концентрации
- б) диверсификация
- в) горизонтальная интеграция или слияние
- г) сокращение
- д) вертикальной интеграции
- е) ликвидация

39. Какие из следующих факторов могут повлиять на выбор стратегии:

- а) наличие финансовых ресурсов
- б) отношение высшего руководства к риску
- в) обязательства по предыдущим стратегиям
- г) личные симпатия и антипатия руководства
- д) все вышеперечисленные факторы

40. Какие стратегии может выбрать фирма, имеющая сильные конкурентные позиции, при медленном росте рынка:

- а) совместное предприятие в новой области
- б) концентрическая диверсификация
- в) горизонтальная интеграция или слияние
- г) сокращение
- д) вертикальная интеграция
- е) конгломератная диверсификация

41. Какие из перечисленных факторов определяют выбор той или иной организационной структуры:

- а) степень разнообразия деятельности фирмы
- б) размер фирмы
- в) географическое размещение фирмы
- г) технология фирмы
- д) отношение со стороны руководителей и сотрудников
- е) динамизм внешней среды
- ж) все вышеперечисленные факторы

42. Ключевая роль в проведении стратегических изменений и мобилизации потенциала организации принадлежит:

- а) руководству организации
- б) непосредственным исполнителям
- в) руководителям среднего звена и непосредственным исполнителям
- г) научным и инженерно-техническим сотрудникам

д) в равной степени всем работникам организации

43. К основным видам деятельности в цепочке ценностей относят:

- а) материально-техническое обеспечение
- б) продажи
- в) закупки
- г) управление людскими ресурсами
- д) производство
- е) все вышеперечисленное

44. По осям матрицы Бостонской консалтинговой группы фиксируются:

- а) оценка привлекательности отрасли
- б) темпы роста отрасли
- в) объем продаж
- г) оценка рентабельности отрасли
- д) относительная доля рынка
- е) оценка конкурентного статуса фирмы
- ж) стратегический норматив

45. Для механистической модели организации теоретической базой явилась:

- а) школа научного менеджмента
- б) школа административного управления
- в) школа человеческих отношений

46. Мобилизация организации, определение перспектив и целей относятся к:

- а) обновлению
- б) оживлению
- в) рефреймингу
- г) реструктуризации

47. Формулировка миссия должна отражать ключевые моменты:

- а) провозглашение ценностей и убеждений
- б) продукты, которые организация будет производить, или потребности, которые она собирается удовлетворять
- в) рынок, на котором организация позиционируется
- г) способы выхода на свой рынок
- д) ключевые технологии, которые будут использоваться
- е) стратегические принципы развития и/или финансирования
- ж) все вышеперечисленное

48. Основное назначение организации – максимизация прибыли с учетом интересов социума характерно для:

- а) оперативного управления
- б) долгосрочного управления
- в) стратегического управления

49. Этап разработки стратегии состоит из:

- а) анализ конкуренции
- б) анализ внутренней среды организации
- в) анализ внешней среды организации

- г) формирование портфеля стратегий
- д) сравнение достигнутых результатов с запланированными и осуществляется коррекция предшествующих этапов
- е) все вышеперечисленное верно

50. Всегда ли стратегический план организации представлен в виде документа?

- а) да
- б) нет
- в) только в крупных организациях

51. На каком из циклов стратегического планирования формируется организационная культура организации:

- а) определение бизнеса и миссии организации;
- б) разработка ее долгосрочных и краткосрочных целей;
- в) разработка стратегии организации;
- г) реализация стратегии;
- д) оценка эффективности стратегии и коррекция предшествующих этапов

52. После определения миссии организации необходимо определить:

- а) долгосрочные цели
- б) краткосрочные цели
- в) долгосрочные и краткосрочные цели
- г) стратегию фирмы

53. На каком уровне стратегий организации реализуется стратегия по повышению конкурентоспособности организации и ее конкурентного потенциала:

- а) корпоративная стратегия
- б) бизнес стратегия
- в) функциональная стратегия
- г) линейная стратегия

54. На разработку стратегического плана оказывают существенное влияние такие факторы как:

- а) общие перспективы отрасли
- б) конкуренция
- в) культура и структура организации
- г) история организации
- д) отношения между высшими руководителями уровней управления
- е) STEEP –факторы
- ж) все вышеперечисленное верно

55. К движущим силам в отрасли можно отнести:

- а) изменения параметров сегментов потребителей
- б) вхождение и выход из отрасли крупных организаций
- в) усиление глобализации отрасли
- г) изменения в удельных затратах и эффективности
- д) изменения в государственном регулировании
- е) снижение или возрастание неопределенностей и риска
- ж) все вышеперечисленное верно

2.6 Экзаменационные вопросы

1. Стратегический аспект в управлении организацией
2. Сущность стратегического менеджмента
3. Эволюция стратегического менеджмента
4. Отличительные особенности стратегического и оперативного управления
5. Сравнительная характеристика типов поведения организаций: природной, предпринимательский.
6. Ключевые функции отдела стратегического развития и функции менеджера по развитию организации
7. Модель стратегического управления
8. Миссия организации
9. Цели организации
10. Иерархия стратегий
11. Переменные окружающей среды и цели анализа внешней среды
12. Методы анализа внешней среды
13. Анализ отрасли
14. Модель пяти сил Портера
15. Стратегические группы конкурентов
16. Цели и принципы управленческого анализа
17. Этапы управленческого анализа
18. Оценка стратегического потенциала
19. Стратегические методы анализа внутренней среды
20. Анализ корневых компетенций
21. Стратегический анализ издержек и «цепочка ценностей»
22. Цели и этапы портфельного анализа
23. Матрица БКГ
24. Матрица МакКинси
25. Матрица А.Д. Литтл
26. Матрица И. Ансоффа
27. Типология корпоративных стратегий
28. Преимущества и недостатки стратегии диверсификации
29. Стратегии вертикальной интеграции
30. Стратегии концентрированного роста
31. Конкурентные преимущества и направления их достижения
32. Стратегия лидерства в издержках
33. Стратегия дифференциации продукции
34. Стратегия фокусирования
35. Взаимосвязь функциональных стратегий
36. Производственная стратегия предприятия
37. Стратегия управления персоналом
38. Инвестиционная стратегия

39. Стратегия внешнеэкономической деятельности
40. Финансовая стратегия
41. Маркетинговая стратегия предприятия
42. Особенности реализации стратегий
43. Стратегические изменения
44. Управление процессом реализации стратегических изменений
45. Стратегический контроль
46. Виды стратегического управления
47. Организационная структура как объект стратегических изменений
48. Организационная культура как объект стратегических изменений
49. Выбор корпоративной стратегии
50. Методы портфельного анализа

3. УЧЕБНО – МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

3.1 Основная литература:

1. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент /А.Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2004. – 415 с.
2. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. / А.А. Томпсон., А.Дж. Стрикленд. – М.: Инфра – М, 2000. – 412 с.
3. Стратегический менеджмент [Текст] : учеб.: рек. Мин. обр. РФ / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М. : Экономистъ, 2003, 2004, 2005. - 415 с.
4. 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.
5. 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.
6. Стратегическое управление [Текст] : учеб.: рек. Мин. обр. РФ / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. - М. : Омега-Л, 2006. - 464 с.

3.2 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/>

3.3. Перечень наглядных и других пособий, методических указаний по проведению конкретных видов учебных занятий, а также методических материалов к используемым в учебном процессе техническим и компьютерным средствам.

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

**4 УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ (ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ) КАРТА
ДИСЦИПЛИНЫ ДЛЯ СТУДЕНТОВ СПЕЦИАЛЬНОСТИ 080502 ОЧНОЙ
ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ**

Тема и содержание лекций	Количество часов	Тема и содержание практических, лабораторных и индивидуальных занятий	Количество часов
Стратегическое управление в системе менеджмента	4	Необходимость стратегического менеджмента	2
Назначение фирмы, ее цели и миссия	2	Стратегическое управление: эволюция научных взглядов, основоположники теории, основные научные школы	2
Анализ внешней среды	4	Процесс стратегического управления	2
Анализ внутренней среды предприятия	4	Миссия, стратегические цели и стратегии	2
Содержание и факторы, определяющие корпоративную стратегию	4	Анализ внешней среды	2
Портфельный анализ	4	Диагностика конкурентной среды	4
Разработка деловой стратегии	2	Анализ внутренней среды	2
Разработка функциональных стратегий	4	Выбор корпоративной стратегии	2
Реализация и контроль стратегии	4	Портфельный анализ	2
		Конкурентные стратегии	2
		Функциональные стратегии предприятия	2
		Реализация стратегии и контроль	2
		Разработка и презентация результатов стратегического управления на базе практических примеров	6
Итого	32		32

**5 УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ (ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ) КАРТА
ДИСЦИПЛИНЫ ДЛЯ СТУДЕНТОВ СПЕЦИАЛЬНОСТИ 080502
ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ**

Тема и содержание лекций	Количество часов	Тема и содержание практических, лабораторных и индивидуальных занятий	Количество часов
Стратегическое управление в системе менеджмента	1	Миссия, стратегические цели и стратегии	1
Назначение фирмы, ее цели и миссия	2	Анализ внешней среды	1
Анализ внешней среды	2	Диагностика конкурентной среды	2
Анализ внутренней среды предприятия	2	Анализ внутренней среды	1
Содержание и факторы, определяющие корпоративную стратегию	2	Выбор корпоративной стратегии	1
Портфельный анализ	2	Портфельный анализ	1
Разработка деловой стратегии	1	Конкурентные стратегии	1
Разработка функциональных стратегий	1		
Реализация и контроль стратегии	1		
Итого	14		8

**6 УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ (ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ) КАРТА
ДИСЦИПЛИНЫ ДЛЯ СТУДЕНТОВ СПЕЦИАЛЬНОСТИ 080507 ОЧНОЙ
ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ**

Тема и содержание лекций	Количество часов	Тема и содержание практических, лабораторных и индивидуальных занятий	Количество часов
Стратегическое управление в	4	Необходимость стратегического	2

системе менеджмента		менеджмента	
Назначение фирмы, ее цели и миссия	2	Стратегическое управление: эволюция научных взглядов, основоположники теории, основные научные школы	2
Анализ внешней среды	4	Процесс стратегического управления	2
Анализ внутренней среды предприятия	4	Миссия, стратегические цели и стратегии	2
Содержание и факторы, определяющие корпоративную стратегию	4	Анализ внешней среды	2
Портфельный анализ	4	Диагностика конкурентной среды	4
Разработка деловой стратегии	2	Анализ внутренней среды	2
Разработка функциональных стратегий	4	Выбор корпоративной стратегии	2
Реализация и контроль стратегии	4	Портфельный анализ	2
		Конкурентные стратегии	2
		Функциональные стратегии предприятия	2
		Реализация стратегии и контроль	2
		Разработка и презентация результатов стратегического управления на базе практических примеров	6
Итого	32		32

**7 УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ (ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ) КАРТА
ДИСЦИПЛИНЫ ДЛЯ СТУДЕНТОВ СПЕЦИАЛЬНОСТИ 080507
ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ**

Тема и содержание лекций	Количество часов	Тема и содержание практических, лабораторных и индивидуальных занятий	Количество часов
Стратегическое управление в системе менеджмента	1	Миссия, стратегические цели и стратегии	1
Назначение фирмы, ее цели и миссия	2	Анализ внешней среды	1
Анализ внешней среды	2	Диагностика конкурентной среды	1
Анализ внутренней среды предприятия	2	Анализ внутренней среды	1
Содержание и факторы, определяющие корпоративную стратегию	2	Выбор корпоративной стратегии	0,5
Портфельный анализ	2	Портфельный анализ	1
Разработка деловой стратегии	1	Конкурентные стратегии	0,5
Разработка функциональных стратегий	1		
Реализация и контроль стратегии	1		
Итого	14		6