

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
Государственное образовательное учреждение высшего
профессионального образования
«Амурский государственный университет»
(ГОУВПО «АмГУ»)

Экономический факультет

В.З. Григорьева, Т.В. Довгая

**УПРАВЛЕНИЕ
ДИВЕРСИФИКАЦИЕЙ
ПРОИЗВОДСТВА**

Методическое пособие

Благовещенск 2004

решению

Печатается по

*редакционно-издательского совета
экономического факультета
Амурского государственного
Университета*

В.З. Григорьева, Т.В. Довгая

Управление диверсификацией производства: Методическое пособие по выполнению контрольной работы студентами экономических специальностей заочной формы обучения. Благовещенск: Амурский гос.ун-т, 2004.

Пособие содержит методические указания по выполнению контрольной работы студентами экономических специальностей 061100 заочной формы обучения. Методическое пособие предназначено помочь студентам усвоить в процессе самостоятельной работы и подготовки к зачету предпосылки и мотивы диверсификации производства, различные виды стратегий диверсификации, что позволит повысить результативность обучения данной дисциплине.

Рецензент: Н.Ф. Колядинский, генеральный директор группы компаний «Аудит – Эксперт», канд. экон.наук

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время понятие «диверсификация» довольно часто встречается в научных исследованиях, посвященных зарубежному и отечественному опыту стратегического управления предприятиями. В понятие «диверсификация» включаются – диверсификация финансовых активов, диверсификация производства, диверсификация инжиниринговых услуг, диверсификация валютных активов и другие. Наиболее обобщенным понятием является диверсификация предпринимательской деятельности и диверсификация производства.

В последнее время диверсификация приобретает прежде всего практическое значение в связи с демонополизацией экономики, созданием предпосылок конкуренции. Диверсификация выступает причиной многих явлений и является одновременно их следствием, представляет собой важную составную часть воспроизводственного процесса и преобладающую форму концентрации капитала.

Курс «Управление диверсификацией производства» включен в программу обучения для студентов очной и заочной формы по специальности 061100 «Менеджмент организации».

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

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

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

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

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

К оформлению контрольной работы предъявляются следующие требования: титульный лист оформляется в соответствии с приложением (стр. 36). Работа должна начинаться с содержания; главы и подразделы должны быть пронумерованы и начинаться с новой страницы. При выполнении практической части указывается номер варианта и название ситуации. Далее указывается вопрос и соответственно ответ на него. Ответы на вопросы позволяют судить о степени освоения студентом рассматриваемой темы. В конце работы должен прилагаться список использованных источников, далее приложения к работе. Объем работы не должен превышать 20 страниц печатного текста или 24 страницы рукописного.

В методическом указании приведены 9 вариантов контрольных работ. Номер варианта определяется по последней цифре номера зачетной книжки студента. Если последняя цифра «0», то соответственно берется предпоследняя цифра.

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КУРСА

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

Задачи дисциплины:

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

Базовые дисциплины:

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

СОДЕРЖАНИЕ КУРСА

Актуальность диверсификации производства в условиях трансформации экономики. Сущность условий трансформации экономики. Материальные основы развития диверсификации на российских предприятиях. Цель и задачи курса. Предмет и объект изучения. Теоретические и методологические основы, связь курса с другими дисциплинами.

Раздел 1. Экономическое содержание диверсификации производства

Тема 1. Понятие диверсификации производства.

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

Тема 2. Предпосылки диверсификации производства.

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

Тема 3. Функции диверсификации производства

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

Тема 4. Циклический характер развития диверсификации

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

Раздел 2. Стратегическое управление диверсификацией производства

Тема 1. Управление диверсификацией производств в системе управления предприятием

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

Тема 2. Принципы и функции управления диверсификацией производства

Принципы управления диверсификацией производства, обусловленные условиями трансформации российской экономики: положительной

тенденции эволюции предприятия; стратегической гибкости; синергизма; конкурентного преимущества; актуальности.

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

Тема 3. Стратегии диверсификации

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

Тема 4. Инструменты управления диверсификацией производства

Классические инструменты управления набором видов деятельности: матрицы БКГ, МакКинзи, жизненных циклов, уязвимости, синергизма; анализ конкурентных стратегий. Качественная и количественная оценка элементов стратегического эффекта. Оценка эффективности интеграции предприятий. Методы выбора оптимального варианта диверсификации. Экономико-математическая модель регулирования диверсифицированного портфеля.

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЧАСОВ ПО КУРСУ

Наименование темы	Распределение часов		
	лекции	практ. занятия	самот. работа
Введение	0,5		
Раздел 1. Экономическое содержание диверсификации производства	4	2	45

Продолжение таблицы 1

Наименование темы	Распределение часов		
	лекции	практ. занятия	самот. работа
Тема 1. Понятие диверсификации производства	2	2	10
Тема 2. Предпосылки диверсификации производства	1		10
Тема 3. Функции диверсификации производства			15
Тема 4. Циклический характер развития диверсификации	1		10
Раздел 2. Стратегическое управление диверсификацией производства	5,5	4	51
Тема 1. Управление диверсификацией производства в системе управления предприятием	0,5	1	11
Тема 2. Принципы и функции управления диверсификацией производства	1		10
Тема 3. Стратегии диверсификации	1	1	15
Тема 4. Инструменты управления диверсификацией производства	3	2	15
Итого	10	6	96

ВАРИАНТЫ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

Вариант 1.

1. Теоретический вопрос: Предпосылки диверсификации предпринимательской деятельности.
2. Практическая часть: Вопросы к ситуации ЗАО «Аграрник».

Вариант 2.

1. Стратегии диверсификации
2. Вопросы к ситуации ООО «Рога и копыта».

Вариант 3.

1. Преимущества и недостатки связанной и несвязанной диверсификации.
2. Вопросы к ситуации ООО «Витра».

Вариант 4.

1. Стратегическое соответствие и стратегический эффект.
2. Вопросы к ситуации ООО «Торгово-финансовое товарищество» «Благовещенский консервный завод».

Вариант 5.

1. Матричные методы анализа диверсифицированного портфеля.
2. Вопросы к ситуации ООО «Амуркорд».

Вариант 6.

1. Международная диверсификация производства.
2. Вопросы к ситуации ЗАО «Аграрник».

Вариант 7.

1. Особенности стратегий интегрированного роста и их использование в Российской практике.
2. Вопросы к ситуации ООО «Дальневосточный Феникс».

Вариант 8.

1. Выбор оптимального варианта диверсификации.
2. Вопросы к ситуации ООО «Рога и копыта».

Вариант 9.

1. Управление диверсифицированной компанией
2. Вопросы к ситуации ООО «Дальневосточный Феникс»

ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ

1. Понятие и виды предпринимательской деятельности
2. Экономическая сущность диверсификации предпринимательской деятельности
3. Понятие диверсификации производства
4. Тенденции развития диверсификации производства
5. Предпосылки диверсификации макроуровня
6. Причины неравномерного характера экономического развития стран, регионов, отраслей
7. Предпосылки диверсификации микроуровня
8. Содержание функции диверсификации производства – выравнивание уровней экономического развития отраслей, регионов, стран

9. Содержание функции диверсификации производства – «сглаживание циклического развития»

10. Содержание функции диверсификации производства – «выравнивание нормы прибыли и рисков в отраслях»

11. Содержание функции диверсификации производства: выравнивание нормы прибыли и рисков предприятия в соответствии с положительной тенденцией эволюции, обеспечение условий стабильности деятельности предприятия

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

13. Циклический характер развития диверсификации производства

14. Предмет, цель и задачи управления диверсификацией производства

15. Содержание функций управления диверсификацией производства

16. Характеристика стратегий производства

17. Понятие и классификация синергетического эффекта

18. Начальный синергетический эффект

19. Текущий синергетический эффект

20. Классификация стратегий диверсификации

21. Преимущества и недостатки стратегии связанной диверсификации

22. Преимущества и недостатки стратегии несвязанной диверсификации

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

24. Целесообразность реализации стратегии диверсификации посредством интеграции предприятий

25. Классические инструменты управления набором видов деятельности

26. Качественная оценка элементов синергетического эффекта

27. Оценка эффективности интеграции предприятий

28. Методы выбора оптимального варианта диверсификации

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основная литература

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб: Питер Ком, 1999. - 416 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. Пер. с англ. / Науч. ред. и авт. Предисл. Л.И. Евенко. М.: Экономика, 1989. - 519 с.
3. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания. М.: «Финпресс», 2000. - 272 с.
4. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. М.: Прогресс. 1987. - 384с.
5. Немченко Г.И. Диверсификация производства. Благовещенск: АмурКНИИ. Дальневосточное отделение РАН, 1994.- 224с.
6. Томсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / пер. с англ. под. ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.- 576 с.

Дополнительная литература

7. Астапович А.З. Транснациональный капитал США в мировой хозяйстве. М.: Наука, 1990. - 200 с.
8. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. М.: Банки и биржи, 1997. - 175 с.
9. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: «Фирма Гардарика», 1998. - 296 с.
10. Забелин П.В. Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Уч. Пособие. М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1998. - 195 с.
11. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика М.: Прогресс, 1982.- 400 с.

12. Кирина Л.В., Кузнецова С.А. Стратегическое управление фирмой: Мет. пособие. Новосибирск: НГУ, 1996 г. - 84с.
13. Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. М.: ОАО «Издательство Экономика», 1997. - 288 с.
14. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. Учебник для вузов. М.: Русская Деловая Литература, 1998. - 768 с.
15. Первозванский А.А. Первозванская Т.Н. Финансовый рынок: расчет и риск. М.: Инфра-М, 1994. - 192 с.
16. Степанов М.В. Стратегия хозяйственного поведения корпораций США. М.: Наука, 1990. - 143с.
17. Стратегическое планирование /Под ред. Уткина Э.А.М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 1998.- 440 с.
18. Алимова Т. Диверсификация деятельности малых предприятий. //Вопросы экономики. 1997. №7 С. 113-129.
19. Владимирова И.Г. Слияния и поглощения компаний // Менеджмент в России и за рубежом. 1999. №1. С. 27-48.
20. Владимирова И.Г. Организационные формы интеграции компаний //Менеджмент в России и за рубежом. 1999. №6. С. 113-129.
21. Дементьев В. Финансово-промышленные группы в российской экономике // Российский экономический журнал. 1999. №5-6. С. 71-83.
22. Ефремов В.С. Организация, бизнес-системы и стратегическое планирование // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. №2.С. 3-26.
23. Зуденко В.В., Денисенко М.А. О разработке методики экспресс-анализа формирования вертикально интегрированных финансово-промышленных структур // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. №3.С. 120-125.
24. Кунц Р.М. Стратегия диверсификации и успех предприятия //Проблемы теории и практики управления 1994. №1. С.96-100.

25. Леман Р. Диверсификация на базе профиля фирмы // Проблемы теории и практики управления 1994. №1. С.87-95.

26. Лиувиль Ж. Стратегия предприятия и рентабельность // Проблемы теории и практики управления 1993. №3. С.58-61.

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

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

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

ПРАКТИЧЕСКИЕ СИТУАЦИИ И ВОПРОСЫ

ООО «АМУРКОРД»

ООО «Амуркорд» - коммерческая организация, занимающаяся реализацией, монтажом и техническим обслуживанием различного оборудования для бизнеса: торгово-технологического, климатического, холодильного, теплового, хлебопекарного, пивного, кассового, упаковочного, барного, оборудования для уличной торговли. Фирма «Амуркорд» была учреждена в апреле 1992 года как товарищество с ограниченной ответственностью для удовлетворения общественных потребностей в торгово-технологическом, холодильном и ином оборудовании, работах и услугах по организации производства и торговли, и получения прибыли.

В первый год своего существования деятельность «Амуркорд» была направлена на поставку холодильного и кухонного оборудования детским садам, школам, больницам и другим организациям города и области. Понимание направлений развития экономики, анализ ситуации на Амурском

рынке помогли правильно сориентироваться на поставку оборудования для магазинов 1993 году: торговая мебель, мебель для кафе, оборудование для кафе (плиты, сковороды, сокоохладители, кассовые аппараты, холодильные прилавки и шкафы). Именно в этот период была заложена основа добросовестных отношений со многими поставщиками, многие из которых до сих пор являются партнерами фирмы. Миссия фирмы состоит в следующем: высокая степень ответственности перед клиентами и всеми, кто пользуется продукцией и услугами.

Личный опыт и знания в продажах оборудования для магазинов и кафе учредителей фирмы были залогом становления «Амуркорд». В 1993 году фирма открывает магазин непродовольственных товаров, где покупателям была предоставлена продукция предприятий - производителей торгового оборудования: от детских игрушек и эмалированной посуды до светильников и бытовых морозильных камер. Низкие цены, льготные условия поставки, широкий ассортимент необходимых в быту товаров в условиях дефицита 1993 года привлекли большое количество покупателей в магазин.

В 1994 году происходит дальнейшее развитие основного направления деятельности фирмы. В этом же году в фирме появляется новое направление - ресторанный бизнес, основная цель которого - это возможность иметь надежный и постоянный источник денежных средств, что очень важно при меняющемся законодательстве по предпринимательству, а также изменений на рынке оборудования. Помещение, расположенное в центре города, и высококачественное оборудование по производству пиццы - основная ставка при организации этого бизнеса.

В 1994 году заложены основы еще одного направления в деятельности фирмы - сервисное обслуживание холодильного оборудования, а в 1995 году был зарегистрирован центр технического обслуживания (ЦТО) «Амуркорд-техцентр».

ЦТО «Амуркорд-техцентр» предоставляет услуги по техническому обслуживанию и ремонту контрольно-кассовых машин всех моделей и марок,

в том числе «Ока», «Самсунг», «ЭКР», «Электроника», «Аркус Касби», «Меркурий», «Микро» и другие.

Летом 1996 года фирма вступила на новый рынок - рынок кондиционеров, в том числе сплит - системы. Параллельно с продажей были организованы услуги по установке и техническому обслуживанию кондиционеров. Специалисты фирмы прошли обучение в городе Москва в сервисном центре одного из ведущих европейских производителей кондиционеров – итальянской фирмы «Delonghi».

Конец 1996 года - начало новой программы фирмы: организация филиалов фирмы «Амуркорд» с предоставлением услуг по техническому обслуживанию контрольно-кассовых машин в районах Амурской области. В течение 1997 года было открыто 7 филиалов фирмы, где осуществляются сервисные услуги: г.Свободный, п.Архара, п.Ивановка, п.Ромны, п.Экимчан, п.Константиновка, п.Уруша, п.Поярково, г.Райчихинск. В городах Свободный и Райчихинск также осуществляется реализация оборудования.

В 1997 году начато, а в 1998 году продолжено новое направление в работе с клиентами (владельцами магазинов и ресторанов) - комплексное оснащение: от компьютерного дизайн-проекта до монтажа и технического обслуживания поставленного торгового или технологического оборудования. В 1998 году был открыт выставочный зал торгового оборудования в новом офисе фирмы. В нем широко представлены традиционные виды торгового оборудования (кассовые аппараты, холодильные прилавки, шкафы, камеры, морозильные лари), торговая мебель (стеллажи, прилавки), технологическое оборудование (плиты, фритюрницы, сковороды, миксеры, пекарные печи). В этом же году клиентам фирмы было предложено оборудование для уличной торговли: палатки, универсальные стеллажи, столики. Начиная с 1998 года, а именно после августовского финансового кризиса в России, фирма открывает отдел, основной целью которого является прием на комиссию торгового и технологического

оборудования, бывшего в употреблении и дальнейшая его перепродажа клиентам фирмы.

В 1999 году, учитывая потребности клиентов, в сервисном центре был организован ремонт технологического оборудования для ресторанов и кафе. В 2000 - 2001 годах фирма «Амуркорд» выполняет муниципальный заказ - сервисное обслуживание технологического оборудования в школах и детских садах. На сегодняшний день в таком небольшом городе как Благовещенск у фирмы «Амуркорд» довольно серьезные конкуренты - компании «Фартов», «Элтика», «Мега - Сервис» (ККМ), «Виста» (торговое оборудование). Однако эффективная ассортиментная политика и своевременное обновление ассортимента в соответствии с меняющимися запросами потребителей и общей ситуацией на рынке являются важным условием жизнестойкости и конкурентоспособности ООО «Амуркорд».

Существенным компонентом в этой работе выступает умение правильно сформировать ассортиментные группы, оптимизировать цены и организовать эффективную сбытовую политику, чтобы обеспечить целевой уровень рентабельности, сохранив при этом симпатии потребителей. Не последняя роль в развитии фирмы «Амуркорд» отводится персоналу, его уровню профессионализма. По мнению генерального директора И. А. Бакуменко, непростая задача организации маркетинговой деятельности начинается обычно с того, что руководство предприятия, организации и другие лица, от которых зависит принятие решения, должно быть убеждено в целесообразности и эффективности выбранной стратегии маркетинга. Главное - это подобрать команду думающих, готовых к постоянному поиску единомышленников. Общее число занятых на фирме «Амуркорд» - 48 чел.: ЦТО - 5 чел., коммерческий отдел - 4 чел., бухгалтерия - 3 чел., филиалы представляют 10 чел., с «климатическими системами» успешно работают 16 чел. и в торговом зале занято 4 чел.

При приеме на работу большое внимание уделяется вопросу о том, где получено базовое образование. Главное - это профессиональные навыки

претендента, его деловые и психологические качества. Кроме того, необходимо адаптировать, приучать работника к условиям ответственной работы в коллективе и самостоятельному развитию как личности, способствовать максимальному использованию способностей работника, научить правильно организовывать свое время.

Фирма «Амуркорд» в рамках своей маркетинговой стратегии планирует увеличить объем продаж своего товара за счет расширения сети филиалов, а также использования возможностей закупать товар по более низкой цене благодаря оптовой закупке. Это позволяет снизить продажные цены, не понижая качество предлагаемой продукции, которое будет оставаться высоким и привлекать покупателей, а также способствовать повышению престижа фирмы среди потенциальных клиентов.

Вопросы к ситуации:

1. Сформулируйте предпосылки, обусловившие появление других направлений деятельности предприятия.
2. Опишите черты, определенной вами стратегии диверсификации предприятия ООО «Амуркорд».
3. Выявите стратегическое соответствие выявленных вами стратегий диверсификации.

ЗАО «АГРАРНИК»

В 1992 году рядом учредителей было создано предприятие «Аграрник» в качестве закрытого акционерного общества. Изначально организация занималась коммерческой деятельностью. Главной целью было извлечение прибыли, по мере получения которой закупались деревообрабатывающие станки для производства столярных изделий. Позднее был построен столярный цех, в котором в настоящее время работают около 30 человек. После того, как было закуплено оборудование, было запущено производство по выпуску полистирола. Параллельно с этим благоустраивалась территория, возводились

склады-магазины. В 2000 году предприятие перешло на продажу стройматериалов. В 2001 году было создано совместное российско-китайское предприятие по выпуску полипропиленовой продукции: мешков под цемент, сахар, муку.

В настоящее время в состав ЗАО «Аграрник» входят: База стройматериалов, База 2 - столярный цех, База 3 - фабрика «Полибэкс». Организация предлагает своим клиентам достаточно широкий ассортимент продукции: стройматериалы, хозяйственные товары, средства бытовой химии.

Внутри предприятия осуществляется сложная управленческая деятельность. В процессе управления соблюдаются соподчиненность и сбалансированность определенных задач и функций. Коллектив предприятий состоит из 140 человек.

На сегодняшний день положение предприятия характеризуется постоянным увеличением объема продаж при существующей конкуренции, которая является довольно жесткой. Основными конкурентами ЗАО «Аграрник» являются «Амурснабсбыт» и «Витра». Вышеперечисленные предприятия занимают прочные позиции на рынке стройматериалов. Ассортимент предлагаемой продукции довольно разнообразен: от материалов, необходимых для строительства и ремонта дома, до спецодежды, т.е. потребитель может приобрести все интересующие его товары в одном месте. Кроме того, магазины предприятий имеют удобное расположение, в то время как База стройматериалов располагается далеко от центра, в конце города.

Учитывая вышеперечисленные факторы, предприятие «Аграрник» в своей политике по противостоянию конкуренции делает акцент на ценовой фактор. Одним из способов привлечения покупателей являются низкие цены по сравнению с ценами конкурентов. Кроме продукции предприятие предлагает и услуги по перевозке ДСП, ДВП и прочих материалов, причем стоимость транспортных услуг значительно ниже, чем у конкурентов. Для

постоянных клиентов предусмотрены следующие виды стимулирования: скидки на продукцию, поставки в рассрочку платежа. В политике по сохранению своих позиций подчеркивается важность наличия квалифицированных кадров. Предприятие предлагает своим клиентам консультации и рекомендации опытных специалистов по приобретению или использованию нужных отделочных материалов. Кроме того, покупателям предлагаются образцы каждого вида отделочного материала, что дает покупателю возможность не ошибиться в выборе. Иными словами, в своей работе предприятие ориентируется на высокий уровень обслуживания потребителей. В планах предприятия на первом месте находится максимизация темпов роста самого предприятия, а именно его производственных мощностей, числа занятых, количество филиалов. Так, например, летом 2003 года планируется запустить линию по выпуску красного кирпича на кирпичном заводе в с. Бочкаревка.

Производство кирпича будет осуществляться методом сухого прессования, что позволит выпускать кирпич высокого качества, высокой прочности и морозостойкости. На первом этапе производства планируется выпуск 6 млн. кирпичей в год.

На сегодняшний день красный кирпич и глина в Амурскую область завозится не только из Китая, но и из различных регионов России: из Свердловской области, г. Хабаровска и г. Красноярска. Все это подрывает собственное производство и приводит к уменьшению рабочих мест. Это вызывает недоумение, поскольку есть свои месторождения глины и когда-то были заводы. Исходя из этого, было принято решение возродить Бочкаревский кирпичный завод, который славился качеством кирпича в советское время.

Хотя до выпуска линии осталось несколько месяцев, все еще необходимы крупные капиталовложения. Но, сталкиваясь с различными трудностями при организации производства, предприниматели не намерены оставлять дело незавершенным.

Вопросы к ситуации: (вариант №1)

1. Определите тип диверсификации.
2. Используя модель Портера «Пяти сил конкуренции», выявите, влияние какой силы конкуренции устраняется в связи с появлением выявленного вида диверсификации.
3. Используя матрицу Томпсона – Стрикленда, предложите варианты диверсификации предприятия.

Вопросы к ситуации: (вариант №5)

1. Опишите достоинства и недостатки сложившейся стратегии диверсификации.
2. Используя матричные методы для анализа диверсифицированных компаний, проведите позиционирование направлений деятельности данного предприятия.
3. Выявите источники полученной экономии (эффекта) за счет реализации направления диверсификации.

ООО «ВИТРА»

Фирма «Витра» была основана в 1995 году в г. Благовещенске как коммерческое предприятие, занимающееся торговлей строительными материалами. В дальнейшем произошло расширение сфер деятельности компании. Фирма открыла швейный цех и занялась производством спецодежды для работников как производственной сферы, так и сферы обслуживания, общественного питания и торговли. Кроме того, в настоящий момент фирма занимается торговлей стоматологическими материалами и медицинским оборудованием. Компания ведет активную внешнеэкономическую деятельность и сотрудничает с предприятиями Китая.

По каждому виду деятельности у компании есть определенные конкуренты. Так, в частности, в области торговли строительными материалами конкуренция представлена такими фирмами, как ЧП Кудяков,

ЧП Айзверт, ОАО «Амурснабсбыт». В области производства спецодежды конкуренция менее жесткая в связи с небольшим количеством предприятий, занимающихся таким видом деятельности.

Сегодня компания занимается дальнейшим расширением ассортимента предлагаемой продукции. В ближайшем будущем предполагается открытие производства двух видов строительных материалов и стоматологического кабинета. Кроме того, компания нацелена на максимальное использование мощностей. В частности, в швейном цехе открыли вторую смену, что связано с растущим спросом на продукцию фирмы.

Первоначально штат фирмы составлял 2 человека. На данный момент в компании занято 64 сотрудника. Из них 19 работают в отделе спецодежды и в швейном цехе, 12 - в отделе стройматериалов, 4 - в отделе стоматологических материалов и медицинского оборудования. В компании существует система мотивации сотрудников. Изначально она представляла собой оплату труда согласно тарифной сетке, учитывающей процент за стаж работы в компании и соответствующие территориальные надбавки.

В ООО «Витра» имеются в наличии следующие подразделения:

- магазин (занимается оптовой и розничной торговлей продукции собственного изготовления и пользующейся спросом населения);
- отдел строительных материалов (отвечает за приобретение, доставку, складирование и реализацию строительных материалов);
- швейный цех (занимается пошивом спецодежды для производственной сферы, а также для обслуживающего персонала);
- отдел стоматологических материалов и медицинского оборудования (занимается закупкой и реализацией материалов и медицинского оборудования для обслуживания в сфере стоматологии, а также напылением зубных протезов).

В 2002 году товарооборот компании составил 34490 тыс. руб. Общая прибыль предприятия -1822 тыс. руб. Из них наибольшую прибыль принес отдел стройматериалов (1988 тыс. руб.), в то время как отделы

стоматологических материалов и спецодежды принесли убытки (-289 тыс. руб. и -243 тыс. руб. соответственно). Средняя наценка по всем подразделениям была 33,5%, средняя товарооборотность - 51 день. Общие издержки составили 8180 тыс. руб. Коэффициент безубыточности предприятия -1,05. В компании нет определенного отдела или лица, ответственного исключительно за маркетинг. Это входит в обязанности каждого начальника отдела, который занимается маркетинговой деятельностью в пределах интересов своего подразделения. Общую маркетинговую стратегию компании определяет руководитель. В настоящий момент компания находится в стратегически выгодном положении. Фирма оперирует в условиях относительно слабой конкуренции и растущего спроса на ее продукцию. Основные трудности, с которыми сталкивается предприятие - это нестабильность налогового законодательства и неустойчивость курса доллара.

В связи с этим ООО «Витра» предполагает в ближайшем будущем поддерживать курс на диверсификацию. Это также связано с тем, что деятельность подразделений фирмы преимущественно сезонная, и диверсификация необходима для обеспечения рентабельности. Новые сферы деятельности, планируемые руководством предприятия, включают производство строительных материалов и предоставление стоматологических услуг населению. Деятельность компании направлена на расширение ассортимента продукции. В частности, компания заняла не только сегмент рынка спецодежды для работников торговли, но также производит спецодежду для работников сферы обслуживания и производственной сферы.

Основными целями компании, по словам директора, являются улучшение материально-технической базы, а также качества производимой продукции и предоставляемых услуг.

Вопросы к ситуации:

1. Обоснуйте правильность выбранного предприятием направления диверсификации.
2. Определите стратегическое соответствие направлений деятельности предприятия.
3. Выявите две связанные и одну несвязную стратегию диверсификации для данного предприятия.

ООО «РОГА И КОПЫТА»

Фирма «Рога и копыта» была основана 14 июля 1993 года в городе Благовещенске сначала как небольшое предприятие по производству и продаже оптической продукции - очков.

Когда этот бизнес, по словам руководителя, стал самодостаточным, было открыто ещё одно прибыльное дело: в 1995 году в посёлке Волково Амурской области был построен цех по переработке сои и изготовлению соевого белка, так называемого тофу.

В 1998 году производство было перенесено на Благовещенский мясокомбинат. Соевый бизнес приносил большой доход, производство было интенсивным и загруженным. За день продавалось более 300 кг соевого белка - он расходился с поразительной скоростью - за 2 часа, а в месяц реализовывалось по 22 тонны сои! Успех продукта объяснялся его новизной, высоким качеством и приемлемыми ценами - 6 рублей за килограмм соевого белка, - которые были ниже, чем в Китае.

В 1999 году Благовещенский молочный комбинат выпустил новый продукт - соевое молоко, который понравился дегустационной комиссии, но не был востребован потребителем, поскольку не отвечал его вкусовым привычкам. В результате - народ перестал «есть сою».

2 августа 2002 года цех по изготовлению соевого белка фирмы «Рога и копыта» был закрыт. Производство стало нерентабельным, прибыль не покрывала издержки. Но соевый бизнес фирмы не пошел ко дну, поскольку

не переживал длительной стагнации, а продолжал искать дальнейшие пути развития. В 2002 году был построен новый цех «Масло-жмых» по переработке сои и производству соевого масла. Основным потребителем соевого жмыха является предприятие «Амурский бройлер». В месяц «Масло-жмых» реализует около 80 тонн сои. Производство организовано грамотно, поэтому не испытывает ни спадов, ни экономических кризисов.

Для повышения эффективности производства директором предприятия самостоятельно разрабатываются и внедряются новые технологии на предприятии.

По словам директора, фирма «Рога и копыта» была создана с единственной целью - получение прибыли. Естественно, в процессе работы в соответствии с экономической и рыночной ситуацией планы менялись, разрабатывались новые торговые концепции, применялись более эффективные и проверенные временем технологии и оборудование.

На фирме директором проводится анализ внешней (ориентация на потребителя, на условия, диктуемые рынком) и внутренней (товарооборот компании, события в коллективе) среды, проверяется соответствие положения дел с планом, обработка текущей информации; сравниваются результаты различных экономических параметров, прибыли, издержек за предыдущий и текущий года, либо, если это необходимо, в конкретные временные промежутки.

Учитывается и сезонность производства: план сбыта сои зависит от её урожая, то есть с сентября по февраль производство набирало темп, изготавливалась продукция, реализовывалась, сейчас же работа приостановлена до нового урожая.

Коллектив фирмы «Рога и копыта» состоит из 17 человек: семеро работают в «Оптике», семеро - в цехе «Масло-жмых», двое сотрудников - в офисе занимаются учётом и делопроизводством.

В своем бизнесе «Рога и копыта» не боятся конкуренции, подчёркивая, что она слабо развита, для сои и оптики у нас в Амурской области существует неограниченный рынок сбыта.

На Российскую Федерацию приходится менее 1% от мирового производства сои. Цех «Масло-жмых» использует нашу местную сою, выращенную на амурских просторах.

Что касается торговых конкурентов «Оптики», то их в городе Благовещенске четыре: это отделы оптики на ул. Ленина, 80 (Ленина / Кузнечная), ул. Амурская, 108, также Государственная Оптика и фирма «Зильберштейн». Но «Рога и копыта» производит в 4 раза больше оптической продукции, чем все благовещенские производители оптики вместе взятые.

Для изготовления очков фирма закупает китайские линзы и линзы из г. Хабаровска, европейские оправы, поставляемые из г. Москвы. Объём продаж «Оптики» в среднем за месяц составляет около 200 тысяч рублей, цеха «Масло-жмых» - 600 тысяч рублей.

В дальнейшем, в планы компании входит расширение торговой сети и создание нового отдела «Оптики» в торговом доме «Хуафу». Рассматривается также возможность увеличения производства и сбыта на местном рынке сои.

Директор фирмы говорит о том, что его бизнес идет в гору, поэтому особых внешне - и внутриэкономических изменений не предвидится. Сегодняшняя ситуация в компании характеризуется так: «Дел невпроворот. Необходимо справляться с текущим объёмом продукции и увеличивать прибыль. А так все идет нормально».

Пожалуй, единственным недостатком фирмы является отсутствие марочной политики и незначительное внимание к коммуникационной политике. Однако вопреки своему названию и благодаря грамотному руководству, умело обходя «подводные рифы» современной экономики, не боясь конкуренции, компания «Рога и копыта» пользуется высоким авторитетом и популярностью и радуется своей продукцией.

Вопросы к ситуации: (вариант №2)

1. Выявите предпосылки данной диверсификации производства.
2. Определите недостатки выявленного вида диверсификации производства.
3. Определите возможные выгоды и издержки при реализации данной стратегии диверсификации.

Вопросы к ситуации: (вариант №8)

1. Определите стратегию данного предприятия.
2. Опишите особенности выявленной стратегии диверсификации, указав основные достоинства и недостатки.
3. Позиционируйте хозяйственный портфель предприятия.

ООО «ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЙ ФЕНИКС»

«Дальневосточный Феникс» работает на рынке туризма с 1991 года и сейчас является одной из ведущих турфирм Амурской области. Являясь членом Российской Ассоциации Туристических Агентств, бюро основное внимание уделяет четкому и качественному обслуживанию клиентов. Предприятие создавалось частными лицами, Амурским объединением общества российско-китайской дружбы и акционерным обществом «Мост».

На пути развития предприятие открывало свои филиалы. В силу того, как складывалась ситуация на рынке туристических услуг, существовал филиал в городе Белогорск, но затем из-за отсутствия необходимости он был закрыт. Приграничное расположение г. Благовещенска является очень удобным для того, чтобы осуществлять всю туристическую деятельность фирмы.

Первоначально туристическое бюро «Дальневосточный Феникс» создавалось для того, чтобы активно заниматься международным и внутренним туризмом. В процессе работы менялись приоритеты, например, в начале туристической деятельности делалась ставка на работу с туристами,

выезжающими за рубеж по шоп - направлениям, затем были пересмотрены основные позиции фирмы. В настоящее время «Дальневосточный Феникс» занимается не шоп - туризмом, а туризмом в чистом виде по различным направлениям (приоритетное - Китай, а также Таиланд, Южная Корея, Европа, Россия).

На сегодняшний день на предприятии создана система управления, представляющая собой совокупность специализированных подразделений, взаимосвязанных процессом принятия и реализации решений. В соответствии с видом деятельности в туристическом бюро «Дальневосточный Феникс» построена иерархическая структура управления, которая характеризуется тем, что все функции сосредоточены в линейных звеньях, каждый работник подчиняется одному руководителю, от которого и получает все указания. Это исключает получение подчиненными противоречивых и не увязанных между собой заданий и распоряжений, повышает ответственность руководителей за результаты работы.

В состав организации входит 42 человека.

При приеме специалистов огромную роль играет образование. Причем Предпочтение отдается профессионалам с достаточным опытом работы по специальности (80 % всех сотрудников турбюро имеют высшее образование и стаж работы от 3 до 10 лет).

Самая большая угроза туристическому бизнесу, появившаяся за несколько лет - это конкуренция. Для туристического бюро «Дальневосточный Феникс» явной угрозы нет, но нормальному функционированию мешает недобросовестная конкуренция. Фирмы – «однодневки» за счет более низких цен, некоторого непрофессионализма портят имидж того направления, которое разрабатывается «Дальневосточным Фениксом» долгое время. Однако существуют маршруты, отношение к которым уже невозможно испортить, например, курорт Удаляньчи. На этом направлении турбюро «Дальневосточный Феникс» работает уже 8 лет. В прошлом году этот курорт посетили около 2000

человек. Там турбюро старается создать максимально комфортные условия, чтобы туристы не знали никаких проблем и неудобств.

Основным конкурентом «Дальневосточного Феникса» являются фирмы «Амуртурист» и «Интурист». Остальные компании не являются конкурентами, потому что занимаются в основном шоп - турами или имеют недостаточно высокий объем продаж. У турбюро «Дальневосточный Феникс» есть два выделенных канала электронной связи. Любую информацию, которую необходимо получить по какому-либо отелю, перевозкам, маршрутам можно найти в течение нескольких минут. При формировании туристического продукта активно используется система бронирования «Алиан». Все направления подкреплены большим количеством информационных и наглядных материалов.

Для выработки маркетинговой стратегии осуществляется сбор информации о рынке, изучается деятельность конкурентов. Проводится анализ внешней и внутренней среды. Этим занимаются специалисты, каждый ПО своим направлениям, а анализируют и принимают решения руководители турбюро.

За последнее время определились новые приоритеты развития деятельности предприятия - это развитие туризма в Юго-Восточную Азию, в декабре-январе этого года был отправлен чартер на Таиланд. На 2003-2004 гг. планировался рост по всем направлениям выездного туризма не менее 10-15%. Однако была проведена очень большая работа, подписаны договора и сделаны чартерные маршруты в Китай (Хэйхэ, Харбин, Тяньцзинь), подписана чартерная программа на Таиланд.

Планируется дальнейшая разработка маршрутов по Китаю, причем, не только в традиционные места отдыха, но и в совершенно новые.

Планируется также и то, что самолеты на китайские курорты будут улетать из Благовещенска и прилетать в Благовещенск, что значительно облегчит способ передвижения и устранит проблемы с багажом.

Таблица № 1. Основные показатели развития туристической отрасли за 1998 - 2002 годы.

Год	Объем реализации туристических услуг (тыс.руб.)	Сумма налогов в бюджеты разных уровней (тыс. руб.)	Численность занятых в туристической отрасли (тыс. руб.)
1998	12043	349	25
1999	7580	662	26
2000	13459	838	29
2001	13873	1055	31
2002	18403	2013	42

«Дальневосточный Феникс» на сегодняшний день представляет собой туристическое бюро с отличной репутацией. Основная ставка здесь делается на уникальность и неповторимость, высокое качество обслуживания, большое внимание уделяется прекрасно разработанным маршрутам путешествий, профессиональному квалифицированному штату сотрудников, отличному менеджменту.

За прошедшие годы турбюро значительно расширило географию поездок туристов, разработало туристические продукты для широкого круга потребителей. Приоритетным направлением на данном этапе является развитие внутреннего туризма, популяризация российских курортов, баз отдыха. Особое внимание уделяется направлению Юго-Восточной Азии и, в частности, Китая. Это и неограниченный выбор маршрутов для туристов, и собственные чартерные рейсы в Китай и Королевство Таиланд. Увеличивая из года в год объемы продаж, турбюро может позволить себе снижать цены, не теряя при этом на качестве.

В турбюро «Дальневосточный Феникс» работает группа профессионально подготовленных, опытных специалистов и менеджеров, которые всегда стремятся предоставить и обеспечить туристическое обслуживание на самом высшем уровне. Постоянно расширяющаяся материальная база турбюро даёт возможность оперативного и качественного

обслуживания групповых и индивидуальных заявок российских и иностранных туристов. Ежегодно турбюро принимает несколько тысяч иностранных туристов из КНР. Для них разработано множество экскурсионных, познавательных и экологических туров по России. Марка компании «Дальневосточный Феникс» - это её надежность, личное участие, высокий уровень обслуживания, а также ответственность по отношению к каждому из клиентов.

Девиз турбюро «Дальневосточный Феникс» - «Мы откроем мир для Вас»!

Вопросы к ситуации: (вариант № 7)

1. Идентифицируйте выбранную предприятием стратегию бизнеса и выявите цели диверсификации
2. Опишите преимущества данного предприятия перед другими фирмами на рынке.
3. Определите конкурентную позицию бизнеса (предприятия) экспертным путем.

Вопросы к ситуации: (вариант №9)

1. Определите вид диверсификации туристических направлений деятельности, появившихся у исследуемого предприятия за последнее время.
2. Определите достоинства и недостатки данной диверсификации.
3. Оцените привлекательность отрасли, в которую входит исследуемое предприятие экспертным путем.

**ООО «ТОРГОВО-ФИНАНСОВОЕ ТОВАРИЩЕСТВО»
«БЛАГОВЕЩЕНСКИЙ КОНСЕРВНЫЙ ЗАВОД»**

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

Благовещенский консервный завод расположен по адресу: г. Благовещенск, ул. Нагорная, 18, в непосредственной близости к Благовещенской ТЭЦ от которой и обеспечивается паром и электроэнергией имея, кроме основного, резервное электроснабжение, что обеспечивает безостановочную работу завода.

На консервном заводе трудится сплоченный коллектив во главе с опытными специалистами, силами которых было сертифицировано и выпускается более 1.00 видов консервов:

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

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

растительные: солянки, борщи, заправки, папоротник, грибы маринованные «Вешенки» и др.

Особенностью является выпуск консервов из мяса диких животных: «Деликатес таежный» ветчина из мяса медведя, лося, кабана, косули и т.д. Вся продукция выпускается в жестяной банке, массой нетто: 100, 250, 340. 550г.

Также завод выпускает полуфабрикаты: пельмени, вареники, хинкали. котлеты, биточки, шницеля в ассортименте. Большинство продукции, выпускаемой консервным заводом, является собственными разработками.

Благовещенский консервный завод оснащен оборудованием отечественного производства. Производственная мощность завода составляет 10000 жесть банок (250 г.), (340 г.) в смену. Завод оснащен двумя закаточными машинами типа, что значительно сокращает сроки перехода с одного типоразмера жесть банки на другой. На предприятии установлен вакуум выпарной аппарат, который позволяет производить высоко качественный соевый белок, используемый в производстве консервов: Паштет

«Благовещенский» в ассортименте, тефтели в соусе «Любительские» и полуфабрикатов.

Постоянно ведется работа по разработке и внедрению в производство новых видов продукции.

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

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

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

Доставкой мясного сырья занимаются: «Байс – ДВ», г. Владивосток, долю рынка составляет 40%, ООО Торговый Дом Филимонов г. Владивосток, долю рынка составляет, 25 %; ООО «Флорин», г.Владивосток, долю рынка составляет 10%, ЗАО «Мясной двор». г.Барнаул, долю рынка составляет 15 %, ЧП Юрков. г.Благовещенск, долю рынка составляет- 5%. ООО «Россия», г. Благовещенск, доля рынка составляет 5%.

Этикетка: ПКИ Зея, долю рынка составляет 70 %, ИПК «Приамурье», долю рынка составляет 30 %. Клей: ООО «Клеит», г.Москва-100%.

В течение четырех лет отрабатывались связи с поставщиками и на сегодняшний день круг поставщиков сформирован, и в принципе не меняется.

Закуп сырья и материалов в основном осуществляется по товарообмену, или в случае острой необходимости с отсрочкой платежа перечислением

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

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

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

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

Местные производители, такие как ЗАО «Орбита-Агро» г.Благовещенск, Благовещенский ОАО «Мясокомбинат», особую конкуренцию не составляют. У них продукция вырабатывается с очень маленьким ассортиментом и в очень маленьком объеме. На Березовском, Беломорском и Завитииском консервных заводах работа построена сезонно, с упором на растительные консервы, поздней осенью, зимой и ранней весной заводы прослаивают, что приводит к убыткам. Такие производители, как «Главпродукт» г. Москва, Консервный завод г.Улан-Уде, Ставропольский

край ОАО «Консервный завод «Ставропольский» - консервы мясные и мясорастительные, Кировская область ЗАО «Племзавод Красногорский».

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

Опытными специалистами - технологами постоянно ведется разработка новых видов продукции, разработка новых технических условий. Благодаря расширению ассортимента, предприятию удается удерживать потребителя, постоянно радуя его чем - то новым. Проблема нехватки финансов решается путем товарообменов, а в этой фирме огромная сеть своих магазинов. Даже если предприятие реализует все свои материально-производственные запасы, ему не хватит средств на погашение всей краткосрочной кредиторской задолженности. Значение коэффициента ликвидности при мобилизации средств снизилось с 0,64 в 2002 г. до 0,63 в 2003 г.

Можно сказать, что предприятие не в состоянии погасить свои краткосрочные обязательства.

В структуре капитала предприятия собственный капитал составляет всего 0,2 % и его доля не менялась в течение 2 лет. Соотношение собственного и заемного капитала показывает, что заемный капитал превышал собственный капитал соответственно в 467,07 раза и в 514,12 раз. Обеспечение внеоборотных активов собственным капиталом. В 2002 г. на 1 руб. собственного капитала приходилось 106,51 руб. внеоборотных активов, а в 2003г. этот показатель увеличился до 115,56 руб.

Проанализировав финансовую деятельность предприятия, можно сделать вывод, предприятие финансово зависит от внешних источников финансирования, не в состоянии погасить свою кредиторскую

задолженность, несет убытки, не может реализовывать достаточно быстро продукцию (увеличение запасов).

Вопросы к ситуации:

1. Оцените возможности предприятия для реализации стратегии диверсификации.
2. Определите вид диверсификации в результате внедрения направления по созданию собственного производства жестяной банки.
3. Определите достоинства и недостатки при реализации данной стратегии диверсификации.

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
Государственное образовательное учреждение высшего профессионального
образования
«Амурский государственный университет»
(ГОУВПО «АмГУ»)

Кафедра _____

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

на тему _____

по курсу Управление диверсификацией производства

Выполнил студент __ курса __ гр.

Номер зачетной книжки _____

Проверил _____

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Цели и задачи курса	5
Содержание курса	5
Распределение часов по курсу	7
Варианты контрольных работ	8
Вопросы к зачету	9
Рекомендуемая литература	11
Практические ситуации и вопросы	13
Приложение. Пример оформления титульного листа контрольной работы	36