

**Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Амурский государственный университет»**

Кафедра «Экономики и менеджмента организации»

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
«Диверсификация»**

Основной образовательной программы по направлению подготовки 080507.65  
«Менеджмент организации»

Благовещенск 2012

УМКД разработан старшим преподавателем кафедры Довгой Татьяной Владимировной

Рассмотрен и рекомендован на заседании кафедры

Протокол заседания кафедры от «\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_ г. № \_\_\_\_\_

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ / В. З. Григорьева /

**УТВЕРЖДЕН**

Протокол заседания УМСС «Менеджмент организации»

от «\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_ г. № \_\_\_\_\_

Председатель УМСС \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /  
(подпись) (И. О. Фамилия)

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Амурский государственный университет»

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе

\_\_\_\_\_ В.В. Проказин

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2012 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

по дисциплине Диверсификация

Специальность 080507.65 «Менеджмент организации»

специализация «Стратегический менеджмент»

Квалификация выпускника «Менеджер»

Курс 5 Семестр 9 для студентов очной формы обучения

Лекции 28 (час.)

Практические занятия 28 (час.) Зачет 9 семестр

Самостоятельная работа 56 (час.)

Общая трудоемкость дисциплины 112 (час.)

Составитель Довгая Татьяна Владимировна, старший преподаватель

Факультет экономический

Кафедра «Экономики и менеджмента организации»

2012 г.

Рабочая программа составлена на основании авторских разработок и на основании Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по специальности 080507.65 «Менеджмент организации» (утвержден приказом 17.03.2000 г.).

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры «Экономики и менеджмента организации»

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2012 г., протокол № \_\_

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

Рабочая программа одобрена на заседании учебно-методического совета специальности 080507.65 «Менеджмент организации»

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2012 г., протокол № \_\_

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

Рабочая программа переутверждена на заседании кафедры от \_\_\_\_\_ протокол № \_\_  
Зав.кафедрой \_\_\_\_\_ В.З. Григорьева

СОГЛАСОВАНО  
Начальник учебно-методического  
управления \_\_\_\_\_

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2012 г.

СОГЛАСОВАНО  
Председатель учебно-методического  
совета факультета  
\_\_\_\_\_ Н.А. Бабкина

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2012 г.

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

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2012 г.

СОГЛАСОВАНО  
Директор научной библиотеки  
\_\_\_\_\_ Л.А. Проказина

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2012 г.

## 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью освоения дисциплины «Диверсификация» является 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.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ООП ВПО

Дисциплина «Диверсификация» относится к циклу дисциплин специализации (ДС).

Перечень дисциплин, усвоение которых студентам необходимо при изучении, данной дисциплины:

- высшая математика;
- теория вероятностей;
- основы экономической теории;
- экономика предприятия;
- менеджмент;
- экономика предприятия;
- бизнес планирование;
- стратегический менеджмент.

## 3. РЕЗУЛЬТАТЫ ОБРАЗОВАНИЯ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ ПРИ ОСВОЕНИИ ДИСЦИПЛИНЫ

В результате освоения дисциплины обучающийся должен демонстрировать следующие результаты образования:

1) Знать:

- закономерности и предпосылки диверсификации деятельности предприятий;
- проводить анализ отрасли (рынка), для разработки альтернативных диверсифицированных стратегий;

2) Уметь:

- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации;
- выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на развитие диверсифицированной стратегии предприятия;
- идентифицировать и разрабатывать стратегии диверсификации для предприятий.

2) Владеть:

- методиками разработки и оценки эффективности альтернативных вариантов диверсификации деятельности и диверсификации производства

#### 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ «Диверсификация»

Общая трудоемкость дисциплины составляет 112 часов.

№ п/п	Раздел дисциплины	Семестр, очная форма обучения	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра) и формы промежуточной аттестации (по семестрам)
				Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	
	Введение	9	1	2			
1	<b>Экономическое содержание диверсификации производства</b>	9	-	8	10	18	Зачетный тест контроль по разделу 1
1.1	Понятие и сущность диверсификации производства	9	2	2	1,5	2	Перечень источников
1.2	Предпосылки диверсификации производства	9	3	2	3	2	Устный опрос, проверка выполнения самостоятельной работы
1.3	Функции диверсификации производства	9	4	2	1,5	4	Проверка выполнения
1.4	Циклический характер развития диверсификации	9	5	2	4	10	Обоснование каждого варианта (дискуссия)
2	<b>Стратегическое управление диверсификацией производства</b>	9	-	10	9	18	Зачетный тест контроль по разделу 2
2.1	Управление диверсификацией производства в системе управления предприятием	9	6	2	2	4	Обсуждение (дискуссия)
2.2	Принципы и функции управления диверсификацией производства	9	7	2	1,5	4	Обсуждение (дискуссия), проверка
2.3	Стратегии диверсификации	9	8,9	4	1,5	4	Проверка выполнения расчетов
2.4	Инструменты управления диверсификацией производства	9	10	2	4	6	Проверка выполнения расчетов
3	<b>Экономическая оценка эффективности стратегии диверсификации</b>	9	-	8	9	20	Зачетный тест контроль по разделу 3
3.1	Оценка и выбор стратегии диверсификации методом «издержки – выгоды»	9	11	2	2	5	Самостоятельная работа по ситуации, проверка
3.2	Определение эффекта от связанной диверсификации	9	12, 13	4	3,5	10	Самостоятельная работа по ситуации, проверка
3.3	Количественная и качественная оценка синергетического эффекта	9	14	2	3,5	5	Дискуссия, тестирование
	<b>ИТОГО</b>	-	14	28	28	56	Зачет

## 5. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ И ТЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

### 5.1 Характеристика лекционных занятий

#### Раздел 1. Экономическое содержание диверсификации производства

##### Введение в дисциплину «Диверсификация»

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.

##### *Тема 1. Понятие и сущность 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 5. Управление диверсификацией производства в системе управления предприятием*

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

##### *Тема 6. Принципы и функции управления диверсификацией производства*

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

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

##### *Тема 7. Стратегии диверсификации*

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

##### *Тема 8. Инструменты управления диверсификацией производства*

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

### **Раздел 3. Экономическая оценка эффективности стратегии диверсификации**

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

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

#### *Тема 10. Определение эффекта от связанной диверсификации*

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

#### *Тема 11. Количественная и качественная оценка синергетического эффекта*

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

### **5.2 Характеристика практических занятий**

#### *Практическое занятие №1. Понятие диверсификации производства*

Практическое занятие проводится в форме обсуждения по теме «Понятие диверсификации производства». При выполнении работы используется метод «модерация». Студентам предлагаются различные определения «диверсификации» различных авторов, проводится анализ существующих определений, их сравнительная оценка, выявляются общие характеристики.

#### *Практическое занятие №2. Предпосылки диверсификации производства*

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

#### *Практическое занятие №3. Функции диверсификации производства*

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

#### *Практическое занятие № 4. Циклический характер развития диверсификации производства*

На практическом занятии применяется разработанное преподавателем задание на тему: «Преобразования, изменения, происходящие на предприятиях», используя интерактивные методы обучения. При этом основной задачей является определение стадий жизненного цикла организаций и их особенностей, определение места диверсификации производства в стадии жизненного цикла предприятия и продукта.

#### *Практическое занятие №5. Управление диверсификацией производства в системе управления предприятием*

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

#### *Практическое занятие №6. Принципы и функции управления диверсификацией производства*

Практическое занятие можно проводить по оценке семи принципов управления диверсификацией производства. Одним из принципов обоснованности диверсификации является принцип безубыточности деятельности. Требуется ознакомиться с методиками расчета точки безубыточности предприятия и продукта, используя традиционный и управленческий способ учета затрат на предприятии.

### *Практическое занятие №7. Стратегии диверсификации*

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

### *Практическое занятие №8. Инструменты управления диверсификацией производства*

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

Задание: провести оценку конкурентной среды

### *Практическое занятие №9. Оценка и выбор стратегии диверсификации методом «издержки-выборы»*

Необходимо выполнить следующее задание: выберите наилучший вариант диверсификации предпринимательской деятельности методом «издержки-выгоды» по предлагаемому алгоритму.

### *Практическое занятие №10. Определение эффекта от связанной диверсификации*

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

### *Практическое занятие №11. Количественная и качественная оценка синергетического эффекта*

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

## **6. САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА**

№ п/п	№ Раздела, темы дисциплины	Форма (вид) самостоятельной работы	Трудоёмкость в часах
1	2	3	4
1	<b>Экономическое содержание диверсификации производства</b>	-	<b>18</b>
1.1	Понятие и сущность диверсификации производства	знакомство с литературными источниками, периодическим изданиями, подготовка к семинарским занятиям	2
1.2	Предпосылки диверсификации производства		2
1.3	Функции диверсификации производства		4
1.4	Циклический характер развития диверсификации		10
2	<b>Стратегическое управление диверсификацией производства</b>	-	<b>18</b>
2.1	Управление диверсификацией производства в системе управления предприятием	оценка привлекательности отрасли, используя методы портфельного анализа (на примере любой отрасли);	4
2.2	Принципы и функции управления диверсификацией производства	оценка конкурентной позиции бизнеса (сильные, слабые стороны, возможности, угрозы) на примере бизнеса в анализируемой отрасли	4
2.3	Стратегии диверсификации	разработка 3-4 направлений диверсификации бизнеса, как связанные, так и несвязанные с текущей деятельностью предприятия	4
2.4	Инструменты управления диверсификацией производства		6

1	2	3	4
3	<b>Экономическая оценка эффективности стратегии диверсификации</b>	-	<b>20</b>
3.1	Оценка и выбор стратегии диверсификации методом «издержки – выгоды»	для каждого разработанного варианта диверсификации оценка и описание выгод и издержек от диверсификации бизнеса, таких как: экономические, социальные, научные, технические, экологические, и т.п., связанные со спецификой разработанных вариантов диверсификации	5
3.2	Определение эффекта от связанной диверсификации	проведение качественной и количественной оценки синергетического эффекта наилучшего варианта диверсификации (связанного и несвязанного), выводы	10
3.3	Количественная и качественная оценка синергетического эффекта		5
	<b>ИТОГО</b>		<b>56</b>

## 7. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В процессе обучения используются следующие образовательные технологии:

Классические:

- лекционные занятия;
- практические занятия (решение задач, практических ситуаций);
- семинарские занятия (обсуждение теоретических и практических проблем дисциплины);

Активные методы обучения применяются как на практических так и на лекционных занятиях, среди них такие методы как:

- «мозаика»;
- «модерация»;
- дискуссия;
- «кейс – стади»;
- обсуждение;
- презентация;
- деловая игра;
- мозговой штурм;
- метод проектов.

## 8. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ИТОГАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Текущий контроль осуществляется по итогам выполнения практических ситуаций и задач.

*Пример задания для текущего контроля знаний по теме «Оценка эффективности стратегии диверсификации методом «издержки-выгоды».*

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

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

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

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

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

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

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

Таблица – Оценка вариантов диверсификации

Выгоды /Издержки	Оценка в баллах вариантов диверсификации			
	1	2	3	4
<b>ВЫГОДЫ</b>				
1. Экономические (например: увеличение прибыли, наращивание капитала, увеличение устойчивости и т.п.)				
2. Социальные (кадровая стабильность, увеличение социального пакета, увеличение доходов персонала и т.п.)				
3. Научно – технические (создание новых технологий, развитие исследовательских структур и т.п.)				
4. Экологические (использование вторичного сырья и т.п.)				
Итого выгоды				
<b>ИЗДЕРЖКИ</b>				
1.Экономические (привлечение кредитов, увеличение производственных мощностей, маркетинговые затраты и т.п.)				
2. Социальные (роста фонда оплаты труда, затраты на повышение квалификации и т.п.)				
3. Научно–технические (затраты НИОКР, затраты на внедрение технологий и т.п.)				
4. Экологические (приобретение очистного оборудования, затраты на утилизацию и т.п.)				
Итого издержки				

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

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

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

где Ri – средний ранг.

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

$$Wi = Vi * \alpha_i,$$

где Vi – оценка варианта диверсификации;

$\alpha_i$  – значимость критерия выгоды / издержки.

И заполнить следующую таблицу.

Таблица - Определение веса и значения интегрального показателя

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

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

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

7. Обосновать выбор варианта диверсификации при использовании данного метода.

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

*Пример теста для итогового контроля знаний.*

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

А) диверсификация производства – одновременное развитие многих, несвязанных друг с другом видов производства, расширение ассортимента производимых изделий;

Б) диверсификация производства – расширение объектов производственной деятельности, номенклатуры изделий, производимых предприятием;

В) диверсификация производства – форма организации производства, характеризующаяся проникновением предприятий в новые для себя отрасли производства;

Г) диверсификация производства – форма организации производства, характеризующаяся одновременным развитием на предприятии различных видов материального и нематериального производства, сопровождающаяся расширением номенклатуры продукции.

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

А) противоречие товара как продукта производства и предмета потребления

Б) ограниченность ресурсов – наличие отходов производства

- В) противоречие производительных сил
- Г) все противоречия равнозначны
- Д) затрудняюсь ответить

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

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

**4. Целью управления диверсификацией производства является:**

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

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

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

**В заданиях 6- 10 можно указывать несколько правильных ответов**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

*Вопросы к зачету(итоговому тестированию):*

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

Критерии оценки знаний:

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

## **9. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

а) основанная литература:

1. Переверзев, М. П. Организация производства на промышленных предприятиях: учеб.

пособие : доп. УМО / М. П. Переверзев, С. И. Логвинов, С. С. Логвинов. - М. : Инфра-М, 2010. - 332 с.

2. Веснин, В. Р. Стратегическое управление: учеб. пособие : рек. УМО / В.Р Веснин, В.В. Кафидов. - СПб. : Питер, 2009. - 256 с.

3. Стратегический менеджмент. Основы стратегического управления : учеб. пособие: рек. УМО / под ред. М. А. Чернышева. - Ростов н/Д : Феникс, 2009. - 508 с.

б) дополнительная литература

1. Аникин, Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учеб. пособие: рек. УМО / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 320 с.

2. Ансофф, И. Стратегическое управление: классическое изд. / И. Ансофф: пер. с англ., ред. А. Н. Петрова. - СПб: Питер, 2009. - 344 с.

3. Виханский, О. С. Стратегическое управление: учеб.: рек. УМО / О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономист, 2008. – 294 с.

4. Григорьева В. З. Стратегический менеджмент: методическое пособие / В. З. Григорьева, Д. Е. Ивахник; АмГУ, Эк.Ф. - Благовещенск: Изд-во Амур. гос. ун-та, 2004. – 38 с.

5. Григорьева В. З. Управление диверсификацией производства: методическое пособие / В. З. Григорьева, Т. В. Довгая; АмГУ, Эк.Ф.-Благовещенск: Изд-во Амур. гос. ун-та, 2004. – 38 с.

6. Кандалинцев, В. Г. Сбалансированное управление предприятием: учеб. пособие/ В. Г. Кандалинцев. - М.: КноРус, 2010. – 222 с.

7. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: курс лекций: учеб. пособие: рек. Мин. обр. РФ / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2004,2005, 2006. – 288 с.

8. Стратегический менеджмент: учеб.: рек. УМО / под ред. А. Н. Петрова. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 496 с.

9. Томпсон, Артур А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: Пер. с англ. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд З. – 12-е изд. – М.; СПб.; Киев: Вильямс, 2009. – 925 с.

Справочные издания

1. Управление предприятием: словарь-справочник./ред. Э.Б. Фигурнов. – М: Профиздат, 1990. – 336с.

2. Экономика фирмы: словарь справочник /ред. В.К. Складенко, О.И. Волкова. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 401с.

Периодические издания

1. Проблемы теории и практики управления

2. Российский экономический журнал

3. Менеджмент в России и за рубежом

4. Маркетинг в России и за рубежом

5. ЭКО

6. Консультант

7. Экономический анализ: теория и практика

8. Практический маркетинг

9. РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция

## **10. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

В качестве материально-технического обеспечения дисциплины используется мультимедийный проектор и интерактивная доска для демонстрации презентаций по изучаемым темам и проектов, созданных студентами в процессе освоения дисциплины «Диверсификация».

Мультимедийные средства применяются при чтении курса лекций и проведения практических занятий, для демонстрации презентаций по темам лекций, по результатам студенческих работ, в том числе и отчетов по самостоятельной работе.

Для проведения практических занятий имеется специализированная аудитория, оборудованная интерактивной доской, ноутбуком.

# І. КРАТКОЕ ИЗЛОЖЕНИЕ ПРОГРАММНОГО МАТЕРИАЛА

## *Лекция № 1. Введение в дисциплину «Диверсификация»*

1. Актуальность диверсификации производства
2. Цель и задачи курса

**Цели:** Сформировать у студентов представления об основных экономических проблемах и методологии их исследования; выявить систему связей и взаимодействий всех экономических субъектов.

**Задачи:** Ознакомить студентов с:

- содержанием курса;
- основными этапами усвоения дисциплины «Диверсификация».

**Ключевые вопросы:** 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.

### *Литературные источники:*

1. Ансофф, И. Стратегическое управление: классическое изд. / И. Ансофф: пер. с англ., ред. А. Н. Петрова. - СПб: Питер, 2009. - 344 с.
2. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Виссема Х. - М.: Финпресс, 2000. - 272 с.
3. Данько, Т. П. Управление маркетингом: учеб.:рек. УМО / Т. П. Данько. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 363 с.
4. Минцберг Г. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения/ Г. Минцберг, Д. Б. Куинн, С. Гошал.-М.: Равновесие, 2005 (CD ROM)
5. Стратегический менеджмент: учеб.: рек. УМО / под ред. А. Н. Петрова. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 496 с.

**Вывод:** История диверсификации – это история эволюции от манипулирования набором товаров к манипулированию набором стран. Следует признать, что диверсификация не представляет собой застывшую форму обобществления труда. Она претерпевает систематические изменения в силу внутренней логики и воздействия внешних условий, определяющих развитие на микро- и макроуровнях.

## **Раздел 1. Экономическое содержание диверсификации производства**

### *Лекция № 2. Понятие и сущность диверсификации производства*

1. Предмет и метод диверсификации производства.

2. Понятие и сущность диверсификации предпринимательской деятельности и диверсификации производства.
3. Тенденции развития диверсификации производства.

**Цель:** Получение теоретических знаний в области экономического содержания диверсификации производства.

**Задачи:** Ознакомится с вопросами:

- понятие диверсификации производства;
- сущность диверсификации производства.

**Ключевые вопросы:** Понятие «диверсификация». Объект и предмет диверсификации производства. Причины привлекательности стратегии роста. Методы диверсификации производства. Сферы предпринимательской деятельности. Структура промышленной сферы. Диверсификация предпринимательской деятельности. Диверсификация услуг. Диверсификация финансов. Эволюция диверсификации производства.

*Литературные источники:*

1. Аникин, Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учеб. пособие: рек. УМО / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 320 с.
2. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Виссема Х. - М.: Финпресс, 2000. - 272 с.
3. Аакер, Д. А. Стратегическое рыночное управление: произв.-практ. издание / Д. А. Аакер: пер. с англ., под ред. С. Г. Божук. - 7-е изд. - СПб.: Питер, 2007. – 496 с.
4. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: учеб. пособие: рек. Мин. обр. РФ / В. А. Баринов, В. Л. Харченко. - М.: Инфра-М, 2006. – 237 с.
5. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент: учеб. / Р. А. Фатхутдинов. - М.: Дело, 2006.

**Выводы:** 1) Диверсификация - это практическая деятельность людей, направленная на распространение хозяйственной деятельности на новые сферы. Ее объектом является диверсифицирование предприятия, предметом - диверсификация деятельности предприятия, как форма реализации корпоративной стратегии роста. 2) Диверсификация предпринимательской деятельности - расширение активности крупных фирм, предприятий за рамки основного бизнеса. Диверсификация производства включает в себя развитие на предприятии производства продукции разных видов, разных подразделов, групп или подгрупп, разных подклассов в рамках традиционного вида деятельности. 3) Развитое рыночное хозяйство прошло множество этапов, каждый из которых характеризуется разнообразным сочетанием: с одной стороны специализации, а с другой - диверсификации. Наибольшее развитие дивер-

сификация получила в большинстве стран в середине 50-х гг., когда появилась существенная нехватка в собственных резервах повышения производства. Первое исследование диверсификации американских компаний осуществил Горд в 1962 году, а в 1979 году - японских предприятий - Гейсинара.

### *Лекция № 3. Предпосылки диверсификации производства*

1. Предпосылки макро- и микроуровня.
2. Мотивы и цели диверсификации производства.

**Цель:** Изучение теоретических аспектов предпосылок диверсификации производства.

**Задачи:** Рассмотреть следующие вопросы лекции:

- предпосылки макро- и микроуровня;
- мотивы и цели диверсификации производств.

**Ключевые вопросы:** Предпосылки макроуровня. Предпосылки микроуровня. Противоречия в сфере производства. Противоречия сфере обращения. Характеристика перелива капитала. Процессы оттока капитала из традиционного производства. Мотивы диверсификации. Цели диверсификации.

#### *Литературные источники:*

1. Данько, Т. П. Управление маркетингом: учеб.:рек. УМО / Т. П. Данько. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 363 с.
2. Кандалинцев, В. Г. Сбалансированное управление предприятием: учеб. пособие/ В. Г. Кандалинцев. - М.: КноРус, 2010. – 222 с.
3. Акмаева, Р. И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент: учеб. пособие: рек. НМС / Р. И. Акмаева. - М.: Финансы и статистика, 2006. – 208 с.

**Выводы:** 1) На предприятиях отечественной промышленности и в отраслях экономики сформировались различные предпосылки диверсификации производства. Поэтому в России свойственен не эволюционный характер диверсификации, и диверсификация происходит одновременно на различных этапах. 2) Все мотивы диверсификации производства могут существовать отдельно, но могут и сочетаться друг с другом - это зависит от конкретных обстоятельств в каждой компании, поэтому и выбор формы диверсификации должен быть хорошо обоснован и тщательно спланирован в соответствии с этими обстоятельствами. Основными целями диверсификации являются:

- экономическая стабильность и финансовая устойчивость;
- обеспечение прибыли;
- повышение конкурентоспособности предприятия.

### *Лекция № 4. Функции диверсификации производства*

1. Основные функции диверсификации производства.

## 2. Характеристика основных функций диверсификации.

**Цель:** Рассмотрение функций диверсификации производства.

**Задачи:** Изучить и осмыслить вопросы, рассматриваемые в лекции.

**Ключевые вопросы:** 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.

### Литературные источники:

1. Ансофф, И. Стратегическое управление: классическое изд. / И. Ансофф: пер. с англ., ред. А. Н. Петрова. - СПб: Питер, 2009. - 344 с.

2. Томпсон, Артур А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: Пер. с англ. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд 3. – 12-е изд. – М.; СПб.; Киев: Вильямс, 2009. – 925 с.

3. Круглова, Н. Ю. Стратегический менеджмент: учеб.: доп. Мин. обр. РФ / Н. Ю. Круглова, М. И. Круглов. – М.: Ид-во РДЛ, 2003.

4. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: курс лекций: учеб. пособие: рек. Мин. обр. РФ / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2004,2005, 2006. – 288 с.

**Вывод:** Главная функция диверсификации производства — адекватное приспособление к изменениям внешней среды, и трансформируется она в конкретные цели структурной политики, определяемые потребностью рынка в том или ином виде продукции, работ и услуг.

### *Лекция № 5. Циклический характер развития диверсификации*

1. Циклический характер развития экономических процессов.

2. Циклический характер диверсификации производства.

3. Структура цикла.

**Цели:** Рассмотрение теоретических аспектов циклического характера развития диверсификации.

**Задачи:** Ознакомиться с вопросами:

- циклический характер развития экономических процессов;
- циклический характер диверсификации производства;
- структура цикла.

**Ключевые вопросы:** Циклический характер развития экономических процессов. Экономический цикл. Классификация экономических циклов. Причины циклического характера

развития экономических процессов. Циклический характер диверсификации производства. Структура цикла. Периоды цикла. Фаза экспансии. Фаза спада (кризиса). Фаза депрессии. Фаза оживления.

Литературные источники:

1. Кандалинцев, В. Г. Сбалансированное управление предприятием: учеб. пособие/ В. Г. Кандалинцев. - М.: КноРус, 2010. – 222 с.
2. Каплан, Р. С. Организация, ориентированная на стратегию: как в новой бизнес - среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей: пер. с англ. / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 393 с.
3. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: курс лекций: учеб. пособие: рек. Мин. обр. РФ / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2004,2005, 2006. – 288 с.
4. Минцберг Г. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения/ Г. Минцберг, Д. Б. Куинн, С. Гошал.-М.: Равновесие, 2005 (CD ROM)
5. Стратегический менеджмент: учеб.: рек. УМО / под ред. А. Н. Петрова. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 496 с.

**Выводы:** 1) Экономический цикл - регулярные колебания уровней производства, занятости и дохода, продолжающиеся обычно от 2 до 10 лет. Причинами являются: периодическое истощение автономных инвестиций; ослабление эффекта мультипликации; колебания объемов денежной массы; обновление основного капитала и т. д. Экономическое развитие всегда связано с нарушением равновесия, с отклонением от средних показателей экономической динамики. Наиболее яркими проявлениями нестабильности выступают инфляция и безработица. 2) Характер диверсификации определяется социально-экономическими особенностями данной страны. Вместе с тем на её развитие влияют и некоторые общие факторы (относящиеся ко всем странам): научно-техническая революция, борьба за высокие прибыли, необходимость изыскивать сферы для приложения своих накоплений, милитаризация экономики, конкурентная борьба, боязнь отстать от технического прогресса. 3) Цикл можно разделить на два периода: нисходящий (падение производства) и восходящий (рост производства). При более внимательном рассмотрении экономический цикл представляет собой единый процесс, последовательно проходящий через четыре фазы: подъем (экспансию), спад (кризис), депрессию, оживление.

## **Раздел 2. Стратегическое управление диверсификацией производства**

### *Лекция № 6. Управление диверсификацией производства в системе управления предприятием*

*ем*

1. Понятие и предмет управления диверсификацией производства.
2. Особенности управления диверсификацией в период переходной экономики.

**Цели:** Получение теоретических знаний в области стратегического управления диверсификацией производства.

**Задачи:** Изучить ниже представленные вопросы:

- понятие и предмет управления диверсификацией производства;
- особенности управления диверсификацией в период переходной экономики.

**Ключевые вопросы:** 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.

*Литературные источники:*

1. Аакер, Д. А. Стратегическое рыночное управление: [Бизнес - стратегии для успешного менеджмента]. / Пер. с англ. С. Жильцов, Ред. Ю.Н. Каптуревский. – 2-е междунар. изд. -СПб.: Питер, 2003. – 542 с.

2. Акмаева, Р. И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент: учеб. пособие: рек. НМС / Р. И. Акмаева. - М.: Финансы и статистика, 2006. – 208 с.

3. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: учеб. пособие: рек. Мин. обр. РФ / В. А. Баринов, В. Л. Харченко. - М.: Инфра-М, 2006. – 237 с.

4. Веснин, В. Р. Стратегическое управление: учеб.: рек. УМЦ / В. Р. Веснин. - М.: Велби: Проспект, 2006. – 328 с.

**Выводы:**

*Лекция № 7. Принципы и функции управления диверсификацией производства*

1. Принципы управления диверсификацией производства.
2. Функции управления диверсификацией производства.

**Цель:** Приобрести знания в области управления диверсификацией производства.

**Задачи:** 1) проработать теорию принципов управления диверсификацией производства;  
2) изучить функции управления диверсификацией производства.

**Ключевые вопросы:** Принципы управления диверсификацией производства. Принцип ресурсообеспеченности. Принцип потребности. Принцип определения точки критического объема (ТКО) или минимально рентабельного объема выпускаемой продукции. Принцип актуальности диверсификации производства. Принцип целесообразной технологической совместимости и преемственности. Принцип трудоустроенности. Принцип места и условия сбыта. Функции управления диверсификацией производства: прогнозирование, планирование, организация, учет, контроль, анализ, регулирование, координация. Сравнительная характеристика функций управления диверсификацией производства и управления производством.

Литературные источники:

1. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Виссема Х. - М.: Финпресс, 2000. - 272 с.
2. Аакер, Д. А. Стратегическое рыночное управление: произв.-практ. издание / Д. А. Аакер: пер. с англ., под ред. С. Г. Божук. - 7-е изд. - СПб.: Питер, 2007. – 496 с.
3. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: учеб. пособие: рек. Мин. обр. РФ / В. А. Баринов, В. Л. Харченко. - М.: Инфра-М, 2006. – 237 с.
4. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент: учеб. / Р. А. Фатхутдинов. - М.: Дело, 2006.

**Выводы:** 1) Осуществление диверсификации может происходить на основе определенных принципов и системы методов управления. Принципы управления конкретизируют общие принципы стратегического управления предприятием. 2) Соблюдение принципов управления диверсификацией производства, будет способствовать развитию направлений и видов предпринимательской деятельности. При этом будет происходить как увеличение абсолютного размера производства диверсифицированной продукции, так и изменение масштабов относительно традиционного производства. Продукция, выпускаемая в рамках диверсификации, будет иметь все больший удельный вес в общем объеме выпускаемой продукции и создании прибавочного продукта, играть все большую роль в накоплении, становясь важным звеном в развитии воспроизводственного цикла.

*Лекция № 8. Стратегии диверсификации*

1. Отличительные особенности специализации и диверсификации производства.
2. Факторы, определяющие целесообразность перехода от концентрации к диверсификации.
3. Классификация стратегий диверсификации производства.

**Цель:** Развитие представлений у студентов о стратегиях диверсификации.

**Задачи:** Изучение и осмысление вопросов лекции.

**Ключевые вопросы:** Стратегии производства: специализация, диверсификация, интернационализация. Преимущества специализированных предприятий. Недостаток специализированных предприятий. Характерные черты диверсифицированного портфеля. Матрица Томпсона и Стрикленда. Характеристики конкурентных стратегий. Классификация стратегий диверсификации. Связная диверсификация. Несвязная диверсификация.

Литературные источники:

1. Ансофф, И. Стратегическое управление: классическое изд. / И. Ансофф: пер. с англ., ред. А. Н. Петрова. - СПб: Питер, 2009. - 344 с.

2. Томпсон, Артур А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: Пер. с англ. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд 3. – 12-е изд. – М.; СПб.; Киев: Вильямс, 2009. – 925 с.

3. Круглова, Н. Ю. Стратегический менеджмент: учеб.: доп. Мин. обр. РФ / Н. Ю. Круглова, М. И. Круглов. – М.: Ид-во РДЛ, 2003.

4. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: курс лекций: учеб. пособие: рек. Мин. обр. РФ / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2004, 2005, 2006. – 288 с.

**Выводы:** 1) Преимущества специализированных предприятий заключаются в концентрации усилий в одном направлении, что приводит к: нет распыленности ресурсов, в том числе и организационных; приобретается опыт, навыки, т.е. формируется ключевая компетенция; стимулирует руководителей к завоеванию более прочной, долгосрочной конкурентной позиции в отрасли. Недостаток специализированных предприятий – рискованность. 2) Кандидатами на диверсификацию в новой отрасли в первую очередь являются компании, имеющие прочные конкурентные позиции на медленно растущем рынке. 3) Связная диверсификация предполагает наличие существенных структурных соответствий между сферами бизнеса. Несвязная диверсификация предполагает наличие слабых стратегических соответствий между видами деятельности, то есть отрицательный или нулевой синергетический эффект.

#### *Лекция № 9. Стратегии диверсификации (продолжение темы)*

1. Преимущества и недостатки связанной и несвязанной диверсификации.
2. Понятие и классификация синергетического эффекта.
3. Алгоритм выбора варианта диверсификации.

**Цели:** Развитие представлений у студентов о стратегиях диверсификации и методологии выбора варианта диверсификации.

**Задачи:** Изучение и осмысление вопросов лекции.

**Ключевые вопросы:** Понятие и классификация синергетического эффекта. 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.

#### *Литературные источники:*

1. Ансофф, И. Стратегическое управление: классическое изд. / И. Ансофф: пер. с англ., ред. А. Н. Петрова. - СПб: Питер, 2009. - 344 с.

2. Томпсон, Артур А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: Пер. с англ. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд 3. – 12-е изд. – М.; СПб.; Киев: Вильямс, 2009. – 925 с.

3. Круглова, Н. Ю. Стратегический менеджмент: учеб.: доп. Мин. обр. РФ / Н. Ю. Круглова, М. И. Круглов. – М.: Ид-во РДЛ, 2003.

4. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: курс лекций: учеб. пособие: рек. Мин. обр. РФ / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2004, 2005, 2006. – 288 с.

**Выводы:** 1) Преимущества интеграции: получение синергетического эффекта; рациональное использование рабочей силы, то есть распределение работников между смежными отраслями. Недостаток: снижается стратегическая гибкость. Преимущества чистой диверсификации: распределение риска между разными направлениями деятельности; получение финансовых выгод. Недостатки: отсутствие стратегических соответствий; сложность управления. 2) Синергетический эффект - это возрастание эффективности деятельности в результате соединения, интеграции, слияния отдельных частей в единую совокупность за счет системного эффекта. Синергия - это преимущество, возникающее при удачном комбинировании направлений деятельности, когда эффект от совокупности ее направлений превышает сумму эффектов от каждого направления в отдельности. 3) Выбор направления диверсификации - одна из сложнейших проблем.

#### *Лекция № 10. Инструменты управления диверсификацией производства*

1. Классические инструменты управления набором видов деятельности.
2. Качественная и количественная оценка элементов стратегического эффекта.
3. Методы выбора оптимального варианта диверсификации.

**Цель:** Рассмотреть теоретические аспекты инструментов управления диверсификацией.

**Задачи:** 1) Овладеть методологией экономических исследований в области управления; 2) Освоить методы экономико-математического моделирования экономических связей и зависимостей.

**Ключевые вопросы:** 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.

*Литературные источники:*

1. Григорьева В. З. Стратегический менеджмент: методическое пособие / В. З. Григорьева, Д. Е. Ивахник; АмГУ, Эк.Ф. - Благовещенск: Изд-во Амур. гос. ун-та, 2004. – 38 с.
2. Гурков, И. Б. Стратегия и структура корпорации: учеб. пособие / И. Б. Гурков. - М.: Дело, 2006. – 320 с.
3. Клейнер, Г. Б. Стратегия предприятия: учеб. пособие / Г. Б. Клейнер. -М.: Дело,2006.
4. Круглова, Н. Ю. Стратегический менеджмент: учеб.: доп. Мин. обр. РФ / Н. Ю. Круглова, М. И. Круглов. – М.: Ид-во РДЛ, 2003.
5. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: курс лекций: учеб. пособие: рек. Мин. обр. РФ / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2004,2005, 2006. – 288 с.

**Вывод:** Классическими инструментами управления набором видов деятельности являются: матрицы БКГ, МакКинзи, жизненных циклов, уязвимости, синергизма.

### **Раздел 3. Экономическая оценка эффективности стратегии диверсификации**

#### *Лекция № 11. Оценка и выбор стратегии диверсификации методом «издержки – выгоды»*

1. Понятие выгод и издержек, связанных с разработкой стратегии диверсификации.
2. Алгоритм выбора варианта диверсификации методом «выгоды – издержки».

**Цель:** Рассмотреть теоретические аспекты экономической оценки эффективности стратегии диверсификации.

**Задачи:** усвоить понятие выгод и издержек, а также алгоритм выбора варианта диверсификации, рассматриваемый в лекции.

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

#### *Литературные источники:*

1. Кандалинцев, В. Г. Сбалансированное управление предприятием: учеб. пособие/ В. Г. Кандалинцев. - М.: КноРус, 2010. – 222 с.
2. Каплан, Р. С. Организация, ориентированная на стратегию: как в новой бизнес - среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей: пер. с англ. / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 393 с.
3. 17-ти модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» (Модульная программа для менеджеров). – М.: ИНФРА-М, 2000. Модуль 14. Лобанова Е.Н., Лимитовский М.А. Управление финансами.
4. Переверзев, М. П. Организация производства на промышленных предприятиях: учеб. пособие: доп. УМО / М. П. Переверзев, С. И. Логинов, С. С. Логинов. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 332 с.

**Выводы:** Экономическая выгода является главным компонентом оптимальности, поскольку все экономические проблемы могут быть успешно решены благодаря эффективному решению экономических вопросов. Суть метода заключается в определении наилучшего варианта диверсификации. Наилучшим считается вариант, обладающий максимальным приращением выгод к издержкам.

*Лекция № 12. Определение эффекта от связанной диверсификации*

1. Связная диверсификация.
2. Понятие эффекта, эффективности.

**Цель:** Формирование понимания сущности эффекта от связанной диверсификации.

**Задачи:** Изучить теоретические вопросы лекции.

**Ключевые вопросы:** Связная диверсификация. Горизонтальная и вертикальная диверсификация. Понятие эффекта, эффективности. Аспекты эффективности общественного производства. Концепция эффективной диверсификации. Критерии выбора стратегии диверсификации.

*Литературные источники:*

1. Боди, Зви. Финансы: учеб.: пер. с англ. / З. Боди, Р. К. Мертон; ред. В. А. Кравченко. – М.: Вильямс, 2005. – 585 с.
2. Веснин, В. Р. Стратегическое управление: учеб.: рек. УМЦ / В. Р. Веснин. - М.: Велби: Проспект, 2006. – 328 с.
3. Виханский, О. С. Стратегическое управление: учеб.: рек. УМО / О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп.. – М.: Экономист, 2008. – 294 с.
4. Волкогонова, О. Д. Стратегический менеджмент: учеб.: рек. Мин. обр. РФ / О. Д. Волкогонова, Н. Т. Зуб – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2006. – 255 с.
5. Гапоненко, А. Л. Стратегическое управление: учеб.: Доп. Мин. обр. РФ / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. - М.: Омега

**Выводы:** 1)

2) Концепция эффективной диверсификации – система взглядов и совокупность конструктивных принципов, которыми нужно руководствоваться действующим организационным структурам при подготовке и проведении мероприятий по изменению и расширению масштабов предпринимательской деятельности.

*Лекция № 13. Определение эффекта от связанной диверсификации (продолжение темы)*

1. Методика определения эффективности диверсификации в результате разработки связанной диверсификации.

**Цель:** Освоить методику определения эффекта от связанной диверсификации.

**Задачи:** 1) изучить теоретическую основу рассматриваемой методики; 2) приобрести навыки самостоятельного анализа эффективности диверсификации.

**Ключевые вопросы:** Определение эффекта синергии от связанной диверсификации. Количественные и качественные факторы. Эффект синергии. Свободные ресурсы предприятия. Денежные ресурсы. Ресурсы времени.

*Литературные источники:*

1. Боди, Зви. Финансы: учеб.: пер. с англ. / З. Боди, Р. К. Мертон; ред. В. А. Кравченко. – М.: Вильямс, 2005. – 585 с.
2. Веснин, В. Р. Стратегическое управление: учеб.: рек. УМЦ / В. Р. Веснин. - М.: Велби: Проспект, 2006. – 328 с.
3. Виханский, О. С. Стратегическое управление: учеб.: рек. УМО / О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп.. – М.: Экономист, 2008. – 294 с.
4. Волкогонова, О. Д. Стратегический менеджмент: учеб.: рек. Мин. обр. РФ / О. Д. Волкогонова, Н. Т. Зуб – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2006. – 255 с.
5. Гапоненко, А. Л. Стратегическое управление: учеб.: Доп. Мин. обр. РФ / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. - М.: Омега

**Вывод:** Наличие стратегического соответствия внутри диверсифицированного портфеля бизнесов в сочетании с энергией и квалификацией руководства предприятия в деле извлечения преимуществ от взаимодействия, позволяет получить эффект родственной диверсификации и как следствие этого дополнительную прибыль от эффекта синергии. Метод основан на взаимодействии качественных и количественных факторов, оказывающих влияние на получение синергетического эффекта.

*Лекция № 14. Количественная и качественная оценка синергетического эффекта*

1. Понятие и классификация синергетического эффекта.
2. Методики определения качественного и количественного синергетического эффекта.

**Цель:** Приобрести теоретические знания методики оценки синергетического эффекта.

**Задачи:** Выработать умения качественной и количественной оценки синергетического эффекта.

**Ключевые вопросы:** Понятие и классификация синергетического эффекта. Методики определения качественного и количественного синергетического эффекта. Начальный синергизм. Определение экономии за счет снижения потребности в инвестициях. Изменение времени на накопление капитала.

*Литературные источники:*

1. Гурков, И. Б. Стратегия и структура корпорации: учеб. пособие / И. Б. Гурков. - М.: Дело, 2006. – 320 с.
2. Клейнер, Г. Б. Стратегия предприятия: учеб. пособие / Г. Б. Клейнер. -М.: Дело,2006.
3. Круглова, Н. Ю. Стратегический менеджмент: учеб.: доп. Мин. обр. РФ / Н. Ю. Круглова, М. И. Круглов. – М.: Ид-во РДЛ, 2003.
4. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: курс лекций: учеб. пособие: рек. Мин. обр. РФ / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2004,2005, 2006. – 288 с.
5. Минцберг Г. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения/ Г. Минцберг, Д. Б. Куинн, С. Гошал.-М.: Равновесие, 2005 (CD ROM)

**Выводы:** 1) Синергетический эффект - это возрастание эффективности деятельности в результате соединения, интеграции, слияния отдельных частей в единую совокупность за счет системного эффекта. 2) Метод позволяет: количественно оценить элементы синергетического эффекта; учесть вероятность получения не только положительного, но и отрицательного, и нулевого эффекта; может быть использован для целесообразности осуществления диверсификации, как собственными силами, так и посредством любой формы интеграции.

*Лекция № 15. Количественная и качественная оценка синергетического эффекта  
(продолжение темы)*

1. Второй вид синергетического эффекта

**Цель:** Приобрести теоретические знания методики оценки синергетического эффекта.

**Задачи:** Выработать умения качественной и количественной оценки синергетического эффекта.

**Ключевые вопросы:** Метод оценки синергетического эффекта. Текущий синергизм. Экономия времени. Экономия текущих издержек. Вероятные издержки. Действительные издержки. Изменение налоговых отчислений. Суммарный синергетический эффект. Общий алгоритм оценки эффективности при разработке стратегии диверсификации.

*Литературные источники:*

1. Гурков, И. Б. Стратегия и структура корпорации: учеб. пособие / И. Б. Гурков. - М.: Дело, 2006. – 320 с.
2. Клейнер, Г. Б. Стратегия предприятия: учеб. пособие / Г. Б. Клейнер. -М.: Дело,2006.
3. Круглова, Н. Ю. Стратегический менеджмент: учеб.: доп. Мин. обр. РФ / Н. Ю. Круглова, М. И. Круглов. – М.: Ид-во РДЛ, 2003.
4. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: курс лекций: учеб. пособие: рек. Мин. обр. РФ / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2004,2005, 2006. – 288 с.
5. Минцберг Г. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения/ Г. Минцберг, Д. Б. Куинн, С. Гошал.-М.: Равновесие, 2005 (CD ROM)

**Вывод:** Второй вид синергетического эффекта – текущий синергизм, характеризующийся дополнительной прибылью (или убытком), получаемой за счет изменения времени, текущих издержек и налоговых отчислений. Экономия текущих издержек включает экономию вероятных и действительных издержек. Вероятные издержки – это уровень издержек, которые несло бы предприятие, если бы статья (элементы) затрат (производимых на предприятии продуктов) не имели экономического сходства или, если новая продукция ни каким образом не была связана с традиционной. Действительные издержки – это издержки, которые несет предприятие при реализации стратегии диверсификации.

## **II. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ (РЕКОМЕНДАЦИИ)**

### 2.1 Методические указания по изучению дисциплины

Основная задача высшего образования заключается в формировании творческой личности специалиста, способного к саморазвитию, самообразованию, инновационной деятельности. Решение этой задачи вряд ли возможно только путем передачи знаний в готовом виде от преподавателя к студенту. Необходимо перевести студента из пассивного потребителя знаний в активного их творца, умеющего сформулировать проблему, проанализировать пути ее решения, найти оптимальный результат и доказать его правильность.

Лекции – это систематическое устное изложение учебного материала. На них студент получает основной объем информации по каждой конкретной теме. Лекции обычно носят проблемный характер и нацелены на освещение наиболее трудных и дискуссионных вопросов. Знакомя студентов с разными методологическими подходами к анализу экономических явлений, которые используются представителями различных школ экономики, они призваны способствовать формированию навыков самостоятельной работы с научной литературой.

Предполагается, что студенты приходят на лекции, предварительно проработав соответствующий учебный материал по источникам, рекомендуемым программой. Часто студентам трудно разобраться с дискуссионными вопросами, дать однозначный ответ. Преподаватель, сравнивая различные точки зрения, излагает свой взгляд и нацеливает студентов на дальнейшие исследования и поиск научных решений. После лекции желательно вечером перечитать и закрепить полученную информацию, тогда эффективность ее усвоения значительно возрастает.

Во время лекций студенты должны сосредоточить внимание на ее содержании. Основные положения лекции, отдельные важные факты, понятия, методы, виды анализа, выводы из рассматриваемых вопросов необходимо записывать. Конспектирование предлагаемого преподавателем материала вырабатывает у студентов навыки самостоятельного отбора и анализа необходимой для них исторической информации, умение более сжато и четко записывать услышанное. Лекции могут служить необходимым вспомогательным материалом не

только в процессе подготовки к зачету, но и при написании самостоятельных творческих работ студентов: эссе, рефератов и т. д.

При чтении лекционного курса непосредственно в аудитории необходимо контролировать усвоение материала основной массой студентов путем проведения экспресс-опросов по конкретным темам, тестового контроля знаний, опроса студентов, например, в форме игры «Что? Где? Когда?» и т. д.

## 2.2 Методические указания к практическим занятиям

Основной целью организации подготовки к практическим занятиям является развитие способности экономически мыслить и анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений. При подготовке к каждому занятию необходимо обратиться к курсу лекций по данному вопросу и учебным пособиям, чтобы уточнить терминологию, найти аналогии возможным практическим ситуациям или кейсам. При работе с примерами необходимо стремиться не только к узнаванию метода анализа, но и к пониманию цели его употребления в данной ситуации.

Практические занятия проводятся по предложенной ниже схеме.

### **Раздел 1. Экономическое содержание диверсификации производства (10 час.)**

#### ***Практическое занятие №1. Понятие диверсификации производства (1,5 час.)***

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

#### **Определения понятия «диверсификация»**

**Диверсификация деятельности** – увеличение числа используемых или готовых к использованию технологий, расширение ассортимента продукции или спектра предоставляемых услуг; ориентация на различные социальные группы потребителей, на предприятия разных регионов и т. п. – достаточно хорошо изученный в теории маркетинга способ снижения риска, обретения экономической устойчивости и самостоятельности.

**Диверсификация экономической деятельности** – расширение активности крупных фирм, объединений, предприятий и целых отраслей за рамки основного бизнеса, под которым понимается производство товаров и услуг, имеющих максимальные доли в чистом объеме продаж по сравнению с другими видами выпускаемой продукции. Важнейшая составная часть структуры современных рыночных экономик. Стимулирует стремление фирм в условиях конкуренции упрочить свое положение на рынке, своевременно отреагировать на изменение экономической конъюнктуры, обеспечить эффективность своей деятельности. При этом фирмы из специализированных, превращаются в многоотраслевые комплексы-конгломераты, составные части которых не имеют между собой функциональных связей.

**Диверсификация, конгломератная интеграция** – расширение деятельности компании в направлении различных сфер производства, приводящее к увеличению количества рынков, на которых работает предприятие.

**Диверсифицированность компании** – выпуск корпорацией широкой номенклатуры товаров, либо разнохарактерность ее экономической деятельности.

**Диверсификация** – расширение диапазоны деятельности предприятия, фирмы, корпорации за пределы основного бизнеса; проникновение в другие отрасли производства и на рынки новых товаров и услуг, зачастую прямо не связанных с основной сферой их деятельности. Развитие диверсификации производства связано со стремление предприятий упрочить свое положение в конкурентной борьбе, своевременно отреагировать на изменение экономической конъюнктуры. Диверсификация может осуществляться с целью перемещения капитала из традиционных или малоприбыльных отраслей в новые наукоемкие и перспективные или высокорентабельные отрасли для выравнивания отраслевых сезонных колебаний и снижения рисков, для помещения свободных денежных средств.

**Диверсификация** – это форма организации производства, характеризующая одновременное развитие различных видов предпринимательской деятельности.

Под **диверсификацией** мы понимаем любое изменение (увеличение, уменьшение) числа видов деятельности, трактуемых достаточно широко – как отрасль в классификации, принятой Госкомстатом РФ.

**Диверсификация** – процесс проникновения фирмы в другие отрасли производства.

**Диверсификация** – 1) расширение ассортимента, изменение внешнего вида продукции, производимой предприятием, фирмой, освоение новых видов производств с целью повышения эффективности производства, получение экономической выгоды, предотвращение банкротства. Такую диверсификацию называют **диверсификацией производства**; 2) распределение вкладываемых в экономику или кредитуемых денежных капиталов между разно-

образными объектами с целью снижения риска потерь и в надежде получить более высокий доход. Такую диверсификацию называют **диверсификацией кредита**.

**Диверсификация** представляет собой процесс расширения товарной гаммы фирмы с целью обеспечения большей стабильности результатов и избежания колебаний в получении прибыли.

**Диверсификация** – расширение объектов производственной деятельности, номенклатуры изделий, производимых предприятием.

**Диверсификация** – расширение номенклатуры производимой продукции (в том числе на основе объединения фирм, действующих в различных отраслях и оперирующих на непесекающихся сегментах рынка).

**Диверсификация** – расширение номенклатуры товаров, производимых предприятием, направленное на получение экономической выгоды от комбинированного производства; одновременное развитие многих, несвязанных друг с другом технологических видов производства и других видов предпринимательской деятельности, расширение ассортимента производимых товаров и услуг.

Под **диверсификацией** понимается инвестирование финансовых средств в более, чем один вид активов.

**Диверсификация** – 1) распределение инвестируемых или ссуженных денежных капиталов между различными объектами вложений с целью снижения риска возможных потерь капитала и доходов от него; 2) разнообразие разностороннее развитие.

**Диверсификация** – 1. Инвестирование в различные ценные бумаги или вклад финансов в различные производства с целью уменьшения среднего коммерческого риска, либо маркетинговая стратегия, направленная на расширение сфер деятельности фирмы на рынках новых продуктов, не связанных с основным производством фирмы. 2. Распределение инвестиционного портфеля между различными финансовыми инструментами и другими активами для снижения риска.

**Диверсификация** – стратегия уменьшения риска фирмы посредством распределения инвестиций и других ресурсов между несколькими направлениями деятельности: производством разнообразных товаров и оказанием услуг.

**Диверсификация** – 1) разнообразие, разностороннее развитие; 2) распределение инвестируемых или ссуженных денежных капиталов между различными объектами вложений с целью снижения риска возможных потерь капитала и доходов от него.

**Диверсификация** – разнообразие, разностороннее развитие; расширение активности крупных фирм, объединений или отраслей, выход за рамки основного вида деятельности.

**Диверсификация** – 1) одновременное развитие не связанных друг с другом видов производства, расширение ассортимента производимых изделий; 2) вид стратегии маркетинга, направленный на расширение числа сфер деятельности фирмы на рынках новых продуктов, производство которых не связано с основным производством фирмы.

**Диверсификация** – стратегия маркетинга, направленная на новые виды деятельности фирмы за рамками основного бизнеса. Диверсификация имеет целью упрочение экономического положения предприятия и своевременное реагирование на изменение конъюнктуры рынка, в т. ч. на возникновение новых технологий и наукоемких производств.

**Диверсификация продукции** – расширение значительного числа модификаций одной и той же продукции. Реальная диверсификация продукции отвечает тем или иным интересам отдельных потребителей. Однако существует и мнимая диверсификация продукции, когда качественные характеристики товара остаются неизменными, а меняются только дизайн и упаковка товара, но на рынке данный товар предлагается, как новый по более высокой цене. Диверсификация продукции используется на рынках со стабильным спросом и предложением и жесткой конкуренции со стороны предложения.

**Диверсификация продукта** – производственная стратегия, выбираемая компанией, нацеленная на повышение объемов сбыта при помощи разработки (или приобретения) новых продуктов для новых рынков.

**Диверсификация производства** есть форма организации производства, характеризующаяся «проникновением предприятий в новые для себя отрасли производства с целью обеспечения стабильных условий функционирования».

**Диверсификация производства** – переход от односторонней производственной структуры к многопрофильному производству с широкой номенклатурой выпускаемой продукции. Диверсификация производства позволяет скомпенсировать падение сбыта на рынке одного товара за счет его увеличения на рынке другого товара. Диверсифицируя свое производство, предприятия, кроме того, способствуют переливу капитала в наиболее привлекательные отрасли.

**Диверсификация производства** – одновременное развитие многих, несвязанных друг с другом видов производства, расширение ассортимента производимых изделий.

#### **Определения понятия «предпринимательская деятельность»**

**Экономическая деятельность** – совокупность действий, в результате которых, люди удовлетворяют свои потребности посредством производства и обмена материальными благами и услугами.

**Предпринимательство** - не противоречащая законодательству индивидуальная или коллективная деятельность граждан с целью получения прибыли.

**Предпринимательской** является самостоятельная, осуществляемая на свой страх и риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законе порядке.

***Практическое занятие №2. Предпосылки диверсификации производства (3 час.)***

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

***Практическая ситуация***

***Характеристика предприятия***

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

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

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

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

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

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

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

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

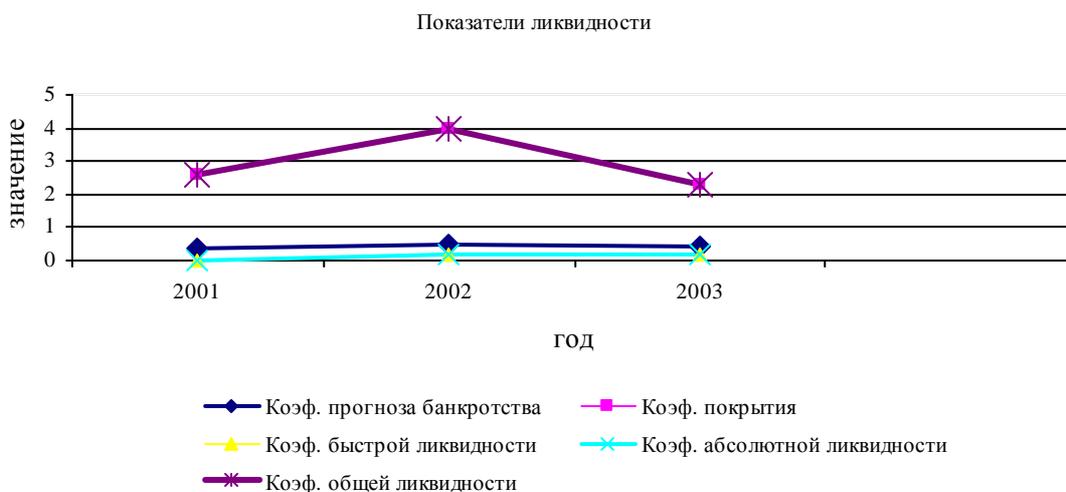
Основными конкурентами по производству бобовых, овощных, зерновых культура и сои являются сельхозпроизводители Амурской области. Основными конкурентами ЗАО «Орбита – Агро» по переработке сои являются ЗАО «Амурагроцентр», «Амурский сельскохозяйственный комплекс». В производстве консервной продукции основной конкурент Благовещенский консервный завод. Основным преимуществом рассматриваемого предприятия является наличие собственной ресурсной базы, и как следствие более низкие цены на продукты переработки сои и консервы по сравнению с конкурентами, но в тоже время объемы производства уступают основным конкурентам и отсутствие системы продвижения продукции и стимулирования потребителей оставляют продукцию не конкурентоспособной по сравнению с конкурентами.

Основными потребителями продукции ЗАО «Орбита – Агро» являются: население Амурской области, птицефабрики, комбикормовые заводы. Основным спросом пользуется зерновые и масленичные культуры, продукты их переработки (жмых, соевое масло). Предприятие реализует свою продукцию за наличный расчет. ЗАО «Орбита – Агро» осуществляет

свою деятельность без посредников и имеет своих представителей на территории Хабаровского, Приморского краев. Собственную продукцию предприятие также реализует через розничные точки, которые находятся в г. Благовещенске и в с. Муравьевка Тамбовского района. Продукция ЗАО «Орбита – Агро» имеет своих потребителей на рынках Амурской области, Приморского края, Еврейской Автономной области.

#### *Финансовое состояние предприятия*

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



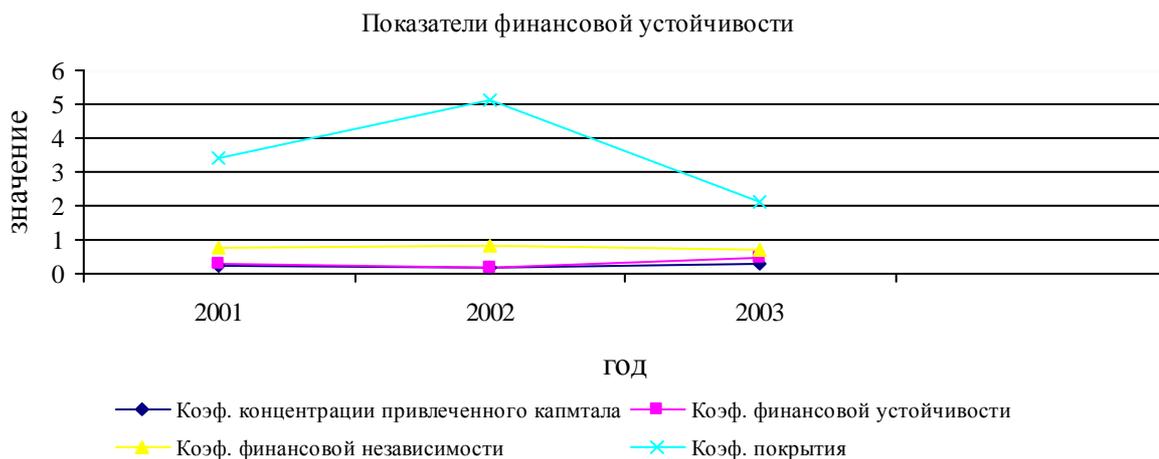
В 2003 году наблюдается увеличение коэффициента прогноза банкротства в 2003 году по сравнению с 2001 на 13 %, а по сравнению с 2002 годом снижается на 14 %. Несмотря на то, что эти изменения незначительны, тем не менее это является плохим признаком финансового состояния организации.

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

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

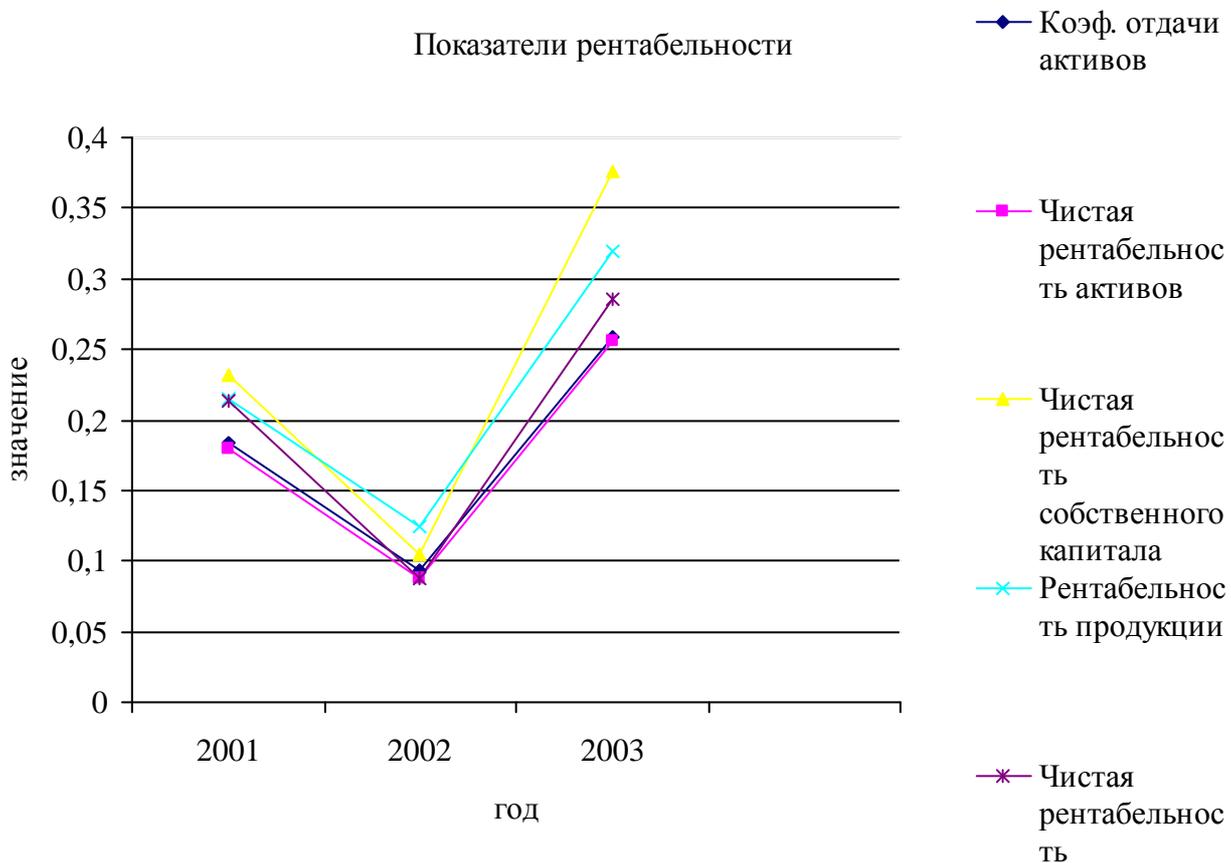
Низкое значение коэффициента абсолютной ликвидности и его снижение, говорит о практическом отсутствии денежных резервов для поддержания текущей деятельности предприятия.

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



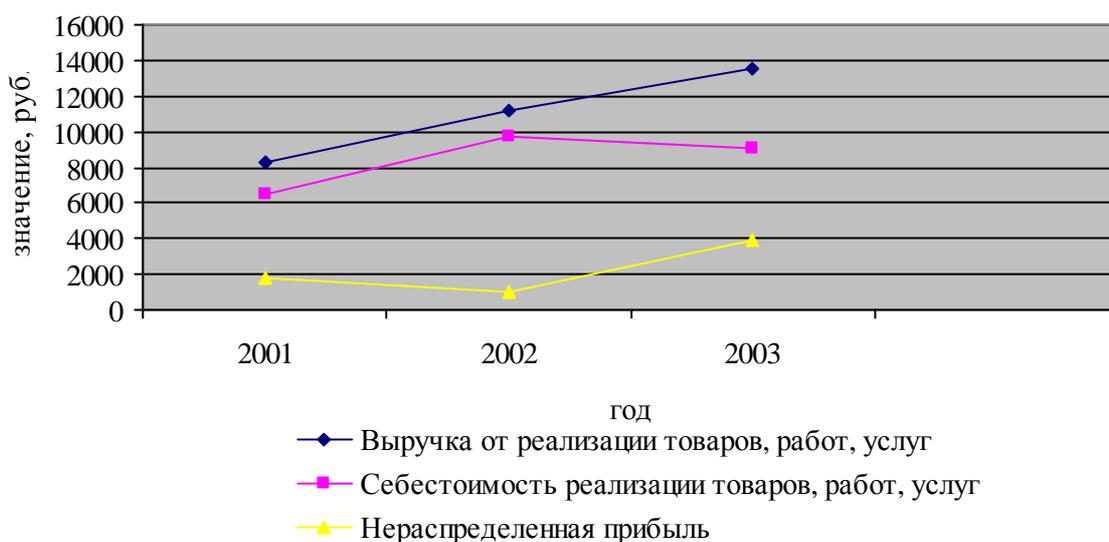
Структура пассива характеризуется отсутствием долгосрочных привлеченных средств. При этом доля привлеченного капитала в 2003 году по сравнению с 2002 и 2001 годами возрастает соответственно на 96 и 41%.

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



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

Финансовые результаты ЗАО "Орбита - Агро"



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

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

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

В целом финансовые результаты предприятия за исследуемый период имеют положительное значение, их тенденция к увеличению является благоприятной возможностью для использования свободной нераспределенной прибыли для инвестирования производства.

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

#### *Производство и реализация продукции*

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

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

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

Анализ производства и реализации сельскохозяйственной продукции производится без учета производства на собственные нужды, а именно на производство соевого масла, консервных изделий. По данным таблицы видно, что производство зерновых за исследуемый период незначительно сокращалось, а их реализация производилась полностью за исключением 2002 года, когда остаток был равен 1755 центнеров. Наибольший удельный вес в производстве сельскохозяйственной продукции за 2001-2003 гг. составляет производство сои, и наибольший объем ее производства был достигнут в 2002 году, и составил 10490 центнеров. Что касается ее реализации, то можно отметить возникновение трудностей за последние два года, когда объемы производства возросли, так в 2002 году остаток был равен 3290 центнера, а в 2003 году – 2100 центнера. Сокращение объемов производства сельскохозяйственной продукции в 2003 году по сравнению с 2002 годом может объясняться неблагоприятными погодными условиями.

#### *Текущая корпоративная стратегия предприятия*

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

ЗАО «Орбита-Агро» диверсифицирует свою деятельность в связи с тяжелым положением сельскохозяйственной отрасли (высокий риск низкой урожайности, низкое финансирование, большой производственный цикл и т.д.) и с целью компенсации потерь на производ-

стве одного вида продукции (выращивания сельскохозяйственных культур) за счет прибыли от других видов деятельности.

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

### ***Практическое занятие №3. Функции диверсификации производства (1,5 час.)***

Занятие проводится в виде семинара, при этом требуется предварительная подготовка студентов к занятию, по представленным ниже вопросам:

- 1) Когда зародилась диверсификация, как процесс проникновения специализированных фирм в новые для себя отрасли производства
- 2) Охарактеризуйте основные этапы развития диверсификации? Изобразить графически: причины, мотивы и следствие.
- 3) Что же является и являлось мощным катализатором диверсификации?
- 4) В чем проявляются положительные и отрицательные стороны диверсификации (концентрации видов предпринимательской деятельности)?
- 5) В чем проявляются факторы диверсификации?
- 6) Охарактеризуйте особенности процесса диверсификации в зарубежных странах?

### ***Практическое занятие № 4. Циклический характер развития диверсификации производства (4 час.)***

На практическом занятии применяется разработанное преподавателем задание на тему: «Преобразования, изменения, происходящие на предприятиях», используя интерактивные методы обучения. При этом основной задачей является определение стадий жизненного цикла организаций и их особенностей, определение места диверсификации производства в стадии жизненного цикла предприятия и продукта. Работу рекомендуется проводить по следующим этапам:

- 1 этап: разминка «Сопrotивление изменениям»
- 2 этап: определение этапов жизненного цикла предприятия
- 3 этап: деление на команды. Работа в группах с карточками.
- 4 этап: Дискуссия. Особенности каждого этапа в жизненном цикле предприятия.
- 5 этап. Ответы на вопросы каждой командой. Каждая команда отвечает за свой этап ЖЦП.
- 6 этап. Обсуждение. Представление общей картины ЖЦП и место в нем диверсификации производства.
- 7 этап: Обратная связь. Взаимосвязь теории и практики.

## **Раздел 2. Стратегическое управление диверсификацией производства (9 час.)**

***Практическое занятие №5. Управление диверсификацией производства в системе управления предприятием (2 час.)***

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

***Практическая ситуация***

***Краткая характеристика предприятия***

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

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

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

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

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

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

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

«Орбита – Агро» является первым предприятием в Амурской области, освоившим производство мясных и мясорастительных консервов, а также бобовых в жесть банках, срок хранения которых два года. В течение всего периода работы предприятие совершенствует свою технологию производства. Продукция предприятия выставялась на участие в ярмар-

ках-конкурсах, в городе Благовещенске, Биробиджане, Хабаровске, где была награждена дипломами «Амурский деликатес».

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

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

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

#### *Анализ внешних факторов*

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

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

<b>Политические факторы</b>	<b>Экономические факторы</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- влияние государственной поддержки на сельское хозяйство (например, субсидирование и дотирование на поддержку элитного семеноводства)</li> <li>- изменение государственной политики в отношении сельского хозяйства</li> <li>- налоговая политика по отношению к сельскохозяйственным предприятиям (введение Единого сельскохозяйственного налога, по ставке 6%)</li> <li>- программы поддержки и развития сельского хозяйства (Программа финансового оздоровления сельхозпроизводителей – ФЗ от 09.07.02 № 83-ФЗ; «Повышение плодородия почв России на 2002-2005 гг.»; «Развитие регионального машиностроения»; «Научное обеспечение АПК»)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- изменение цен на мировом рынке на сельскохозяйственную продукцию (рост цен)</li> <li>- влияние ставки рефинансирования ЦБ РФ</li> <li>- уровень инфляции</li> <li>- изменение цен и тарифов на энерго и тепло носители</li> <li>- изменение курса рубля</li> <li>- платежеспособность населения</li> <li>- уровень и интенсивность конкуренции на рынке</li> </ul>
<b>Социальные факторы</b>	<b>Технологические факторы</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- изменение интересов и вкусов людей</li> <li>- уровень доходов населения</li> <li>- пропаганда здорового образа жизни</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- влияние НТР</li> <li>- изменение технологии для производства и переработки сельскохозяйственной продукции</li> <li>- моральный и физический износ оборудования</li> <li>- появление новых технологий позволяющих производить более дешевую продукцию сельского хозяйства</li> <li>- влияние развития технологий по производству трансгенных продуктов</li> </ul>

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

#### *Анализ стратегического потенциала*

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

ЗАО «Орбита-Агро» диверсифицирует свою деятельность в связи с тяжелым положением сельскохозяйственной отрасли (высокий риск низкой урожайности, низкое финансирование, большой производственный цикл и т.д.) и с целью компенсации потерь на производстве одного вида продукции (выращивания сельскохозяйственных культур) за счет прибыли от других видов деятельности. Для полного анализа положения на рынке необходимо показать стратегический потенциал организации. Следует проводить различия между стратегическими факторами успеха и стратегическим потенциалом. Такой потенциал характеризует способности и ресурсы предприятий, с помощью которых оно может устойчиво обеспечить высокие достижения. Стратегические факторы успеха в свою очередь опираются на стратегический потенциал и отличаются от него тем, что непосредственно влияют на рыночный эффект, так как напрямую воспринимаются клиентом.

Таблица - Анализ стратегического потенциала ЗАО «Орбита-Агро»

<b>Ключевые факторы успеха</b>	<b>Способности и ресурсы предприятия</b>
<p>Технологические факторы успеха</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- способность к совершенствованию продукции;</li> <li>- способность к совершенствованию производственных процессов</li> </ul>	<p>ЗАО «Орбита-Агро» регулярно совершенствует выращиваемые сельскохозяйственные культуры посредством посева новых видов семян, особенно сои и пшеницы более приспособленных к неблагоприятным климатическим условиям.</p> <p>ЗАО «Орбита-Агро» совершенствует технологию производства консервных изделий, что положительно влияет на срок хранения и выявляет новые вкусовые качества.</p>
<p>Производственные факторы успеха</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- высокое качество производства</li> <li>- расположение предприятия</li> </ul>	<p>ЗАО «Орбита-Агро» выпускает высококачественные консервы с низким процентом брака.</p> <p>Обслуживание и ремонт сельскохозяйственной техники оказываются на высоком профессиональном уровне.</p> <p>Земельные угодья находятся недалеко от областного центра, что снижает затраты на перевозку и доставку потребителям.</p>
<p>Квалификационные факторы успеха</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие квалифицированного персонала</li> </ul>	<p>На консервном заводе работает коллектив высококвалифицированных специалистов – технологов, рабочих, служащих.</p> <p>Обслуживанием и ремонтом сельскохозяйственной техники занимается высококвалифицированный персонал с большим опытом работы</p>

	В области выращивания зерновых и масличных культур работают опытные и квалифицированные агрономы.
Другие факторы успеха - Общие низкие издержки	Предприятие имеет низкие затраты на ГСМ, т.к. имеет собственное нефтехранилище и даже при небольших запасах можно снизить риск от повышения цен на ГСМ

ЗАО «Орбита-Агро» обладает рядом ключевых факторов успеха, которые подкреплены возможностями предприятия, такими как эффективной технологией производства, высоким качеством производства, наличием квалифицированного персонала.

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

Предпосылки диверсификации микроуровня.

1. Противоречия в сфере производства:

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

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

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

2. Противоречие в сфере обращения

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

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

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

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

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

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

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

Выбор варианта диверсификации направлен на достижение следующих целей:

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

Для выбора оптимального варианта диверсификации используем экспертный метод «издержки – выгоды». Сначала составляется перечень возможных выгод и издержек от ди-

версификации, распределив их на экономические, социальные, экологические, научно-технические, и производится их в баллах от 1 до 5.

Таблица – Оценка вариантов диверсификации

Выгоды / издержки	Варианты диверсификации		
	Производство карто- фельных чипсов	Мини-пекарня	Производство соевых продуктов
<b>ВЫГОДЫ</b>			
<i>1. Экономические</i> увеличение прибыли	2	3	4
наращивание капитала	1	1	4
полная загрузка мощностей	0	1	5
<i>2. Социальные</i> кадровая стабильность	3	2	4
увеличение социального пакета	3	3	3
увеличение доходов персонала	3	3	3
<i>Научно-технические</i> создание новых технологий	3	2	5
развитие исследовательской структуры	3	2	5
<i>Экологические</i> использование вторичного сы- рья	0	0	0
безотходное производство	1	1	5
Итого выгоды	19	18	38
<b>ИЗДЕРЖКИ</b>			
<i>1. Экономические</i> привлечение кредитов	4	4	2
увеличение производственных мощностей	3	3	3
затраты на продвижение и сбыт	2	2	2
<i>2. Социальные</i> рост фонда оплаты труда	2	2	2
затраты на повышение квали- фикации	2	2	4
возрастание потребности в персонале	3	3	4
<i>3. Научно-технические</i> затраты на внедрение техноло- гий	3	3	2
затраты на научно- исследовательские и лабора- торные работы	4	4	2
<i>4. Экологические</i> затраты на приобретение очи- стного оборудования	5	5	5
Затраты на утилизацию вто- ричного сырья	4	4	5
Итого издержки	32	32	31

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

Таблица – Определение веса и интегрального показателя

Выгоды / издержки	Вес	Варианты диверсификации		
		Производст- во карто- фельных	Мини-пекарня	Производст- во соевых продуктов

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

Используя методику выбора варианта диверсификации «выгоды - издержки», видно, что при значительных выгодах производства соевых продуктов данный вид бизнеса имеет наименьшие издержки. Соответственно, итоговый показатель выбора варианта диверсификации, который определяется как отношение выгод к издержкам, имеет максимальное значение при производстве соевых продуктов – 1,5 против 0,58 при выборе направления производства картофельных чипсов и 0,68 при открытии мини-пекарни. Поэтому по методике «выгоды - издержки», оптимальным вариантом диверсификации является производство соевых продуктов.

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

***Практическое занятие №6. Принципы и функции управления диверсификацией производства (1,5 час.)***

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

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

Таблица - Исходные данные для расчета

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

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

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

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

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

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

Таблица – Данные для расчета традиционного подхода

Цены/Объемы производства	А	В	С
Фактический объем продаж, ед. /месяц	15 ед.	10 ед.	5 ед.
Цена за единицу продукции, руб./единицу	100	50	120
<b>Итого объем реализации, руб./месяц (2600 руб./месяц)</b>			
Переменные затраты, руб./единицу	60	28	76
Постоянные затраты, руб. за месяц	= 800 =		
В том числе	?		
Налоги, включаемые в себестоимость (1% выручки от реализации)	26		
Лизинговые платежи	90		

Аренда дополнительных производственных помещений	64		
Прочие накладные расходы (заработная плата АУП, топливо, энергия, водоснабжение постоянного характера, амортизационные отчисления, ремонт)	620		
Распределение постоянных затрат по видам продукции пропорционально объемам реализации	?	?	?
<b>Точка безубыточности (минимально допустимый объем продаж), единиц.</b>	?	?	?

Таблица – Данные для расчета управленческого подхода

Цены/Объемы производства	А	В	С
Фактический объем продаж, ед. /месяц	15 ед.	10 ед.	5 ед.
Цена за единицу продукции, руб./единицу	100	50	120
<i>Итого объем реализации, руб./месяц 2600 руб./месяц</i>	<i>1500</i>	<i>500</i>	<i>600</i>
Переменные затраты +налог 1% с выручки от реализации (отражается в постоянных затратах, по сути являясь переменными затратами), руб./единицу	?	?	?
Постоянные затраты, относящиеся на конкретный вид продукции - В (лизинговые и арендные платежи), руб./месяц	-	?	-
Распределение "оставшихся" нераспределенных постоянных затрат пропорционально объемам реализации, 620 руб./месяц	?	?	?
<b>Точка безубыточности (минимально допустимый объем продаж), единиц.</b>	?	?	?

Потенциальную прибыльность продаж характеризует ценовой коэффициент:

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

Таблица - Данные для расчета ценового коэффициента

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

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

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

	Данные за последний отчетный период	Данные при прогнозном падении продаж на 20%
Общая выручка от реализации, руб./мес.	2600	?
Общие переменные затраты, руб./мес.	1560	?
Постоянные затраты, руб./мес.	800	800

<i>В том числе заработная плата АУП, руб./мес.</i>	100	100
Прибыль, руб./мес.	240	?

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

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

По итогам расчетов сделать соответствующие выводы.

### **Практическое занятие №7. Стратегии диверсификации (1,5 час.)**

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

Таблица – Стратегии диверсификации

<b>Название</b>	<b>Целевое назначение (ключевое стратегическое указание)</b>
<b>Прямая интеграция</b>	Приобретение в собственность или установление полного контроля над дистрибьюторской сетью
<b>Обратная интеграция</b>	Стремление получить поставщиков сырья в собственность или под полный контроль
<b>Горизонтальная интеграция</b>	Стремление получить своих конкурентов в собственность или под полный контроль
<b>Концентрическая диверсификация</b>	Создание новых производств совпадающих с профилем организации
<b>Конгломератная диверсификация</b>	Освоение выпуска новых продуктов, не совпадающих с традиционным профилем своей организации
<b>Горизонтальная диверсификация</b>	Освоение выпуска новых непрофильных продуктов, но для традиционных потребителей
<b>Совместное предприятие</b>	Объединение с другой компанией для проведения работ над специальным проектом
<b>Сокращение</b>	Реструктуризация с целью сокращения издержек для остановки процесса падения объема реализации
<b>Связанная синергетическая диверсификация</b>	Объединение предприятий и получение эффекта синергии или системности
<b>Связанная синергетическая диверсификация</b>	Связанность процесса работы предприятий (подразделений) по цепочке «поставщик – потребитель»
<b>Вертикальная интеграция</b>	Включение в состав предприятия таких производств, которые входят в технологическую последовательность изготовления существующего продукта и охватывают предшествующие и/или последующие стадии производства и сбыта продукции.
<b>Прямая интеграция</b>	Приобретение и контроль за работой сбытовой сети
<b>Обратная интеграция</b>	Приобретение в собственность или обеспечение контроля за поставщи-

	ками сырья и комплектующих
<b>Интеграция (связанная диверсификация)</b>	Компания предпочитает создавать необходимые элементы производственного цикла (товары и услуги) самостоятельно внутри предприятия, вместо того, чтобы покупать их на рынке.
<b>Горизонтальная интеграция</b>	Расширение масштаба деятельности предприятия, за счет включения аналогичных предприятия, часто за счет своих конкурентов
<b>Горизонтальная интеграция</b>	Слияние и поглощение компаний, на растущих конкурентных рынках
<b>Родовая диверсификация</b>	Связанность процессов за счет работы на одних и тех же потребителей, либо использование одних и тех же схожих процессов
<b>Родовая диверсификация</b>	Отсутствие связи «поставщик – потребитель» в процессе интеграции
<b>Концентрическая диверсификация</b>	Организация новых производств, совпадающих с основным профилем (специализацией) предприятия
<b>Горизонтальная родовая диверсификация</b>	Диверсификация связана с выпуском новой, непрофильной продукции для традиционных потребителей
<b>Горизонтальная диверсификация</b>	Компания занимается поставкой холодильного и кухонного оборудования детским садам, школам и другим организациям города и области. Через некоторое время предприятие открывает магазин непродовольственных товаров.
<b>Неродственная диверсификация</b>	Компания занимается поставкой холодильного и кухонного оборудования. В этом же году в фирме появляется новое направление – ресторанный бизнес, основная цель которого – возможность иметь надежный и постоянный источник денежных средств, при меняющемся законодательстве по предпринимательству, а также изменений на рынке оборудования.
<b>Вертикальная обратная диверсификация</b>	Компания занимается поставкой холодильного и кухонного оборудования. Через несколько лет заложены основы другого направления деятельности - сервисное обслуживание холодильного оборудования, в последствии зарегистрирован центр технического обслуживания
<b>Неродственная диверсификация (родственная горизонтальная диверсификация)</b>	Предприятие предоставляет услуги по техническому обслуживанию и ремонту контрольно-кассовых машин всех моделей и марок. В этом же году фирма вступила на новый рынок – рынок кондиционеров и сплит систем. Параллельно с продажей были организованы услуги по установке и техническому обслуживанию кондиционеров.
<b>Горизонтальная диверсификация</b>	Предприятие предоставляет услуги по техническому обслуживанию и ремонту контрольно-кассовых машин всех моделей и марок. В конце года организована сеть филиалов с предоставлением услуг по техническому обслуживанию контрольно-кассовых машин в районах области.
<b>Обратная вертикальная интеграция</b>	Предприятие имеет базу строительных материалов, предлагая широкий ассортимент продукции. Планируется запуск линии по производству красного кирпича на приобретенном кирпичном заводе.
<b>Неродственная диверсификация, с учетом родственных рынков</b>	Предприятие занимается торговлей строительными материалами. Фирма открыла швейный цех и занялась производством спецодежды для работников, как производственной сферы, так и сферы обслуживания, общественного питания и торговли.
<b>Горизонтальная диверсификация</b>	Предприятие занимается торговлей строительными материалами. К сегодняшнему времени предприятие еще занимается торговлей стоматологическими материалами и медицинским оборудованием.
<b>Неродственная диверсификация</b>	Предприниматель занимается производством и продажей оптической продукции - очков. Когда этот бизнес, по словам руководителя, стал самодостаточным, было открыто следующее направление – строительство цеха по переработке сои и изготовления соевого белка.
<b>Горизонтальная диверсификация</b>	Предприятие занимается производством и переработкой сои и изготовлением соевого белка. В настоящее время предприятием освоен выпуск нового продукта – соевого молока.

<b>Горизонтальная диверсификация</b>	Предприятие осуществляет деятельность в туристической отрасли. В основном предприятие делает ставку на работу с туристами выезжающими в Китай по шоп турам. В настоящее время предприятие занимается также такими направлениями как Тайланд, Южная Корея, Европа, Россия.
<b>Горизонтальная (родовая) диверсификация</b>	Предприятие занимается выпуском консервов, как мясных, так и мясо растительных. Также заводом выпускаются различные полуфабрикаты: пельмени, биточки, манты и т.п. Завод оснащен двумя закаточными машинами. В настоящее время предприятие собирается отказываться от Находкинских поставщиков по производству жестяной банки, и переходить на стеклянную тару, которая производится в их регионе.
<b>Вертикальная обратная интеграция</b>	Предприятие занимается выпуском консервов, как мясных, так и мясо растительных. Также заводом выпускаются различные полуфабрикаты: пельмени, биточки, манты и т.п. Завод оснащен двумя закаточными машинами. В настоящее время предприятие собирается отказываться от Находкинских поставщиков по производству жестяной банки, и производить ее самостоятельно.
<b>Дезинтеграция</b>	Предприятие занимается выпуском консервированной продукции. Однако реализацией занимается «Торговый дом», имеющий розничную сеть по реализации продуктов питания в области.

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

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

Задание: Провести оценку конкурентной среды

Таблица - Диагностика конкурентной среды на рынке

<b>Показатели</b>	<b>Расчетная формула</b>	<b>Содержание</b>
Динамика рынка ( $T_m$ )	$T_m = V_m / V_{bm}$ , где $V_m$ – объем рынка в анализируемом периоде; $V_{bm}$ – объем рынка в базисном периоде.	Характеризует годовой темп роста рассматриваемого рынка в сопоставимых ценах. При $T_m > 1,4$ рынок находится в состоянии ускоренного роста, при $0,7 < T_m < 1,4$ – в состоянии позиционного роста, стагнации или сворачивается, при $T_m < 0,7$ ожидается кризис рынка.
Интенсивность конкуренции по динамике рынка ( $U_t$ )	Если $T_m > 1,4$ , то $U_t = 0$ ; Если $0,7 < T_m < 1,4$ , то $U_t = (1,4 - T_m) / 0,7$ ; если $T_m < 0,7$ , то $U_t = 1$ .	Характеризует возможный рост предприятия без столкновения с интересами конкурентов. При $U_t = 1$ конкуренция, с точки зрения динамики рынка, максимальна.
Рентабельность рынка ( $R_m$ )	$R_m = Pr / A_m$ , где $Pr$ – прибыль, полученная всеми конкурентами в анализируемом периоде; $A_m$ – активы конкурентов на конец анализируемого периода.	Характеризует эффективность производственной деятельности конкурентов на анализируемом рынке.
Интенсивность конкуренции по рентабельности рынка ( $U_r$ )	Если $0 < R_m < 1$ , то $U_r = 1 - R_m$ ; если $R_m < 0$ , то $U_r$ стремиться к 1.	Характеризует соотношение спроса и предложения на рынке. Чем выше рентабельность рынка, тем более спрос превышает предложение и тем слабее влияние конкурентов.

Рыночная доля i-го предприятия	$S_i = V_i / \sum_{i=1}^n V_i$ , $V_i$ – объем продаж i-го предприятия на рынке за анализируемый период; $n$ – число конкурирующих на рынке предприятий.	Характеризует удельный вес продукции предприятия в совокупном объеме продаж на рынке за анализируемый период.
Интенсивность конкуренции по распределению рыночных долей ( $U_d$ )	$U_d = 1 - \{(1/n) * \sum (S_i - S_m)^2\}^{0,5} / S_m$ , где $S_m$ – средняя рыночная доля конкурентов на конец анализируемого периода.	Характеризует силу влияния со стороны конкурентов сообразно занимаемой рыночной доле. Интенсивность конкуренции тем выше, чем ниже коэффициент вариации рыночных долей на конец анализируемого периода.
Обобщенный показатель интенсивности конкуренции ( $U_c$ )	$U_c = K_t * U_t + K_r * U_r + K_d * U_d$ , где $K_t(0,3)$ , $K_r(0,4)$ , $K_d(0,3)$ – вес, присвоенный экспертным путем каждому фактору в зависимости от его влияния на интенсивность конкуренции.	Определяется тремя агрегированными факторами $U_t, U_r, U_d$ , характеризующими динамику роста рынка и распределение рыночных долей конкурентов. При стремлении $U_c$ к 1 конкуренция обостряется.

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

Таблица – Исходные данные для проведения расчетов

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

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

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

Таблица – Характеристика портфеля предложения предприятия

Продукция пред-	Объем реализации по годам, тыс. руб.	Доля рынка 2001 г., %
-----------------	--------------------------------------	-----------------------

приятия	1998	1999	2000	2001	предпри- ятия	конку- рента
Фотоаппараты для России и ближнего зарубежья	2400	2900	2900	2500	34	17
Фотоаппараты для развивающихся стран	510	550	590	649	3,3	2
Фотоаппараты для стран западной Европы			90	130	5	7
Кинокамеры для России и ближнего зарубежья	1650	1700	1850	2405	11	9
Кинокамеры для развивающихся стран	200	240	280	448	15	10
Видеокамеры для России и ближнего зарубежья			60	10	1	7
Оптические приборы	900	600	580	348	40	18
Оптические приборы для медицинских организаций	1000	1000	980	686	16	16
Оптические приборы для предприятий оборонной промышленности	1600	1200	900	400	2	4

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

### **Раздел 3. Экономическая оценка эффективности стратегии диверсификации (9 час.)**

#### ***Практическое занятие №9. Оценка и выбор стратегии диверсификации методом «издержки-выгоды» (2 час.)***

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

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

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

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

Связная диверсификация – внедрение в бизнесы, обладающие определенным «стратегическим соответствием». Стратегическое соответствие существует, когда различные бизнесы имеют достаточно родственные производственные циклы, и чего следуют важные воз-

возможности для 1) переноса квалификации и опыта с одного бизнеса в другой; 2) совмещение родственных подразделений отдельных бизнесов, с целью снижения издержек.

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

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

Таблица – Оценка вариантов диверсификации

Выгоды /Издержки	Оценка в баллах вариантов диверсификации			
	1	2	3	4
<b>ВЫГОДЫ</b>				
1. Экономические (например: увеличение прибыли, наращивание капитала, увеличение устойчивости и т.п.)				
2. Социальные (кадровая стабильность, увеличение социального пакета, увеличение доходов персонала и т.п.)				
3. Научно – технические (создание новых технологий, развитие исследовательских структур и т.п.)				
4. Экологические (использование вторичного сырья и т.п.)				
Итого выгоды				
<b>ИЗДЕРЖКИ</b>				
1.Экономические (привлечение кредитов, увеличение производственных мощностей, маркетинговые затраты и т.п.)				
2. Социальные (роста фонда оплаты труда, затраты на повышение квалификации и т.п.)				
3. Научно–технические (затраты НИОКР, затраты на внедрение технологий и т.п.)				
4. Экологические (приобретение очистного оборудования, затраты на утилизацию и т.п.)				
Итого издержки				

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

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

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

где  $R_i$  – средний ранг.

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

$$W_i = V_i * \alpha_i,$$

где  $V_i$  – оценка варианта диверсификации;

$\alpha_i$  – значимость критерия выгоды / издержки.

И заполнить таблицу.

Таблица - Определение веса и значения интегрального показателя

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

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

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

7. Обосновать выбор варианта диверсификации при использовании данного метода.

**Практическое занятие №10. Определение эффекта от связанной диверсификации (3,5 час.)**

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

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

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

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

При организации нового предприятия все факторы необходимо создавать с нуля. При диверсификации мы используем уже имеющиеся. Тут и возникает *эффект синергии.* Мы

экономим. Эффект синергии за счет экономии количественных и качественных факторов при их взаимодействии.

Среди факторов выделим следующие группы:

1) количественно образующие факторы: финансовый, производственные мощности, персонал;

2) качественно образующие факторы: каналы продвижения и распределения, имидж (торговая марка), моральные принципы (согласованность коллектива).

Наличие на предприятии свободных факторов 1 группы позволяет *экономить* - *денежные ресурсы*. Наличие свободных факторов 2 группы позволяет *экономить* – *ресурсы времени*. Методом экспертных оценок можно определить наличие свободных факторов, на которых мы сможем сэкономить.

Таблица – Наличие свободных ресурсов предприятия

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

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

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

Таблица – Коэффициенты взаимодействия

Пары факторов	Коэффициенты взаимодействия
A (E) A (Ж) A (З) и т.д.	$K_{ij} = V_i * V_j$
Среднее (a) - средняя величина по «А»	$K_{ij} \text{ (средняя)} = \Sigma K_{ij} / m$ , где m – число качественных факторов

Таким же образом находятся средние по каждому количественному фактору

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

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

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

По расчетам сделайте соответствующие выводы.

**Практическое занятие №11. Количественная и качественная оценка синергетического эффекта. (3,5 час.)**

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

*Метод позволяет:*

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

Первый вид синергетического эффекта – начальный синергизм, включающий:

1) Изменение потребности в инвестициях

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

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

$p$  – вероятная стоимость единицы ресурса;

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

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

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

$$\Delta t = \Delta t_n + \Delta t_p + \Delta t_o * \gamma + \sum t_o * \gamma - \Delta t \text{ доп}$$

где  $\Delta t_n$ ,  $\Delta t_p$  – экономия времени на накопление капитала и создание производства, соответственно;

$\Delta t_0, \sum t_0$  – экономия времени на приобретение навыков работы в новом бизнесе за счет имеющегося опыта работы предприятий, соответственно;

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

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

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

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

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

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

где  $Pt$  – прибыль предприятия за период  $t$ ;

$i$  – процентная ставка;

$\Delta t$  – величина экономии времени.

2. Экономия текущих издержек

$$\Delta It = \sum \sum (\gamma_{в} - \gamma_{д}) * Q_{трад} + \sum (\gamma_{в} - \gamma_{д}) * Q_{нов}$$

где  $\gamma_{в}, \gamma_{д}$  (трад) – вероятные и действительные затраты на производство традиционной продукции, по каждой статье (элементу) затрат;

$\gamma_{в}, \gamma_{д}$  (нов) – вероятные и действительные затраты на производство новой продукции по каждой статье (элементу) затрат;

$Q_{трад}, Q_{нов}$  – объем производства традиционной и новой продукции соответственно.

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

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

3. Изменение налоговых отчислений

$$\Delta Nt = \sum \sum N - \Delta N \text{ доп.}$$

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

$$N = A * P * N$$

$A$  – количество ресурса имеющегося у предприятия;

P – вероятная стоимость единицы ресурса;

N – ставка налога.

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

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

$$Эт = \Delta Ит + \Delta Пт + \Delta Нт$$

Таблица - Данные для расчета снижения потребности в инвестициях ( $\Delta Ht$ )

Наименование ресурсов	Наличие ресурсов	Требуемое количество	Цена за единицу ресурса, руб.	Сумма затрат (2*4)
ПЕРСОНАЛ				
- продавец	-	5	5 000	
- кассир	-	1	4 000	
ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ МОЩНОСТИ				
- склады	-	35 кв.м	15 000	1 500 000
- торговый зал	100 кв. м.	-		
- ремонтное помещение	-	10 кв.м.	40 000	80 000
- компьютер	2 шт.	-		
МАРКЕТИНГ				
ФИНАНСЫ и т.п				
<b>Экономия</b>				<b>1 580 000</b>

$$\Delta Ht = 1\,580\,000 \text{ (стоимость основных фондов)} * 0,02 \text{ (налог на имущество)} = 31\,600 \text{ руб.}$$

– экономия на налоговых отчислениях

Таблица – Данные для расчета экономии времени

Этапы разработки, создания производства	Затраты времени, в мес.	% готовности	Экономия времени, мес.
1. Накопление капитала	-	-	0,42
2. Разработка проекта			
- анализ рынка	14	80	1120
- анализ среды	5	85	425
3. Создание производства			
- поиск персонала	7	5	35
-оборотных средств	75	20	900
-основных средств	30	50	1500
4. Процесс внедрения на рынок			
- рекламная компания	30	60	1800
- презентация	20	10	20
- розыгрыш	7	5	35
<b>Итого</b>			<b>61,35 = 0,17 лет</b>

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

Процентная ставка = 21 %

$$\Delta\Pi_t = 100\,000 (1+0,21)^{0,17} - 1 = 3,29 \text{ тыс. руб.}$$

1) Определение экономии на текущих издержках

Таблица – Калькуляция затрат на производство

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

Определить экономию на текущих издержках:

- 1) в результате традиционного производства;
- 2) в результате добавления нового продукта

Затраты (условно-постоянные) распределяются пропорционально заработной плате.

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

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

Коммерческие расходы распределяются пропорционально производственной себестоимости.

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

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

### 3.3 Методические указания по самостоятельной работе студентов

Изучение дисциплины предусматривает систематическую самостоятельную работу студентов над материалами для дополнительного чтения; развитие навыков самоконтроля, способствующих интенсификации учебного процесса. Изучение лекционного материала по конспекту лекций должно сопровождаться изучением рекомендуемой литературы, основной и дополнительной. Основной целью организации самостоятельной работы студентов является систематизация и активизация знаний, полученных ими на лекциях и в процессе подготовки к практическим занятиям. Студентам следует стремиться к активизации знаний на занятиях по другим экономическим дисциплинам, связанным с дисциплиной «Диверсификация».

Самостоятельная работа по изучению курса «Диверсификация» предполагает внеаудиторную работу, которая включает:

1. Подготовку к семинарским занятиям
2. Написание эссе по теме «Диверсификация или специализация»
3. Подготовка к практическим занятиям
4. Подготовку к зачету

Этапы подготовки к практическим/семинарским занятиям:

1. Просмотр записей лекционного курса
2. Выполнение заданий по теме и их комментирование. Особо важным этапом является резюме прочитанного теоретического источника, так как это является важным условием подготовки к зачету и экзамену.

Работа с учебной, научной и популярной литературой.

В процессе изучения курса студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебной (а также научной и популярной) литературы.

Самостоятельная работа с учебными пособиями, научной и популярной литературой, материалами периодики и Интернета является наиболее эффективным методом получения знаний по данному предмету, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме предприятия.

Самостоятельная работа студентов с литературой не отделена от лекций и семинаров, однако вдумчивое чтение источников, составление тезисов, подготовка сообщений на базе прочитанных материалов способствует гораздо более глубокому пониманию изучаемой проблемы. Данная работа также предполагает обращение студентов к справочной литературе для уяснения конкретных терминов и понятий, введенных в курс, что способствует пониманию и закреплению пройденного лекционного материала и подготовке к семинарским занятиям.

### **III. КОНТРОЛЬ ЗНАНИЙ**

Основная задача на этом этапе – сформировать целостное представление о диверсификации как составной части основного направления современной экономики: установить взаимосвязи и иерархию отдельных тем курса, понять, в какой последовательности и посредством каких инструментов экономического анализа раскрывается содержание каждой темы.

#### **3.1 Текущий контроль знаний**

Текущий контроль знаний проводится в виде опросов и тест-контроля. Проверку усвоенных знаний предлагается осуществлять по приведенным ниже тестовым заданиям. Кроме того, одной из форм текущего контроля является написание эссе на тему: «Диверсификация или специализация?».

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

А) диверсификация производства – одновременное развитие многих, несвязанных друг с другом видов производства, расширение ассортимента производимых изделий;

Б) диверсификация производства – расширение объектов производственной деятельности, номенклатуры изделий, производимых предприятием;

В) диверсификация производства – форма организации производства, характеризующаяся проникновением предприятий в новые для себя отрасли производства;

Г) диверсификация производства – форма организации производства, характеризующаяся одновременным развитием на предприятии различных видов материального и нематериального производства, сопровождающаяся расширением номенклатуры продукции.

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

А) противоречие товара как продукта производства и предмета потребления

Б) ограниченность ресурсов – наличие отходов производства

В) противоречие производительных сил

Г) все противоречия равнозначны

Д) затрудняюсь ответить

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

А) общественное разделение труда

Б) сосредоточение нескольких воспроизводственных процессов

В) экономия на масштабах деятельности

Г) экономия на стоимости ресурсов

**4. Целью управления диверсификацией производства является:**

А) формирование оптимального диверсифицированного портфеля

Б) обеспечение эффективного функционирования производственных подразделений предприятия

В) повышение эффективности и обеспечение стабильности функционирования предприятия

Г) снижение рисков и обеспечение финансовой стабильности предприятия

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

А) перераспределение ресурсов между видами деятельности

- Б) корректировка производственной программы
- В) устранение переборов в ходе производственного процесса
- Г) корректировка ассортиментного набора

**В заданиях 6- 10 можно указывать несколько правильных ответов**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- А) изменения текущих издержек;

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

*Вариант № 2*

**1. Укажите, какое определение более точно и полно характеризует управление диверсификацией производства:**

А) управление диверсификацией производства – своевременное регулирование портфеля видов деятельности с целью повышения эффективности и обеспечения стабильных условий функционирования;

Б) управление диверсификацией производства – целенаправленное воздействие на процесс внедрения видов деятельности с целью снижения риска;

В) управление диверсификацией производства – целенаправленное воздействие на процесс внедрения видов деятельности с целью повышения и обеспечения стабильных условий функционирования;

Г) управление диверсификацией производства – целенаправленное воздействие на диверсифицированный портфель с целью снижения риска, обретения экономической устойчивости и самостоятельности.

**2. Укажите, какие противоречия воспроизводственного процесса не являются материальной основой диверсификации производства:**

А) противоречие товара как продукта производства и предмета потребления;

Б) ограниченность ресурсов – наличие отходов производства;

В) противоречие производительных сил;

Г) все указанные противоречия являются материальной основой диверсификации производства;

Д) затрудняюсь ответить.

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

А) эффект масштаба производства;

Б) сосредоточение нескольких воспроизводственных процессов;

В) оптимизация объема производства;

Г) экономия на стоимости ресурсов.

**4. Укажите, что из ниже перечисленного не является задачей управления диверсификацией производства:**

А) формирование оптимального портфеля видов деятельности;

- Б) определение оптимального объема производства;
- В) регулирование портфеля видов деятельности;
- Г) формирование оптимального направления интеграции предприятий.

**5. Укажите, что из ниже перечисленного является инструментом управления диверсификацией производства:**

- А) Анализ конкурентных стратегий;
- Б) матрица жизненных циклов;
- В) матрица синергизма;
- Г) модель выбора оптимального варианта диверсификации;
- Д) все из перечисленного – инструменты управления диверсификацией.
- Е) затрудняюсь ответить.

**В заданиях 6- 10 можно указывать несколько правильных ответов**

**6. Определите, какие из следующих стратегий относятся к стратегии несвязанной диверсификации:**

- А) концентрическая;
- Б) конгломератная;
- В) горизонтальная;
- Г) синергетическая;
- Д) чистая;
- Г) центрированная.

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

- А) формирование ассортимента продукции;
- Б) оптимизация объема производства;
- В) определение источников и размера инвестиций;
- Г) оценка вклада товара (услуги) в общую эффективность;
- Д) разработка производственной программы.

**8. Укажите преимущества стратегии связанной диверсификации:**

- А) возможность использования стратегических соответствий в качестве источников создания конкурентных преимуществ;
- Б) распределение коммерческого риска между различными видами деятельности;
- В) возможность стабилизировать внутреннюю норму прибыли за счет работы в отраслях с разной цикличностью колебания экономической конъюнктуры;
- Г) распределение коммерческого риска между смежными направлениями деятельности;
- Д) улучшение использования финансовых ресурсов предприятия.

**9. Укажите, что из ниже перечисленного является функцией диверсификации производства:**

- А) сглаживание циклического развития;
- Б) планирование диверсифицированного портфеля;
- В) стимулирование рационального распределения и использования производственных ресурсов;
- Г) прогнозирование состава диверсифицированного портфеля;
- Д) выравнивание нормы прибыли в отраслях.

**10. Укажите преимущества создания совместных предприятий:**

- А) возможность сотрудничать одновременно в нескольких проектах;
- Б) возможность ликвидировать технологические отставания;
- В) возможность вести собственные виды деятельности;
- Г) возможность преодоления входных барьеров;
- Д) возможность оптимизировать объемы производства.

*Вариант № 3*

**1. Укажите, какое определение более точно и полно характеризует диверсификацию предпринимательской деятельности:**

А) диверсификация предпринимательской деятельности – расширение деятельности за пределы основного бизнеса с целью снижения риска;

Б) диверсификация предпринимательской деятельности – это форма организации производства, характеризующаяся одновременным развитием различных видов предпринимательской деятельности с целью снижения риска и обретения экономической устойчивости;

В) диверсификация предпринимательской деятельности – это форма организации производства, характеризующаяся одновременным развитием различных сфер предпринимательской деятельности с целью обеспечения стабильных условий функционирования;

Г) диверсификация предпринимательской деятельности – процесс проникновения предприятия в другие отрасли производства, на рынки новых товаров и услуг с целью укрепления своего положения в конкурентной борьбе и своевременного реагирования на изменение экономической конъюнктуры

**2. Укажите предпосылки, являющиеся исходными в развитии диверсификации производства:**

- А) противоречие товара как продукта производства и предмета потребления;
- Б) ограниченность ресурсов – наличие отходов производства;
- В) противоречие производительных сил;
- Г) неравномерный характер экономического развития стран, регионов, отраслей.

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

- А) соединение труда;
- Б) сосредоточение воспроизводственного процесса;
- В) экономия на масштабах деятельности;
- Г) экономия на стоимости ресурсов.

**4. Укажите, что из ниже перечисленного не является источником синергетического эффекта:**

- А) опыт работы;
- Б) масштабы деятельности;
- В) транзакционные издержки;
- Г) альтернативное использование факторов производства;
- Д) все из перечисленного – источники синергетического эффекта;
- Е) затрудняюсь ответить.

**5. Укажите экономическое содержание модели регулирования диверсификационного портфеля:**

- А) определение финансовых ресурсов предприятия;
- Б) изменение состава диверсификационного портфеля;
- В) перераспределение производственных ресурсов между видами деятельности;
- Г) перераспределение рисков между видами деятельности.

**В заданиях 6- 10 можно указывать несколько правильных ответов**

**6. Определите, какие из следующих стратегий относятся к стратегии несвязанной диверсификации:**

- А) вертикальная;
- Б) хозяйственная;
- В) концентрическая;
- Г) конгломератная;
- Д) латеральная;
- Е) чистая.

**7. Укажите, какие противоречия воспроизводственного процесса разрешаются диверсификацией нейтрально:**

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

**8. Укажите причины необходимости реструктуризации портфеля видов деятельности:**

- А) изменилась точность прогнозов нормы прибыльности по видам деятельности, входящих в диверсифицированный портфель;
- Б) появились новые технологии и продукты;
- В) изменение стратегической политики предприятия;
- Г) сезонное изменение спроса на основные виды продукции предприятия;
- Д) снижение инвестиционной привлекательности какого-нибудь направления деятельности.

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

- А) когда создание новых мощностей не будет негативно воздействовать на соотношение спроса и предложения в отрасли;
- Б) когда необходимо ликвидировать входные барьеры;
- В) когда конкуренты – небольшие предприятия;
- Г) когда на предприятии имеются не полностью занятые производственные ресурсы;
- Д) когда необходимо обеспечить оптимальный объем производства.

**10. Укажите недостатки стратегии несвязанной диверсификации:**

- А) не возможность использования стратегических соответствий в качестве источников создания конкурентных преимуществ;
- Б) не возможность распределения коммерческого риска между разными видами деятельности;
- В) не возможность стабилизировать внутреннюю норму прибыли за счет того, что все отрасли одинаково реагируют на колебания экономической конъюнктуры;
- Г) сложность управления;
- Д) ухудшение использования финансовых ресурсов предприятия.

*Вариант № 4*

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

- А) диверсификация услуг – одновременное развитие многих, несвязанных друг с другом видов услуг, расширение ассортимента оказываемых услуг;
- Б) диверсификация услуг – проникновение предприятия в новые отрасли сферы услуг, расширение номенклатуры оказываемых услуг;
- В) диверсификация услуг – форма организации производства, характеризующаяся проникновением предприятия в новые для себя отрасли сферы услуг;

Г) диверсификация услуг – форма организации производства, характеризующаяся одновременным развитием различных видов материальных и нематериальных услуг, сопровождающаяся расширением номенклатуры оказываемых услуг.

**2. Укажите, что из ниже перечисленного не является функцией диверсификации производства:**

- А) выравнивание уровней экономического развития отраслей, регионов, стран;
- Б) регулирование диверсификационного портфеля;
- В) обеспечение условий стабильности деятельности предприятия;
- Г) обеспечение рационального распределения и использования производственных ресурсов;
- Д) все из перечисленного – функции диверсификации производства.

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

- А) соединение труда;
- Б) сосредоточение воспроизводственного процесса;
- В) международное разделение труда;
- Г) экономия на стоимости ресурсов.

**4. Укажите, что из ниже перечисленного инструментом управления диверсификацией производства:**

- А) матрица БКГ;
- Б) матрица Мак-Кинзи;
- В) матрица уязвимости;
- Г) модель регулирования диверсификационного портфеля;
- Д) все из перечисленного – инструменты управления диверсификацией;
- Е) затрудняюсь ответить.

**5. Укажите, какой показатель наиболее целесообразно использовать как меру риска в условиях трансформации экономики:**

- А) дисперсию ожидаемых доходов;
- Б) дисперсию ожидаемой нормы прибыли;
- В) дисперсию ошибки прогноза;
- Г) применимы все перечисленные показатели;
- Д) затрудняюсь ответить.

**В заданиях 6- 10 можно указывать несколько правильных ответов**

**6. Определите, какие из следующих элементов относятся к текущему синергетическому эффекту:**

- А) изменение текущих издержек;
- Б) снижение прибыльности в инвестициях;
- В) дополнительная прибыль (убыток);
- Г) изменение налоговых платежей;
- Д) изменение времени вхождения в отрасль.

**7. Укажите, какие соотношения и показатели положены в основу экономико-математических моделей, используемых при выборе оптимального варианта диверсификации:**

- А) приращение эффектов к приращению издержек;
- Б) приращение нормы прибыли к приращению риска;
- В) оптимальный риск;
- Г) устойчивость функционирования;
- Д) оптимальный объем производства.

**8. Укажите преимущества присоединения/ слияния предприятий:**

- А) быстрота проникновения на рынок;
- Б) преимущества наличия стратегических соответствий;
- В) возможность ликвидации технологического отставания;
- Г) возможность преодоления входных барьеров;
- Д) возможность оптимизировать объемы производства.

**9. Укажите преимущества стратегии несвязанной диверсификации:**

- А) возможность использования стратегических соответствий в качестве источников создания конкурентных преимуществ;
- Б) распределение коммерческого риска между различными видами деятельности;
- В) возможность стабилизировать внутреннюю норму прибыли за счет работы в отраслях с разной цикличностью колебания экономической конъюнктуры;
- Г) распределение коммерческого риска между смежными направлениями деятельности;
- Д) улучшение использования финансовых ресурсов предприятия.

**10. Укажите способы осуществления диверсификации:**

- А) интернационализация производства;
- Б) концентрация производства;
- В) создание нового производства «с нуля»;
- Г) приобретение / слияние;
- Д) осуществление совместной деятельности.

Аттестационный контроль следует проводить в виде обсуждения в групповой форме предложенного кейса.

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

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

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

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

### *Часть 1*

#### *Исходное состояние предприятия*

«Благовещенский консервный завод» начал работать с июня 1999 года. Общая территория составляет 5300 м<sup>2</sup>, в том числе производственные площади 1100м<sup>2</sup>.

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

#### *История о консервах...*

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

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

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

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

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

#### *Оборудование: что надо обновлять?*

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

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

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

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

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

*На государственном и региональном уровнях* действующие правовые акты не являются критическими для производства. На местном же уровне хотелось бы, чтобы местные власти пересмотрели отношение к своим производителям. Благовещенский консервный завод выпускает продукцию, выдерживая соотношение цены и качества, и потребители смогли оценить это, но на прилавках магазинов огромное количество привозной продукции с соевыми добавками, не достойного качества. Целесообразнее было бы вкладывать деньги в своего производителя, чем давать свободный доступ на Амурский рынок привозной продукции.

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

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

*Влияние посредников*

Для снижения стоимости продукции стремимся работать без посредников, а так же к сокращению пути товара, так как каждый посредник имеет свой процент наценки. Для каждого

вида сырья, поставляемого на консервный завод, имеется огромное количество желающих поставлять сырье.

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

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

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

*Овощи:* ЧП Колокольников, долю рынка составляет 100 %.

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

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

*Клей:* ООО «Клеит», г.Москва-100%.

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

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

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

*Покупатель решает все..*

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

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

*Бернд Халир,*

*руководитель Европейского Института торговли*

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

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

Возраст потребителей составляет от школьного до пенсионного. Срок годности консервов и условия хранения составляют 2 года при температуре от 0 до 20°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, отсутствует наценка при транспортировании и нет двойной наценки за счет посредников, потому что продукция в основном реализуется в собственных магазинах. Продукция, выработанная здесь, на месте быстрее попадает на стол потребителю, чем продукция, которая привозится из других районов.

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

*Выбор есть всегда...*

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

*Конкуренты не дремлют*

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

Местные производители, такие как ЗАО «Орбита-Агро» г. Благовещенск, Благовещенский ОАО «Мясокомбинат», не составляют особой конкуренции. У них продукция вырабатывается с очень маленьким ассортиментом и в очень маленьком объеме. На Березовском, Белогорском и Завитинском консервных заводах работа построена сезонно, с упором на растительные консервы, поздней осенью, зимой и ранней весной заводы простаивают, что приводит к убыткам. Такие производители, как «Главпродукт» г. Москва, Консервный завод г. Улан-Удэ, Ставропольский край ОАО «Консервный завод «Ставропольский» - консервы мясные и мясорастительные, Кировская область ЗАО «Племзавод «Красногорский» - консервы для приготовления первых обеденных блюд в основном проигрывают в качестве, так как для снижения себестоимости, нарушая нормативно-техническую документацию многие производители используют в мясных консервах соевые текстуранты - заменители мяса, что значительно снижает качество продукции. «Благовещенским консервным заводом» был завоеван круг постоянных покупателей, которые в свое время, определили подвох в соевых заменителях, хоть местная продукция на прилавках магазинов стоит по тем же ценам, что и привозная с соевыми заменителями, или на один - два рубля дешевле, отдали все же предпочтение «Благовещенскому консервному заводу».

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

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

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

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

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

- службой маркетинга разработана система скидок оптовым покупателям;

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

Что такое «Благовещенский консервный завод»?

*кадровый срез*

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

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

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

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

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

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

Всего на Благовещенском консервном заводе трудится около 45 человек.

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

*производственный срез*

По заявкам от торгового отдела составляется план производства продукции на неделю, затем главным технологом составляются наряд - задания и заявка доставки сырья и материалов. По заявке доставки сырья и материалов товаровед по снабжению привозит сырье. Осуществляется входной контроль сырья. По наряд - заданиям зав. складом выдает сырье бригадир, который отдает распоряжение бригаде, а она в свою очередь осуществляет подготовку сырья и материалов осуществляет производство продукции в соответствии с технологическим процессом, по нормативно - технической документации и утвержденной рецептуре. Готовая продукция отстаивается в течение 11 дней, проходит лабораторный контроль и передается на склад, откуда происходит реализация потребителю.

Такая система отлаживалась с первых дней работы завода и в течение четырех лет претерпевала небольшие изменения. Но в наши дни она является наиболее приемлемой для данного

предприятия и позволяет четко выявлять проблемы на каждом участке и быстро реагировать на их устранение.

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

#### *маркетинговый срез*

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

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

#### *финансовый срез*

*«Финансы, - дело загадочное..?!»*

Особой проблемой для производства, как и для многих предприятий, является нехватка финансов. Эта проблема ведет за собой цепь проблем препятствующих производству продукции. Задержки в доставке сырья, банко-тары, приводят к вынужденным остановкам завода, а предприятие терпит убытки. Наблюдается нехватка трудовых ресурсов, маленькая заработная плата. Проблема нехватки финансов решается путем товарообменов, а в этой фирме огромная сеть своих магазинов по городу и за его пределами.

Таблица – Показатели ликвидности предприятия за 2002 – 2003 год

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

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

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

Таблица - Анализ рентабельности капитала

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

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

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

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

Таблица - Анализ показателей финансовой устойчивости.

Наименование показателя	2002 г.	2003 г.
Уровень собственного капитала	0,002	0,002
Уровень функционирующего капитала	0,998	0,996
Уровень инвестированного капитала	0,1	0,02
Уровень перманентного капитала	0,002	0,002
Соотношение заемного и собственного капитала	467,07	514,12
Обеспечение внеоборотных активов собственным капиталом	106,51	115,56
Соотношение внеоборотного и оборотного капитала	3,4	3,46
Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности	0,06	0,08

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

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

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

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

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

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

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

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

*Вопросы и задания для обсуждения ситуации:*

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

*Часть 2*

*«Трудности выбора перспективного направления развития»*

Для увеличения объемов производства продукции, повышения ее конкурентоспособности на внутреннем и зарубежном рынках, ООО «Торгово-финансовое товарищество» «Благовещенский консервный завод» реально может создать собственное производство жестяной консервной тары. Эта потребность в первую очередь вызвана тем, что доля тары в структуре себестоимости готовой продукции завода составляет 20-30 %.

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

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

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

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

*По чем баночка-то?*

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

Реально существует потребность в организации собственного производства жестяной тары необходимых типоразмеров, которое смогло бы не только обеспечить собственное производство необходимым количеством тары, но и приносить прибыль от реализации банки стороннему потребителю.

Таблица - Оптовые цены производителей жесть - тары

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

*Что же необходимо для развития нового направления?*

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

В перечень необходимого оборудования включены:

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

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

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

Для изготовления жечь-банки потребуется следующее сырьё:

- 1) жечь хромированная, лакированная, консервная №22, №25. К возможным поставщикам можно отнести: г. Лысьва Пермской области, АК ЛМЗ ЗАО «Полистал», ЗАО «Промышленная группа ИНСИ;
- 2) паста уплотнительная латексная ЛПУ - ЗМ ТУ2514 - 001 -- 182 16953- 95; возможный поставщик: г. Калининск Саратовской области,
- 3) вазелин медицинский; возможный поставщик: «ОФФО - Трейд» Санкт-Петербург.

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

Вопросы и задания для обсуждения ситуации:

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

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

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

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

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

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

Кейс предлагается использовать в двух частях. Первая часть описывает общую деятельность предприятия, анализ внешнего и внутреннего окружения, в результате изучения которого, студенты смогут самостоятельно предложить различные варианты стратегий, которые будут выявлены при использовании различных методов диагностирования.

Вторая часть кейса описывает реальный выбор предприятия в пользу стратегии диверсификации, в частности производство собственной жестяной банки. Студентам предлагается исчерпывающая информация по реализации данного направления. Изучив информацию сту-

дентам необходимо экономически оценить целесообразность вложения средств в предложенное направление. Ситуация также позволяет отработать навыки идентификации стратегий диверсифицированного роста, оценки их достоинств и недостатков для деятельности предприятия в условиях динамичного внешнего окружения и недостатка финансовых ресурсов.

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

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

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

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

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

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

*Основной задачей слушателей является:*

- найти наибольшее количество критических факторов внешней и внутренней среды, оказывающих воздействие на развитие текущего бизнеса;

- выявить мотивы и предпосылки способные устранить угрозы и усилить сильные стороны и возможности предприятия;

- предложить альтернативные варианты стратегии предприятия в сложившихся условиях;

- провести экономическое обоснование целесообразности вложения средств в стратегию диверсифицированного роста предложенную во второй части кейса, и полностью оценить ситуацию по возможности ее реализации на рынке Амурской области.

*Основной задачей преподавателя является:*

- максимально использовать материалы ситуации для подтверждения теоретических положений преподаваемых курсов и дисциплин;

- при работе над ситуацией обеспечить комплексное использование знаний в области стратегического менеджмента, управления диверсификацией, анализа хозяйственной деятельности, экономической оценки инвестиций, финансового менеджмента и др.;

- обеспечить учебный процесс необходимыми средствами для осуществления более качественной, эффективной и сплоченной работы слушателей;

- осуществление консультирования по ходу выполнения предложенных заданий.

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

Материал ситуации должен быть выдан слушателю за 2 – 4 дня до предполагаемого занятия. Целесообразно использовать ситуацию, как на комплексном заключительном занятии, так и на промежуточных, при изучении той или иной темы курса. Перед началом работы с ситуацией преподавателю следует убедиться в необходимом уровне подготовки слушателей по материалам ситуации. Можно провести фронтальный опрос по основным вопросам дисциплины.

#### *Часть 1:*

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

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

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

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

#### *Часть 2:*

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

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

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

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

Список предлагаемых к изучению источников:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб: Питер Ком, 1999. - 416 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. Пер. с англ. / Науч. ред. и авт. Предисл. Л.И. Евенко. М.: Экономика, 1989. - 519 с.
3. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания. М.: «Финпресс», 2000. - 272 с.
4. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. М.: Прогресс. 1987. - 384с.
5. Немченко Г.И. Диверсификация производства. Благовещенск: АмурКНИИ. Дальневосточное отделение РАН, 1994.- 224с.
6. Томсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / пер. с англ. под. ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.- 576 с.
7. Немченко Г., Донецкая С. Дьяконов К. Диверсификация производства: цели и направления деятельности // Проблемы теории и практики управления 1998. №1. С.107-113.
8. Паскье М. Диверсификация и эффективность // Проблемы теории и практики управления 1998. №3. С.79-82.

Эпилог: рассматриваемому предприятию «БКЗ» в 2004/2005 году удалось успешно реализовать разработанную ими стратегию по производству жестяной банки и выйти с этим продуктом на региональный рынок. Однако в настоящее время в связи с разорением сети продуктовых магазинов ООО «Фауст лидер», которая являлась основным способом сбыта продукции, проблема сбыта продукции стала «ложкой дегтя» на пути перспективного развития ООО «ТФТ «БКЗ».

### 3.2 Итоговый контроль знаний

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

*Вопросы к зачету:*

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

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

#### **IV. ИНТЕРАКТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ИННОВАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ ПРОЦЕССЕ**

Активные методы обучения, используемые при изучении курса «Диверсификация» представлены в таблице.

Таблица – Активные методы обучения, используемые при изучении курса «Диверсификация»

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

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