

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ
И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ

Федеральное Государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Воронежский государственный
технический университет»

М.И. Самогородская

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ:
практикум

Воронеж 2020

УДК 658.512(075.8)

ББК 65.271я7

C172

Самогородская, М. И.

C172 **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**: практикум/
М. И. Самогородская, Воронеж: Издательство ВГТУ, 2020. -
193 с.

Рецензенты:

кафедра экономики, финансов и менеджмента Воронежского филиала РАНХ и ГС при Президенте РФ (зав. кафедрой д-р экон. наук, проф. Б. Г. Преображенский)

Ю. А. Саликов, д-р экон. наук, проф. кафедры экономической безопасности и финансового мониторинга ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет высоких технологий»

ISBN

Изложены методические указания для выполнения практических заданий и курсовой работы по дисциплине «Стратегический менеджмент»

Издание предназначено для студентов, обучающихся по направлению 38.03.05 «Бизнес-информатика» дисциплине «Стратегический менеджмент»

Ил. 25. Табл. 16. Форм 30. Библиогр.: 21 назв.

Печатается по решению редакционно-издательского совета Воронежского государственного технического университета

ISBN

© Самогородская М. И., 2020

© ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет», 2020

ВВЕДЕНИЕ

Учебное пособие ориентировано на студентов направления 38.03.05 «Бизнес-информатика» профиль «Информационные системы в бизнесе», очной и заочной форм обучения. Учебным планом данного направления предусмотрено изучение дисциплины «Стратегический менеджмент», программный материал которой должен быть реализован при выполнении практических заданий и курсовой работы.

Практикум имеет целью оказание методической помощи студентам при выполнении практических заданий по основным разделам дисциплины «Стратегический менеджмент». Практические работы, включенные в издание, сгруппированы по следующим разделам курса: стратегическое планирование – как функция стратегического менеджмента; целеполагание – как этап стратегического планирования; стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятия, инструменты стратегического анализа; модели выбора стратегических альтернатив, портфельный анализ; выбор стратегии предприятия.

Цели практических заданий, представленных в пособии, заключаются в формировании у студентов стратегического подхода к управлению развитием предприятия; овладении методами стратегического планирования и анализа и получение практических навыков по их применению; усвоении правил и процедур выработки и реализации стратегии; приобретении навыков их применения для поиска путей развития предприятия в стратегической перспективе

Наличие в каждом задании методических указаний и кратких теоретических сведений делает настоящее издание пригодным для самостоятельной работы студентов. Выполнение каждой работы осуществляется в соответствии с информацией в разделах «Содержание работы» и «Порядок выполнения работы». Для систематизации выполненных расчетов и формализации полученных результатов в каждом задании предусмотрены обязательные для заполнения отчетные фор-

мы. Для подтверждения правильности выполненных аналитических расчетов в ряде работ предусмотрена графическая часть.

Курсовая работа имеет целью закрепление теоретических знаний и практических навыков, полученных студентами при изучении дисциплины «Стратегический менеджмент» и приобретение необходимого опыта принятия управленческих решений в сфере выбора и реализации стратегии предприятия.

В пособии определено содержание разделов, порядок и правила выполнения курсовой работы.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ – КАК ФУНКЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Практическая работа № 1

Формирование видения и миссии предприятия

Цель работы: выработка практических навыков формулирования и оценки стратегического видения и миссии предприятия

1.1 Методические указания

Видение – «это качественно определенная, вдохновляющая на движение вперед цель, образ желаемого будущего» [1, С. 30]. Под видением нельзя подразумевать какую-то программу или проект, реализуемые во времени. Видение – это идеальная картина будущего предприятия в контексте того, что оно предполагает делать и чего достичь в перспективе.

Стратегическое видение (или стратегическое намерение) – «перспективный взгляд на направления развития деятельности организации, базовая концепция того, что организация пытается сделать и чего достичь. Видение – это идеальное представление, желаемый образ организации, комплексное осмысление событий и стратегической ситуации будущего» [19, С. 14].

Критерии оценки уровня качества сформулированного видения представлены в табл. 1.1. Возможны три варианта оценки:

- + 1 – соответствует;
- 1 – не соответствует;
- 0 – затрудняюсь ответить.

Таблица 1.1

Критерии оценки качества видения

Критерий	Оценка
1. Сформулирована нефинансовая цель, близкая и понятная большинству сотрудников предприятия (финансовые задачи отражаются в дереве целей. А в видении имеют место формулировки, отражающие нацеленность на результат: «лучший», «мирового класса», «предпочтительный поставщик», «лидер»).	
2. Содержит четкое описание стратегических преимуществ предприятия.	
3. Является реально осуществимым, хотя и амбициозным.	
4. Вдохновляет людей развиваться и двигаться к успеху.	
5. Представляет перспективу, как своим сотрудникам, так и сторонним организациям (для сотрудников видение должно быть объяснением того, почему он или она должны стремиться работать на предприятии, для сторонних организаций - отражать, что предприятие собирается достичь в перспективе)	
Итого	

Необходимо, чтобы видение было измеримо с помощью соответствующих показателей. Иначе будет сложно его корректировать. Пример оценки видения «Изготовить самый надежный автомобиль среднего размера для Европейского рынка» представлен в табл. 1.2.

Таблица 1.2

Критерии оценки видения [1, С. 43]

Элемент	Единица измерения	Способ проверки:
Надежность	Промышленные рейтинги Удовлетворенность потребителя Дефекты	Публикуемые рейтинги Ежемесячные отчеты о производственной деятельности

Миссия – это программное заявление менеджмента предприятия (может быть краткое или развернутое), в котором отражаются «все аспекты согласования интересов различных групп и основные характеристики организации» [1, С. 31].

Выделяются следующие подходы к формулированию миссии:

Миссия-предназначение — узкое, но конкретное понимание и обозначение вида деятельности, характера продукции и услуг и круга их потребителей; первое представление о причине возникновения и смысле существования предприятия; характеризует положение организации во внешней среде; конкурентную позицию в отрасли, вклад в развитие экономики страны, региональный статус, влияние на глобальные экономические процессы, социальную роль, имидж, место в системе экологической безопасности и др.

Миссия-ориентация — объясняет цели и задачи организации, выстраивает их в едином направлении; разрабатывается преимущественно для определения внутренней деятельности организации, задача ее формулирования – развивать организационную культуру в компании, способствующую стабилизации и усилению конкурентной позиции; миссия-ориентация - широкое, развернутое представление о системе ценностей, которых придерживается руководство и персонал фирмы, совокупность лозунгов и слоганов, побуждающих

персонал проявлять лояльность компании и подготовляющих компанию для будущей деятельности.

Миссия-политика — определяет основополагающие, применяемые в настоящем и сохраняющиеся в перспективе принципы деятельности организации, долгосрочные правила принятия управленческих решений, направления формирования отношений с внешней средой (партнерами, клиентами, стейкхолдерами, государством и общественностью); «миссия-политика призвана сформировать имидж организации, ее место и роль в обществе» [19, С. 16].

В качестве основных элементов миссии специалисты выделяют:

- 1) определение области конкуренции;
- 2) категория клиентов (потребителей) предприятия;
- 3) удовлетворяемая потребность (смысл функционирования предприятия; продукция и услуги, которые оно реализует);
- 4) компетентность персонала и конкурентные преимущества;
- 5) ценности, которыми руководствуется предприятие во взаимоотношениях с персоналом и клиентами.

Критерии, по которым можно оценить уровень качества сформулированной миссии, представлены в табл. 1.3. Варианты оценок аналогичны оценке видения.

Таблица 1.3

Критерии оценки качества миссии

Критерий	Оценка
1. Четко объясняет основную цель предприятия	
2. Является ориентиром для руководства и сотрудников в процессе принятия долгосрочных и краткосрочных решений в будущем	

Окончание табл. 1.3

Критерий	Оценка
3. Насколько удачно выделено основное направление деятельности предприятия	
4. Определяет границы задач, осуществляемых персоналом на предприятии	
5. Является общим ориентиром для оценки успехов на пути достижения целей команды и предприятия в целом	
6. Является основой для определения того, насколько повседневная деятельность и усилия менеджмента направлены на достижение глобальной цели	
7. Существуют ли отличительные признаки, позволяющие выделять данное предприятие среди других в отрасли	
8. Помогает ли миссия объединять сотрудников на эффективную работу в интересах предприятия	
9. Хорошо ли определена общественная полезность предприятия	
Итого	

Примеры видения и миссии реальных субъектов хозяйствования приведены в Приложении А.

1.2 Содержание работы

Студенты разбиваются на группы (2-3 человека), каждая из которых определяет для себя сферу деятельности, реальное или гипотетическое предприятие, руководителем которого студенты хотели бы стать в перспективе. Для данного предприятия разрабатывается видение и миссия.

1.3. Порядок выполнения работы

1. Установить объект исследования (предприятие). Информацию представить в форме 1.1.

2. Проанализировать предложенные преподавателем формулировки видения компаний. Оценить их достоинства и недостатки.

3. В нескольких емких фразах на основе оценки текущего состояния дел на анализируемом предприятии сформулировать видение. Информацию представить в форме 1.2.

4. Осуществить взаимную оценку качества сформулированного видения предприятия в таблице 1.1. Оценку проводят независимые группы студентов.

5. По результатам оценки в случае необходимости требуется скорректировать первоначальный вариант видения.

6. Разработать систему измерения или индикаторы оценки видения, с помощью которых можно будет впоследствии более четко отслеживать достигнутые результаты (по аналогии с табл. 1.2).

7. Проанализировать предложенные преподавателем формулировки миссии компаний. Оценить их достоинства и недостатки.

8. Сформулировать миссию выбранного предприятия на основе предложенного шаблона в форме 1.3 (продолжить как можно более точно и конкретно предложенные фразы).

9. Осуществить взаимную оценку качества сформулированной миссии предприятия в таблице 1.2. Оценку проводят независимые группы студентов.

10. По результатам оценки в случае необходимости требуется скорректировать первоначальный вариант миссии.

1.4 Содержание отчета

1. Цель работы
2. Характеристика объекта исследования (форма 1.1).
3. Формулировка видения для объекта исследования.
(форма 1.2).
4. Оценка элементов видения (таблица 1.1).
5. Индикаторы оценки видения (таблица 1.2).
6. Формулировка миссии для объекта исследования
(форма 1.3).
7. Оценка элементов миссии (таблица 1.3).

1.5 Формы для заполнения

Форма 1.1

Факторы, определяющие характер
хозяйственной деятельности предприятия

Факторы	Описание
Название предприятия	
Конечные виды производимой продукции (услуг)	
Конечные потребители продукции (услуг) предприятия	
Поставщики	
Основные виды поставляемого сырья, материалов, полуфабрикатов и пр.	

Форма 1.2

Элементы видения

Вопросы	Ответы
1. Каково будет положение предприятия на рынке через 5-10 лет	
2. Что будут говорить потребители о предприятии	

Окончание формы 1.2

Вопросы	Ответы
3. Что будут говорить о предприятии конкуренты	
4. Что будут говорить ваши сотрудники о предприятии	
5. Как на предприятии будут приниматься решения, какова будет его структура, как будут осуществляться коммуникации	
6. Каковы будут недостатки и возможности совершенствования предприятия	
7. Что позволит предприятию за эти 5 – 10 лет стать столь успешным	
<i>ТЕКСТ ВИДЕНИЯ</i>	

Форма 1.3

Элементы миссии

Вопросы	Ответы
1. Будущее нашего предприятия выглядит так, что мы.....	
2. Наша задача в этом случае	
3. При этом мы обязуемся	
4. Наши клиенты – это	
5. Мы решаем следующие проблемы клиентов.....	
6. Наши клиенты сотрудничают именно с нами, потому что	
7. Мы приносим клиентам пользу и относимся к ним так, что	
8. Мы сильные, потому что	
9. Мы отличаемся от наиболее сильных конкурентов тем, что	
10. Наша этическая и моральная точка зрения обязывает нас к	

Окончание формы 1.3

Вопросы	Ответы
11. Управленческое поведение в нашей пред- приятии характеризуется	
12. Мы ожидаем от наших руководителей, что	
13. Мы ожидаем от наших сотрудников, что..	
14. Наши сотрудники являются для нас	
15. Отношения с общественностью характери- зуются	
16. Мы преследуем социальные цели	
17. Государство и общество мы видим как.....	
18. Мы приносим пользу обществу, потому что.....	
19. Наше отношение к окружающей среде пронизано	
20. Наше отношение к нашим конкурентам характеризуется	

ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ КАК ЭТАП СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Практическая работа № 2

Разработка стратегических целей предприятия

Цель работы: формирование навыков классификации, идентификации и оценки стратегических целей предприятия

2.1. Методические указания

Исходя из сформулированных видения и миссии предприятия разрабатывается система стратегических целей, реализация которых должна быть направлена на достижение генеральной цели предприятия.

Взаимосвязь основных категорий стратегического планирования представлена в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Сущность основных категорий стратегического управления

Категория	Ключевой вопрос
Видение	Кто мы?
Миссия	Для кого и для чего мы?
Стратегическая цель	Что мы хотим достичь?
Стратегия	Как этого можно достичь?

В качестве генеральной цели могут выдвигаться: достижение конкурентного преимущества предприятия, возрастание конкурентоспособности, повышение ценности компании, получение приемлемого уровня прибыли и др.

Установление конкретных целей позволяет перейти от общей формулировки миссии и видения к конкретным видам

работ и мероприятий, позволяющих предприятию добиться успеха. В связи с этим стратегические цели предприятия должны быть выражены в количественных или качественных показателях хозяйственной деятельности для каждого ключевого результата, достижение которого будет способствовать реализации генеральной цели.

Стратегические цели далее трансформируются в тактические, определяющие промежуточные состояния, через которые достигаются долгосрочные цели. Тактические цели должны быть заявлены в терминах управления, маркетинга и финансов, бухгалтерского учета, производства, информационных систем и др. Исходя из ежегодных целей, происходит распределение ресурсов.

Выделяют восемь ключевых пространств, в рамках которых предприятие устанавливает свои стратегические цели:

1) Положение на рынке (маркетинговые и программные цели). Предприятие формирует свою рыночную позицию по отношению к конкурентам, выражает свои стремления в показателях конкурентоспособности (например, проникновение на другой региональный рынок; поиск новой рыночной ниши; увеличение доли предприятия в рамках своего сегмента рынка или проникновение в другие сегменты потребительского рынка и др.).

2) Инновации. Инновационные цели направлены на определение нового способа ведения бизнеса или выхода на новый рынок; использование новых методов организации производства и освоение новых изделий; применение новых технологий товародвижения и др.

3) Производительность. Предприятие формирует цели на уровне взаимосвязи результатов хозяйственной деятельности с необходимыми для достижения этих результатов всеми видами ресурсов.

4) Ресурсы. Предприятие проводит идентификацию и оценку имеющихся в распоряжении ресурсов (материальных, трудовых, финансовых). Выявляются имеющиеся отклонения

между фактическим и потребным уровнем ресурсов и определяются источники их привлечения.

5) Доходность (прибыльность). Устанавливаются цели, позволяющие предприятию достигать необходимых финансово-экономических результатов: снижать уровня издержек; повышать суммы прибыли и уровень рентабельности собственного капитала; снижать долю заемных средств в используемом капитале; ускоренно формировать собственные финансовые ресурсы и т. п.

6) Управленческие аспекты. Целеполагание предполагает формирование новой организационной структуры управления; переход на новую организационно-правовую форму деятельности; улучшение качества менеджмента и персональных достижений менеджеров, работающих на предприятии и др.

7) Персонал. Предприятие формирует цели, направленные на повышение качества выполняемых трудовых функций и ответственного отношения к работе; внедрение современных форм организации труда персонала; улучшения условий труда и т.п.

8) Социальная ответственность, понимаемая как обязанность бизнеса способствовать благосостоянию общества. Предприятие должно благотворно воздействовать на общественную жизнь в плане увеличения возможностей для материального роста, способствования росту общепринятых общественных ценностей; обеспечения общества качественными товарами и услугами; формирования благоприятной экологической среды и т. д.

Наиболее значимыми в иерархии целей для предприятия являются финансово - экономические.

Основными требованиями к формируемым целям являются следующие (SMART):

1) Specific (конкретность) – быть ясными и точными, не допускающими возможности для их неправильного толкования различными участниками их достижения (нецелесообразно использовать неопределенные выражения: «максимизи-

ровать прибыль», «снизить затраты», «сделать более эффективными», «увеличить продажи» и пр.)

2) Measurable (измеримость) – выражать количественно все (в том числе и субъективные ожидания), фиксируя, каким должен быть результат при достижении цели (если цель нельзя измерить, то это может свидетельствовать о неверно сформулированной или даже о ложной цели).

3) Achievable (согласованность). Цели из различных ключевых пространств не должны противоречить друг другу (каждая цель должна соответствовать цели более высокого уровня. Достижение каждой отдельной подцели (например, разработка новой системы вознаграждений за труд) должно приводить к достижению общей цели предприятия (увеличению его прибыльности). Различные цели должны дополнять друг друга и работать друг на друга.

4) Related (достижимость, реальность). Цели должны соотноситься со стратегией, хозяйственными целями предприятия, интересами исполнителя (если цели слишком легкие – не будет мотивации у сотрудников. При чрезмерно больших усилиях по достижению цели будет утрачен интерес к работе).

5) Time-bound (определенность). Каждая цель в системе должна быть определена во времени по срокам ее достижения (если у цели нет временных установок, то это то же самое, что отсутствие цели).

Процесс установления целей предполагает прохожде-ние следующих этапов:

1. Выявление и анализ тенденций, которые наблюдаются во внешней среде предприятия.

2. Установление целей для предприятия в целом. Решение всегда зависит от ресурсов, которые имеются в распоряжении предприятия. Также большое значение имеет установленная для определения целей система критериев.

3. Построение пирамиды или «дерева» целей (рис. 1.1). Для всех подразделений и уровней управления складывается иерархия целей, представляющая собой декомпозицию целей более высокого уровня в цели более низкого уровня. Иерархия

целей обеспечивает ориентацию деятельности всех подразделений на достижение целей верхнего уровня.

4. Установление индивидуальных целей. Для того чтобы цели внутри предприятия стали реальным инструментом управления, они должны быть доведены до сведения каждого работника. В этом случае работник включается в процесс совместного достижения конечных целей предприятия.

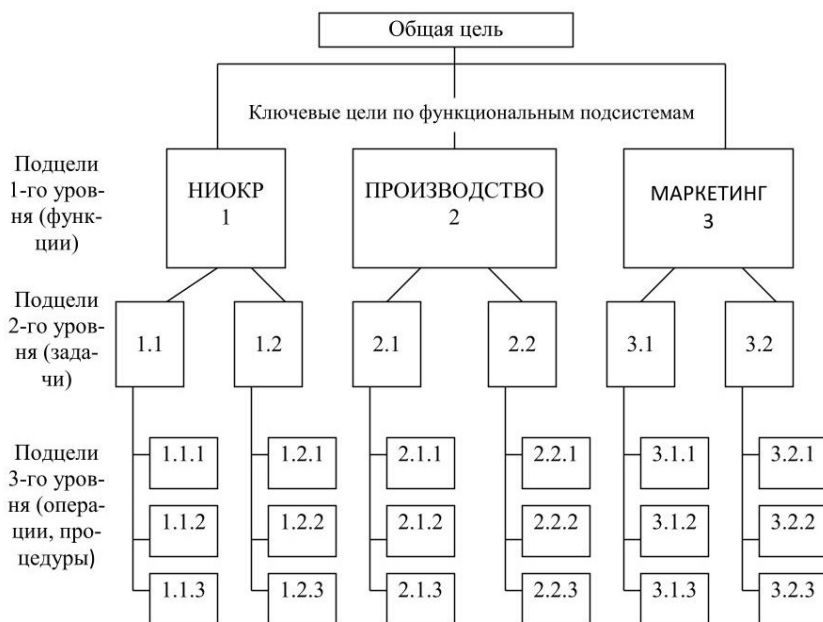


Рис.1.1. Дерево целей предприятия (пример)

2.2. Содержание работы

Для ранее выбранного предприятия группа студентов должна сформулировать генеральную стратегическую цель и затем сформировать комплекс стратегических целей развития предприятия по ключевым функциональным направлениям деятельности.

2.3. Порядок выполнения работы

1. Из предложенного в форме 2.1. перечня целей выделить стратегические и тактические.

2. Определить, какие из этих целей в наибольшей мере отвечают интересам: а) учредителей б) менеджмента в) потребителей. Ответы систематизировать в форме 2.2.

3. Оценить степень соответствия предложенных целей правилам SMART. Оценку осуществить по 5 бальной шкале в форме 2.1:

5 баллов – полностью соответствует всем правилам;

1 балл – соответствует одному правилу.

По результатам оценки скорректировать цели, получившие оценку 3, 2, 1.

4. Используя вопросы, представленные в форме 2.3 сформулировать генеральную стратегическую цель выбранного предприятия.

5. Сформировать комплекс стратегических целей развития предприятия по ключевым функциональным направлениям деятельности (маркетинг, финансы, персонал, производство и пр.). Цели представить в форме 2.4.

2.4. Содержание отчета

1. Цель работы.

2. Типология целей предприятия и их оценка (форма 2.1).

3. Структуризация целей по интересам субъектов (форма 2.2).

4. Генеральная стратегическая цель предприятия (форма 2.3).

5. Комплекс стратегических целей предприятия (дерево целей, иерархия целей (форма 2.4 или схема).

2.5. Формы для заполнения

Форма 2.1

Типология целей предприятия

Цель	Стратегическая	Тактическая	Соответствие SMART
1. За три года увеличить долю предприятия на рынке с 15 % до 25 %			
2. В текущем году обеспечить рост доходов на 10 %			
3. Обеспечить повышение качества выпускаемой продукции			
4. Добиться ежегодного увеличения объема продаж с 500 млн р. до 1000 млн р. за 5 лет			
5. Каждые два года выходить на новый рынок			
6. Довести уровень доходов по акциям до 25 %			
7. Увеличить производительность труда за счет повышения квалификации персонала			
8. Повысить репутацию предприятия среди клиентов			
9. Добиться роста конкурентоспособности предприятия			
10. Добиться 100 %-го уровня удовлетворения запросов потребителей			
11. Расширить номенклатуру выпускаемой продукции за счет технического перевооружения			

Окончание формы 2.1

Цель	Стратегическая	Тактическая	Соответствие SMART
12. Выделить 75 % чистого дохода предприятия на выплату дивидендов			
13. Добиться технологического и инновационного лидерства в отрасли			
14. Сократить в 1,5 раза уровень издержек по сравнению с основными конкурентами			
15. Обеспечить долю выручки от реализации товаров, запущенных в производство за последние 5 лет, не менее 30 %			
16. Ликвидировать неэффективные и не вписывающиеся в стратегию предприятия направления деятельности			
17. Увеличить прибыль на вложенный капитал			
18. Добиться увеличения притока денежных средств			
19. Обеспечить стабильный уровень доходов в период стагнации			
20. Приобрести другие компании, позволяющие расширить нашу сферу деятельности			

Форма 2.2

Структуризация целей по интересам субъектов

Субъект	Цели (номера)
Акционеры	
Менеджмент	
Потребители	

Форма 2.3

Формирование генеральной цели предприятия

Вопрос	Ответ
Каким вы представляете себе предприятия через 5 лет и через 10 лет?	
Какие события будут способствовать продвижению к намеченной стратегической цели, а какие могут помешать?	
Какие внутренние стратегические проблемы могут возникнуть при реализации ваших устремлений.	
ФОРМУЛИРОВКА ГЕНЕРАЛЬНОЙ ЦЕЛИ ПРЕДПРИЯТИЯ	

Форма 2.4

Иерархия целей предприятия [1. С. 48-49]

Стратегические цели предприятия на период	Значения
1. Корпоративные цели: 1.1 1.2 ...	
2. Финансовые цели: 2.1 2.2 ...	

Продолжение формы 2.4

Стратегические цели предприятия на период	Значения
<p>3. Маркетинговые (клиентские, продуктово-рыночные) цели:</p> <p>3.1. Бизнес-направление 1:</p> <p>а)</p> <p>б)</p> <p>....</p> <p>3.2. Бизнес-направление 2:</p> <p>а)</p> <p>б)</p> <p>...</p>	
<p>4. Операционные (процесные):</p> <p>4.1. Основные и обеспечивающие бизнес-процессы:</p> <p>4.1.1 Реализация:</p> <p>а)</p> <p>б)</p> <p>....</p> <p>4.1.2. Производство:</p> <p>а)</p> <p>б)</p> <p>.....</p> <p>4.1.3. Материально-техническое обеспечение:</p> <p>а)</p> <p>б)</p> <p>...</p> <p>4.2. Управленческие бизнес-процессы :</p> <p>4.2.1. Управление финансами:</p> <p>а)</p> <p>б)</p> <p>...</p> <p>4.2.2. Управление маркетингом:</p> <p>а)</p> <p>б)</p> <p>.....</p>	

1	2
4.2.3 Управление персоналом: а) б) ...	
5. Ресурсные цели: 5.1. Финансовые ресурсы: а) б) ... 5.2. Материальные ресурсы: а) б) ... 5.3. Человеческие ресурсы: а) б) ;... 5.4. Информационные ресурсы: а) б) ... 5.5. Административные ресурсы: а) б) ...	

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ. ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

Практическая работа № 3

Стратегический анализ внешней среды предприятия

Цель работы: исследование структуры и факторов внешней среды предприятия; приобретение навыков стратегического анализа макросреды предприятия; овладение методикой стратегического анализа микросреды предприятия

3.1. Методические указания

Внешняя среда предприятия представляет собой совокупность факторов, оказывающих влияние как на предприятие в целом, так и его структурные элементы. Предприятие постоянно находится во взаимосвязи с внешней средой. Задача стратегического менеджмента заключается в обеспечении такого взаимодействия с внешней средой, которое позволяло бы поддерживать его стратегический потенциал на уровне, необходимом для стабильного функционирования и развития. Суть стратегического анализа внешней среды заключается в «выявлении и мониторинге тенденций, возникающих возможностей и угроз, которые прямо или косвенно способны повлиять на деятельность организации» [19, С. 21].

Структура внешней среды предприятия состоит из двух составляющих: макросреды и микросреды (среды ближайшего окружения).

Макросреда – это среда, оказывающая косвенное (опосредованное) воздействие на предприятие. Она включает множество различных факторов, не затрагивающих деятельность предприятия в краткосрочном периоде, оказывающих разносторонне влияние на его функционирование в долго-

срочной перспективе. Цель анализа макросреды предприятия «заключается в идентификации и оценке факторов «дальнего окружения», в выявлении тенденций их развития, и в учете происходящих перемен при разработке стратегий организации» [1, С. 132].

Для анализа макроокружения предприятия используется модель PEST (или в некоторых источниках STEP), в которой исследуются и оцениваются четыре группы внешних сил давления:

- P – Political,
- E – Economic,
- S – Sociocultural,
- T – Technological.

Элементы каждой группы внешних факторов представлены в форме 3.1. Каждый из факторов подвергается бальной оценке по 10 бальной шкале (от -5 до +5). Знак «-» означает опасности, создаваемые для предприятия макросредой, знак «+» означает возможности, открывающиеся перед предприятием благодаря воздействию факторов макросреды. Чем выше балл – тем большее влияние на деятельность предприятия оказывает тот или иной фактор. Таким образом, в ходе выполнения PEST – анализа можно количественно оценить возможности и угрозы со стороны макроокружения по каждой группе внешних факторов:

$$\pm Q_i = \beta_i \cdot (\pm q_i), \quad (3.1)$$

где $\pm Q_i$ – взвешенная оценка i – го фактора макросреды;
 β_i – весовой коэффициент значимости i - фактора в своей группе, $0 \leq \beta_i \leq 1$;
 $\pm q_i$ – бальная оценка i – го фактора.

Все параметры макроокружения взаимосвязаны. Изменения в одной области приводят к изменениям в другой. Применение PEST – анализа в практике стратегического

управления «обеспечивает диагностику факторов макросреды, выбор и определение «критических» для организации показателей, создание информационной базы о критических точках их мониторинг. Источником информации о макросреде являются экономические программы и прогнозы государственных органов управления, банков, статистическая информация, публикации в отраслевых изданиях, материалы периодической печати, исследования научных организаций и консалтинговых групп. Выбранные факторы оцениваются по уровню их влияния на организацию и вероятности наступления как возможности или угрозы. Для наиболее значимых показателей макросреды разрабатываются прогнозы их влияния на результаты деятельности предприятия» [1, С. 133]. При этом необходимо понимать, что все факторы макроокружения взаимосвязаны и взаимозависимы. Изменения в одной группе факторов приводят к изменениям в другой.

Микросреда – это среда, оказывающая непосредственное влияние на деятельность предприятия (непосредственное окружение предприятия). С элементами и факторами микросреды предприятие постоянно контактирует в процессе финансово-хозяйственной деятельности. При этом «предприятие может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия, предотвращать появление угроз и создавать некоторые преимущества» [1, С. 132]. Элементами микросреды являются: покупатели продукции и услуг предприятия; поставщики; конкуренты; рынок рабочей силы и контрактные аудиторы.

Цель анализа микроокружения предприятия заключается в оценке его конкурентной позиции. В табл. 3.1 приведены основные методы, используемые для анализа микросреды.

В данной работе предлагается провести бальную оценку факторов микросреды по аналогии с факторами макросреды.

Таблица 2.1

Методы анализа микросреды предприятия

Метод	Содержание
Экономический портрет отрасли	Выявление экономических характеристик, имеющих первостепенное значение для отрасли
Движущие силы конкуренции	Идентификация движущей силы изменений в отрасли; оценка влияния этих изменений
Модель конкурентных сил Портера	Установление конкурентных сил, действующих в отрасли; определение силы их воздействия
Стратегический стоимостный анализ	Оценка относительной стоимостной позиции предприятия по отношению к конкурентам
Карты стратегических групп	Выявление групп конкурентов, стратегия которых в будущем будет идентична

3.2 Содержание работы

В ходе выполнения работы студенты знакомятся с понятием внешней среды и ее структурой. Из предложенных в форме 3.1 факторов среды выбираются факторы макро- и микроокружения, а также идентифицируются возможности и угрозы со стороны каждого фактора. Далее осуществляется бальная оценка факторов макросреды по 10-тибальной шкале с учетом веса (значимости) каждого фактора и проводится PEST – анализ факторов микроокружения предприятия. В результате выявляются угрозы и возможности, открывающиеся для предприятия со стороны макросреды. Аналогичным образом производится оценка и анализ факторов микроокружения предприятия.

3.3. Порядок выполнения работы

1. Выявить факторы макро– и микроокружения предприятия, а также идентифицировать возможности и угрозы со стороны каждого фактора (форма 3.1).

2. Провести PEST – анализ макросреды предприятия (бальную оценку факторов микроокружения предприятия) (форма 3.2).

3. Проранжировать в порядке убывания степени воздействия перечень факторов микроокружения, представляющих возможности и угрозы внешней среды для предприятия (форма 3.3).

4. Дать рекомендации, направленные на повышение конкурентоспособности предприятия (по наиболее значимым из факторов микроокружения).

5. Провести анализ микросреды предприятия (форма 3.4).

6. Проранжировать в порядке убывания степени воздействия перечень факторов микроокружения, представляющих возможности и угрозы внешней среды для предприятия (форма 3.5).

7. Дать рекомендации, направленные на повышение конкурентоспособности предприятия (по наиболее значимым из факторов микроокружения).

3.4. Содержание отчета

1. Цель работы.

2. Идентификация факторов макро– и микроокружения предприятия, возможностей и угроз (форма 3.1)

3. PEST – анализ макросреды предприятия (форма 3.2).

4. Ранжированный перечень факторов микроокружения предприятия (форма 3.3).

5. Рекомендации по повышению конкурентоспособности предприятия по факторам микроокружения.

6. Анализ микросреды предприятия (форма 3.4).

7. Ранжированный перечень факторов микроокружения предприятия (форма 3.5).

8. Рекомендации по повышению конкурентоспособности предприятия по факторам микроокружения.

3.5. Формы для заполнения

Форма 3.1

Идентификация факторов макро и микроокружения предприятия, возможностей и угроз

Факторы внешней среды	Оценка
1. Повышение уровня жизни населения	
2. Сбои в поставках продукции	
3. Появление новых поставщиков	
4. Изменения в миграционной политике государства	
5. Появление товаров - заменителей	
6. Совершенствование технологии производства	
7. Цифровизация экономики	
8. Изменение потребительских предпочтений	
9. Неудачное поведение конкурентов	
10. Разорение и уход с рынка поставщиков	
11. Ужесточение экологического законодательства	
12. Появление принципиально новой продукции	
13. Изменения моды	
14. Рост налогов и пошлин	
15. Снижение цен на сырье и готовую продукцию	
16. Снижение уровня жизни населения	
17. Скачки курсов валют	
18. Совершенствование менеджмента	
19. Изменение трудового законодательства	
20. Сокращение безработицы	
21. Снижение инфляции	
22. Уменьшение императивных норм законодательства	

Окончание формы 3.1

Факторы внешней среды	Оценка
23. Развитие форм социального страхования населения	
24. Появление новых поставщиков	
25. Рост цен на энергоресурсы	
26. Развитие саморегулирования в предпринимательской деятельности	
27. Новые правила торговли в ВТО	
28. Появление новых предприятий на рынке	
29. Принятие новых технических регламентов	
30. Отмена санкций	

Примечание: факторы макросреды идентифицируются буквой «Д» (дальнее окружение), факторы микросреды идентифицируются буквой «Б» (ближнее окружение). Возможности идентифицируются знаком «+» угрозы – знаком «-».

Форма 3.2

PEST – анализ макросреды предприятия

Группы факторов	Вес, β_i	Бальная оценка, $\pm q_i$	Взвешенная оценка, $\pm Q_i$	
			Угрозы	Возможности
1. Политико-правовые	1,0		-Σ	+Σ
1.1. Правительственная стабильность				
1.2. Налоговая политика и законодательство в этой сфере				
1.3 Антимонопольное законодатель-				

ство				
------	--	--	--	--

Продолжение формы 3.2

Группы факторов	Вес, β_i	Бальная оценка, $\pm q_i$	Взвешенная оценка, $\pm Q_i$	
			Угрозы	Возможности
1.4. Законы по охране природной среды				
1.5. Регулирование занятости населения				
1.6. Внешнеэкономическое законодательство				
1.7. Позиция государства по отношению к иностранному капиталу				
1.8. Профсоюзы и другие группы давления (политического, экономического и т. п.)				
2. Экономические	1,0		-Σ	+Σ
2.1. Уровень налогов и пошлин				
2.2. Уровень безработицы				
2.3. Тенденции валового национального продукта				
2.4. Стадия делового цикла				
2.5. Процентная ставка и курс наци-				

ональной валюты				
-----------------	--	--	--	--

Продолжение формы 3.2

Группы факторов	Вес, β_i	Бальная оценка, $\pm q_i$	Взвешенная оценка, $\pm Q_i$	
			Угрозы	Возможности
2.6. Количество денег в обращении				
2.7. Уровень инфляции				
2.8. Контроль над ценами и заработной платой				
2.9. Цены на энергоресурсы				
2.10. Инвестиционная политика				
3. Социокультурные	1,0		-Σ	+Σ
3.1. Демографическая структура населения				
3.2. Стил жизни, обычаи и привычки				
3.3. Менталитет				
3.4. Социальная мобильность населения				
3.5. Активность потребителей				
4. Технологические	1,0		-Σ	+Σ
4.1. Затраты на НИОКР из госбюджета;				
4.2. Затраты на				

НИОКР из разных источников				
----------------------------	--	--	--	--

Окончание формы 3.2

Группы факторов	Вес, β_i	Бальная оценка, $\pm q_i$	Взвешенная оценка, $\pm Q_i$	
			Угрозы	Возможности
4.3. Защита интеллектуальной собственности				
4.4. Государственная политика в области НТП				
4.5. Новые продукты (скорость обновления, источники идей)				
ИТОГО			-Σ	+Σ

Форма 3.3

Ранжированный перечень факторов макроокружения предприятия

Угрозы	Возможности
1. Рост цен на энергоресурсы (пример)	1. Снижение уровня безработицы (пример)

Анализ микросреды предприятия

Группы факторов	Вес, β_i	Бальная оценка, $\pm q_i$	Взвешенная оценка, $\pm Q_i$	
			Угрозы	Возможности
1. Поставщики	1,0		-Σ	+Σ
1.1. Стабильность поставок ресурсов				
1.2. Уровень цен на ресурсы				
1.3 Масштабы рынка поставщиков ресурсов				
1.4. Перспективы появления новых поставщиков				
1.5. Территориальное расположение поставщиков				
1.6. Возможности ценового сговора поставщиков				
2. Конкуренты	1,0		-Σ	+Σ
2.1. Размеры рынка				
2.2. Среднеотраслевая прибыль				
2.3. Барьеры для входа / выхода				
2.4. Уровень цен на готовую продукцию				

2.5. Масштабы конкуренции				
---------------------------	--	--	--	--

Продолжение формы 3.4

Группы факторов	Вес, β_i	Бальная оценка, $\pm q_i$	Взвешенная оценка, $\pm Q_i$	
			Угрозы	Возможности
2.6. Перспективы появления новых концернов				
2.7. Возможности появление товаров-субститутов				
2.8. Перспективы появление принципиально нового товара				
2.9. Поведение конкурентов				
2.10. Перспективы роста конкурентных преимуществ со стороны конкурентов				
3. Потребители	1,0		-Σ	+Σ
3.1. Изменение покупательских предпочтений				
3.2. Изменение уровня дохода потребителей				
3.3. Широта клиентской аудитории				
3.4. Стиль поведения клиентов (нова-				

торы или консерваторы)				
------------------------	--	--	--	--

Продолжение формы 3.4

Группы факторов	Вес, β_i	Бальная оценка, $\pm q_i$	Взвешенная оценка, $\pm Q_i$	
			Угрозы	Возможности
3.5. Приверженность клиентов интересам предприятия				
3.6. Возможности продления жизненного цикла клиентов				
4. Рынок рабочей силы	1,0		-Σ	+Σ
4.1. Степень соответствия квалификации рабочей силы на рынке требованиям предприятия				
4.2. Наличие свободной рабочей силы на рынке труда				
4.3. Соответствие уровня заработной платы на предприятии ожиданиям соискателей				
4.4. Необходимость дополнительного обучения соискателей				
5. Контактные аудитории	1,0		-Σ	+Σ
5.1. Репутация пред-				

приятия среди населения				
-------------------------	--	--	--	--

Окончание формы 3.4

Группы факторов	Вес, β_i	Бальная оценка, $\pm q_i$	Взвешенная оценка, $\pm Q_i$	
			Угрозы	Возможности
5.2. Заинтересованность органов власти в деятельности предприятия (градообразующее или нет)				
5.3. Взаимодействие предприятия со СМИ				
ИТОГО			-Σ	+Σ

Форма 3.5

Ранжированный перечень факторов микроокружения предприятия

Угрозы	Возможности
1. Отсутствие свободной рабочей силы на рынке труда (пример)	1. Рост цен на готовую продукцию (пример)

Практическая работа № 4

Диагностика факторов внутренней среды предприятия

Цель работы: исследование факторов внутренней среды предприятия; приобретение навыков комплексной диагностики внутренней среды и ресурсного потенциала предприятия

4.1. Методические указания

Внутренняя среда предприятия – это совокупность ресурсных возможностей предприятия, определяющих его настоящую рыночную позицию и перспективы развития.

Стратегический анализ внутренней среды предприятия проводится с целью оценки имеющихся ресурсов и выявления его сильных и слабых стороны по отношению к конкурентам.

Диагностике подвергаются ресурсы предприятия, объединенные в шесть функциональных зон (табл. 4.1).

Таблица 4.1

Элементы анализа

Ресурс (функциональная зона)	Анализируемые факторы
1. Производство	здания, сооружения; оборудование; мощности; производительность; сырьевая и материальная база; наличие поставок; уровень издержек; уровень качества выпускаемой продукции др.
2. Маркетинг,	деятельность предприятия на рынке; ценовая политика; конкурентоспособность и желаемая доля рынка (% к общей емкости); разнообразие номенклатуры и ассортимента изделий; эффективный сбыт, реклама и продвижение товара и др.

Ресурс (функциональная зона)	Анализируемые факторы
3. Финансы и бухгалтер	величина капитала и его структура; резервы; показатели рентабельности продукции, производства, капитала, продаж; интенсивность использования капитала (коэффициенты оборачиваемости видов ресурсов или капитала); интенсивность инвестирования; эффективность использования основных фондов; ликвидность; прибыль на капитал и др.
4. Персонал	квалификация персонала; взаимоотношения в трудовом коллективе; взаимоотношения менеджеров и рабочих; наем, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда, стимулирование; социальные льготы, пособия; создание и поддержание отношений между работниками и т. д.
5. Исследования и разработки	объемы исследовательской деятельности; разработка “ноу-хау”; наличие патентов, лицензий и др.
6. Управление организационная культура	информационная система; система планирования и контроля; основные направления оргразвития, культура и имидж предприятия; репутация и др.

Стратегический потенциал предприятия – это «совокупность имеющихся ресурсов для разработки и реализации стратегии предприятия, которые дают реальные возможности для участия в конкурентной борьбе на рынке, и обеспечивают достижение целей предприятия в будущем» [1, С. 102].

На «входе» стратегического потенциала располагается комплекс материально-сырьевых, человеческих, информационных и финансовых ресурсов; на «выходе» – произведенная продукция, работы и услуги, набор правил социального пове-

дения, следование которым помогает предприятию достичь стратегических целей. При этом не вся выпущенная продукция и оказанные услуги включаются в стратегический потенциал предприятия, а лишь те результаты хозяйственной деятельности, которые приносят предприятию прибыль.

Стратегический потенциал предприятия – величина не постоянная. Он подвергается постоянным изменениям, так как напрямую зависит от условий функционирования предприятия. Оценка стратегического потенциала предприятия осуществляется с целью выявления его сильных и слабых сторон и идентификации собственных возможностей для достижения конкурентного преимущества на рынке. «Сильные стороны – это опыт и ресурсы, которым владеет предприятие, это стратегически важные сферы деятельности, серьезные и явные потребительские предпочтения, возможности экономии на масштабах. Слабые стороны – это, прежде всего, недостатки и ограничения, препятствующие успеху. Слабые стороны предприятия зависят от внутреннего рынка, объема прямых продаж, неспособности удовлетворять потребности новых сегментов рынка. Выявление сильных и слабых сторон позволяет определить области деятельности и функции, в которых предприятие имеет достижения, и те, которые нуждаются в улучшении по рыночным показателям» [1, С. 103].

Для оценки стратегического потенциала предприятия требуется провести анализ его внутренних возможностей в сравнении с уровнем, достигнутым наиболее сильными конкурентами, либо со среднеотраслевым уровнем. Исследование поставщиков, посредников, конкурентов и окружающих условий позволяет выявить потенциальные возможности предприятия для достижения его маркетинговых целей. На базе анализа отдельных факторов производства, финансов, кадров и др. менеджмент предприятия устанавливает, какие ресурсы необходимо приобрести и по какой цене, и возможно ли обеспечить производство продукции (работ, услуг) требуемого качества в необходимом количестве.

Для проведения анализа стратегического потенциала предприятия необходимо использовать информационную базу, документацию и отчетность самого предприятия, а также привлекать дополнительные источники информации: статистические выборки, справки, отчеты компетентных организаций, профессиональные и коммерческие публикации. При этом существует вероятность субъективных оценок, противоречащих реальности. В этой связи к проведению анализа полезно привлекать сторонние организации (специалистов), которые позволят обеспечить более объективную оценку предприятия, его потенциала и продукции.

4.2. Содержание работы

Группа студентов оценивает по пятибалльной шкале возможности внутренней среды ранее выбранного предприятия. Оценка производится в диагностической карте путем соединения ломаной линией конкретных точек, соответствующих оценке конкретного параметра. Показатели конкурентоспособности ресурсного потенциала предприятия оцениваются по показателям всех функциональных зон, выделенных в таблице. В графах 1-5 отмечается место, занимаемое предприятием на рынке (сегменте рынка) по следующему принципу: Графа 1. Лучше, чем кто-либо на рынке, лидирует в отрасли. Графа 2. Выше среднего уровня. Показатели хозяйственной деятельности хорошие и стабильные. Графа 3. Средний уровень. Соответствие отраслевым стандартам. Устойчивые позиции на рынке. Графа 4. Уровень ниже среднего. Есть повод для беспокойства. Отмечено ухудшение показателей хозяйственной деятельности. Следует позаботиться об улучшении своих позиций на рынке. Графа 5. Положение тревожное. Ситуация предприятия в отрасли должна быть улучшена самым решительным образом. Предприятие находится в кризисной ситуации.

4.3. Порядок выполнения работы

1. Оценить факторы внутренней среды предприятия (форма 4.1). При этом требуется критически отнестись к представленным в форме 4.1 показателям: исключить не актуальные и дополнить новыми показателями.

2. Построить наглядную диаграмму состояния внутренней среды предприятия (форма 4.1).

3. Просуммировать оценки внутренней среды. Результаты отразить в форме 4.2 применяя следующие правила:

Графа 1: предприятие функционирует лучше, чем кто-либо на рынке, лидирует в отрасли.

Графа 2: работа предприятия оценивается выше среднего уровня; показатели хозяйственной деятельности хорошие и стабильные.

Графа 3: работа предприятия оценивается на среднем уровне: соответствует отраслевым стандартам. Предприятие занимает устойчивые позиции на рынке.

Графа 4: уровень функционирования предприятия ниже среднего, имеются поводы для беспокойства, так как наблюдается ухудшение показателей хозяйственной деятельности. Потребуется приложить усилия для улучшения своих позиций на рынке.

Графа 5: предприятие находится в кризисной ситуации. Необходимо приложить максимальные усилия для вывода предприятия из кризиса.

4. Сделать выводы.

4.3. Содержание отчета

1. Цель работы.

2. Оценка факторов внутренней среды предприятия (форма 4.1).

3. Диаграмма состояния внутренней среды предприятия (форма 4.1).

4. Диагностика состояния внутренней среды предприятия (форма 4.2).

5. Выводы.

4.4. Формы для заполнения

Форма 4.1

Диагностическая карта оценки
внутренних возможностей предприятия

Элементы внутренней среды предприятия	Оценка (балл)				
	1	2	3	4	5
ПРОИЗВОДСТВО					
1. Использование оборудования					
2. Использование оборудования					
3. Численность занятых и производи- тельность труда					
4. Системы контроля качества					
5. Совокупная факторная производи- тельность					
6. Возможности расширения произ- водства / расширения зон обслужи- вания					
7. Возраст технологического оборудо- вания					
МАРКЕТИНГ					
1. Доля рынка					
2. Репутация предприятия					
3. Престиж торговой марки					
4. Расходы по стимулированию сбыта					
5. Численность сбытового персонала					
6. Ценовая политика/ уровень цен					
7. Организационные и технические средства для сбыта					
8. Уровень/ качество обслуживания					
9. Число клиентов					
10. Качество поступающей информа- ции о рынке					

Продолжение формы 4.1

Элементы внутренней среды предприятия	Оценка (балл)				
	1	2	3	4	5
ФИНАНСЫ И БУХУЧЕТ					
1. Оценка структуры активов (по финансовым коэффициентам)					
2. Инвестиционный рейтинг					
3. Доход на активы					
4. Норма прибыли					
5. Доход на вложенный капитал					
ПЕРСОНАЛ					
1. Уровень квалификации производственного персонала					
2. Расходы по подготовке и переподготовке персонала					
3. Уровень подготовки персонала в сфере сбыта					
4. Текущая кадры					
ИССЛЕДОВАНИЯ И РАЗРАБОТКИ					
1. Применяемые стандарты и степень их совместимости					
2. Новые продукты					
3. Расходы на НИОКР					
УПРАВЛЕНИЕ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА					
1. Численность и квалификация инженерно-технологического и управленческого персонала					
2. Скорость реакции управления на изменения во внешней среде					
3. Четкость разделения полномочий и функций					
4. Тип оргструктуры управления					

Окончание формы 4.1

Элементы внутренней среды предприятия	Оценка (балл)				
	1	2	3	4	5
5. Качество используемой в управлении информации					
6. Степень гибкости оргструктуры управления					

Форма 4.2

Оценка внутренней среды предприятия

Функциональные зоны	Оценка положения				
	Лидер	Выше среднего	Среднее	Низкое	Кризисное
1. Производство					
2. Маркетинг					
3. Финансы и бухгалтер					
4. Персонал					
5. Исследования и разработки					
6. Управление и организационная культура					

Практическая работа № 5

SWOT – анализ предприятия

Цель работы закрепление теоретических знаний в области стратегического планирования; приобретение практических навыков в использовании инструментов стратегического планирования

5.1. Методические указания

Стратегическое планирование начинается со всестороннего изучения рыночной ситуации, в которой работает компания, и оценки типов возможностей и угроз, с которыми она может столкнуться. Отправной точкой для подобного обзора служит SWOT-анализ, один из самых распространенных видов анализа в стратегическом менеджменте. SWOT-анализ позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны предприятия, а также потенциальные возможности и угрозы, исходящие из его ближайшего окружения (внешней среды). Достигается это за счет того, что менеджеры сравнивают внутренние силы и слабости предприятия с возможностями, которые дает им рынок. Исходя из качества соответствия, делается вывод о том, в каком направлении предприятие должно развивать свою деятельность, и определяются направления распределения ресурсов.

Аббревиатура SWOT означает:

Сильные стороны (Strengths) – преимущества предприятия.

Слабости (Weaknesses) – недостатки предприятия.

Возможности (Opportunities) – факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества предприятия на рынке.

Угрозы (Threats) – факторы, которые могут потенциально ухудшить положение предприятия на рынке.

Применение SWOT-анализа позволяет систематизировать всю имеющуюся информацию и, видя ясную картину «поля боя», принимать взвешенные решения, касающиеся развития бизнеса.

SWOT-анализ – это промежуточное звено между формулированием миссии предприятия и определением его целей и задач.

В целом, проведение SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы, изображенной на рис. 5.1. В соответствующие ячейки матрицы необходимо занести сильные и слабые характеристики предприятия, а также рыночные возможности и угрозы.

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ (Strengths)	РЫНОЧНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ (Opportunities)
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ (Weaknesses)	РЫНОЧНЫЕ УГРОЗЫ (Threats)

Рис. 5.1. Матрица SWOT-анализа

Сильные стороны предприятия – то, в чем предприятие преуспело или какая-то особенность, предоставляющая ему дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой продукции, известности торговой марки и т.п.

Слабые стороны предприятия – это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или то, что пока не удастся по сравнению с другими компаниями и ставит предприятие в неблагоприятное положение. В качестве примера слабых сторон можно привести слишком узкий ассортимент выпускаемых товаров, плохую репутацию компании на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса и т.п.

Рыночные возможности – это благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества. В качестве примера рыночных возможностей можно привести ухудшение позиций конкурентов, резкий рост спроса, появление новых технологий производства продукции, рост уровня доходов населения и т.п. Следует отметить, что возможностями с точки зрения SWOT-анализа являются не все возможности, которые существуют на рынке, а только те, которые может использовать предприятие.

Рыночные угрозы – события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на предприятие. Примеры рыночных угроз: выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменение запросов покупателей, снижение рождаемости и т.п.

Нужно иметь в виду, что один и тот же фактор для разных предприятий может быть как угрозой, так и возможностью. Например, для предприятия, производящего дорогие автомобили, рост доходов населения может быть возможностью, так как приведет к увеличению числа покупателей. В то же время для предприятия, производящего автомобили среднего класса тот же фактор может стать угрозой, так как его покупатели с ростом зарплат могут перейти в другой сегмент.

Этапы проведения SWOT-анализа

1. Определение сильных и слабых сторон предприятия

Первый шаг SWOT-анализа – оценка собственных сил предприятия. Данный этап позволит определить, каковы сильные стороны и недостатки предприятия.

Для того чтобы определить сильные и слабые стороны предприятия, необходимо:

составить перечень параметров, по которому будет оцениваться предприятие;

по каждому параметру определить, что является сильной стороной предприятия, а что – слабой;

из всего перечня выбрать наиболее важные сильные и слабые стороны предприятия и занести их в матрицу SWOT-анализа (рис. 5.1).

Для оценки предприятия можно воспользоваться следующим списком параметров:

Организация – может оцениваться уровень квалификации сотрудников, их заинтересованность в развитии предприятия, наличие взаимодействия между отделами предприятия и т.п.

Производство – могут оцениваться производственные мощности, качество и степень износа оборудования, качество выпускаемого товара, наличие патентов и лицензий (если они необходимы), себестоимость продукции, надежность каналов поставки сырья и материалов и т.п.

Финансы – могут оцениваться издержки производства, доступность капитала, скорость оборота капитала, финансовая устойчивость предприятия, прибыльность бизнеса и т.п.

Инновации – может оцениваться частота внедрения новых продуктов и услуг на предприятии, степень их новизны (незначительные либо кардинальные изменения), сроки окупаемости средств, вложенных в разработку новинок и т.п.

Маркетинг – можно оценивать качество их товаров/услуг (как это качество оценивают потребители), извест-

ность марки, полноту ассортимента, уровень цен, эффективность рекламы, репутацию предприятия, эффективность применяемой модели сбыта, ассортимент предлагаемых дополнительных услуг, квалификацию обслуживающего персонала.

Информация заносится в табл. 5.1: в первый столбец записывается параметр оценки, а во второй и третий – те сильные и слабые стороны предприятия, которые существуют в этой области.

Таблица 5.1

Определение сильных и слабых сторон предприятия

Параметры оценки	Сильные стороны	Слабые стороны
1. Организация	Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников предприятия	Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия
2. Производство	Высокое качество выпускаемых товаров Проверенный и надежный поставщик комплектующих	Высокая степень износа оборудования — до 80 % по отдельным группам Себестоимость продукции на 10 % выше, чем у основных конкурентов
3. и т.д.		

После этого из всего списка сильных и слабых сторон предприятия необходимо выбрать наиболее важные (самые сильные и самые слабые стороны) и записать их в соответствующие ячейки матрицы SWOT-анализа (рис. 5.1). Оптимально, если можно ограничиться 5-10 сильными сторонами и таким же количеством слабых сторон, чтобы не испытывать трудностей при дальнейшем анализе.

2. Определение рыночных возможностей и угроз

Второй шаг SWOT-анализа – это своеобразная «разведка местности» – оценка рынка. Этот этап позволит оценить ситуацию вне предприятия и понять, какие у предприятия есть возможности, а также каких угроз следует опасаться (и, соответственно, заранее к ним подготовиться).

Методика определения рыночных возможностей и угроз практически идентична методике определения сильных и слабых сторон предприятия:

- 1) необходимо составить перечень параметров, по которым будет оцениваться рыночная ситуация;
- 2) по каждому параметру определить, что является возможностью, а что – угрозой для предприятия;
- 3) из всего перечня выбрать наиболее важные возможности и угрозы и занести их в матрицу SWOT-анализа.

За основу при оценке рыночных возможностей и угроз можно взять следующий список параметров:

Факторы спроса – целесообразно принять во внимание емкость рынка, темпы его роста либо сокращения, структуру спроса на продукцию предприятия и т.п.

Факторы конкуренции – следует учитывать количество основных конкурентов, наличие на рынке товаров-заменителей, высоту барьеров входа на рынок и выхода из него, распределение рыночных долей между основными участниками рынка и т.п.

Факторы сбыта – необходимо уделить внимание количеству посредников, наличию сетей распределения, условиям поставок материалов и комплектующих и т.п.

Экономические факторы – учитывается курс рубля (доллара, евро), уровень инфляции, изменение уровня доходов населения, налоговая политика государства и т.п.

Политические и правовые факторы – оценивается уровень политической стабильности в стране, уровень правовой грамотности населения, уровень законопослушности, уровень коррумпированности власти и т.п.

Научно-технические факторы – обычно принимается во внимание уровень развития науки, степень внедрения инноваций (новых товаров, технологий) в промышленное производство, уровень государственной поддержки развития науки и т.п.

Социально-демографические факторы – следует учесть численность и половозрастную структуру населения региона, в котором работает предприятие, уровень рождаемости и смертности, уровень занятости населения и т.п.

Социально-культурные факторы – обычно учитываются традиции и система ценностей общества, существующая культура потребления товаров и услуг, имеющиеся стереотипы поведения людей и т.п.

Природные и экологические факторы – принимается в расчет климатическая зона, в которой работает предприятие, состояние окружающей среды, отношение общественности к защите окружающей среды и т.п.

Международные факторы – среди них учитывается уровень стабильности в мире, наличие локальных конфликтов и т.п.

Информация заносится в табл. 5.2: в первый столбец записывается параметр оценки, а во второй и третий — существующие возможности и угрозы, связанные с этим параметром. В табл. 5.2 приведен пример по составлению списка возможностей и угроз предприятия.

Таблица 5.2

Определение рыночных возможностей и угроз

Параметры оценки	Возможности	Угрозы
1. Конкуренция	Повысились барьеры входа на рынок: с этого года необходимо получить лицензию на	В этом году ожидается выход на рынок крупной иностранной компании-конкурента

Окончание табл. 5.2

Параметры оценки	Возможности	Угрозы
	занятие данным видом деятельности	
2. Сбыт	На рынке появилась новая розничная сеть, которая в данный момент выбирает поставщиков	С этого года наш крупнейший оптовый покупатель определяет поставщиков по результатам тендера
3. и т.д.		

После заполнения табл. 5.2 необходимо выбрать из всего списка возможностей и угроз наиболее важные. Для этого каждую возможность (или угрозу) нужно оценить по двум параметрам, задав себе два вопроса: «Насколько высока вероятность того, что это случится?» и «Насколько это может повлиять на мое предприятие?». Выбрать те события, которые произойдут с большой долей вероятности и окажут заметное влияние на деятельность предприятия. Эти 5-10 возможностей и примерно столько же угроз занесите в соответствующие ячейки матрицы SWOT-анализа (рисунок).

Заполненная матрица SWOT-анализа отражает перечень основных сильных и слабых сторон предприятия, а также открывающиеся перед бизнесом перспективы и грозящие ему опасности.

Перечень факторов среды приведен в Приложении В.

3. Сопоставление сильных и слабых сторон предприятия с возможностями и угрозами рынка

Сопоставление сильных и слабых сторон с рыночными возможностями и угрозами позволит ответить на следующие вопросы, касающиеся дальнейшего развития бизнеса:

1. Как можно воспользоваться открывающимися возможностями, используя сильные стороны предприятия?

2. Какие слабые стороны предприятия могут в этом помешать?

3. За счет каких сильных сторон можно нейтрализовать существующие угрозы?

4. Каких угроз, усугубленных слабыми сторонами предприятия, нужно больше всего опасаться?

Для сопоставления возможностей предприятия условиям рынка применяется немного видоизмененная матрица SWOT-анализа (табл. 5.3).

Таблица 5.3

Матрица SWOT-анализа

	<i>ВОЗМОЖНОСТИ</i>	<i>УГРОЗЫ</i>
	1. Появление новой розничной сети 2.	1. Появление крупного конкурента 2.
<i>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</i> 1. Высокое качество продукции 2.	1. Как воспользоваться возможностями. Попытаться войти в число поставщиков новой сети, сделав акцент на качестве вашей продукции	2. За счет чего можно снизить угрозы. Удержать ваших покупателей от перехода к конкуренту, проинформировав их о высоком качестве вашей продукции
<i>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</i> 1. Высокая себестоимость продукции 2. ...	1. Что может помешать воспользоваться возможностями. Новая сеть может отказаться от закупок вашей продукции, так как ваши оптовые цены выше, чем у конкурентов	2. Самые большие опасности для фирмы. Появившийся конкурент может предложить рынку продукцию, аналогичную вашей, по более низким ценам

Заполненная таблица позволяет решить две проблемы:

1. Определить основные направления развития (*ячейка 1 табл. 5.3, показывающая, как можно воспользоваться открывающимися возможностями*).

2. Сформулировать основные проблемы предприятия, подлежащие скорейшему решению для успешного развития бизнеса (*остальные ячейки таблицы 5.3*).

4. Количественная оценка сильных и слабых сторон и возможностей и угроз.

Для этого необходимо заполнить табл. 5.4.

Таблица 5.4.

Количественная оценка факторов

Внутренний анализ		Сильные стороны:			Слабые стороны:			Итого
		№1	№2	№n	№1	№2	№n	
Возможности:	№1			x				x
	№2			x				x
	№n			x				x
Угрозы:	№1			x				x
	№2			x				x
	№n			x				x
Итого:		*	*	*	*	*	*	*

Рекомендуется следующий порядок действий:

1) составляется матрица, в которой по горизонтали будут учитываться угрозы и возможности, а по вертикали – сильные и слабые стороны предприятия;

2) путём сопоставления каждой строки с каждым столбцом выставляется оценка влияния от 1 до 5, где 1 – малое влияние; 5 – значительное влияние (воздействие);

3) просчитывается сумма по каждой строке и столбцу. Какая строка (или столбец) набрала наибольшее количество

баллов, та и является наиболее значимой для предприятия (табл. 5.4).

5.2. Порядок выполнения работы

1. Составить перечень сильных и слабых сторон предприятия. Перечень представить в табл. 5.1.

2. Составить перечень возможностей и угроз со стороны внешней среды. Перечень представить в табл. 5.2.

3. Сформулировать проблемное поле в табл. 5.3. Определить возможные пути решения выявленных проблем, то есть выявленной слабой стороны, с учётом имеющейся возможности и угрозы, учитывая при этом сильную сторону деятельности предприятия.

4. Провести количественную оценку сильных и слабых сторон предприятия и возможностей и угроз со стороны среды в табл. 5.4.

5. Определить наиболее реальные пути решения проблем предприятия.

5.3. Содержание отчета

1. Цель работы.

2. Перечень сильных и слабых сторон предприятия (табл. 5.1).

3. Перечень возможностей и угроз со стороны внешней среды (табл. 5.2).

4. Матрица SWOT-анализа (табл. 5.3).

5. Количественная оценка факторов (табл. 5.4).

6. Выводы.

МОДЕЛЬ ВЫБОРА СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ. ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

Практическая работа № 6

Стратегическая сегментация: порядок выделения стратегических зон хозяйствования

Цель работы: выработка навыков проведения стратегической сегментации и выделения стратегических зон хозяйствования предприятия на основе матрицы General Electric /McKinsey

6.1. Методические указания

Стратегическая зона хозяйствования (СЗХ) или стратегическая бизнес-единица (СБЕ) – это определенный сегмент окружения, имеющий свои отличительные характеристики, на который предприятие имеет или хочет иметь выход.

В основе выделения СЗХ лежит концепция сегментации рынка. Сегмент – это выделенная по определенным признакам часть рынка, на котором предполагается реализовывать продукцию предприятия. В качестве основных групп критериев сегментации рынка выделяют:

географические (местный рынок, российский, мировой);

социально-демографические (социальный статус, уровень дохода, семейное положение, возраст, пол и т.д.);

поведенческие (специфические занятия, образ жизни: – автолюбители, спортсмены, туристы, садоводы и т.д.).

Также рынки различают по отраслям деятельности, форме собственности, размеру и др.

Для проведения успешной сегментации рынка и идентификации прогрессивных СЗХ необходимо выявить сильные и слабые стороны предприятия; проанализировать влияние факторов внешней среды; установить приоритетные факторы конкурентоспособности предприятия, определяющие его

успех в потенциальной СЗХ; объективно оценить возможности производимой продукции (услуг). При этом требуется компетентность в вопросах функционирования рынка и правилах поведения его субъектов: потребителей (в отношении мотивов их поведения, основных требований и предпочтений); конкурентов (в отношении производимой продукции, рыночной стратегии и политики).

Для идентификации стратегических зон хозяйствования применяются многочисленные инструменты портфельного анализа, одним из которых является матрица «привлекательность отрасли/позиция в конкуренции» General Electric /McKinsey (рис. 6.1).

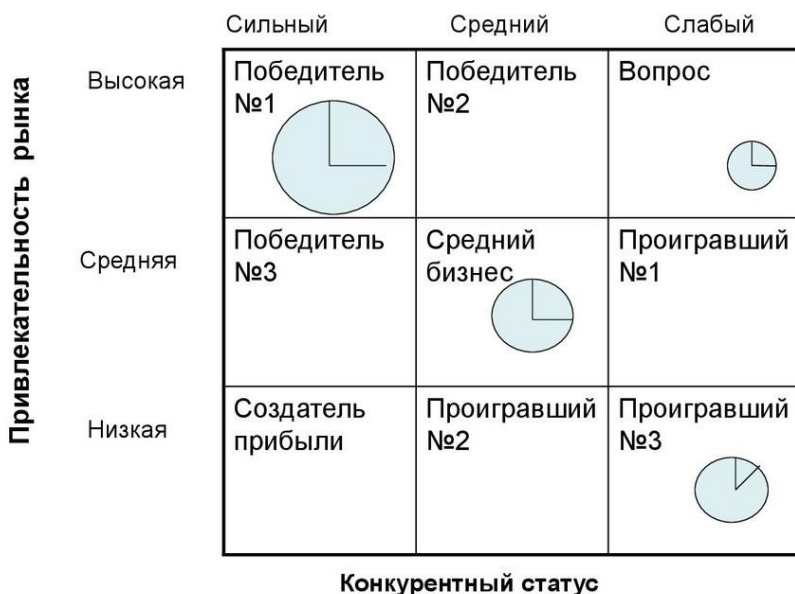


Рис. 6.1. Матрица General Electric /McKinsey

Критериями выбора СЗХ (СБЕ) в соответствии с методикой GE/McKinsey являются следующие:

1. СБЕ должна иметь определённый круг потребителей (заказчиков).

2. СБЕ должна самостоятельно планировать и осуществлять производственно-сбытовую деятельность и материально-техническое снабжение.

3. Деятельность СБЕ должна оцениваться по результатам получения прибыли (убытков) [3, С. 40-41].

Матрица «привлекательность рынка (отрасли) /конкурентный статус (позиция в конкуренции)» состоит из 9 блоков, в каждом из которых отображаются различные перспективы развития стратегических направлений хозяйственной деятельности предприятия относительно двух критериев: темпа роста рынка (отрасли) и конкурентоспособности предприятия.

Особенностью матрицы является возможность использования для сравнения стратегических позиций как объективных факторов (в частности - показателей выручки, прибыли, эффективности инвестирования и т.п.), так и субъективных характеристик деятельности предприятия (в частности - уровень кадрового обеспечения, изменчивость доли рынка, наличие новых технологий и др.). Приоритетом анализа в модели GE/McKinsey является потенциальная прибыль или будущая отдача инвестиций, которые могут быть получены предприятием в результате функционирования в определенном сегменте матрицы.

Совокупность факторов, определяющих привлекательность рынка и рыночную позицию (конкурентный статус) предприятия представлена в табл. 6.1.

Таблица 6.1

Факторы, определяющие привлекательность рынка и рыночную позицию предприятия

Привлекательность рынка	Конкурентный статус предприятия
Размер рынка и темпы его роста	Относительная доля рынка

Окончание табл. 6.1

Привлекательность рынка	Конкурентный статус предприятия
Дифференциация продукции	Норма прибыли относительно конкурентов
Норма прибыли в отрасли	Способность конкурировать по цене и качеству
Интенсивность конкуренции	Технические возможности
Ценность потребителя	Знание потребителей и рынка
Преданность потребителя торговой марке	Маркетинговые преимущества
Расположенность к сезонности	Уровень управления, гибкость
Расположенность к цикличности	Квалификация персонала
Требования к технологии и инвестициям	Патенты, ноу-хау
Барьеры для входа в отрасль и выхода из нее	Финансово-экономические преимущества
и т.п.	Охват дистрибьюторской сети и ее эффективность

Вертикальная ось У – долгосрочная привлекательность отрасли бизнеса (или рынка). Позиционирование по оси «Привлекательность рынка» практически не подконтрольно менеджменту предприятию. Здесь возможно только зафиксировать свою позицию.

Горизонтальная ось Х – конкурентная позиция (статус) предприятия. Позиционирование каждой СЗХ (СБЕ) по оси «Конкретный статус» находится под контролем менеджмента предприятия и в случае приложения определенных усилий - может быть изменено.

Предприятие проводит объективную самооценку по каждому из факторов, представленных в табл. 6.1 исходя из

трех возможных уровней оценки: низкой, средней, высокой. По результатам оценки идентифицируется позиция предприятия в одном из блоков матрицы GE/McKinsey по двум координатам. Как видно из рисунка, в верхнем левом углу матрицы отражены благоприятные перспективы для развития (роста) предприятия. В нижнем правом углу матрицы отражено отсутствие реальных перспектив для развития предприятия. В блоках, расположенных по диагонали отражается двойственное положение предприятия и возможности для ограниченного роста. Таким образом, стратегические позиции предприятия улучшаются по мере перемещения на матрице снизу вверх и справа налево.

Значимость СЗХ (СБЕ) на сетке матрицы отображается в виде кружков, центры которых задаются оценками привлекательности рынка (ось Y) и конкурентной позиции предприятия на рынке (ось X). Диаметр круга соответствует общему объему продаж на данном рынке, а доля бизнеса предприятия, занимаемая в этом объеме продаж, отражается выделенным сегментом в круге.

Для каждого блока матрицы характерна определенная стратегия поведения предприятия (табл. 6.2).

6.2. Содержание работы

В ходе работы, используя предложенные в табл. 6.3, 6.4 и 6.5 исходные данные, студенты рассчитывают долю рынка, занимаемую предприятием в каждой из анализируемых СЗХ и определяют суммарные взвешенные оценки привлекательности рынка и конкурентной позиции предприятия. Исходя из рассчитанных значений взвешенных оценок строится матрица General Electric /McKinsey. Емкость рынка каждой СЗХ и доля рынка, занимаемая предприятием отображается в матрице схематично в виде кругов и их сегментов.

По результатам анализа матрицы General Electric /McKinsey студенты определяют стратегию поведения предприятия для каждой СЗХ (в соответствии с табл. 6.2) и разра-

ботать стратегические рекомендации в целом для стратегического портфеля.

Таблица 6.2

Характеристика стратегически позиций в матрице GE/McKinsey

Привлекательность рынка (отрасли)	Конкурентный статус		
	Сильный (8 - 10 баллов)	Средний (4 - 7 баллов)	Слабый (0 - 3 баллов)
Высокая (8 - 10 баллов)	<p>ИНВЕСТИРОВАНИЕ</p> <p><i>Защита позиции:</i></p> <p>Концентрация усилий на поддержании сильных сторон</p>	<p>ИНВЕСТИРОВАНИЕ</p> <p><i>Развитие:</i></p> <p>Борьба за лидерство.</p> <p>Укрепление уязвимых областей</p>	<p>СОХРАНЕНИЕ</p> <p><i>Избирательное развитие:</i></p> <p>Специализация вокруг некоторых сильных сторон. Поиск путей преодоления слабостей</p>
Средняя (4 - 7 баллов)	<p>ИНВЕСТИРОВАНИЕ</p> <p><i>Избирательное развитие:</i></p> <p>Инвестиции в наиболее привлекательные сегменты. Развитие способностей противостояния конкурентам</p>	<p>СОХРАНЕНИЕ</p> <p><i>Защита существующей программы:</i></p> <p>Концентрация инвестиций в сегменте с хорошей прибылью и относительно низким риском</p>	<p>УХОД</p> <p><i>Ограниченное расширение или сбор урожая:</i></p> <p>Поиск безопасных путей расширения. В противном случае минимизация инвестиций и рационализация операций</p>

Привлекательность рынка (отрасли)	Конкурентный статус		
	Сильный (8 - 10 баллов)	Средний (4 - 7 баллов)	Слабый (0 - 3 баллов)
Низкая (0 - 3 баллов)	<p>СОХРАНЕНИЕ</p> <p><i>Защита и смена фокуса:</i></p> <p>Управление для сохранения текущих доходов.</p> <p>Концентрация на привлекательных сегментах. Защита сегментов.</p>	<p>УХОД</p> <p><i>Управление, ориентированное на доходы:</i></p> <p>Защита позиций в наиболее прибыльных сегментах. Совершенствование ассортимента.</p> <p>Минимум инвестиций</p>	<p>УХОД</p> <p><i>Ликвидация:</i></p> <p>Продажа в момент, когда можно будет получить наибольший доход. Одновременное урезание постоянных затрат и инвестиций</p>

6.3. Порядок выполнения работы

1. Используя исходные данные, представленные в табл. 6.3, по методу удельных весов рассчитать долю рынка, занимаемую предприятием в каждой из 6 СЗХ. Расчет представить в форме 6.1.

2. Используя исходные данные, представленные в табл. 6.4, определить суммарную взвешенную оценку привлекательности рынка для каждой из 6 анализируемых СЗХ. Значимость (вес) каждого параметра установить самостоятельно. Расчет представить в форме 6.2.

3. Используя исходные данные, представленные в табл. 6.5, определить суммарную взвешенную оценку конкурентной позиции предприятия для каждой из 6 анализируемых СЗХ.

Значимость (вес) каждого параметра установить самостоятельно. Расчет представить в форме 6.3.

4. Систематизировать данные, необходимые для построения матрицы General Electric /McKinsey в форме 6.4.

5. Построить матрицу General Electric /McKinsey. Диаметр круга в матрице должен соответствовать емкости (размеру) рынка. Долю рынка предприятия в каждой СЗХ необходимо выделить отдельным сегментом в круге.

6. Сделать выводы о стратегической привлекательности каждой СЗХ и портфеля в целом.

7. Для каждой СЗХ разработать стратегические рекомендации с целью улучшения общей стратегической позиции предприятия в форме 6.5.

6.4. Содержание отчета

1. Цель работы.

2. Расчет доли рынка, занимаемой предприятием в каждой из 6 СЗХ (форма 6.1).

3. Определение суммарной взвешенной оценки привлекательности рынка для каждой из 6 анализируемых СЗХ. (форма 6.2).

4. Определение суммарной взвешенной оценки конкурентной позиции предприятия для каждой из 6 анализируемых СЗХ. (форма 6.3).

5. Систематизированные данные для построения матрицы General Electric /McKinsey (форма 6.4).

6. Матрица General Electric /McKinsey.

7. Стратегические рекомендации для каждой СЗХ с целью улучшения общей стратегической позиции предприятия (форма 6.5).

8. Выводы.

6.5. Исходные данные для выполнения работы

Таблица 6.3

Информация об объемах продаж предприятия в СЗХ

Номер СЗХ	Емкость (размер) рынка, тыс. долл.	Объем продаж предприятия, тыс. долл.	Номер СЗХ	Емкость (размер) рынка, тыс. долл.	Объем продаж предприятия, тыс. долл.
Вариант 1			Вариант 2		
1	6500	2050	1	10370	1800
2	4300	1200	2	8500	3250
3	2000	330	3	4600	1100
4	7900	2240	4	2400	530
5	1750	500	5	12700	5200
6	5300	840	6	1500	270
Вариант 3			Вариант 4		
1	2700	1200	1	7000	2100
2	8800	2500	2	3600	740
3	4100	550	3	13600	5000
4	6000	1400	4	5500	1400
5	10900	2860	5	2300	410
6	15300	1950	6	4750	380
Вариант 5			Вариант 6		
1	15600	3400	1	7300	2000
2	2459	390	2	4600	850
3	5300	1000	3	6500	1100
4	9500	2200	4	7900	3000
5	6200	850	5	1550	150
6	12200	3900	6	10400	1750

Таблица 6.4

Экспертная оценка привлекательности рынка для СЗХ

Номер СЗХ	Факторы оценки			
	Размер и темп роста рынка	Норма прибыли в отрасли	Интенсивность конкуренции	Требования к технологии и инвестициям
Вариант 1				
1	10	8	10	10
2	8	9	7	8
3	2	3	4	2
4	7	6	8	6
5	4	7	5	7
6	9	8	10	9
Вариант 2				
1	6	4	4	5
2	10	10	9	9
3	8	7	6	8
4	4	6	7	5
5	9	8	8	10
6	1	3	2	1
Вариант 3				
1	7	8	6	7
2	10	9	10	9
3	2	3	1	3
4	8	9	7	8
5	6	5	5	4
6	8	10	7	10
Вариант 4				
1	7	5	6	5
2	9	8	9	10
3	10	10	9	10
4	1	3	3	4
5	8	7	7	6

Окончание табл. 6.4

Номер СЗХ	Факторы оценки			
	Размер и темпы роста рынка	Норма прибыли в отрасли	Интенсив- ность кон- куренции	Требования к техноло- гии и инве- стициям
6	4	5	7	5
Вариант 5				
1	10	8	8	9
2	1	3	2	3
3	7	6	8	6
4	9	10	8	10
5	5	5	7	6
6	9	7	6	8
Вариант 6				
1	9	8	10	10
2	2	3	2	1
3	6	5	4	5
4	10	10	10	9
5	8	7	6	8
6	4	6	3	5

Таблица 6.5

Экспертная оценка конкретной позиции предприятия в СЗХ

Номер СЗХ	Факторы оценки			
	Относи- тельная доля рынка	Норма прибыли относи- тельно конкурен- тов	Способ- ность кон- курировать по цене и качеству	Техниче- ские воз- можности
Вариант 1				
1	7	8	10	9
2	8	6	7	5
3	3	1	3	2
4	8	9	8	10

Продолжение табл. 6.5

Номер СЗХ	Факторы оценки			
	Относи- тельная доля рынка	Норма прибыли относи- тельно конкурен- тов	Способ- ность кон- курировать по цене и качеству	Техниче- ские воз- можности
5	4	6	6	7
6	10	9	10	9
Вариант 2				
1	7	7	8	6
2	9	10	8	9
3	10	8	9	8
4	5	6	6	7
5	9	10	9	10
6	2	2	3	3
Вариант 3				
1	6	9	8	8
2	8	10	10	9
3	4	5	3	2
4	7	8	7	6
5	4	7	6	6
6	10	10	8	10
Вариант 4				
1	6	7	7	5
2	9	10	9	10
3	8	10	8	8
4	5	3	5	6
5	8	9	7	8
6	8	7	9	9
Вариант 5				
1	10	8	10	7
2	3	5	4	3
3	6	4	5	3

Окончание формы 6.5

Номер СЗХ	Факторы оценки			
	Относительная доля рынка	Норма прибыли относительно конкурентов	Способность конкурировать по цене и качеству	Технические возможности
4	8	10	6	10
5	9	9	8	8
6	8	10	10	10
Вариант 6				
1	7	6	5	8
2	1	2	2	4
3	7	8	6	6
4	8	8	10	8
5	10	10	8	9
6	2	3	3	4

6.6. Формы для заполнения

Форма 6.1

Определение доли рынка предприятия в СЗХ

Номер СЗХ	Емкость (размер) рынка, тыс. долл.	Объем продаж предприятия, тыс. долл.	Доля рынка, %
1			
2			
3			
4			
5			
6			

Форма 6.2

Определение суммарной взвешенной оценки привлекательности рынка

Номер СЗХ	Вес	Взвешенная оценка				Суммарная взвешенная оценка
		Размер и темп роста рынка	Норма прибыли в отрасли	Интенсивность конкуренции	Требования к технологии и инвестициям	
1						
2						
3						
4						
5						
6						
Итого	1,0					Σ

Форма 6.3

Определение суммарной взвешенной оценки конкурентной позиции предприятия

Номер СЗХ	Вес	Взвешенная оценка				Суммарная взвешенная оценка
		Относительная доля рынка	Норма прибыли относительно конкурентов	Способность конкурировать по цене и качеству	Технические возможности	
1						
2						
...						
Итого	1,0					Σ

Форма 6.4

Данные для построения матрицы General Electric /McKinsey

Номер СЗХ	Привлекательность рынка (суммарная взвешенная оценка)	Конкурентная позиция (суммарная взвешенная оценка)	Емкость (размер) рынка, тыс. долл.	Доля рынка, %
1				
2				
3				
4				
5				
6				

Форма 6.5

Стратегические рекомендации для анализируемых СЗХ (СБЕ)

Номер СЗХ	Номер блока матрицы	Рекомендуемая стратегия
1		
2		
3		
4		
5		
6		

Практическая работа № 7

Разработка товарной стратегии предприятия с использованием матрицы Бостонской консалтинговой группы (БКГ)

Цель работы: исследование особенностей формирования товарного портфеля предприятия и выработка навыков разработки товарной стратегии предприятия с использованием метода портфельного анализа – матрицы БКГ

7.1. Методические указания

Товарная (продуктовая) стратегия – это разработка направлений оптимизации товарной номенклатуры и определение ассортимента товаров, наиболее предпочтительного для успешной работы на рынке и обеспечивающего эффективность деятельности предприятия в целом.

В процессе формирования товарной стратегии предусматривается решение следующих задач:

определение позиции предлагаемых товаров (специфический товар, ассортиментная группа товаров, совокупность товаров) для обслуживания целевых рынков;

установление стратегических целей для предлагаемых (выпускаемых) товаров;

выбор марочной стратегии;

разработка и внедрение стратегии для новых и существующих товаров.

Товарная стратегия определяет также позицию каждого вида товара или комбинации товаров по отношению к конкурентам, что предполагает выбор качества, цены и перспективы предложения товаров. Эти решения кладутся в основу разработки новых товаров и расширения производственной деятельности. Товарная стратегия должна учитывать цели и концепцию развития предприятия: развитие рынка, получение

прибыли, установление репутации производителя высококачественной продукции.

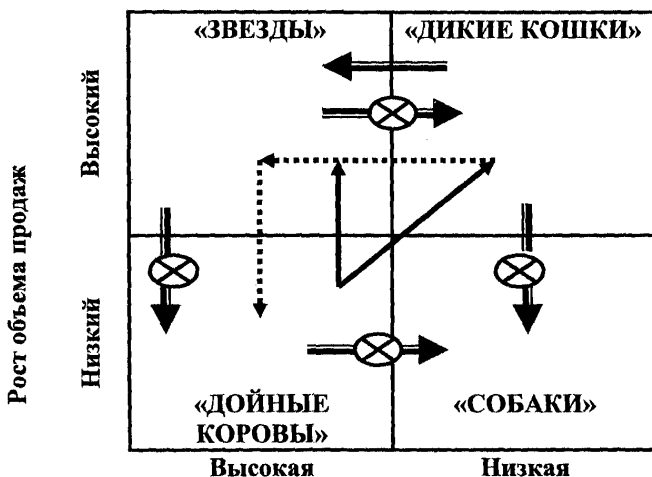
До начала разработки товарной стратегии необходимо провести стратегический анализ выпускаемых товаров, требующий предварительного сбора диагностической информации. Прежде всего, устанавливаются оценочные критерии товаров, в качестве которых могут выступать финансовые и прочие показатели. Цель анализа – установление и обеспечение информации о существующих проблемах с товарами и выбор стратегии для их решения. В качестве аналитического инструментария используется портфельный анализ.

Методом портфельного анализа можно считать матрицу «роста – рыночной доли» БКГ (Бостонской консультативной группы). Матрица БКГ помогает выполнить две функции: принять решение об инвестировании в соответствии с намеченными позициями на рынке и распределить стратегические денежные средства между продуктами предприятия в будущем. Бостонская матрица проста и удобна в качестве инструмента для анализа набора видов деятельности, которыми располагает хозяйствующий субъект.

В этой модели анализа для каждого вида товара определяется экспертная оценка будущих темпов роста и доли рынка по сравнению с долей ведущего конкурента. Распределение указанных параметров по ячейкам матрицы показывает сравнительные (по сравнению с ведущим конкурентом) конкурентные позиции предприятия в будущем. Для каждого вида продукта, выпускаемого предприятием, делается оценка приведенных двух параметров, которые вписываются в соответствующие клетки матрицы (рис. 7.1). В качестве масштаба оценки отдельных видов продуктов (средние значения в матрице) применяются:

средний индекс темпов роста продаж, равный единице (т.е. объем продаж постоянен);

средняя величина в диапазоне от минимального до максимального значения относительной доли на рынке.



Доля рынка по сравнению с долей
ведущего конкурента

-> - изменение статуса продукта;
- > - перераспределение средств;
- > - желательная политика;
- ⊗————> - нежелательная политика.

Рис. 7.1. Матрица БКГ

В матрице намеченные объемы реализации каждого товара показываются в виде кругов различной величины. Диаметр круга для изображения товара выбирается пропорционально доле объема товара в общем объеме реализации предприятия.

Анализ матрицы БКГ позволяет сформировать товарную стратегию предприятия. Она формируется по отдельным видам продукции и может содержать следующие стратегические решения:

- убрать из товарного портфеля предприятия;
- увеличить объем реализации, изменяя структуру товарного портфеля;

изменить относительную долю на рынке;
увеличить инвестирование;
вести жесткий контроль за инвестициями и перераспределить денежные средства между отдельными видами продукции и т.п.

Основное направление товарной стратегии предприятия - изменение структуры товарного портфеля и перераспределение имеющихся денежных средств в целях повышения эффективности деятельности предприятия.

Для формирования товарной стратегии предлагается следующий набор решений и принципов формирования товарного портфеля:

- «звезды» - оберегать и укреплять (стратегия интенсификации усилий для поддержания или увеличения доли на рынке);
- «собаки» - по возможности избавляться от них, если нет веских причин для того, чтобы их сохранять (стратегия уменьшения усилий или продаж);
- для «дойных коров» необходимы жесткий контроль инвестиций и передача субъекта денежной выручки под контроль высшего руководства хозяйствующего субъекта (стратегия использования прибыли для помощи растущим СЗХ, поддержание существующего положения);
- «дикие кошки» подлежат специальному изучению, чтобы установить, не смогут ли они при определенных инвестициях превратиться в «звезды» (стратегия интенсификации усилий или ухода с рынка);
- комбинация товаров «кошки», «звезды» и «дойные коровы» приводит к наилучшим результатам функционирования: умеренной рентабельности, хорошей ликвидности и долгосрочному росту объема сбыта и прибыли;
- комбинация «кошки» и «звезды» ведет к неустойчивой рентабельности и плохой ликвидности;
- комбинация «дойные коровы» и «собаки» ведет к падению объемов продаж и рентабельности.

Пунктирная линия на рисунке показывает, что «дикие кошки» могут стать «звездами», а «звезды» в дальнейшем, с приходом неизбежной зрелости, превратятся в «коров», а те в свою очередь в «собак». Сплошная линия показывает перераспределение средств от «дойных коров».

Принятые с помощью БКГ стратегические решения по товарному портфелю необходимо дополнить анализом структуры себестоимости каждого вида продукта. Полная себестоимость выпускаемой продукции является одной из основных характеристик оценки деятельности предприятия. Она состоит из совокупности постоянных и переменных затрат.

Переменные затраты ($S_{\text{ПЕР}}$) – это затраты, зависящие от количества производимой продукции и изменяющиеся с изменением объема производства. К ним относятся затраты на покупку сырья и материалов, заработную плату производственных рабочих, затраты на приобретение топлива и энергии и пр.

Постоянные затраты ($S_{\text{ПОСТ}}$) – это затраты, которые практически не зависят от объема выпускаемой продукции, а их величина определяется производственной мощностью предприятия. К ним относятся затраты на НИОКР, приобретение оборудования, аренду оборудования, рекламу, сбыт и пр.

Для оценки эффективности производства определенного вида продукта целесообразно рассчитывать долю покрытия затрат для этого продукта.

Покрытие затрат ($Пз$) – величина, которая характеризует покрытие постоянных затрат за определенный период (например, за год). Величину покрытия затрат необходимо максимизировать

Доля покрытия затрат ($Д_{Пз}$) – это относительная доля величины покрытия затрат в объеме выручки от реализации. Этот показатель характеризует внутрипроизводственное соотношение между ценой и производительностью и отражает прибыльность каждого продукта. Оптимизация этого показателя в целом по предприятию возможна путем изменения ас-

ассортимента продукции, а также улучшения организационно-технологических условий производства.

В матрице БКГ доля покрытия затрат отражается сегментом в кругах, характеризующих объемы реализации каждого продукта (например, если для какого-то продукта $D_{ПЗ} = 0,5$, то заштриховывается половина круга, характеризующего объем реализации данного продукта).

На основании проведенных расчетов доли покрытия затрат делаются следующие стратегические рекомендации по ранее отобранным видам продуктов предприятия:

- изменить выручку от реализации: цену или объем выпуска;
- снизить уровень постоянных затрат;
- снизить уровень переменных затрат и т.п.

7.2. Содержание работы

Предприятие специализируется на выпуске группы изделий, пользующихся спросом в России, ближнем зарубежье, развивающихся странах, а также в странах западной Европы. Экономическая характеристика каждого вида продукции представлена в табл. 7.2. Используя матрицу БКГ (Бостонской консультативной группы) необходимо сформировать товарную стратегию предприятия. Для этого студенты в соответствии с вариантом рассчитывают темпы роста рынка и относительную долю, занимаемую предприятием на рынке по каждому виду продукции; долю продукции в общем объеме реализаций предприятия и долю покрытия затрат. На основании рассчитанных показателей строится матрица БКГ. В ходе анализа позиций, занимаемых различными группами продуктов с учетом показателя доли покрытия затрат студенты принимают ряд стратегических решений в отношении каждого вида продукта и формируют товарный портфель предприятия.

7.3. Порядок выполнения работы

1. Рассчитать темпы роста рынка. Они характеризуют изменение объемов реализации (объемов продаж) предприятия и могут быть определены по каждому продукту через индекс темпа роста за последний рассматриваемый период.

2. Рассчитать относительную долю, занимаемую предприятием на рынке, по каждому виду продукции.

3. Рассчитать долю каждого вида продукции в общем объеме реализации предприятия по текущему году.

4. Рассчитать долю покрытия затрат по каждому виду продукции, выпускаемой предприятием.

Все рассчитанные данные рекомендуется отражать в табличном виде (форма 7.1). Формулы для расчета представлены в табл. 7.1.

5. Построить матрицу БКГ. В матрице диаметр круга для изображения продукта выбирается пропорционально доле объема продукта в общем объеме реализации предприятия. Доля покрытия затрат отражается сегментом в круге.

6. На основании матрицы БКГ сформировать товарную стратегию предприятия с рекомендациями по структуре себестоимости отобранных для дальнейшего производства видов продукции. Вариант товарной стратегии предприятия рекомендуется оформить в табличной форме (форма 7.2).

Таблица 7.1

Расчетные формулы

Показатель	Методика расчета
1. Индекс темпа роста рынка, I_{PP} , коэффициент.	$I_{PP} = \frac{B_P^t}{B_P^{t-1}}, \quad (7.1)$ <p>где B_P^t – выручка от реализации продукции в текущем году, тыс. долл.; B_P^{t-1} – выручка от реализации продукции в базовом году, тыс. долл.</p>
2. Относительная доля рынка, I_D , коэффициент.	$I_D = \frac{D_{PP}}{D_{KONK}}, \quad (7.2)$ <p>где D_{PP} – доля продукции предприятия на рынке, %; D_{KONK} – доля продукции ведущего конкурента на рынке, %.</p>
3. Доля продукции i -го вида в общем объеме реализации предприятия текущего года, K_i , %.	$K_i = \frac{B_{Pi}^t}{\sum_{i=1}^I B_{Pi}^t}, \quad (7.3)$ <p>где B_P^t – выручка от реализации продукции i-го наименования в текущем году, тыс. долл.; $\sum_{i=1}^I B_{Pi}^t$ – суммарная выручка от реализации всех видов продукции в текущем году, тыс. долл.</p>
4. Величина покрытия затрат, Π_3 , тыс. долл.	$\Pi_3 = B_P - S_{ПЕР}, \quad (7.4)$ <p>где B_P – выручка от реализации продукции, тыс. долл.; $S_{ПЕР}$ – сумма переменных затрат в себестоимости продукции, тыс. долл.</p>
5. Доля покрытия затрат, $D_{ПЗ}$, коэффициент.	$D_{ПЗ} = \frac{\Pi_3}{B_P} \quad (7.5)$

7.4. Содержание отчета

1. Цель работы.
2. Расчет выручки от реализации продукции в текущем и базовом годах (форма 7.1).
3. Расчет индекса темпа роста рынка по каждому виду продукции за последний рассматриваемый период (форма 7.1).
4. Расчет относительной доли рынка, занимаемой предприятием по каждому виду продукции (форма 7.1).
5. Расчет доли каждого вида продукции в общем объеме реализации предприятия по текущему году (форма 7.1).
6. Расчет величины и доли покрытия затрат по каждому виду продукции, выпускаемой предприятием (форма 7.1).
7. Матрица БКГ (пример приведен на рис. 7.2).
8. Товарная стратегия предприятия (форма 7.2).
9. Рекомендации по структуре себестоимости отобранных для дальнейшего производства видов продукции.

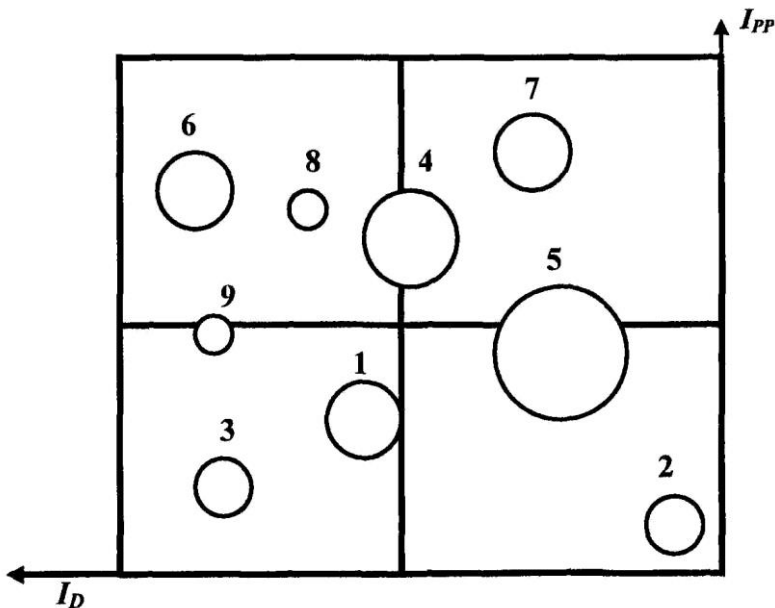


Рис. 7.2. Пример построения матрицы БКГ

7.5. Исходные данные для выполнения работы

Таблица 7.2

Характеристика портфеля предложений предприятия

Показатель	Номер вида продукции								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Вариант 1									
1. Объем реализации продукции в t-ом году, тыс. долл.	2400	510	100	1650	200	70	900	1000	1600
2. Объем реализации продукции в t-1-ом году, тыс. долл.	2500	480	150	2000	230	50	1000	850	1340
3. Доля рынка предприятия в t-ом году, %.	40	35	10	8	19	4	50	14	5
4. Доля рынка конкурента в t-ом году, %.	22	26	13	6	15	8	27	16	7
5. Прибыль в t-1-ом и t-ом годах, тыс. долл.	600	115	30	400	50	15	210	180	380
6. Переменные издержки, тыс. долл.	1200	260	40	700	80	40	350	600	770
Вариант 2									
1. Объем реализации продукции в t-ом году, тыс. долл.	2000	550	130	1450	300	60	800	1200	1500

Продолжение табл. 7.2

Показатель	Номер вида продукции								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2. Объем реализации продукции в t-1 -ом году, тыс. долл.	1750	520	160	1700	270	45	1100	1450	1650
3. Доля рынка предприятия в t-ом году, %.	30	38	9	12	24	5	60	16	7
4. Доля рынка конкурента в t-ом году, %.	20	29	13	8	20	8	34	16	4
5. Прибыль в t-1-ом и t-ом годах, тыс. долл.	550	120	28	600	90	17	68	150	85
6. Переменные издержки, тыс. долл.	1100	290	70	800	150	35	450	500	850
Вариант 3									
1. Объем реализации продукции в t-ом году, тыс. долл.	2500	649	130	2405	448	100	348	686	400
2. Объем реализации продукции в t-1-ом году, тыс. долл.	2900	590	90	1850	280	60	580	980	900
3. Доля рынка предприятия в t-ом году, %.	34	33	5	11	15	1	40	16	2
4. Доля рынка конкурента в t-ом году, %.	17	21	7	9	10	7	18	16	4

Продолжение табл. 7.2

Показатель	Номер вида продукции								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
5. Прибыль в t-1 -ом и t-ом годах, тыс. долл.	550	120	28	600	90	17	68	150	85
6. Переменные издержки, тыс. долл.	1320	330	60	1300	280	55	215	390	250
Вариант 4									
1. Объем реализации продукции в t-ом году, тыс. долл.	2400	590	90	1700	280	60	600	980	1200
2. Объем реализации продукции в t-1 -ом году, тыс. долл.	2700	675	128	2320	360	140	450	750	680
3. Доля рынка предприятия в t-ом году, %.	40	35	10	8	19	4	50	14	5
4. Доля рынка конкурента в t-ом году, %.	22	26	13	6	15	8	27	16	7
5. Прибыль в t-1-ом и t-ом годах, тыс. долл.	400	110	26	380	50	18	125	180	260
6. Переменные издержки, тыс. долл.	1200	280	30	800	120	30	340	400	600

Продолжение табл. 7.2

Показатель	Номер вида продукции								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Вариант 5									
1. Объем реализации продукции в t-ом году, тыс. долл.	3200	750	130	2000	220	100	980	650	1500
2. Объем реализации продукции в t-1 -ом году, тыс. долл.	3000	840	145	1800	260	75	1300	800	1400
3. Доля рынка предприятия в t-ом году, %.	45	25	15	12	15	1	40	16	2
4. Доля рынка конкурента в t-ом году, %.	33	35	10	8	10	7	18	16	4
5. Прибыль в t-1 -ом и t-ом годах, тыс. долл.	700	225	50	600	80	25	250	200	350
6. Переменные издержки, тыс. долл.	1500	260	45	500	50	30	500	100	500
Вариант 6									
1. Объем реализации продукции в t-ом году, тыс. долл.	2400	590	90	1700	280	60	800	1200	1500
2. Объем реализации продукции в t-1 -ом году, тыс. долл.	1750	520	160	1400	360	80	750	1500	680

Окончание табл. 7.2

Показатель	Номер вида продукции								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
3. Доля рынка предприятия в t-ом году, %.	34	33	5	11	15	5	60	16	7
4. Доля рынка конкурента в t-ом году, %.	22	26	13	6	18	8	34	20	4
5. Прибыль в t-1 -ом и t-ом годах, тыс. долл.	500	130	20	210	50	13	180	350	400
6. Переменные издержки, тыс. долл.	800	250	70	700	120	25	250	500	600

7.6. Формы для заполнения

Форма 7.1

Исходные данные для построения матрицы БКГ

Показатели	Вид продукции								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Выручка от реализации продукции в текущем году, тыс. долл.									
Выручка от реализации продукции в базовом (предыдущем) году, тыс. долл.									
Темп роста рынка, коэфф.									
Относительная доля рынка, коэфф.									
Доля продукции в общем объеме реализации предприятия, %.									
Величина покрытия затрат, тыс. долл.									
Доля покрытия затрат, коэфф.									

Форма 7.2

Вариант продуктовой стратегии предприятия

Сегмент	№ вида продукции	Стратегия
«Звезды»		
«Дойные коровы»		
«Собаки»		
«Дикие кошки»		

Практическая работа № 8

Разработка маркетинговой стратегии в соответствии с концепцией жизненного цикла изделия

Цель работы: исследование содержания маркетинговых стратегий, характерных для различных этапов жизненного цикла изделия; приобретение навыков по установлению этапа жизненного цикла изделия

8.1. Методические указания

Жизненный цикл изделия (ЖЦИ) – это совокупность взаимосвязанных процессов создания и последовательного изменения состояния продукции от формирования исходных требований к ней до окончания ее эксплуатации или потребления.

ЖЦИ - это концепция, с помощью которой можно описать сбыт изделия, его прибыльность, поведение потребителей, конкурентов и стратегию маркетинга с момента поступления изделия на рынок и до его снятия с производства.

Для эффективной реализации товарной стратегии и организации маркетинговой деятельности большое значение имеет характер и продолжительность ЖЦИ, специфика его стадий, особенности перехода от одной стадии к другой, что оказывает существенное влияние на объем продаж и уровень прибыли предприятия. Анализировать ЖЦИ необходимо для установления рациональности и пропорциональности распределения ресурсов по стадиям жизненного цикла, продолжительности работ на этих стадиях и нахождения резервов ресурсосбережения. В условиях развития конкуренции продолжительность ЖЦИ неуклонно сокращается.

Этап ЖЦИ – условно выделяемая часть, характеризующаяся спецификой направленности работ, производимых на этом этапе, и конечными результатами.

Этапы жизненного цикла и их характеристика представлены на рис. 8.1. и в табл. 8.1. Для отдельного предприятия они могут отличаться в зависимости от конкретных целей, имеющихся ресурсов, планов маркетинга, места расположения, конкурентной среды и др. факторов.

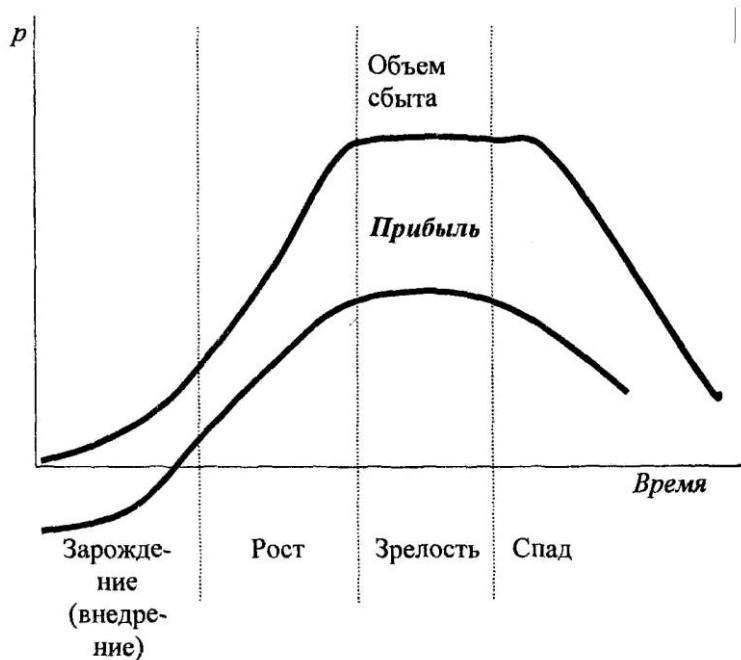


Рис. 8.1. Традиционный жизненный цикл изделия

Современным тенденциям сокращения жизненного цикла товаров предприятие может противостоять интенсификацией маркетинга.

Таблица 8.1

Характеристика этапов традиционного жизненного цикла товара

Характеристики	Этапы жизненного цикла			
	Внедрение	Рост	Зрелость	Спад
Рыночная стратегия	Проникновение на рынок	Расширение рынка сбыта	Сохранение завоеванной доли рынка	Увеличение отдачи
Цели маркетинга	Создание рынка для нового товара: привлечение новаторов и лиц, формирующих общественное мнение	Завоевание прочных рыночных позиций: расширение сбыта и ассортиментной группы	Удержание позиций: поддержание отличительных преимуществ продукции. Усилия направлены на продление ЖЦИ за счет сегментации рынка и углубления ассортимента	Переход к новому жизненному циклу без потерь за счет сокращения производства, его оживления или полного прекращения
Товарная стратегия	Первооткрыватель рынка (инновации)	Следование за лидером (модификации товара, улучшение качества)	Рационализация сфер применения, выпуск сопутствующих товаров (модификации и диверсификация,	

Характеристики	Этапы жизненного цикла			
	Внедрение	Рост	Зрелость	Спад
			углубленное сегментирование рынка)	
Потребители	Новаторы, перво-проходцы	Специфические сегменты рынка	Массовые потребители. Повторные и многократные покупки	Аутсайдеры, потребители-консерваторы
Отраслевой сбыт	Небольшой (пробный рынок)	Быстрый рост	Сначала рост, затем стабилизация	Сокращение, поддержание минимально необходимого объема
Конкуренция	Отсутствует или незначительная	Некоторая. Ряд фирм вступает в конкурентную борьбу. Несколько новых торговых марок	Сильная. Увеличение количества фирменных торговых марок. Конкуренция цен и рекламных компаний	Незначительная конкуренция. Быстрое сокращение торговых марок
Акцент в маркетинге	Знакомство с товаром	Выборочный	Предпочтение одной марке	Верность «своей» марке

Характеристики	Этапы жизненного цикла			
	Внедрение	Рост	Зрелость	Спад
Ценообразование	Высокие цены, высокая доля розничных продаж. Максимальное использование возможностей цен	Цены высокие, но ниже чем на этапе внедрения. Большой диапазон цен	Цены стабильные; ниже, чем на этапе роста. Полный диапазон цен	Низкие (бросовые) цены, но в самом конце фазы цены могут повыситься
Доля прибыли	Низкая (возможна только окупаемость затрат)	Высокая	Максимум прибыли и стабилизация ее размеров	Сокращающаяся до минимального уровня
Производство	Избыток и незагруженность производственных мощностей. Выпуск товаров малыми и средними партиями. Высокая себестоимость	Производственных мощностей не хватает, сдвиг в сторону массового производства	Некоторый избыток производственных мощностей. Применяются стабильные, отработанные технологии. Крупные партии товара	Значительный избыток производственных мощностей. Товар выпускается небольшими партиями

Характеристики	Этапы жизненного цикла			
	Внедрение	Рост	Зрелость	Спад
Товарный ассортимент	Одна базовая модель (т. к. высокие издержки и отсутствует конкуренция). Факторы успеха: дизайн, потребительские свойства товара и обратная связь с потребителями	Растущее число технических и функциональных разновидностей товара. Факторы успеха: уникальные свойства и высокое качество. Появляются конкурирующие товары	Дифференциация продукции, полная ассортиментная группа. Превосходное качество. Замедление изменений ассортимента товаров	Рационализация товаров в пользу тех, которые имеют максимальный спрос. Малая дифференциация между товарами
Каналы распределения	Агенты по продажам, пробные партии поставок	Растущее число торговых точек. Товарораспределение осуществляется по каналам массового сбыта	Всевозможные каналы распределения. Высокие затраты на распределение вследствие углубления ассортимента	Сокращающееся число торговых точек. Используются лишь каналы, необходимые для минимальной поставки

Окращение табл. 8.1

Характеристики	Этапы жизненного цикла			
	Внедрение	Рост	Зрелость	Спад
Усилия по продвижению товара на рынке	Высокие удельные расходы	Рост удельных расходов	Стабильные расходы	Быстрое сокращение расходов
Затраты на маркетинговые мероприятия	Очень высокие затраты по отношению к объему реализации товара	Относительное снижение расходов	Средние стабильные расходы	Низкие расходы по отношению к объему реализации
Реклама	Нацелена на акцентирование преимуществ нового товара, престижность его приобретения	Усиливается, ориентируется на мотивы покупок	Стабильная, подерживающая, убеждающая, напоминающая	Напоминающая, либо вообще отсутствует

Способы продления жизненного цикла изделия:

поиск новых потребителей товара (новых рынков), экспорт продукции;

поиск новых сфер использования товара (модификация рынка);

разработка новых модификаций товара (повышение качества, усовершенствование технико-экономических характеристик, изменение внешнего вида);

модификация маркетинговых средств: интенсивная реклама, изменение упаковки, маневренность цен, реорганизация системы сбыта.

Конкурентоспособность и прибыльность деятельности предприятия обеспечивается тогда, когда жизненные циклы различных товаров, выпускаемых предприятием, перекрывают друг друга. Это означает, что еще до насыщения рынка одним товаром на рынок должен быть введен уже новый товар. Рекомендуется одновременно на рынок выпускать следующие товарные группы (рис. 8.2):

1) *основную* – изделия, приносящие основную прибыль предприятию и находящиеся в стадии роста (А);

2) *поддерживающую* – изделия, стабилизирующие доходы от продажи и находящиеся в стадии зрелости (Б);

3) *стратегическую* – изделия, призванные обеспечить будущие прибыли предприятию (В);

4) *тактическую* – изделия, призванные стимулировать продажи основных товарных групп и находящиеся, как правило, в стадии роста и зрелости (Г).

Хотя на рынке и не присутствует группа разрабатываемых новых изделий (Д), она также должна учитываться, поскольку постепенно готовится к выходу на рынок.

Естественно, что в товарной номенклатуре будут и изделия, находящиеся в стадии спада (Е). В то же время, поддержка со снятием устаревших изделий резко снижает эффективность маркетинговой деятельности предприятия.

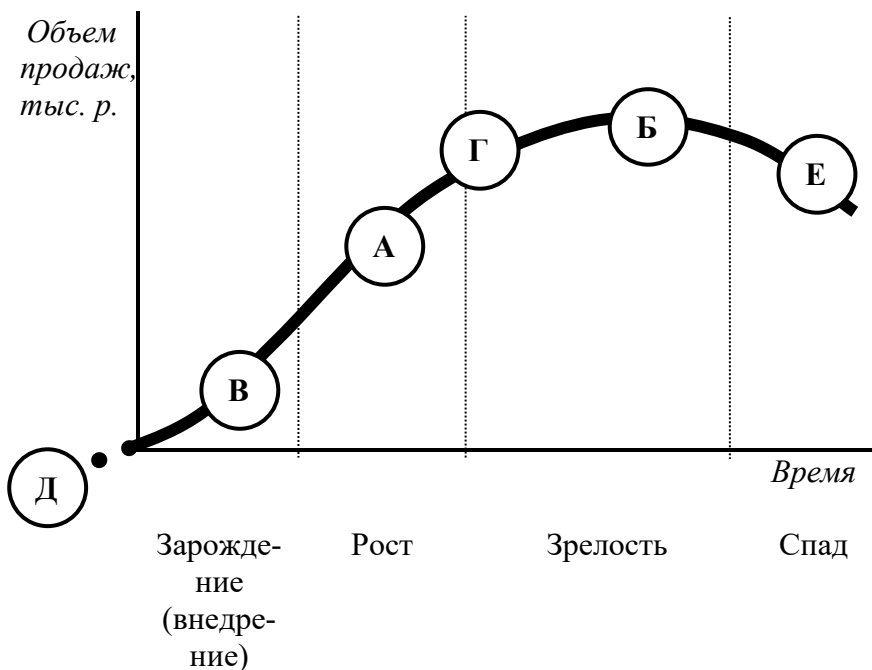


Рис. 8.2. Вариант оптимального ассортимента продукции предприятия

Важно учитывать соотношение групп товаров, находящихся на различных этапах ЖЦИ и их долю на рынке. Практика показывает, что в идеальном случае доля основной группы изделий (находящихся на этапе роста) должна составлять 75-85 %.

Модель ЖЦИ может быть полезна при планировании производственной программы с целью исключения из нее устаревшей продукции и улучшения ее структуры. Для этих целей используется метод Polli-Cook, разработанный американскими учеными, и основанный на анализе изменения величины сбыта продукции во времени. Чтобы исключить влияние конъюнктуры, для сравнения используется изменение объема всех товаров, входящих в ассортимент предприятия. Решение принимается на основании расчетов средней величины изме-

нения сбыта продукции за определенный период (μ) и среднего квадратического отклонения (σ). Формулы для расчетов представлены в табл. 8.2.

Таблица 8.2

Расчетные формулы

Наименование показателя	Методика расчета
1. Выручка от реализации продукции i -го вида, тыс. р.	$B_i^t = Q_i^t \cdot C_i, \quad (8.1)$ <p>где B_i^t – выручка от реализации продукции i-го вида в текущем году, тыс. р.;</p> <p>Q_i^t – объем производства продукции i-го вида в текущем году, тыс. шт.;</p> <p>C_i – цена единицы продукции i-го вида (одинакова в текущем и базовом периодах), р.</p> <p>Аналогичным образом рассчитывается выручка от реализации продукции в предыдущем (базовом) году (B_i^{t-1}).</p>
2. Цена единицы продукции, р.	$C_i = S_i (1 + R_{Hi}), \quad (8.2)$ <p>где S_i – себестоимость единицы продукции i-го вида, р.;</p> <p>R_{Hi} – норматив рентабельности продукции i-го вида, коэф.</p>
3. Изменение выручки от реализации продукции i -го вида, тыс. р.	$\Delta B_i = B_i^t - B_i^{t-1}. \quad (8.3)$

Окончание табл. 8.2

Наименование показателя	Методика расчета
4. Средняя величина изменения выручки от реализации продукции, тыс. р.	$\mu = \frac{\sum_{i=1}^I \Delta B_i}{I}, \quad (8.4)$ <p>где $i = 1 \dots I$ – номенклатура выпускаемой продукции предприятия, ед.</p>
5. Среднее квадратическое отклонение изменения выручки от реализации продукции, тыс. р.	$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^I (\Delta B_i - \mu)^2}{I}}. \quad (8.5)$
6. Рыночная доля продукции к-ой группы, %	$d_k = \frac{\sum_{i=1}^K B_i^k}{\sum_{i=1}^I B_i^k} \cdot 100\%, \quad (8.6)$ <p>где $k = 1 \dots K$ – виды продукции, входящие в к-ую товарную группу (в работе используются всего три товарные группы: основная, поддерживающая и устаревшая).</p>

Решение относительно этапа жизненного цикла изделия принимается на основании сравнения величины среднего квадратического отклонения изменения выручки от реализации продукции с некоторыми постоянными величинами (табл. 8.3).

8.2. Содержание работы

В ходе работы, используя предложенные в табл. 8.2. формулы студенты рассчитывают выручку от реализации продукции за два года (базовый и текущий) и определяют величину изменения выручки от реализации продукции в текущем году по сравнению с базовым. Исходя из рассчитанных значений средней величины и среднего квадратического отклонения изменения выручки от реализации продукции. принимается решение об отнесении всех видов выпускаемой продукции к определенной группе в соответствии с занимаемым этапом жизненного цикла.

Для каждой группы продукции определяется доля рынка, которую занимает данная группа по отношению ко всему объему реализации продукции предприятия. На основании проведенных расчетов оцениваются рыночные позиции предприятия на текущий момент и его перспективы в будущем. В отношении группы изделий, находящихся на определенном этапе ЖЦИ формируется маркетинговая стратегия, включающая комплекс мероприятий, способствующих улучшению рыночных позиций предприятия.

8.3. Порядок выполнения работы

1. Используя исходные данные, представленные в табл. 8.4. и формулы из табл. 8.2, рассчитать цену единицы каждого вида продукции предприятия.

2. Определить выручку от реализации продукции в базовом и текущем годах. Расчет представить в форме 8.1.

3. Определить изменение выручки от реализации каждого вида продукции предприятия. Расчет представить в форме 8.1.

4. Рассчитать среднюю величину изменения выручки от реализации каждого вида продукции предприятия. Расчет осуществить в форме 8.2.

5. Определить среднее квадратическое отклонение изменения выручки от реализации каждого вида продукции предприятия (форма 8.2).

6. В соответствии с предложенными условиями (табл. 8.3) установить этап жизненного цикла для каждого вида продукции предприятия. Информацию отразить в форме 8.2. и представить графическую интерпретацию (по аналогии с рис. 8.2).

7. Определить рыночную долю, приходящуюся на каждую группу продукции предприятия. Расчет осуществить в форме 8.4.

8. Оценить рыночные позиции предприятия на текущий момент и его перспективы в будущем.

9. Исходя из установленного этапа ЖЦИ для каждого вида продукции предприятия разработать программу маркетинговых мероприятий (используя информацию табл. 8.1).

10. Сделать окончательные выводы.

8.4. Содержание отчета

1. Цель работы.

2. Расчет цены единицы каждого вида продукции предприятия и выручки от реализации продукции в базовом и текущем годах (форма 8.1).

3. Определение изменения выручки от реализации каждого вида продукции предприятия (форма 8.1).

4. Расчет средней величины изменения выручки от реализации каждого вида продукции предприятия и среднего квадратического отклонения (форма 8.2).

5. Определение этапа жизненного цикла для каждого вида продукции предприятия (форма 8.3).

6. Отображение результатов проведенных расчетов на графике ЖЦИ.

7. Оценка рыночной доли каждой товарной группы предприятия по отношению к общему объему реализации продукции (форма 8.4).

8. Разработка программы маркетинговых мероприятий для каждого вида продукции предприятия.

9. Выводы.

8.5. Исходные данные для выполнения работы

Таблица 8.3

Определение этапа жизненного цикла изделия

Условие	Фаза ЖЦИ
$(\mu + 0,5 \cdot \sigma) < \Delta B_i$	рост
$(\mu - 0,5 \cdot \sigma) \leq \Delta B_i \leq (\mu + 0,5 \cdot \sigma)$	зрелость
$\Delta B_i < (\mu - 0,5 \cdot \sigma)$	спад

Таблица 8.4

Исходные данные

Показатели	Группа изделий предприятия					
	1	2	3	4	5	6
Вариант 1						
1. Себестоимость единицы продукции, р.	100	250	80	300	160	220
2. Норматив рентабельности, коэф.	0,18	0,26	0,20	0,30	0,15	0,25
3. Объем реализации продукции в базовом году, тыс. шт.	5000	1000	6500	2500	1250	3000
4. Объем реализации продукции в текущем году, тыс. шт.	4600	1800	6200	3300	1300	4000
Вариант 2						
1. Себестоимость единицы продукции, р.	60	120	150	90	130	50

Продолжение табл. 8.4

Показатели	Группа изделий предприятия					
	1	2	3	4	5	6
2. Норматив рентабельности, коэф.	0,30	0,20	0,35	0,25	0,15	0,40
3. Объем реализации продукции в базовом году, тыс. шт.	2100	1700	4500	2900	1400	3500
4. Объем реализации продукции в текущем году, тыс. шт.	1800	2500	5000	3100	1950	3800
Вариант 3						
1. Себестоимость единицы продукции, р.	150	60	200	240	75	130
2. Норматив рентабельности, коэф.	0,30	0,15	0,25	0,40	0,20	0,18
3. Объем реализации продукции в базовом году, тыс. шт.	5000	8000	1450	3000	6500	4000
4. Объем реализации продукции в текущем году, тыс. шт.	5400	8200	1200	3350	7000	4400
Вариант 4						
1. Себестоимость единицы продукции, р.	90	130	50	110	250	80
2. Норматив рентабельности, коэф.	0,25	0,40	0,20	0,18	0,30	0,35

Продолжение табл. 8.4

Показатели	Группа изделий предприятия					
	1	2	3	4	5	6
3. Объем реализации продукции в базовом году, тыс. шт.	3100	1900	3800	6500	2500	1250
4. Объем реализации продукции в текущем году, тыс. шт.	4000	2300	3500	6800	2750	2000
Вариант 5						
1. Себестоимость единицы продукции, р.	150	200	175	85	210	250
2. Норматив рентабельности, коэф.	0,25	0,15	0,35	0,30	0,40	0,24
3. Объем реализации продукции в базовом году, тыс. шт.	1450	3200	6000	1800	1750	1000
4. Объем реализации продукции в текущем году, тыс. шт.	1850	3500	6300	2500	2250	900
Вариант 6						
1. Себестоимость единицы продукции, р.	60	200	240	130	75	50
2. Норматив рентабельности, коэф.	0,40	0,20	0,18	0,25	0,20	0,30

Окончание табл. 8.4

Показатели	Группа изделий предприятия					
	1	2	3	4	5	6
3. Объем реализации продукции в базовом году, тыс. шт.	6200	2300	1300	5000	4300	3000
4. Объем реализации продукции в текущем году, тыс. шт.	6000	3000	1900	4500	4700	3250

8.6. Формы для заполнения

Форма 8.1

Расчет выручки от реализации продукции предприятия

Показатели	Вид продукции					
	1	2	3	4	5	6
1. Цена единицы продукции, р.						
2. Выручка от реализации продукции <i>i</i> -го вида в базовом году, тыс. р.						
3. Выручка от реализации продукции <i>i</i> -го вида в текущем году, тыс. р.						
4. Изменение выручки от реализации продукции <i>i</i> -го вида, тыс. р.						

Форма 8.2

Расчет средней величины изменения выручки от реализации продукции предприятия и среднего квадратического отклонения

Наименование показателя	Значение
1. Средняя величина изменения выручки от реализации продукции предприятия, тыс. р.	
2. Среднее квадратическое отклонение изменения выручки от реализации продукции предприятия, тыс. р.	
3. $(\mu + 0,5 \cdot \sigma)$	
4. $(\mu - 0,5 \cdot \sigma)$	

Форма 8.3

Определение этапа жизненного цикла изделия

Наименование изделия	Критерий сравнения	Этап ЖЦИ
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		

Определение рыночной доли
товарных групп предприятия

Товарная группа	Этап ЖЦИ	Выручка от реализации продукции в текущем году, тыс. р.	Рыночная доля продукции, %
Основная: 1) 2) ... Всего	Рост	Σ	
Поддерживающая: 1) 2) ... Всего	Зрелость	Σ	
Устаревшая: 1) 2) ... Всего	Спад	Σ	
ИТОГО		Σ	100

ВЫБОР СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Практическая работа № 9

Прогнозирование развития предприятия

Цель работы: приобретение навыков по разработке прогноза показателей развития предприятия; ознакомление с методами прогнозирования.

9.1. Методические указания

Стратегия развития предприятия описывается системой целевых показателей, характеризующих конечные результаты его деятельности в области:

объемов реализации продукции;
политики обновления продукции;
политики изменения качества продукции;
технической политики производства.

К числу прогнозируемых показателей относятся:

Показатель *«обновление продукции»* (K_o) – характеризует долю новой продукции (в процентах) в общем объеме реализованной продукции предприятием (B_p).

Показатель *«качество продукции»* (K_k) – характеризует долю (в процентах) конкурентоспособной продукции, т.е. соответствующей лучшим зарубежным и отечественным аналогам, в общем объеме продукции, реализованной предприятием (B_p).

Показатель *«производительность труда»* ($K_{птр}$) – характеризует объем реализованной продукции, приходящейся на одного среднесписочного промышленно-производственного работника предприятия.

Показатель *«себестоимость единицы продукции»* ($S_{п}$) – характеризует затраты на производство и реализацию одного изделия предприятия.

Прогноз вариантов изменения вышеназванных целевых показателей работы предприятия осуществляется на три года. При этом используются два подхода к прогнозированию:

1. Прогнозирование по среднегодовым темпам изменения показателей.

Расчет среднегодовых темпов изменения целевых показателей для определения их прогнозных значений на три года осуществляется по формуле

$$I_{Pi} = T \sqrt[T]{\frac{Y_{iT}}{Y_{i1}}}, \quad (9.1)$$

где Y_{iT} – значение целевого показателя за Т-й (последний год временного ряда) и 1-й (базовый) год;

Y_{i1} – значение целевого показателя за 1-й используются следующие: объем реализации продукции; коэффициент обновления продукции; коэффициент качества продукции; производительность труда; себестоимость единицы продукции.

Прогнозные значения показателей при этом подходе определяются по формуле

$$Y_{it} = Y_{it-1} \cdot I_{Pi}, \quad (9.2)$$

где Y_{it} – значение целевого показателя в году t;

Y_{it-1} – значение целевого показателя в предыдущем году.

2. Прогнозирование на основе выявления основных тенденций (тренда) изменения показателей во времени.

В этом подходе к прогнозированию время (t) является обобщающим показателем, отражающим совокупность основных факторов, влияющих на целевые показатели. Для выявления основных тенденций (тренда) изменения показателей во времени необходимо по каждому целевому показателю осуществить подбор функции, описывающей закономерность из-

менения уровня целевого показателя от времени. В общем виде функция имеет следующую форму

$$Y_{it} = f_i(t) \quad (9.3)$$

Аналитическая форма функции $f_1 \dots f_n$ определяется на основании анализа статистического материала аппаратом регрессионного анализа. Для расчетов коэффициентов регрессионных уравнений рекомендуется метод наименьших квадратов при гипотезе линейной зависимости значений целевых показателей от времени.

Расчет параметров регрессионной модели производится по стандартным формулам метода наименьших квадратов вручную или с помощью ПК (по стандартным программам регрессионного анализа). Уравнение регрессии при этом имеет следующий вид

$$Y_{it} = a_0 + a_1 \cdot t, \quad (9.4)$$

где a_0 и a_1 – коэффициенты уравнения регрессии;
 t – период (год), на который делается прогноз ($t = 8, t = 9, t = 10$).

Для решения уравнения регрессии используется следующий алгоритм:

1) Рассчитывается среднее значение целевого показателя:

$$Y_{iCP} = \frac{\sum_{t=1}^T Y_{it}}{T}, \quad (9.5)$$

где $t = 1 \dots T$ – количество лет периода, за который имеются исходные данные.

2) Устанавливается (по данным таблицы) среднее значение периода (t_{CP}), соответствующее среднему значению целевого показателя (Y_{iCP}).

3) Определяется коэффициент a_1 уравнения регрессии:

$$a_1 = \frac{\sum_{t=1}^T Y_{it} \cdot t - T \cdot Y_{iCP} \cdot t_{CP}}{\sum_{t=1}^T t^2 - T \cdot t_{CP}^2}. \quad (9.6)$$

4) Определяется коэффициент a_0 уравнения регрессии:

$$a_0 = Y_{iCP} - a_1 \cdot t_{CP}, \quad (9.7)$$

5) Записывается уравнение регрессии с рассчитанными коэффициентами (формула 9.4).

6) На основании уравнения регрессии для каждого периода времени определяется расчетное значение целевого показателя Y_{iPAC} .

7) Вычисляется среднее квадратическое отклонение:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (Y_{it} - Y_{iPAC})^2}{T - k}}, \quad (9.8)$$

где k – число переменных в уравнении.

8) Определяется среднее линейное отклонение:

$$\eta = \frac{\sum_{t=1}^T /U_{it}/}{T}. \quad (9.9)$$

9) Рассчитывается коэффициент вариации:

$$V = \frac{\sigma}{Y_{iCP}}. \quad (9.10)$$

Чем меньше значение коэффициента вариации, тем более полученное уравнение соответствует исходным данным,

так как тем ближе расчетная линия регрессии к эмпирической линии.

10) Определяется значение целевого показателя для трех лет (исходная величина для прогнозной оценки - $Y_{itPACЧ}$).

11) Производится оценка точности прогноза на основе следующих условий и формул:

$$|Y_{itФАКТ} - Y_{itPACЧ}| < \sigma_t \cdot t_{табл}. \quad (9.11)$$

Следовательно, фактическое значение целевого показателя будет лежать в пределах:

$$Y_{itPACЧ} - \sigma_t \cdot t_{табл} < Y_{itФАКТ} < Y_{itPACЧ} + \sigma_t \cdot t_{табл}, \quad (9.12)$$

где $t_{табл}$ – соответствующее значение критерия Стьюдента для доверительного уровня α (при значении вероятности 95% ($\alpha = 5\%$) $t_{табл} = 2,365$).

$$\sigma_t = Y_{itPACЧ} \cdot V. \quad (9.13)$$

12) Рассчитывается коэффициент корреляции для оценки тесноты связи при линейной зависимости.

$$r = \frac{\sum_{t=1}^T y_{it} \cdot t - \frac{\sum_{t=1}^T y_{it} \cdot \sum_{t=1}^T t}{T}}{\sqrt{\left[\left(\sum_{t=1}^T t^2 - \frac{(\sum_{t=1}^T t)^2}{T} \right) \cdot \left(\sum_{t=1}^T y_{it}^2 - \frac{(\sum_{t=1}^T y_{it})^2}{T} \right) \right]}}. \quad (9.14)$$

Коэффициент корреляции принимает значения от -1 до +1, показывая не только тесноту, но и направление связи. Знак «+» указывает на прямую зависимость между результативным

и факторным признаками, знак «—» на обратную зависимость между ними. Если $r=0$, то связь между признаками отсутствует. Чем ближе r к единице, тем теснее связь между рассматриваемыми признаками.

Характер связи определяется величиной коэффициента корреляции на основании данных табл. 9.1.

Таблица 9.1

Характер связи между показателями уравнения регрессии

Значение коэффициента корреляции	Теснота связи
$0 < r \leq \pm 0,3$	практически отсутствует
$\pm 0,3 < r \leq \pm 0,5$	слабая
$\pm 0,5 < r \leq \pm 0,7$	умеренная
$\pm 0,7 < r \leq \pm 1,0$	сильная

Уравнение регрессии составляется и решается пять раз, поскольку прогнозу подвергаются пять оценочных показателей:

- объем реализации продукции;
- коэффициент обновления продукции;
- коэффициент качества продукции;
- производительность труда;
- себестоимость единицы продукции.

После завершения всего цикла расчетов обосновывается выбор варианта прогнозных значений целевых показателей на предстоящие три года. При выборе варианта прогноза развития предприятия необходимо помнить, что целевые показатели взаимозависимы, и учитывать следующие соображения:

рост обновления продукции чаще всего связан с повышением ее качества, при этом невозможно достичь высоких темпов роста производительности труда и снижения себестоимости;

сложно достичь одинаково высоких темпов роста объемов реализации продукции и ее обновления и т.п.

9.2. Содержание работы

В ходе выполнения работы студенты разрабатывают прогноз вариантов изменения целевых показателей предприятия на три года с использованием двух подходов:

по среднегодовым темпам изменения показателей;

на основе выявления основных тенденций (тренда) изменения показателей во времени.

Полученные два варианта прогнозов целевых показателей анализируются и выбираются наиболее вероятные значения показателей. На основе выявленных показателей обосновывается стратегия развития предприятия.

9.3. Порядок выполнения работы

1. На основании исходных данных в соответствии с вариантом рассчитать среднегодовые темпы изменения целевых показателей (каждого из 5 предложенных). Результаты расчета отразить в форме 9.1.

2. Используя метод прогнозирования по среднегодовым темпам изменения показателей определить прогнозные значения показателей на три года. Результаты расчета представить в форме 9.1.

3. Составить и решить уравнения регрессии для каждого оценочного показателя деятельности предприятия (определить коэффициенты уравнения регрессии и коэффициент корреляции для оценки тесноты связи). Промежуточные результаты расчетов отразить в формах 9.2 и 9.3.

4. По методу прогнозирования на основе выявления основных тенденций (тренда) изменения показателей во времени произвести расчет прогнозных значений оценочных показателей для трех лет. Результаты расчета отразить в форме 9.4.

5. Проанализировать полученные варианты прогноза целевых показателей. Выбрать из них наиболее вероятные значения показателей (наименьшие). Результаты представить в форме 9.6.

6. Используя информацию, представленную в методических указаниях, обосновать стратегию развития предприятия.

9.4. Содержание отчета

1. Цель работы

2. Прогнозирование по среднегодовым темпам изменения показателей, включая расчет среднегодовых темпов изменения целевых показателей и определение прогнозных значений показателей на три года (форма 9.1).

3. Прогнозирование на основе выявления основных тенденций (тренда) изменения показателей во времени, включая составление уравнения регрессии, нахождение его коэффициентов и коэффициента тесноты связи, а также расчет прогнозных значений оценочных показателей на три года (формы 9.2, 9.3, 9.4).

4. Выбор варианта прогноза развития предприятия (форма 9.5).

5. Выводы, касающиеся стратегии развития предприятия.

9.5. Исходные данные для выполнения работы

Таблица 9.2

Целевые показатели деятельности предприятия

Показатель	Значения по годам						
	1	2	3	4	5	6	7
1 вариант							
Объем реализации продукции, Вр, млн р.	12006	12819	13615	14673	17796	18951	20500
Обновление продукции, Ко, %	10	10	13	15	16	18	21
Качество продукции, Кк, %	13	14	17	20	28	40	55
Производительность труда, Кпр, тыс. р./чел.	130	150	150	160	200	240	310
Себестоимость единицы продукции, Sp, тыс. р.	97	96	96	95	92	89	89
2 вариант							
Объем реализации продукции, Вр, млн р.	11500	11680	12060	12739	13855	15276	17350
Обновление продукции, Ко, %	20	23	25	26	30	35	40
Качество продукции, Кк, %	32	35	37	45	50	50	58
Производительность труда, Кпр, тыс. р./чел.	180	200	220	235	240	290	350
Себестоимость продукции, Sp, тыс. р.	110	105	98	95	87	87	84

Окончание табл. 9.2

Показатель	Значения по годам						
	1	2	3	4	5	6	7
Вариант 3							
Объем реализации продукции, Вр, млн р.	10850	11036	11965	12740	14278	15980	17530
Обновление продукции, К _О , %	18	20	20	24	31	35	38
Качество продукции, К _К , %	42	44	50	57	60	63	65
Производительность труда, К _{ПР} , тыс. р./чел.	140	160	150	180	210	230	260
Себестоимость единицы продукции, S _П , тыс. р.	85	81	77	76	73	72	70
Вариант 4							
Объем реализации продукции, Вр, млн р.	15430	16225	16870	17436	19420	21548	22775
Обновление продукции, К _О , %	5	6	6	7	9	13	16
Качество продукции, К _К , %	33	34	37	37	42	44	46
Производительность труда, К _{ПР} , тыс. р./чел.	230	250	280	330	370	440	460
Себестоимость единицы продукции, S _П , тыс. р.	55	53	49	46	44	40	38

9.6. Формы для заполнения

Форма 9.1

Прогнозирование по среднегодовым темпам
изменения показателей

Целевые показатели	Среднегодовые темпы изменения целевых показателей, T_p	Прогнозные значения показателей по годам, Y_{it}		
		8 год	9 год	10 год
Объем реализации продукции, V_p , млн р.				
Обновление продукции, K_o , %				
Качество продукции, K_k , %				
Производительность труда, $K_{пр}$, тыс. р./чел.				
Себестоимость единицы продукции, S_p , тыс. р.				

Форма 9.2

Данные для расчета коэффициентов
уравнения регрессии

t	Y_{it}	$Y_{itФАКТ} \cdot t$	t^2	$Y_{itРАСЧ}$	$\pm U_t = Y_{it} - Y_{itРАСЧ}$	U_t^2
1						
2						
3						
4						
5						

Окончание формы 9.2

t	Y_{it}	$Y_{itФАКТ} \cdot t$	t^2	$Y_{itРАСЧ}$	$\pm U_t = Y_{it} - Y_{itРАСЧ}$	U_t^2
6						
7						
Итого	Σ	Σ	Σ	-	Σ	Σ

Форма 9.3

Оценка точности прогноза целевых значений показателей

Год, t	Исходная величина для прогнозной оценки	С вероятностью 95 % значение целевого показателя будет лежать в пределах	
		от	до
8			
9			
10			

Форма 9.4

Прогнозирование на основе выявления основных тенденций (тренда) изменения показателей во времени

Коэффициенты уравнения регрессии	Уравнение регрессии	Коэффициент корреляции	Прогнозные значения показателей		
			8 год	9 год	10 год
Объем реализации продукции, V_p , р.					
Обновление продукции, K_o , %					
Качество продукции, K_k , %					

Окончание формы 9.4

Коэффициенты уравнения регрессии	Уравнение регрессии	Коэффициент корреляции	Прогнозные значения показателей		
			8 год	9 год	10 год
Производительность труда, $K_{ПР}$, тыс. р./чел					
Себестоимость единицы продукции, $S_{П}$, р.					

Форма 9.5

Выбор варианта прогноза развития предприятия

Показатель	Вариант прогноза	8 год	9 год	10 год
V_p	1			
	2			
	оптимальный прогноз			
K_o	1			
	2			
	оптимальный прогноз			
K_k	1			
	2			
	оптимальный прогноз			
$K_{ПР}$	1			
	2			
	оптимальный прогноз			
$S_{П}$	1			
	2			
	оптимальный прогноз			

Примечание: 1 – результаты прогнозирования по среднегодовым темпам изменения показателей; 2 – результаты прогнозирования на основе выявления основных тенденций (тренда) изменения показателей во времени.

10. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Целью курсовой работы является разработка стратегического плана развития предприятия. В процессе выполнения курсовой работы студенты могут использовать данные, полученные в ходе прохождения практики на различных предприятиях, а также информацию о хозяйствующих субъектах, имеющуюся в открытом доступе в сети Интернет.

Этапы выполнения курсовой работы:

1. Выбор объекта исследования.
2. Характеристика деятельности предприятия и его продукции (работ, услуг) (описание существующего бизнеса).
3. Формулирование видения и миссии предприятия.
4. Установление границ стратегического анализа. Анализ отрасли.
5. Применение инструментов стратегического анализа:
 - 5.1. Анализ макросреды предприятия. PEST-анализ.
 - 5.2. Анализ микросреды предприятия и его конкурентной позиции.
 - 5.3. Анализ внутреннего потенциала предприятия.
 - 5.4. SWOT-анализ предприятия.
6. Формирование стратегических целей и задач.
7. Выбор стратегических направлений развития предприятия

1. Объект исследования курсовой работы

В качестве объекта исследования студенты выбирают коммерческое предприятие (организацию) любой организационно-правовой формы собственности, осуществляющее деятельность как на территории Российской Федерации, так и за ее пределами. В работе может анализироваться деятельность крупных, средних (численность работающих от 101 до 200 человек) и малых предприятий (численность работающих от 1 до 100 человек и выручка от реализации товаров (услуг) не более 400 млн. р. в год).

Объект исследования студент выбирает самостоятельно, но согласовывает его с руководителем до начала выполнения курсовой работы. При этом целесообразно ориентироваться на диверсифицированные субъекты хозяйствования, производящие широкий ассортимент продукции (работ, услуг) и функционирующие на нескольких рынках (рыночных сегментах).

2. Характеристика деятельности предприятия и его продукции (работ, услуг)

Для выполнения этого раздела целесообразно воспользоваться рекомендациями П.Ф. Друкера в отношении исследования организации [6]. Друкер рекомендует сформулировать ответы на следующие вопросы:

1. В чем заключается бизнес?
2. Кто является потребителями продукции/услуг?
3. Что представляет ценность для потребителей?
4. Каковы результаты деятельности организации?
5. Каковы ее дальнейшие планы?

В развитие этих вопросов необходимо указать какие товары или услуги предлагает предприятие и на каких рынках.

Информацию, необходимую для ответов на вышеперечисленные вопросы частично можно почерпнуть из содержания видения и миссии анализируемого предприятия.

В приложении Б приведен пример описания существующего бизнеса конкретной компании. По аналогии с примером студент привести характеристику деятельности исследуемого объекта.

3. Формулирование видения и миссии предприятия

Видение – «это качественно определенная, вдохновляющая на движение вперед цель, образ желаемого будущего» [1, С. 30]. Под видением нельзя подразумевать какую-то программу или проект, реализуемые во времени. Видение – это

идеальная картина будущего предприятия в контексте того, что оно предполагает делать и чего достичь в перспективе.

Миссия – это программное заявление менеджмента предприятия (может быть краткое или развернутое), в котором отражаются «все аспекты согласования интересов различных групп и основные характеристики организации» [1, С. 31]. Миссия должна отражать уникальные особенности развития предприятия.

В качестве основных элементов миссии специалисты выделяют:

- 1) определение области конкуренции;
- 2) стратегическое намерение или видение;
- 3) компетентность персонала и конкурентные преимущества;
- 4) основные заинтересованные группы.

Подробнее об этом речь шла в практической работе № 3 (стр. 5 - 13). По аналогии с заданием к работе необходимо в нескольких емких фразах на основе оценки текущего состояния дел на анализируемом предприятии сформулировать видение и разработать систему его измерения (индикаторы оценки), с помощью которых можно будет впоследствии более четко отслеживать достигнутые результаты.

На основе имеющегося шаблона требуется сформулировать миссию анализируемого предприятия.

В случае если предприятие имеет ранее сформулированные видение и миссию – их необходимо привести в данном разделе и сделать выводы о том, чем действующие варианты формулировок принципиально отличаются от предложенных.

Пример видения и миссии реальных субъектов хозяйствования приведен в Приложении А.

4. Установление границ стратегического анализа.

Анализ отрасли

В процессе выполнения курсовой работы требуется установить три границы исследования:

1) Отраслевые границы: необходимо определить, к какой отрасли экономики относится бизнес объекта исследования. В экономике России выделяются следующие отрасли:

электроэнергетика

топливная промышленность

черная и цветная металлургия

машиностроение и металлообработка

химическая и нефтехимическая

лесная, деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная

легкая промышленность

пищевая промышленность

торговля

строительство

транспорт

связь

сельское хозяйство и др.

В частности, бизнес компании «*Makers Logistics*», рассматриваемой в приложении Б, относится к транспортной отрасли экономики.

2) Территориальные границы: требуется установить географические границы и определить, на какой территории предполагается развивать бизнес в прогнозируемый период. Например:

территории Российской Федерации и ближнего Зарубежья (стран СНГ);

конкретные регионы Российской Федерации;

рынок стран Европейского Союза (ЕС) и др.

3) Временные границы: устанавливается временной период исследования, а также период прогнозирования. Например, работу предприятия целесообразно анализировать за последние год, 3 года, 5 лет и т.д. по различным качествен-

ным и количественным показателям, отражающим характер деятельности предприятия. Прогноз же строится на долгосрочную перспективу – 5-10 лет.

Под анализом отрасли понимается структурированный анализ и обзор какой-либо хозяйственной отрасли экономики (в отношении ее участников и отличительных признаков). При этом под хозяйственной отраслью понимается совокупность предприятий, функционирующих и конкурирующих на одном потребительском рынке с аналогичной продукцией или услугами. Хозяйственная отрасль может охватывать как производственную сферу, так и сферы распределения и потребления определенных товаров и услуг.

Цель отраслевого анализа заключается в установлении привлекательности конкретной отрасли в целом и ее отдельных товарных рынков в отдельности в контексте выявления потенциальной прибыльности отрасли и идентификации движущих сил, способствующих увеличению или сокращению ее прибыльности.

Проведение отраслевого анализа заключается в получении ответов на следующие вопросы:

1. Размер отрасли (годовой оборот (долл., р.).
2. Общий объем производства (т, шт., м³ и т. п.).
3. Скорость роста отрасли (долл., р./год; т./год, шт./год и т.п.).
4. Стадия жизненного цикла экономического развития отрасли (раннее развитие, быстрый рост и подъем, ранняя зрелость, поздняя зрелость, насыщение, стагнация, старение, спад).
5. Масштаб конкуренции (местная, региональная, национальная, международная, глобальная).
6. Число конкурентов и их относительная величина (например, отрасль представлена многочисленными мелкими предприятиями или в ней доминируют несколько крупных компаний);
7. Структура конкуренции (относительные рыночные доли конкурентов).

8. Число потребителей и их финансовые возможности.

9. Преобладающая вертикальная интеграция (наличие, преобладание интеграции «вперед» или «назад»).

Вертикальная интеграция «вперед» (к потребителю) – интеграция «производство - дистрибуция (распределение)». В этом случае предприятие начинает оказывать дополнительные услуги, например, заниматься упаковкой своего товара, доставкой его потребителю собственным транспортом и т.п.

Вертикальная интеграция «назад» (к поставщику) – интеграция «производство – добыча и производство сырья». Рост предприятия происходит за счет приобретения, либо же усиления контроля над поставщиками.

10. Входные барьеры – препятствия, которые необходимо преодолеть для организации бизнеса и успешной конкуренции в отрасли. Например, «входными барьерами» для новых конкурентов являются:

значительный объем необходимых капиталовложений;

экономия на масштабах производства, что дает преимущество по издержкам существующим фирмам;

высокие издержки, связанные со сменой поставщика технологий, приобретением нового оборудования, обучением персонала и т.п.;

сложный доступ к каналам распределения;

патентная защита;

протекционистская государственная политика, направленная на защиту отечественных производителей;

приверженность потребителей к знакомым товарным маркам.

11. Выходные барьеры (простота и легкость выхода, каковы потери при выходе, ликвидность бизнеса). Уровень «выходных барьеров» может быть связан с большими затратами на ликвидацию предприятия (малоликвидное специальное оборудование, восстановление земли и т.п.); необходимостью списания крупных инвестиций; политикой государства, стимулирующей отрасли посредством налоговых льгот и др. Соотношение уровней «входных» и «выходных» рыночных

барьеров дает представление о мобильности предприятия и привлекательности его бизнеса в определенной СЗХ (рис. 10.1).

		Выходные барьеры	
		<i>Низкие</i>	<i>Высокие</i>
Входные барьеры	<i>Высокие</i>	Низкая, стабильная прибыль	Низкая, рискованная прибыль
	<i>Низкие</i>	Высокая, стабильная прибыль	Высокая, рискованная прибыль

Рис. 10.1. Матрица привлекательности СЗХ по соотношению рыночных барьеров [15, С. 15].

12. Происходящие изменения технологии производства (непрерывные незначительные изменения, значительные обновления, радикальные обновления (технологический прорыв)).

13. Происходящие изменения выпускаемой продукции (услуг) (непрерывные незначительные, значительные обновления, радикальные обновления).

14. Является ли продукция (услуги) конкурентов высоко индивидуализированными (индивидуальными), слабо индивидуализированными (серийными), идентичными (массовыми)?

15. Могут ли конкуренты использовать эффект масштаба при осуществлении закупок, производстве, транспортировке, маркетинге или рекламе? *Эффект масштаба* (или

экономию на масштабах) сводится к достижению более низких издержек на единицу продукции по сравнению с конкурентами за счет больших объемов производимой продукции и сбытовой деятельности.

16. Значителен ли для отрасли «опыт, полученный на практике»?

17. Является ли высокий коэффициент использования производственных мощностей решающим для достижения низких издержек производства?

18. Какова средняя прибыльность для отрасли?

19. Каков средний объем продаж на одного работающего?

20. Какова отраслевая капиталоемкость?

21. Какова чувствительность отрасли к состоянию экономики в регионе, стране, мире?

22. Каково соотношение - «потребность в капитале / увеличение объема производства»?

Анализ отраслевой структуры является предпосылкой последующего формирования двух видов стратегий: корпоративной и бизнес-стратегии.

В основе корпоративной стратегии заложен поиск решений относительно того, какие отрасли предприятие должно охватить своей деятельностью и каким образом требуется распределять свои ресурсы. Для принятия решения потребуется оценить привлекательность различных отраслей с позиции их потенциальной прибыльности.

Бизнес-стратегия предприятия ориентирована на достижение им конкурентного преимущества в выбранной отрасли. В ходе анализа потребительских предпочтений, а также способов, посредством которых предприятие конкурирует с другими субъектами хозяйствования, потребуется установить общие источники ключевых факторов успеха (конкурентных преимуществ) в отрасли.

В Приложении Д приведен пример анализа хозяйственной отрасли по производству серной кислоты.

Основными источниками информации при проведении отраслевого анализа являются: специализированные исследования консалтинговых фирм; исследования отраслевых торгово-промышленных ассоциаций; отраслевые периодические издания; деловая пресса; источники государственной статистики; публикации в научных журналах, монографии и др.

Результаты отраслевого анализа целесообразно представить в табл. 10.1. Значения показателей проставляются только в том случае, если их можно измерить.

Таблица 10.1

Ключевые показатели развития отрасли

Показатели развития отрасли	Значение показателя, ед. измерения	Характеристика показателя
1. Размер отрасли	р.	
2. Общий объем производства	шт.	
3. Скорость роста отрасли	р.	
4.....		

По результатам проведенного анализа необходимо сделать вводы о ключевых факторах успеха предприятий, функционирующих в анализируемой отрасли, и степени ее привлекательности.

5. Применение инструментов стратегического анализа

В процессе хозяйственной деятельности каждому субъекту хозяйствования приходится постоянно взаимодействовать с внешней средой. При этом основной задачей является поддержание баланса в этом взаимодействии. Можно выделить три процесса, в которые вовлечено любое предприятие:

- получение ресурсов из внешней среды;
- преобразования ресурсов в изделие или услугу;

передача изделия во внешнюю среду.

Обеспечить баланс между процессами преобразования, происходящими внутри предприятия, и процессами обмена с внешней средой призван стратегический менеджмент. Нарушение этого баланса вызывает появление проблемы предприятия. Для того, чтобы успешно управлять вышеназванными процессами, необходимо знать и понимать, что происходит как внутри предприятия, так и в его внешнем окружении. Для получения предсказуемых результатов деятельности предприятия необходимо с одной стороны – «просчитать» свои собственные действия, с другой стороны – хорошо ориентироваться в происходящем вокруг. Необходимо прогнозировать влияние внешней среды на процессы внутри предприятия результативность его деятельности.

В связи с этим важную роль в стратегическом менеджменте играет анализ среды предприятия:

макросреды;

микросреды;

внутренней среды.

5.1. Анализ макросреды предприятия. PEST-анализ

Макросреда – это система взаимосвязанных между собой факторов, оказывающих различное влияние на деятельность предприятия. В свою очередь, менеджмент предприятия практически не влияет на факторы макросреды. В ходе анализа необходимо не просто описать то, что происходит во внешней среде, а выявить и оценить силы, определяющие происходящие события. «Движущие силы, вызывающие те или иные изменения, могут одновременно воздействовать сразу на несколько факторов, вступать во взаимодействие, усиливая или нейтрализуя друг друга, однако возможно и их относительно независимое существование» [15, С. 19].

В данном разделе необходимо выявить наиболее значимые факторы макросреды, которые влияют или в перспективе могут повлиять на деятельность объекта исследования и являются контекстом для этой деятельности. PEST-анализ,

как аналитический инструмент, используется для «выявления, отслеживания и оценки тенденций и закономерностей, реально имеющих место в макроокружении, и способных вызвать потребность проведения изменений, для адекватной и заблаговременной подготовки бизнеса в новых (предстоящих) условиях существования». Подробнее об этом речь шла в практической работе № 3 (стр. 25 - 38). По аналогии с заданием к работе необходимо провести бальную оценку выявленных факторов макросреды по 10 бальной шкале с учетом веса (значимости) каждого фактора и провести PEST-анализ факторов макроокружения предприятия. В результате должны быть определены угрозы и возможности, открывающиеся для предприятия со стороны макросреды.

5.2. Анализ микросреды предприятия и его конкурентной позиции

Микросреда – это совокупность факторов ближайшего окружения, оказывающих непосредственное влияние на деятельность предприятия. Элементами микросреды являются: покупатели продукции и услуг предприятия; поставщики; конкуренты; рынок рабочей силы и контрактные аудитории. С ними предприятие постоянно контактирует в процессе своей финансово-хозяйственной деятельности, при этом оказывая существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия. Цель анализа микроокружения предприятия заключается в оценке его конкурентной позиции. В курсовой работе предлагается провести бальную оценку факторов микросреды по аналогии с факторами макросреды. Подробнее об этом речь шла в практической работе № 3 (стр. 25 – 38).

Для проведения анализа конкуренции на рынке необходимо:

1. Установить общее количество конкурентов, функционирующих на рынке.
2. Составить список наиболее значимых конкурентов.

3. Идентифицировать основных конкурентов анализируемого предприятия, их доли рынка, соотношение с долей рынка анализируемого предприятия.

4. Из числа основных конкурентов выделить наиболее опасных. Под опасными конкурентами понимаются те, которые в большей степени похожи на анализируемое предприятие. Различия между предприятием и конкурентами - основа его конкурентных преимуществ.

Для анализа конкурентной позиции предприятия могут использоваться следующие инструменты:

1. *Карты стратегических групп* - аналитический инструмент, позволяющий соединить исследование хозяйственной отрасли в целом и изучение позиции каждого предприятия – конкурента в отдельности. Данный инструмент целесообразно использовать в случае, если на рынке функционирует так много фирм-конкурентов, что не представляется возможным детально изучить каждого отдельного конкурента.

В стратегическую группу включаются конкуренты с аналогичным положением на рынке и близкими конкурентными подходами. Например:

«иметь сопоставимый ассортимент продукции;
использовать одинаковые виды каналов распределения;
быть одинаково вертикально интегрированными;
предлагать потребителям одинаковые услуги или сервисное обслуживание;

использовать одинаковые свойства продукции для привлечения потребителей одного и того же сегмента;

использовать аналогичные технические или технологические подходы;

продавать свою продукцию в одном и том же диапазоне цен и качества» [15, С. 31].

В случае если все предприятия на рынке используют аналогичные стратегии, отрасль будет состоять из одной стратегической группы. В случае же, если каждое из предприятий на рынке использует свой собственный конкурентный подход и занимает на рынке отличную от других конку-

рентную позицию, стратегических групп будет столько же, сколько и конкурентов. В этих двух крайних случаях практическая ценность использования инструмента карт стратегических групп снижается.

Технология построения карт стратегических групп заключается в следующем:

1) составляется перечень анализируемых предприятий-конкурентов;

2) устанавливаются конкурентные характеристики (существенные признаки), на основе сравнения которых будет проводиться классификация предприятий отрасли;

3) выбор из перечня характеристик наиболее важных для анализа пар существенных признаков, позволяющих провести дифференциацию конкурентов;

4) установить ранговую шкалу значений избранных характеристик;

5) отразить значения существенных признаков (координаты) анализируемых предприятий на двумерном графике, на осях которого расположены значения взаимно независимых конкурентных характеристик;

6) отнести предприятия, попавшие приблизительно в одно и то же стратегическое пространство (в соответствии с установленными существенными признаками), к одной стратегической группе;

7) обозначить границы стратегических групп в виде окружностей, диаметр которых должен быть пропорционален доле рынка, занимаемого этой стратегической группой в общем объеме рынка продаж анализируемой отрасли.

В результате получается двумерная карта стратегических групп, аналогичная той, которая представлена на рис. 10.2.

Качество (цена или
иная характеристика)

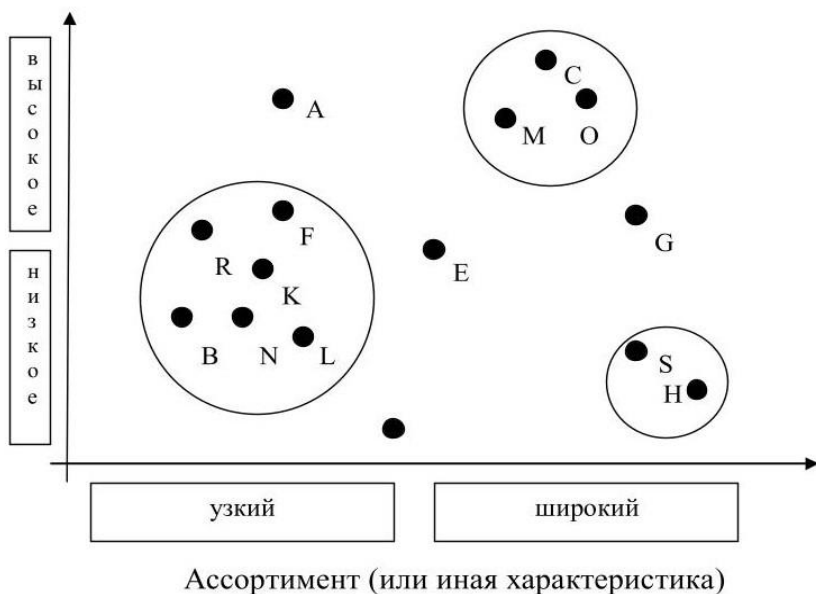


Рис. 10.2. Карта стратегических групп [15, С. 31].

В целях выявления многомерности оснований для отнесения предприятия к той или иной стратегической группе целесообразно построить несколько карт с разными парами существенных характеристик. Та группа предприятий, состав которой является наиболее устойчивым в различных двумерных пространствах и которая наиболее близка по своим характеристикам к исследуемому объекту, и должна быть подвергнута дальнейшему анализу.

Правила построения карт стратегических групп:

1. Две существенные характеристики, выбранные в качестве осей, не должны быть взаимозависимыми.
2. Между существенными характеристиками должна отсутствовать корреляция (т.е. увеличение показателя

по одной характеристике не должно приводить к линейному увеличению показателя по другой характеристике).

3. Выбранные существенные характеристики должны реально определять различия между анализируемыми предприятиями.

4. Используемые в качестве осей значения существенных характеристик не обязательно должны иметь количественные шкалы измерений (они, например, могут представлять собой различные классы).

Анализ карты стратегических групп проводится с целью более полного и глубокого понимания конкурентной борьбы между предприятиями отрасли. Необходимо понимать, что движущие силы и отношения между конкурентами зачастую могут благоприятствовать одним стратегическим группам и наносить вред другим. Предприятия, входящие в одну стратегическую группу, могут объединяться в различные союзы в целях оказания более активного давления на другие стратегические группы или создания дополнительных барьеров для входа на рынок (или в их стратегическую группу).

В ходе анализа требуется установить, существует ли зависимость прибыльности предприятия от силы или слабости рыночных позиций конкретной стратегической группы. Различия в прибыльности могут возникать в результате имеющих различия в степени рыночной власти в отношении поставщиков и потребителей, а также в результате различного давления со стороны товаров-заменителей из другой стратегической группы.

Далее необходимо идентифицировать положение анализируемого предприятия на карте стратегических групп. Очевидно, что чем больше предприятий сосредоточено в стратегической группе и чем теснее они расположены в ней, тем острее развивается между ними конкуренция. Предприятия, расположенные на карте в отдалении от других, ощущают менее острую конкуренцию (при этом они могут играть роль как лидера, так и аутсайдера).

Стратегический выбор сводится к тому, чтобы определить, куда на этой карте переместить анализируемое предприятие. Также необходимо по карте установить не менее трех основных конкурентов анализируемого предприятия и ответить на ряд вопросов в отношении них:

- преимущества товаров – конкурентов (услуг);
- недостатки товаров – конкурентов (услуг);
- финансовые ресурсы конкурентов;
- ценовая политика конкурентов;
- способы продвижения товаров – конкурентов (услуг).

2. *Профили конкурентных преимуществ (недостатков) предприятий* – это аналитический инструмент, позволяющий выявить основных конкурентов с помощью укрупненной системы оценок. На основе экспертных оценок строятся рыночные профили как действующих, так и потенциальных конкурентов. Под профилем понимается суммарная балльная оценка характеристик, определяющих известность предприятия целевой группе потребителей.

Критерием для отбора наиболее значимых для предприятия конкурентов является экспертная оценка по 10 балльной шкале.

Пример построения «рыночных профилей» предприятий представлен на рис. 10.3. По каждой из приведенных характеристик в соответствующей графе необходимо выставить балльную оценку. Ломаная линия, последовательно соединяющая оценки по всем характеристикам, называется профилем конкурентных преимуществ (недостатков) предприятия.

На основе анализа построенных профилей необходимо произвести оценку сильных и слабых сторон деятельности предприятия и его конкурентов; сделать выводы о том, по каким позициям анализируемое предприятие уступает и превосходит конкурентов; какие меры следует предпринять для улучшения существующих позиций и каким образом. Рекомендации должны касаться того, что предприятию требуется улучшить позиции, по которым оно отстаёт от конкурента, и с

ней среды анализируемого предприятия. Оценка производится в диагностической карте путем соединения ломаной линией конкретных точек, соответствующих оценке конкретного параметра.

В результате проведенного анализа необходимо оценить ресурсный потенциал анализируемого предприятия, его сильные и слабые стороны. Рекомендации должны касаться того, какие меры необходимо принять руководству предприятия для повышения его конкурентоспособности.

5.4. SWOT-анализ предприятия

SWOT-анализ позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны предприятия, а также потенциальные возможности и угрозы, исходящие из его ближайшего окружения (внешней среды). Достигается это за счет того, что менеджеры сравнивают внутренние силы и слабости предприятия с возможностями, которые дает им рынок. Исходя из качества соответствия, делается вывод о том, в каком направлении предприятие должно развивать свою деятельность, и определяются направления распределения ресурсов.

Применение SWOT-анализа позволяет систематизировать всю имеющуюся информацию и, видя ясную картину «поля боя», принимать взвешенные решения, касающиеся развития бизнеса.

Подробнее об этом речь шла в практической работе № 5 (стр. 47 – 57). По аналогии с заданием к работе необходимо составить перечень сильных и слабых сторон предприятия, а также перечень возможностей и угроз со стороны внешней среды; сформулировать проблемное поле и определить возможные пути решения выявленных проблем (то есть выявленной слабой стороны, с учётом имеющейся возможности и угрозы, учитывая при этом сильную сторону деятельности предприятия). Далее требуется провести количественную оценку сильных и слабых сторон предприятия и возможностей и угроз со стороны среды и определить наиболее реальные пути решения проблем предприятия.

Перечень факторов среды для SWOT-анализа приведен в Приложении В.

6. Формирование стратегических целей и задач предприятия

Цель – это конечное состояние, желаемый результат, который стремится достичь любое предприятие.

В процессе установления целей, ранее сформулированные видение и миссия предприятия преобразуются в конкретные направления развития, ориентиры на пути этого развития и желаемые результаты, которые требуется достичь в определенных временных рамках. Они направляют внимание и энергию на то, что должно быть выполнено.

Практика показывает, что предприятия, руководители которых установили измеримые цели по каждой группе ключевых показателей, а затем предприняли активные действия по их достижению, в большинстве случаев опережают те предприятия, руководители которых имели благие намерения, много работали и надеялись на успех.

Цели должны устанавливаться для каждого ключевого показателя (результата), который, по мнению менеджмента, важен для достижения успеха. При этом ключевые результаты определяются для каждого из основных аспектов деятельности предприятия:

финансов;

потребителей;

внутренних процессов (операций);

персонала и его развития.

Схематично причинно-следственная взаимосвязь основных аспектов деятельности предприятия представлены на рис. 10.4 [11]:



Рис.10. 4. Причинно-следственная взаимосвязь основных аспектов деятельности предприятия [15, С. 37].

Суть причинно-следственной связи заключается в следующем: «Если мы имеем правильно подобранный, обученный и мотивированный персонал и наши процессы и процедуры работают эффективно, то наши потребители будут удовлетворены и, следовательно, мы сохраним и увеличим наш бизнес» [15, С. 37].

К сожалению, на практике реализовать это сложнее, чем просто это декларировать.

Процесс установления целей – это более конкретный, чем видение и миссия, уровень принятия решений. Целеполагание является с одной стороны логическим процессом, а с другой стороны - искусством, определяемым опытом и интуицией высшего руководства. При этом необходимо помнить, что разрабатываемые цели должны соответствовать основными требованиями SMART. Об этом подробно говорилось в практической работе № 2 (стр. 14 – 24).

Процесс целеполагания является итеративным (повторяющимся) и включает в себя:

определение целей;

последующую их проверку на достижимость;
корректировку;
установление целей на планируемый период.

В соответствии с основными аспектами деятельности предприятия изначально формируются финансовые цели предприятия и ключевые финансовые показатели. Затем определяются рыночные стратегии и конкретные мероприятия, в результате осуществления которых эти показатели будут достигнуты. Устанавливаются рыночные показатели деятельности предприятия. Но поставленные цели так и останутся мечтами, если они не будут достигнуты за счет реализации разработанных стратегий. В свою очередь, для реализации стратегии необходимо выполнить запланированные мероприятия внутри предприятия, изменить внутренние процессы на операционном уровне.

Для внутренних процессов также необходимо установить соответствующие цели и критерии их достижения - показатели деятельности. После определения требований к внутренним процессам, следует установить требования для персонала, который должен выполнять эти процессы в соответствии с заданными показателями. Определяются необходимые знания и навыки, которыми должен обладать персонал, требования к проектированию рабочих мест, организации трудовых процессов.

В табл. 10.1 приведены рекомендации по формированию стратегических целей предприятия.

Таблица 10.1

Рекомендации по формированию стратегических целей
предприятия [15, С. 39-40]

Ключевая область	Возможные показатели оценки
Прибыльность (доходность, рентабельность)	Сумма прибыли, норма прибыли, доход на инвестированный капитал и др.
Положение на рынке	Доля рынка, объем продаж в денежном или натуральном выражении
Производительность	Отношение выхода к входу; издержки на единицу продукции
Инновации	Новые способы ведения бизнеса (новые технологии и методы организации производства, внедрение на новые рынки и др.) в денежных и других показателях
Продукция	Объем продаж, рентабельность (конкретного изделия или ассортимента изделий), выведение на рынок нового изделия, снятие устаревшего изделия с производства
Финансовые ресурсы	Движение денежной наличности, структура капитала, выпуск ценных бумаг, оборотный капитал, суммы дивидендов
Производственный потенциал	Величина производственных мощностей, сумма постоянных затрат, единицы продукции в натурном и денежном выражении
Организация (с точки зрения процесса)	Определяет изменения в структуре или деятельности; может выражаться любым количеством целей

Ключевая область	Возможные показатели оценки
Персонал	Выполнение трудовых функций и отношение к работе, профессиональное обучение, способы мотивации работников
Социальная ответственность	Виды деятельности, ориентированные на участие в решении острых социальных проблем (экологии, безработицы и др.)

В Приложении Е приведен пример формирования стратегических целей для конкретного предприятия, а в Приложении Ж – возможные показатели результативности стратегических целей.

На базе проведенного в разделе 5 стратегического анализа, используя информацию Приложений, по аналогии с заданием к практической работе № 2 в данном разделе необходимо сформулировать генеральную стратегическую цель исследуемого предприятия и сформировать комплекс стратегических целей развития предприятия по ключевым функциональным направлениям деятельности (маркетинг, финансы, персонал, производство и пр.). Результаты представить в табличной форме.

7. Выбор стратегических направлений развития предприятия

В данном разделе потребуется определить базовые стратегии роста и достижения конкурентного преимущества анализируемого предприятия, а также выбрать другие альтернативные варианты его стратегического поведения.

На выбор стратегических направлений развития предприятия оказывают влияние многочисленные ситуационные факторы, которые между собой могут образовать различные комбинации:

1. *Факторы состояния отрасли:* стадия жизненного цикла и структура отрасли, основные движущие силы и интенсивность конкуренции.

2. *Факторы рыночной позиции предприятия:* положение предприятия в отрасли, его потенциал с точки зрения рыночных возможностей.

3. *Масштаб деятельности предприятия:* особенности стратегий, связанные с размерами производственной деятельности субъекта хозяйствования.

4. *Фактор времени:* в неудачный момент времени реализация даже самой стратегии может привести к значительным проблемам. С течением времени рыночная ситуация может сильно поменяться. В этой связи стратегические решения необходимо принимать и воплощать в жизнь, «пока информация и допущения, на которых основаны анализ и оценка стратегических альтернатив, остаются релевантными точными» [15, С. 42]. Кроме того важно учитывать и вероятность опережения времени: не следует преждевременно реагировать на предстоящие изменения условий функционирования, так как в этом случае чрезмерно активные предприятия рискуют потерять достигнутые рыночные позиции.

5. *Приемлемый уровень риска.* Риск является объективным условием функционирования любого предприятия. Задача заключается в установлении приемлемого уровня риска, так как с одной стороны, высокая степень риска может привести к банкротству предприятия, а с другой стороны, умеренный и минимальный риск существенно снижает диапазон выбора стратегии. Для оценки уровня риска и, соответственно, определения степени вероятности успеха при различных сочетаниях «продукт – рынок» целесообразно использовать специальный инструмент стратегического анализа - «матрицу направлений роста предприятия», представленную на рис. 10.5. В матрице различные стратегические альтернативы предприятия увязаны с различным уровнем издержек.

Рынок	Продукт		
	существующий	новый, связанный с существующим	совершенно новый
Освоенный	Низкий риск (базовые издержки) Вероятность успеха – 90%.	Вероятность успеха – 60%.	Высокий риск (8-кратные издержки) Вероятность успеха – 30%.
Новый, связанный с освоенным	Вероятность успеха – 60%.	Вероятность успеха – 40%.	Вероятность успеха – 20%.
Совершенно новый	Высокий риск (4-кратные издержки) Вероятность успеха – 30%.	Вероятность успеха – 20%.	Очень высокий риск (12-16-кратные издержки) Вероятность успеха – 10%.

Рис. 10.5. Матрица направлений роста предприятия [15, С. 42].

Таким образом, на выбор стратегических альтернатив предприятия влияет множество факторов. В целях их изучения и построения многокритериальной модели стратегического поведения предприятия должны использоваться различные качественные и количественные методы планирования и прогнозирования и специальные инструменты стратегического анализа.

7.1. Выбор базовой стратегии развития предприятия

Существуют три основных типа базовой стратегии развития предприятия (рис.10.6) [20]:

- 1) стратегия стабильности;
- 2) стратегия роста;
- 3) стратегия сокращения.

Каждая из этих стратегических альтернатив имеет соответствующее количество типовых вариантов.

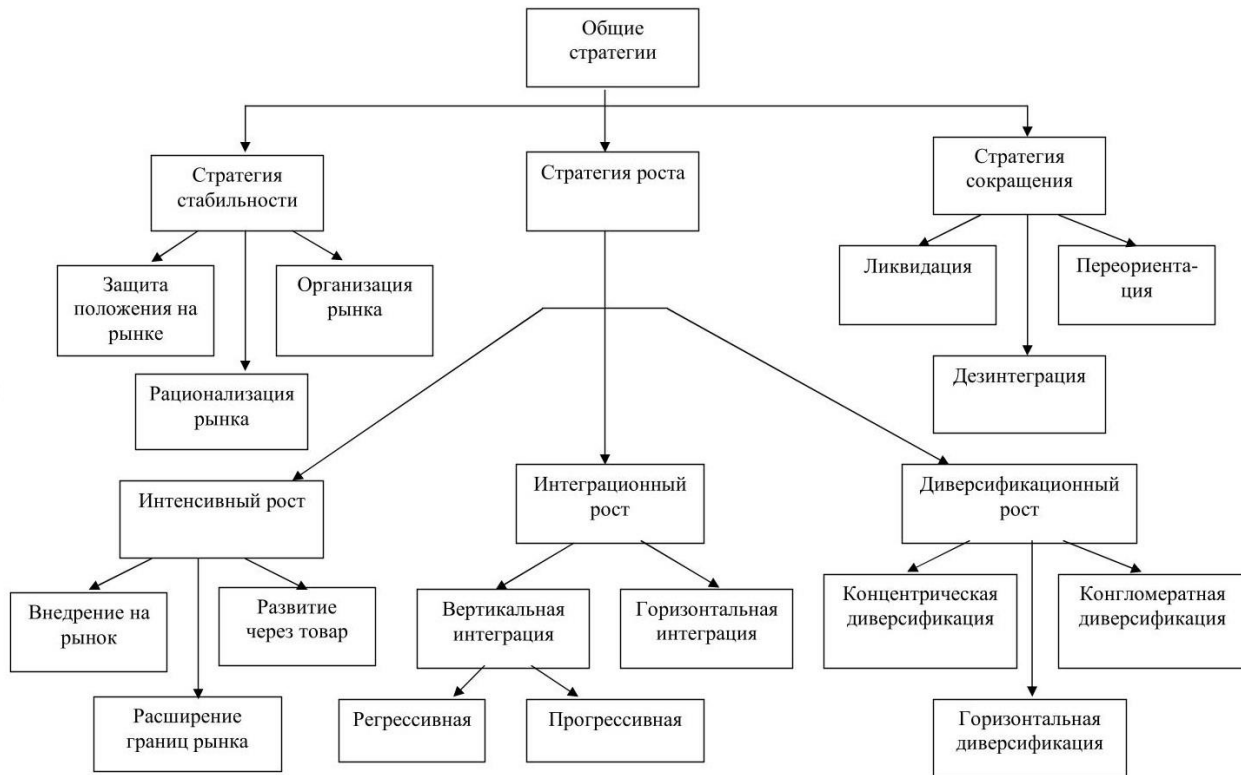


Рис.10.6. Классификация общих (базовых) стратегий предприятия [20]

Предприятие может выбрать один из них или применить определенные сочетания различных вариантов (что свойственно крупным диверсифицированным компаниям).

1. Стратегия стабильности ориентирована на сохранении конкурентной позиции предприятия на рынке и в связи с этим сосредоточена на существующих направлениях деятельности. Характерна для предприятий, удовлетворенных своим положением в зрелых отраслях промышленности со стабильной технологией.

Ее применяют преимущественно предприятия – лидеры, монополисты, доминирующие на рынке. Вариантами альтернативной стратегии стабильности могут являются:

- защита положения на рынке;
- рационализация рынка;
- организация рынка.

1.1. Защита положения на рынке: направлена, прежде на поддержание высокого уровня барьеров по проникновению на рынок, а также с мероприятиями, по активизации операционного маркетинга в контексте использования защитной политики ценообразования, усиления мер по стимулированию сбыта, укрепления сбытовой сети и др.

1.2. Рационализация рынка: ориентирована на реорганизацию обслуживаемых стратегических зон хозяйствования с целью сокращения затрат на производство продукции или повышение эффективности операционного маркетинга. Например, путем фокусирования на самых рентабельных сегментах, сокращения числа клиентов через установление минимального объема заказа, ухода из некоторых сегментов.

1.3. Организация рынка: сосредоточена на оказание влияние (в разрешенных законодательством пределах) на уровень экономической эффективности определенного сектора экономики. Например, при поддержке государственных органов управления установление правил конкурентной борьбы в соответствующей отрасли или заключение соглашения о сокращении или стабилизации производства (создание картеля).

2. Стратегия роста нацелена на повышение уровня развития предприятия по отношению к предыдущему стратегическому периоду. В качестве приоритетов роста могут выступать: объем продаж, прибыль, акционерный капитал, доля рынка и т.п. Стратегия роста наиболее актуальна для предприятий, работающих в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями.

2.1 Внутреннее развитие (интенсивный рост): ориентировано на достижение предприятием более высоких результатов в существующих сферах деятельности в пределах базового рынка. Повышение уровня развития предприятия, и соответственно - результатов его деятельности достигается за счет совершенствования существующего бизнеса и задействования скрытых «внутренних» резервов. Применение подобной стратегии целесообразно в случае, если предприятие еще не до конца исчерпало свои возможности, связанные с производимой продукцией (услугами) и базовым рынком.

2.2. Внешний рост: предусматривает две стратегические альтернативы развития предприятия:

а) интеграционный рост путем экспансии за счет интеграционных процессов в пределах отраслевой производственной цепочки;

б) диверсификационный рост путем освоения новых сфер деятельности вне рамок основного бизнеса.

Стратегии внешнего роста целесообразны в случае, если возможностей внутреннего роста недостаточно для ликвидации разрыва между реальными и планируемыми показателями. В этом случае стратегическое преимущество будет создаваться за счет присоединения и интегрирования новых элементов бизнеса. И это может быть значительно эффективнее, чем внутреннее развитие этих элементов в рамках анализируемого предприятия.

В основе стратегий интеграционного роста лежит слияние, поглощение и создание совместных предприятий, которые могут иметь разнообразные формы. По характеру решаемых задач можно выделить следующие типы поглощения:

вертикальный – поглощается поставщик или потребитель;

горизонтальный – поглощается конкурент;

с целью развития продукта – поглощается предприятия с целью создания единого комплекта изделий;

с целью расширения рынка – поглощается родственное предприятие, функционирующее на другом рынке.

Основными организационными формами интеграции предприятий в настоящее время являются: концерны, холдинги, конгломераты, картели, консорциумы, финансово-промышленные группы (ФПГ), корпорации, транснациональные корпорации (ТНК).

Более подробная характеристика стратегий роста представлена в Приложении 3.

3. Стратегия сокращения (отступления) – предусматривает установление целей предприятия на уровне ниже, чем достигнутые в предыдущем стратегическом периоде. Варианты стратегии сокращения целесообразно использовать в период экономического спада, а также в случае, если для показателей деятельности предприятия характерна тенденции к ухудшению. Тем не менее, для многих предприятий временное отступление является способом сохранения предприятия и обеспечения его эффективной деятельности в будущем за счет рационализации и переориентации производства.

Выбор стратегии развития для конкретного предприятия зависит от специфики его деятельности; целей и ожиданий менеджмента или собственников; состояния и динамики внешней и внутренней среды и других факторов.

7.2. Выбор базовой стратегии достижения конкурентного преимущества

Конкурентное преимущество предприятия – это «превосходство, более высокая компетентность в какой-либо сфере деятельности по сравнению с конкурирующими фирмами. Конкурентоспособность отражает эффективность использования ресурсов. Для обеспечения конкурентоспособности субъект хозяйствования должен стремиться к наиболее полному и эффективному использованию имеющихся в его распоряжении, а также приобретаемых для будущего производства всех видов ресурсов. В случае достижения конкурентного преимущества предприятие реализует ряд других долгосрочных целей деятельности, таких как: получение максимальной прибыли, увеличение акционерного капитала, удовлетворение потребностей покупателей, увеличение ценности фирмы и т. д.» [12, с. 208].

Типовые стратегии конкурентного преимущества разработаны М. Портером (рис. 10.7). В модели Портера присутствуют две составляющие стратегического выбора.

Первая составляющая стратегического выбора – тип конкурентного преимущества. По мнению Портера конкурентное преимущество бывает двух типов [8]:

1) *Низкие издержки* – отражают способность предприятия разрабатывать, производить и реализовывать продукцию с меньшими затратами, чем у конкурентов.

2) *Дифференциация* – это умение привлечь покупателя большей ценностью изделия за счет наличия у него нового качества, отличительных потребительских свойств или особенностей послепродажного обслуживания. Дифференциация позволяет предприятию диктовать высокие цены, что при равном уровне издержек с конкурентами обеспечивает получение более высокой прибыли.

Вторая составляющая стратегического выбора – это сфера конкуренции, на которую ориентируется предприятие в пределах своей отрасли.

Существуют два варианта выбора:

1) конкурировать по «широкому фронту»;

2) нацелиться на какой-нибудь один сектор рынка.

		Конкурентное преимущество	
		<i>Низкие издержки</i>	<i>Высокие издержки</i>
Сфера конкуренции	<i>Широкая цель</i>	1. Лидерство по затратам	2. Широкая дифференциация
	<i>Узкая цель</i>	3. Сфокусированные издержки или низкие затраты	4. Сфокусированная дифференциация (один продукт – один покупатель)

Рис. 10.7. Типовые конкурентные стратегии по М.Портеру [8]

В модели М. Портера выделяются три базовые стратегии достижения конкурентного преимущества:

стратегия лидерства по издержкам (блок 1);

стратегия дифференциации (блок 2);

стратегия ниши (фокусирования на издержках или дифференциации, блоки 3-4).

Характеристика стратегий достижения конкурентного преимущества дана в Приложении И.

В чистом виде данные стратегии фактически не применяются. Преимущественно, они комбинируются, в зависимости от рыночной ситуации.

7.3. Обоснование альтернативных вариантов стратегического развития предприятия

В практике стратегического менеджмента используются разнообразные инструменты (модели) стратегического выбора альтернативных вариантов развития предприятия. Некоторые из них были рассмотрены ранее в практических работах. Другие модели, наиболее широко используемые в стратегическом планировании и управлении, рассмотрим далее.

В данном разделе курсовой работы необходимо использовать, как минимум, две модели стратегического выбора альтернативных вариантов развития анализируемого предприятия.

7.3.1. Модель И. Ансоффа по товарам/рынкам

Матрица возможностей И. Ансоффа [2] является классической моделью, используемой для выбора стратегических альтернатив направлений развития предприятия (рис.10.8).

		Рынок	
		<i>Старый</i>	<i>Новый</i>
Товар	<i>Старый</i>	Стратегия проникновения на рынок	Стратегия развития рынка
	<i>Новый</i>	Стратегия разработки новых товаров	Стратегия диверсификации

Рис. 10.8. Альтернативные направления развития предприятия И. Ансоффа [2]

1. Стратегия проникновения на рынок – применяется при условии ориентирования предприятия на существующие продукты и рынки. Сущность стратегии заключается в эко-

номии издержек. Она целесообразна для предприятий в условиях роста рынка (когда он еще не насыщен). Достичь расширения сбыта имеющихся товаров на существующих рынках возможно за счет интенсификации товародвижения, поступательного продвижения и поддержания конкурентоспособных цен.

2. *Стратегия развития рынка* – ориентирована на создание новых рынков для продукции, которая производится уже достаточно длительное время. Предприятие стремится увеличить объем сбыта существующих товаров за счет выявления новых сфер применения товара, выхода на новые сегменты рынка, проникновения на новые географические рынки, использования новых методов распределения и сбыта.

3. *Стратегия разработки новых товаров* - ориентирована на внедрение новых товаров на давно сложившиеся и освоенные рынки. Эта стратегия целесообразна для тех предприятий, которые имеют ряд успешных торговых марок, пользующихся приверженностью у потребителей. Увеличение объемов сбыта достигается за счет разработки новых или модификации старых товаров для существующих рынков. Для этой стратегии характерны мелкие инновации в отношении уже внедренных товаров, реализуемых потребителям, лояльно настроенным к данному производителю и его торговым маркам.

4. *Стратегия диверсификации* (позднелат. «*diversification*» – изменения, разнообразие) – представляет собой в самом общем виде расширение номенклатуры товаров и услуг, производимых отдельными предприятиями. Выбор данной стратегии обусловлен двумя основными факторами: возможностями предприятия обновлять производство и степенью насыщенности рынка. Данная стратегия является наиболее рискованной, так как предполагает разработку новых продуктов и новых рынков. Гарантий, что новые рынки готовы принять новую продукцию, и она будет пользоваться спросом покупателей, никто дать не может.

Существует два вида стратегии диверсификации:

4.1. Связная диверсификация:

а) *горизонтальная* – ориентирована на освоение, присоединение связанных видов деятельности в форме договоров о партнерстве, слиянии, присоединении компаний. Стратегия предполагает производство продукции, позволяющей максимально использовать имеющиеся возможности.

б) *вертикальная*:

интеграция вперед – к потребителю. Предприятие помимо основных своих функций осваивает сферу упаковки своей продукции, доставки ее потребителю собственным транспортом и т.п.

интеграция назад – к поставщику. Рост предприятия обеспечивается за счет приобретения или усиления контроля над поставщиком.

4.2. *Несвязная диверсификация* – ориентирована на освоение абсолютно нового для предприятия вида деятельности, никак не связанного с существующим [2].

Диверсификация может использоваться как средство:

«получения большей прибыли, чем при простом наращивании объемов производства;

снижения степени предпринимательского риска путем распределения его между различными сферами деятельности;

инвестирования капитала в другие сферы бизнеса при ограниченных возможностях других форм экспансии;

изменения существующего хозяйственного портфеля с целью попытки создания более гармоничного бизнес-портфеля;

устоять в период кризиса;

покинуть стагнирующие отрасли, перейти в более рентабельные сферы;

добиться эффекта синергии с другим бизнесом» [15, С. 50].

Таким образом, диверсификация охватывает широкий спектр возможностей, варьируя от довольно ограниченного вторжения в новую область производства только внутри данной страны («узкая» диверсификация) до широкого вторжения

в производственные сферы других стран («широкая» диверсификация).

Выбор стратегии развития зависит от степени насыщенности рынка и возможностей предприятия постоянно обновлять производство. Основной целью предприятия при этом является сохранение или увеличение объема сбыта товара.

Практический опыт формирования стратегии развития различными субъектами хозяйствования показывает, что чаще всего предприятия используют комбинацию перечисленных выше стратегий. Причем их последовательность определяется значимостью и ожидаемыми результатами от использования каждой из них.

В числе достоинств матрицы И. Ансоффа специалисты выделяют ее наглядность и простоту применения, в числе недостатков - одностороннюю ориентацию на рост и ограничение в разрезе двух критериев: продукт – рынок.

7.3.2. Матрица Бостонской консультативной группы (БКГ)

Матрица БКГ активно используется в практике стратегического выбора. Чаще всего ее используют диверсифицированные компании.

Матрица позволяет предприятию идентифицировать свою продукцию по занимаемой доле на рынке относительно основных конкурентов и темпам годового роста в отрасли. В основе стратегического выбора на базе матрицы БКГ заложена предпосылка – чем больше доля товара на рынке, тем ниже удельные издержки на единицу продукции и выше прибыль в результате относительной экономии от объемов производства.

Используя матрицу БКГ можно определить:

изделие, занимающее ведущие позиции по сравнению с конкурентами;

динамику рынков предприятия (развиваются, стабилизируются или сокращаются);

предварительное распределение стратегических финансовых ресурсов между изделиями.

Более подробно инструментарий БКГ был рассмотрен в практической работе № 7 (стр. 73 - 87).

7.3.3. Матрица «General Electric /McKinsey»

Развитием модели, построенной на основе матрицы БКГ, является матрица «General Electric /McKinsey». Усовершенствованная матрица дает более полное представление о стратегическом положении предприятия и обусловленном ею выборе стратегических решений.

Преимущество матрицы «General Electric /McKinsey» по сравнению с матрицей БКГ заключается в учете большего количества значимых факторов. Так в матрице «General Electric / McKinsey» критерий «возможности расширения рынка» преобразовался в многофакторное понятие «привлекательность рынка», а критерий «относительная доля рынка» превратился в понятие «конкурентная позиция предприятия», являющееся измерителем положения субъекта хозяйствования на рынке.

Основная идея заключается в том, чтобы представить различные виды деятельности диверсифицированной компании в графическом виде в целях облегчения анализа выбора стратегической позиции в четырех сферах:

распределение ресурсов;

формулирование стратегии для бизнес-единицы (стратегической зоны хозяйствования);

анализ баланса портфеля;

постановка целевых ориентиров деятельности.

Более подробно инструментарий «General Electric /McKinsey» был рассмотрен в практической работе № 6 (стр. 58- 72).

7.3.4. Модель Shell / DPM

«Матрица направленной политики» (DPM - Direct Politic Matrice) была разработана компанией Shell. «Матрица направленной политики» имеет внешнее сходство с матрицей

«General Electric /McKinsey», но в то же время является своеобразным развитием идеи стратегического позиционирования бизнеса, заложенной в модели БКГ [15]. Она представляет собой двухфакторную модель размером 3x3, по осям которой располагаются следующие критерии:

- перспективы отрасли бизнеса;
- конкурентоспособность бизнеса (рис. 10.9).

Привлекательность отрасли	Высокая	Удвоить объем производства или свернуть бизнес	Стратегия усиления конкурентных преимуществ	Стратегия лидерства в данном виде бизнеса
	Средняя	Продолжать бизнес с осторожностью или частично свертывать производство	Продолжать бизнес с осторожностью	Стратегия роста
	Низкая	Стратегия свертывания бизнеса	Стратегия частичного свертывания	Стратегия генерации денежной наличности
		Низкая	Средняя	Высокая
		Сила позиции бизнеса		

Рис. 10. 8. Матрица направленной политики компании Shell / DPM [15, С. 56]

Отличительной особенностью модели является возможность оценки как количественных, так и качественных параметров бизнеса. Матрица Shell / DPM фокусирует внимание на оценке потоков денежной наличности и отдачи от инвестиционных вложений. Аналогично матрице «General

Electric /McKinsey», в данной модели могут соотноситься виды бизнеса, находящиеся на разных стадиях жизненного цикла.

Сила позиции бизнеса (ось X) в «матрице направленной политики» отражает сильные стороны предприятия (его конкурентную позицию). Соответственно отраслевая привлекательность (ось Y) отражает состояние и перспективы развития отрасли.

Аналогично моделям БКГ и «General Electric /McKinsey» для матрицы Shell / DPM рекомендуются система параметров, позволяющих оценить критерии силы позиции бизнеса и привлекательности отрасли (см. табл. 10.2).

Таблица 10.2

Параметры, характеризующие критерии оценки
в «матрице направленной политики» [15, С. 58]

Показатели силы позиции бизнеса	Показатели привлекательности отрасли
Охват дистрибьюторской сети	Темпы роста отрасли
Эффективность дистрибьюторской сети	Относительная отраслевая норма прибыли
Технологические навыки	Цена покупателя
Ширина и глубина товарной линии	Приверженность покупателя торговой марке
Оборудование и месторасположение	Значимость конкурентного упреждения
Эффективность производства	Относительная стабильность отраслевой нормы прибыли

Окончание табл. 10.2

Показатели силы позиции бизнеса	Показатели привлекательности отрасли
Кривая опыта	Технологические барьеры для входа в отрасль

Производственные запасы	Значение договорной дисциплины в отрасли
Качество продукции	Влияние поставщиков в отрасли
Научно-исследовательский потенциал	Влияние государства в отрасли
Экономия масштаба производства	Уровень использования отраслевых мощностей
Послепродажное обслуживание	Заменяемость продукта
Кадры	Имидж отрасли в обществе
	Перспективы развития

Для каждого квадранта «матрицы направленной политики» характерна соответствующая стратегия:

стратегия лидерства в бизнесе - характерна для предприятий, имеющих сильные позиции в привлекательной отрасли. Стратегия развития заключается в защите своих ведущих позиций и дальнейшем развитии бизнеса;

стратегия роста – характерна для предприятий, имеющих сильные позиции в умеренно привлекательной отрасли. Предприятие должно постараться сохранить уже достигнутые позиции;

стратегия генератора денежной наличности – характерна для предприятий, имеющих сильные позиции в непривлекательной отрасли. Основная задача предприятия заключается в извлечении максимального дохода;

стратегия усиления конкурентных преимуществ – характерна для предприятий, занимающих среднее положение в привлекательной отрасли. Предприятие должно активизировать инвестиционную деятельность для того, чтобы занять лидирующую позицию в отрасли;

стратегия осторожного продолжения – характерна для предприятий, занимающих средние позиции в отрасли со средней привлекательностью. Предприятию необходимо осу-

ществлять осторожные инвестиции в расчете на быструю отдачу;

стратегия частичного свертывания – характерна для предприятий, занимающих средние позиции в непривлекательной отрасли. Предприятию необходимо поучить максимально возможный доход с того, что осталось, а затем осуществлять инвестиции в перспективные отрасли;

стратегия удвоения объема производства или свертывания бизнеса – характерна для предприятий, занимающих слабые позиции в привлекательной отрасли. Предприятие должно или инвестировать, или выйти из данного бизнеса;

стратегия осторожного продолжения или частично-го свертывания производства – характерна для предприятий, занимающих слабые позиции в умеренно привлекательной отрасли. Предприятию необходимо удержаться в данной отрасли до тех пор, пока она приносит прибыль;

стратегия свертывания бизнеса – характерна для предприятий, занимающих слабые позиции в непривлекательной отрасли. Предприятию необходимо избавиться от данного бизнеса.

Основополагающая идея «матрицы направленной политики» заключается в том, что общая стратегия развития предприятия «должна обеспечивать поддержание баланса между денежным излишком и его дефицитом путем регулярного развития новых перспективных видов бизнеса, основанных на последних научно-технических разработках, которые будут поглощать излишки денежной массы, порождаемые видами бизнеса, находящимися в фазе зрелости своего жизненного цикла. Матрица Shell / DPM ориентирует на перераспределение определенных финансовых потоков из бизнес-областей, порождающих денежную массу, в бизнес-области с высоким потенциалом отдачи инвестиций в будущем» [15, С. 57].

Рекомендации по принятию стратегических решений на основании применения матрицы Shell / DPM приведены в табл. 10.3.

Таблица 10.3

Рекомендации по принятию стратегических решений в зависимости от перспектив прибыли и отдачи от инвестиций

Перспективы прибыли	Прирост отдачи от инвестиций	Позиция на рынке	Инвестиционная политика
+	+	улучшить, сохранить	инвестировать
+	0	сохранить, расширить	реинвестировать прибыль
+	-	пустить на самотек	извлечь максимальную выгоду
0	-	уходить медленно	ликвидировать активы
-	-	уходить быстро	-

В практике стратегического менеджмента используются и другие аналитические инструменты (модели, матрицы), облегчающие задачу принятия стратегических решений. В курсовой работе допускается использование моделей, не рассмотренных в данном учебном пособии.

8. Примерная структура курсовой работы

Введение

1. Особенности функционирования предприятия

1.1. Характеристика деятельности предприятия и его продукции (работ, услуг) (описание существующего бизнеса)

1.2. Формулирование видения и миссии предприятия

2. Стратегический анализ деятельности предприятия

2.1. Установление границ стратегического анализа.

Анализ отрасли

2.2. Применение инструментов стратегического анализа:

- 2.2.1. Анализ макросреды предприятия. PEST-анализ
- 2.2.2. Анализ микросреды предприятия и его конкурентной позиции
- 2.2.3. Анализ внутреннего потенциала предприятия
- 2.2.4. SWOT-анализ предприятия
- 2.3. Формирование стратегических целей и задач предприятия
- 3. Выбор стратегических направлений развития предприятия
 - 3.1. Формирование базовой стратегии роста предприятия
 - 3.2. Формирование базовой стратегии достижения конкурентного преимущества предприятия
 - 3.3. Формирование товарной стратегии предприятия с помощью матрицы БКГ
 - 3.4. Стратегическая сегментация с использованием матрицы «General Electric /McKinsey».
- Приложения
- Заключение
- Список литературы

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Настоящий практикум имеет целью оказание методической помощи студентам при изучении основных теоретических концепций и практических подходов к стратегическому управлению деятельностью предприятия. Материалы практикума составлены в соответствии с Государственным образовательным стандартом по направлению подготовки 38.03.05 «Бизнес-информатика» и рабочей программой по дисциплине «Стратегический менеджмент».

В процессе выполнения практических заданий у студентов должно сформироваться системное представление о методах стратегического планирования и анализа. Индивидуальная работа студентов над решением конкретных практических задач и ситуаций способствует выработке у них практических навыков принятия управленческих решений в сфере формирования и реализации стратегии предприятия.

Процесс обучения с использованием хозяйственных ситуаций позволяет имитировать хозяйственную деятельность предприятия. При этом для представленных в пособии практических заданий характерна достаточно высокая адекватность отображения реальности, вариативность, быстрота проведения.

В ходе выполнения практических заданий студенты развивают необходимые для будущих специалистов навыки принятия и реализации стратегических управленческих решений; активизируют свое мышление; совершенствуют умение рационально использовать информацию, обсуждать и анализировать факты, критически оценивать разные точки зрения. Настоящее пособие имеет целью оказать помощь студентам в получении этих навыков. Структура учебного пособия построена таким образом, чтобы на основании изучения методических указаний, используя исходные данные в соответствии с вариантом, студенты могли осуществить все необходимые расчеты и отразить результаты в предлагаемых формах. Наличие в каждой работе подробных методических ука-

заний позволяет использовать практикум для самостоятельной работы студентов заочной формы обучения.

Курсовая работа по дисциплине «Стратегический менеджмент» является самостоятельной научно-исследовательской работой студента, цель которой заключается в выполнении стратегического анализа деятельности конкретного предприятия, разработке стратегического плана развития этого предприятия и обосновании стратегического выбора базового и альтернативных вариантов его рыночного поведения. В учебном пособии изложены требования к содержанию научных исследований и структуре расчетов в курсовой работе.

В ходе выполнения курсовой работы студенты овладевают методами стратегического планирования и анализа и получают практические навыки по их использованию; усваивают правила и процедуры формирования стратегии и учатся их применять в процессе выбора стратегических направлений развития предприятия.

Предложенный вариант содержания курсовой работы студентов не претендует на то, чтобы считаться единственно возможным и допустимым. По желанию студентом могут быть поставлены и решены задачи, не предусмотренные данным учебным пособием. Допустим вариант, когда предложенные в данном пособии направления могут быть решены иными способами.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алимов, А. Н. Стратегический менеджмент: учебно-методическое пособие / А. Н. Алимов. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2014. – 276 с.
2. Ансофф, И. Стратегическое управление. Пер. с англ./ И. Ансофф – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. Гарькуша, В. Н. Планирование и прогнозирование. Часть 1: учебно-методическое пособие к практическим занятиям и самостоятельной работе студентов / В. Н. Гарькуша, И. П. Бандурина. – Новочеркасск: ЮРГПУ (НПИ), 2017. – 89 с.
4. Гунина, И. А. Современный стратегический анализ: Учеб. Пособие/ [Электронный ресурс]/ И. А. Гунина. - Воронеж: ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный технический университет», 2014. – 105 с.
5. Дмитриева, С.Л. Стратегическое планирование: учебное пособие / С. Л. Дмитриева, Т. В. Шарапова. – Тюмень: издательство Тюменского государственного университета, 2007. – 188 с.
6. Друкер, П.Ф. Эффективный руководитель/ П. Ф. Друкер. - М.: Манн, Иванов и Фербер, Эксмо, 2012. - 240 с.
7. Левушкина, С. В. Стратегический менеджмент : учебное пособие / С. В. Левушкина ; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Ставропольский государственный аграрный университет». - Ставрополь : Секвойя, 2017. - 80 с. Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=485035>.
8. Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. - 3-е изд./ пер. с англ. / М. Портер – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 453 с.
9. Практическое руководство по курсу «Стратегический менеджмент»: учебное пособие / сост. А. В. Шабурова. - Новосибирск: издательство СГГА, 2006. - 151с.
10. Родионова, В. Н. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие [Электронный ресурс]/ В. Н. Родионова, С. П.

Курбатова. - Воронеж: ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный технический университет», 2015.

11. Самогородская, М. И. Управление инвестициями: монография / М. И. Самогородская. - Воронеж: Изд-во ВГТУ – 2002 - 164 с.

12. Самогородская, М. И. Стратегическое управление инвестиционными процессами: монография / М. И. Самогородская. Воронеж: ГОУ ВПО «Воронежский государственный технический университет, 2009. - 251 с.

13. Стратегический менеджмент : метод. указания к практическим занятиям / сост. В. И. Денисенко. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2013. – 39 с.

14. Стратегический менеджмент : учебник / П. А. Михненко, Т. А. Волкова, А. Л. Дрондин, А. В. Вегера ; под ред. П. А. Михненко. - Москва: Университет «Синергия», 2017. - 305 с. [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455434> (27.06.2019).

15. Стратегический менеджмент: учебно-методическое пособие по курсовому проектированию/ сост. М. А. Тимофеева. – СПб.: издательство СПбГТУРП, 2011. – 78 с.

16. Стратегическое управление: учебник / И. К. Ларионов, А. Н. Герасин, О. Н. Герасина и др. ; под ред. И. К. Ларионова. - 3-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 235 с. [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496214>

17. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Концентрации и ситуации: учебник/ А. А. Томпсон, Дж. Стрикленд.- М.: ИНФРА-М, 2001. – 576 с.

18. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А. Н. Фомичев. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. - 468 с. [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496068>

19. Фролова, Е. А. Стратегический менеджмент: учебно-методическое пособие / Е. А.. Фролова, М. М. Ивашина. –

Саратов: Саратовский социально-экономический институт, 2019. – 63 с.

20. Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент. 2-е изд. / М. Б. Шифрин. – СПб.: Питер, 2009. – 320 с.

21. Хьюберт, К. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность / пер. с англ./ К. Хьюберт, М. Рамперсад. - М.: Альпина Букс, 2004. – 352 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Формулировки видения и миссий реальных субъектов хозяйствования [15, С. 70-71]

Видение фирмы *Apple* – производителя персональных компьютеров: «Осуществлять вклад в мировое развитие интеллектуальных средств, совершенствующих человечество».

Видение компании *Disney*: «Делать людей счастливыми».

Видение фирмы *Kodak*: «Мы хотим стать мировым лидером в химическом и электронном изображении».

Видение фирмы *Xerox*: «От копировальной техники – к офису будущего».

Миссия фирмы *McDonald's*: «Быстрое обслуживание людей, предоставление дешевой и горячей пищи».

Миссия компании *IBM*: «Удовлетворение информационных потребностей».

Миссия фирмы *Xerox*: «Распространение знаний с помощью документов».

Миссия *Marriott Hotels*: «Предоставление услуг по размещению и обслуживанию с целью создания прочного, длительного и взаимовыгодного сотрудничества с клиентами, сотрудниками, владельцами, акционерами и обществом».

Миссия концерна (*АВПК*) «*Сухой*»: «Авиационный комплекс «Сухой» стремится производить конкурентоспособные и высококачественные военные и гражданские самолеты, прежде всего марок «Су» и «Бе», позволяющие удовлетворять потребности глобального рынка и запросы отечественного госзаказа».

Миссия компании *Marks & Spenser*: «К нашим активам относятся:

Благожелательное отношение и доверие общественности.

Лояльность и преданность делу со стороны руководства и сотрудников всех уровней.

Доверие и сотрудничество с нашими поставщиками.

Наши принципы:

Предложение потребителям по разумным ценам широкого спектра товаров высокого качества.

Побуждение поставщиков к использованию самых современных и эффективных способов производства и методов контроля качества.

Обеспечение сотрудничества с поставщиками, контроля качества в соответствии с самыми высокими стандартами

Укрупнение магазинов, что позволит представить в них расширенный ассортимент товаров и обеспечить максимум удобства для наших покупателей.

Построение устойчивых взаимовыгодных отношений с нашими потребителями, поставщиками, сотрудниками».

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

«Описание бизнеса» [15, С. 10-11]

В чем заключается бизнес?

Компания «*Makers Logistics*» существует на международном рынке более 20 лет и занимается предоставлением логистических услуг. Главный офис компании находится в г. Хельсинки (Финляндия).

Что предлагается для обмена (какой товар или услуга)?

Услуги компании заключаются в следующем:

Транспортировка грузов (размеры, объемы и расстояния не имеют значения, поскольку компания имеет филиалы по всему миру (в более чем 125 странах, в том числе в городе Санкт-Петербурге), число служащих – более 60 000 человек). Транспортировка осуществляется воздушным, морским и сухопутным транспортом, которым располагает компания на правах собственности.

Складирование и хранение сырья, материалов, продуктов незавершенного производства и готовой продукции.

Обработка материальных (упаковка, маркировка, разделение на партии, сортировка и т.п.) и информационных потоков.

Погрузо-разгрузочные работы разной сложности в любых местах требования.

Оформление сопроводительных документов.

Доставка сырья, материалов и полуфабрикатов для промышленных производств и оптовиков от поставщика, а также готовой продукции клиентам.

Обеспечение интегрированных решений для управления цепочкой поставок, путем предоставления уникальных транспортных решений для задач любого уровня.

Управление интермодальными перевозками.

Кто является потребителями товаров (услуг) компании?

Услугами компании пользуются следующие *потребители*:

Крупные предприятия различных отраслей промышленности.

Оптовые организации.

Дистрибьюторы (фирмы, осуществляющие сбыт на основе оптовых закупок у крупных промышленных фирм – производителей). Фирма-дистрибьютор, как правило, обладает собственным складом, торгует за свой счет.

Дилеры (предприниматели, торгующие в розницу продукцией, которую закупили оптом). Дилер является агентом крупной промышленной корпорации, входит в ее дилерскую сеть, торгует от имени производителя.

Гипермаркеты: Cash and Carry, IKEA, METRO, O'Кей, Лента, Максидом, Эльдорадо и др.

Небольшие организации и фирмы – в случаях возникновения необходимости перевозки крупных партий грузов.

Организации, оказывающие складские услуги по системе VMI (Vendor Management Inventory – торговец, управляющий складом). Такие фирмы пользуются услугами компании в части погрузо-разгрузочных работ.

Государственные структуры различных стран мира для выполнения перевозок, связанных с государственными заказами, оказанием гуманитарной помощи и т.д.

Что представляет ценность для потребителей?

Ценность для потребителей компании представляют нижеизложенные критерии:

Совокупная выгода всех участников договорных отношений.

Имидж компании.

Широкий ряд услуг, предлагаемых нашей компанией.

Гибкая система оплаты (с учетом пожеланий клиентов, индивидуальный подход к каждому клиенту).

Система предоставляемых скидок и льгот. Своевременность выполнения заказов в соответствии с договорами.

Маневренность и гибкость в выполнении услуг, связанные с получением внеплановых (экстренных) заказов.

Минимальные воздействия на окружающую среду при осуществлении услуг.

Нетривиальный подход к решению задач любой сложности.

Гарантии надежности и сохранности продукции при перевозке.

Страхование грузов.

Вопрос распределения ответственности в чрезвычайных ситуациях, при потерях и т.п. решается в индивидуальном порядке, результатом является, удовлетворение пожеланий обеих сторон и др.

Каковы результаты деятельности компании?

Результатом работы за предшествующие два года явилось расширение границ деятельности фирмы, в частности, были открыты новые филиалы в Бельгии, Дании и Германии. Это свидетельствует о возросшем спросе на услуги компании на международном рынке.

Каковы планы компании?

В *планы* на долгосрочную перспективу входит:

Открытие филиалов на территориях Российской Федерации (РФ) (в городах Тольятти и Иркутске), на Украине (в городе Харькове) для усиления позиций компании в РФ и странах СНГ.

Увеличение числа потребителей услуг компании.

Увеличение доли рынка.

Увеличение валовой прибыли.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Таблица

Перечень факторов для проведения SWOT- анализа [20]

Факторы внешней среды		Факторы внутренней среды	
возможности	угрозы	сила	слабости
новые рынки (сегменты)	появление новых конкурентов	признанный лидер рынка	отсутствие четкой стратегии развития
ускорение темпа роста спроса	замедление роста рынка	высокая квалификация персонала	устаревшая технология и материально-техническая база
вертикальная интеграция	рост продаж товаров-заменителей	высокое качество менеджмента	низкая прибыльность
появление новых технологий	увеличение давления со стороны покупателей и поставщиков	хорошая репутация у покупателей и в общественной среде	низкий уровень маркетинга
ослабление позиций фирм-конкурентов	неблагоприятные демографические изменения	современная технология	недостаточный имидж на рынке
новые каналы распределения	изменение потребностей и вкусов покупателей	преимущество в дифференциации продукции	низкое качество товаров (услуг)

Окончание таблицы

Факторы внешней среды		Факторы внутренней среды	
возможности	угрозы	сила	слабости
снижение торговых барьеров на привлекательных внешних рынках	протекционистская торговая политика иностранных государств	преимущество по издержкам	высокая относительная себестоимость продукции
переориентация рынка	неблагоприятное изменение курсов иностранных валют	опыт в разработке новых товаров	другое
благоприятные изменения государственной политики	другое	возможность использовать эффекты масштаба и опыта	
увеличение доходов населения		другое	
другое			

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Экономические характеристики отрасли по производству серной кислоты [17]

Размеры отрасли: валовой объем 4 млн.

Скорость прироста размеров рынка: 2-3% в год.

Стадия жизненного цикла отрасли: зрелость.

Число конкурентов: около 30 компаний.

Доля компаний на рынке: от 3 до 21 %.

Потребители: около 2000, большинство – химические предприятия.

Степень вертикальной интеграции: смешанная; 5 из 10 крупнейших компаний интегрированы «назад», прочие занимаются только обработкой.

Технологии и продуктовые инновации: производственная технология изменяется медленно, наибольшие изменения происходят в ассортименте продукции – ежегодно внедряются 1–2 новых химических продукта, на которые приходится почти весь приток объема производства.

Характеристика продукции: высокая степень стандартизации; покупатели не видят большой разницы между марками разных производителей.

Экономия на масштабах производства: умеренная, однако возможна экономия на транспортировке крупных партий продукции и на покупке крупных партий сырья.

Прибыльность: примерно на среднем уровне и сильно зависит от спроса.

ПРИЛОЖЕНИЕ Д «Анализ конкурента» [15, С. 33]

Основной конкурент компании «*Makers Logistics*» на международной арене – фирма «*Schenker Company*».

Преимущество данной компании состоит в следующем: используется система *Enterprisers Data Interchange* (обмен требуемыми данными между компаниями в режиме реального времени), что позволяет своевременно реагировать на поступающие заказы и выполнять их качественно.

Основной недостаток компании «*Schenker Company*» - отказ от предоставления услуг мелким производителям на территории Российской Федерации.

Компания имеет устойчивое *финансовое положение*, является кредитоспособной, не испытывает недостатка в оборотных средствах.

Ценовую политику компания строит, исходя из мировых цен на аналогичные услуги. Перевозки на незначительные расстояния стоят дешевле, чем у аналогичных компаний, в то время как на дальние расстояния цены немного выше. Таким образом, компания компенсирует более низкие цены, назначаемые за перевозки на незначительные расстояния.

- 1) реклама;
- 2) ценовые скидки на услуги:
 - скидка за платеж наличными;
 - скидка за оборот (в зависимости от достигнутого объема перевозки грузов в течение определенного времени);
 - специальная скидка (мера снижения цены привилегированным клиентам, в заказах которых компания особо заинтересована) и др.

ПРИЛОЖЕНИЕ Е
«Определение целей компании» [15, С. 36]

Таблица

Ключевая область	Цель
Маркетинг	Ежегодно предлагать на рынок новый товар; расширить число потребителей на 10 %; полное удовлетворение запросов потребителей; увеличение размера рыночной доли
Финансы	Увеличение рентабельности с 10 до 12 % к концу года; обеспечение достаточной прибыли с целью будущих инвестиций и дивидендной доходности по акциям своих инвесторов; окупаемость капитальных вложений.
Персонал	Ввести систему участия в прибыли к концу второго года; создание высокого корпоративного имиджа.
Внутренние процессы	Оптимизация деятельности с целью минимизации совокупных издержек; эффективное управление ресурсами; создание гибкой организационной структуры; внедрение системы менеджмента качества.

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Примеры возможных показателей результативности для каждой перспективы сбалансированной системы показателей развития компании [21]

Финансовые перспективы:

Акционерная стоимость

Доход

Доход на инвестиции

Уровень инвестиций

Денежный поток

Рост дохода

Доход от продаж

Процент операционных издержек в доходе от продаж

Маржа

Рентабельность

Процент отклонения от бюджета

Производительность = входы / выходы = результат / затраты

Фактическая производительность = фактический результат / фактические затраты

Ожидаемая производительность = ожидаемый результат / ожидаемые затраты

Результат = выход (число единиц произведенной продукции x цена продажи) + дивиденды

Производительность труда = результат / издержки на персонал

Издержки на персонал = человеко-часы x часовая расценка

Производительность основного капитала = результат / затраты на капитал

Затраты на капитал = ежегодная стоимость использования основных производственных средств

Рентабельность материалов = результат / затраты на материалы 3

Затраты на материалы = затраты на закупку материалов
- затраты на хранение

Прочая производительность = результат / прочие расходы

Прочие расходы = расходы на электроэнергию, обслуживание оборудования, страхование и др.

Интегральная производительность = результат / (издержки на персонал + затраты на капитал + затраты на материалы + прочие расходы)

Результативность = фактический результат / ожидаемый результат

Валовая добавочная стоимость = доход от продаж – стоимость использованных сырья и материалов, товаров и услуг, необходимых для производства данной продукции

Чистая добавочная стоимость = валовая добавочная стоимость – амортизация (стоимость использования основных средств)

Сумма добавочной стоимости в ежегодном доходе от продаж

Доля закупок как процент от продаж

Скорость оборота запасов

Процент запасов

Покупная цена в сравнении с рыночной ценой

Доля закупок по отношению к продажам

Число поставщиков

Процент дохода от новых продуктов

Перспективы потребителей:

Доля рынка

Рост рынка

Процент потребителей, которые прекратили покупки из-за неудовлетворенности

Число высоко удовлетворенных потребителей

Степень удовлетворенности потребителей

Число потенциальных потребителей

Потенциальные статьи дохода

Время ответа на претензию потребителя
Время разрешения претензии потребителя
Уровень лояльности потребителей
Число «залежалых» товаров
Издержки, связанные с потерей потребителя или привлечением нового потребителя
Потери от продаж, связанные с неудовлетворенностью потребителей
Число визитов сотрудников к важным клиентам
Число встреч с группами потребителей с целью уточнения их требований, запросов, изучения идей и анализа претензий
Число конкретных целей, направленных на удовлетворение запросов потребителей
Число процедур, связанных с удовлетворением запросов потребителей
Процент телефонных звонков, на которые ответили не позже третьего сигнала
Доступность
Затраты на маркетинг
Уровень удовлетворенности внутренних потребителей
Время доставки (время между размещением заказа и доставкой)
Время, необходимое для того, чтобы сделать заказ
Процент нарушений сроков поставки
Время ответа на запрос о сервисном обслуживании
Число контактов с потребителями
Число рыночных исследований
Число рекламаций
Число претензий покупателей
Процент возврата товаров
Процент потребителей, довольных тем, как организовано взаимодействие фирмы с ее клиентами

Перспективы внутренних процессов:

Эффективность = ожидаемые затраты / фактические затраты

Время выпуска = время обработки + время инспекции + время на перемещение + время ожидания (хранения)

• Эффективность производственного цикла = время обработки / время выпуска

Время простоя оборудования

Число поломок оборудования

Готовность оборудования = средняя наработка на отказ / среднее время ремонта

Средняя наработка на отказ

Среднее время ремонта

Процент отказов = (число отказов / общее число проверенных продуктов) x 100%

Процент отказов = (число отказов / время работы) x 100 %

Время обработки в сравнении со временем ожидания

Готовность оборудования (к эксплуатации) = [(время работы – время простоев) / время производства] x 100 %

Длительность ремонтного цикла = время устранения неполадки + время после обнаружения неполадки

Скорость выставления счетов

Время доставки (между заказом и доставкой)

Время для подготовки предложения

Процент задержек выполнения заказов

Время реакции на запросы о сервисе

Время разработки продукции

Процент дохода от продаж новых продуктов

Время вывода нового товара на рынок

Процент пропусков работы по причине болезни

Процент опозданий

Уровень удовлетворенности сотрудников

Коэффициент текучести кадров

Процент сотрудников, считающих, что они работают под эффективным руководством

Процент сотрудников, считающих, что им доверяют работу над сложными задачами

Процент правильно заполненных документов

Процент сотрудников, ведущих себя в соответствии со своими должностными обязанностями

Коэффициент качества продукции = [(количество продукции – число дефектов) / количество продукции] x 100 %

Процент забракованной или процент принятой продукции

Процент брака

Процент повреждений

Процент возврата

Процент травм по причине опасной работы

Число нарушений техники безопасности

Число случаев нарушения экологических требований

Процент процессов, находящихся в статистически управляемом состоянии

Процент процессов, где качество контролируется в реальном времени

Процент задержек выполнения заказов

Надежность поставок; процент заказов, доставленных вовремя и с

соблюдением технических условий

Затраты на качество, состоящие из:

- *затрат на внутренний брак*: затраты, связанные с исправлением ошибок перед доставкой продукции потребителю, таких как брак, наладки, простой оборудования, потеря времени рабочими, сидящими без работы в ожидании ремонта, и скидки на товары низкого качества;

- *затрат на внешний брак*: затраты, связанные с устранением неисправностей после доставки продукции потребителю, такие как затраты на ремонт, транспортировку и хранение, затраты, связанные с заменой товара, затраты на запчасти, потерянное доверие потребителей, на гарантийное обслуживание и на урегулирование претензий;

- *предупредительных затрат*, затраты, связанные с предотвращением указанных выше затрат, например, расходов на качественное проектирование продукции и связанных с ним процессов; планирование процессов контроля качества, предупреждение расходов на ремонт, капитальные затраты, затраты на профессиональную подготовку в области качества и стандартизацию рабочих процедур;

- *затрат на оценивание*: затраты, которые относятся к измерению и оценке продукции и процессов, для проверки, отвечают ли они определенным стандартам. Сюда входят расходы на предварительную проверку, лабораторные испытания, покупку специального испытательного оборудования, расходы на приемку продукции, ведение отчетности по качеству продукции и аудиты на соответствие стандарту.

Перспективы знаний и обучения:

Производительность труда = результат / издержки на персонал

Добавочная стоимость / издержки на персонал

Добавочная стоимость / число работников

Добавочная стоимость / продолжительность рабочего времени

Прибыль на одного работника

Доход от продаж на одного работника

Доступность стратегической информации

Уровень коммуникативной компетентности работников

ков

Число неудач с коммуникацией

Процент имеющихся навыков

Число необходимых навыков

Число обязательных или посещаемых учебных курсов

Процент квалифицированных работников

Процент работников, обученных необходимым навы-

кам

Процент работников, нуждающихся в получении важных навыков

Расходы на обучение руководства и рядовых сотрудников

Расходы на обучение как процент от продаж

Число решенных проблем

Среднее число предложений от одного сотрудника

Число реализованных предложений

Полезная стратегическая информация как процент от доступной информации

Процент работников, сфера компетенции которых определена

Степень присутствия инновационных технологий

Процент доступных стратегических навыков

Среднее время нахождения сотрудника на определенной должности

Процент сотрудников, личные цели которых согласуются с общими целями организации

ПРИЛОЖЕНИЕ 3
Характеристика стратегий роста [11, С. 63-66]

Таблица

Предпосылки осуществления	Стратегия роста	Стратегическая цель	Принципы реализации стратегии
1. Интенсивный рост			
Наличие у фирмы резервов (не до конца использованных возможностей), присущих её нынешним товарам и рынкам	1) Внедрение на рынок (проникновение)	Изыскание путей увеличения сбыта своих существующих товаров на существующих рынках с помощью интенсификации товародвижения, рекламы, конкурентоспособных цен	<p>1. Стимулирование нынешних потребителей на увеличение потребления (например, за счёт видоизменения существующих товаров - так называемый «повторный запуск»; разделение существующих товаров на отдельные, несвязанные компоненты; применение системы скидок и подарков для постоянных клиентов и т. д.).</p> <p>2. Привлечение клиентов конкурентов, за счет предложения им более низких цен или более высокого качества аналогичного товара.</p>

Предпосылки осуществления	Стратегия роста	Стратегическая цель	Принципы реализации стратегии
			3. Вербовка новых потенциальных клиентов, имеющих тот же самый демографический профиль, что и существующие потребители.
	2) Расширение границ рынка	Увеличение объемов сбыта благодаря введению ныне существующих товаров на новые рынки	1. Распространение продукции на новых географических рынках - региональных, общенациональных или международных. 2. Разработка новых каналов сбыта, новых сегментов потребителей. 3. Более настойчивые усилия по продвижению: новые способы предложения товаров, новые методы распределения и сбыта
	3) Совершенствование товара (разработка)	Увеличение объемов сбыта за счет создания новых или усовершенствованных товаров для ныне существующих рынков	1. Разработка новых или модифицированных товаров для нынешних потребителей. 2. Улучшение качества существующих товаров или их совершенствование за счет мелких инноваций.

Предпосылки осуществления	Стратегия роста	Стратегическая цель	Принципы реализации стратегии
			3. В продвижении товара использовать нетрадиционные методы: упор делается на то, что новые товары предлагаются известной и обладающей приверженностью покупателей фирмой.
2. Интеграционный рост			
Наличие у ХС прочного положения в сфере его деятельности и / или возможностей получения дополнительных выгод за счет перемещения в рамках отрасли	4) Вертикальная регрессивная интеграция	Контроль над конкурентами	Приобретение во владение ряда предприятий-конкурентов.
	5) Вертикальная прогрессивная интеграция	Контроль над поставщиками	Приобретение во владение фирмы-поставщика.
	6) Горизонтальная интеграция	Контроль над системой распределения	Приобретение во владение предприятий оптового распространения.

Предпосылки осуществления	Стратегия роста	Стратегическая цель	Принципы реализации стратегии
3. Диверсификационный рост			
Отсутствие возможностей роста для фирмы в её отрасли или более привлекательные перспективы за пределами этой отрасли	7) Концентрическая диверсификация	Разработка новых товаров для привлечения новых клиентов	Пополнение существующей номенклатуры изделиями, которые с технической и/или маркетинговой точки зрения похожи на существующие товары фирмы.
	8) Горизонтальная диверсификация	Разработка новых товаров для роста спроса у существующих потребителей	Пополнение существующего ассортимента изделиями, которые никоим образом не связаны с выпускаемыми в настоящее время
	9) Конгломератная диверсификация	Проникновение в новые сферы деятельности	Пополнение ассортимента изделиями, не имеющими никакого отношения ни к применяемой фирмой технологии, ни к её нынешним товарам и рынкам.

ПРИЛОЖЕНИЕ И

Стратегии достижения конкурентного преимущества [11, С. 58-60]

Таблица

Характеристики стратегий	Стратегия лидерства по издержкам	Стратегия дифференциации	Стратегия ниши
1. Стратегическая цель	Завоевание большой доли рынка в СЗХ	Завоевание большой доли рынка в СЗХ	Завоевание узкой рыночной ниши в СЗХ, где нужды и предпочтения покупателей существенно отличаются от других участников рынка
2. Основа конкурентного преимущества	Умение обеспечивать общий уровень затрат, более низкий чем у конкурентов	Способность предложить покупателям нечто, отличное от товаров конкурентов	Низкие издержки при удовлетворении запросов или способность предложить клиентам нечто, специально адаптированное к их запросам
3. Ассортимент производимой продукции	Хороший основной продукт с небольшим числом модификаций (хорошее качество при	Много разнообразнейших товаров, возможности широкого выбора, упор на	Ассортимент приспособлен к тому, чтобы удовлетворять особые запросы выбранного сегмента

Характеристики стратегий	Стратегия лидерства по издержкам	Стратегия дифференциации	Стратегия ниши
	ограниченной возможности выбора для покупателей).	рекламу группы особо важных признаков дифференциации товара.	рынка СЗХ.
4. Основной принцип организации производственной деятельности	Постоянный поиск возможностей для снижения затрат без потери достигнутого уровня качества и существенных параметров товара.	Поиск новых способов лучше удовлетворить запросы потребителей.	Индивидуализация товара в соответствии с особыми запросами покупателей избранной ниши СЗХ.
5. Основной принцип организации маркетинговой деятельности	Формирование спроса на товар таким образом, чтобы можно было и далее производить товар с теми свойствами, которые обеспечивают условия для сохранения низких издержек.	Наделение товара всеми свойствами, которые покупатель готов оплатить. Взимание с покупателей премиальной цены для покрытия дополнительных затрат на придание товару особых свойств.	Акцентирование внимания на уникальной способности продавца удовлетворять крайне специфические запросы покупателя.

Характеристики стратегий	Стратегия лидерства по издержкам	Стратегия дифференциации	Стратегия ниши
6. Методы поддержания стабильности стратегии	<p>Уделение постоянного внимания сохранению разумного соотношения "цена/качество".</p> <p>Все элементы политики фирмы направлены на поддержание превосходства над конкурентами по уровню затрат, что достигается постоянной работой по снижению издержек во всех сферах и подразделениях фирмы.</p>	<p>Достоверное информирование потребителей об отличиях и преимуществах товара.</p> <p>Акцентирование усилий фирмы на постоянном совершенствовании товаров и использовании новейших разработок НТП в целях опережения конкурентов.</p> <p>Концентрация на главных отличительных свойствах товара, формирующих репутацию фирменной марки.</p>	<p>Сохранение верности клиентам из завоеванной фирмой ниши, чтобы иметь возможность и далее удовлетворять их потребности лучше, чем конкуренты.</p> <p>Борьба за поддержание имиджа фирмы и освоения других сегментов СЗХ и типов производимой продукции, чтобы обеспечить себе более широкий рынок сбыта.</p>

Окончание таблицы

Характеристики стратегий	Стратегия лидерства по издержкам	Стратегия дифференциации	Стратегия ниши
7. Предпосылки реализации стратегии	Широкая возможность инвестирования; нововведения и усовершенствование производственного процесса; тщательный контроль за рабочей силой; простота изготавливаемой продукции, малозатратная система сбыта	Мощный маркетинговый потенциал; высокий научнотехнический потенциал; группы потребителей с высокой покупательной способностью; кооперация с поставщиками и сбытовиками.	Инновационная активность; наличие творчески мыслящих руководителей; мобильная система сбыта

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
Стратегическое планирование – как функция стратегического менеджмента.....	5
<i>Практическая работа № 1. Формирование видения и миссии предприятия</i>	<i>5</i>
Целеполагание – как этап стратегического планирования	14
<i>Практическая работа № 2 Разработка стратегических целей предприятия.....</i>	<i>14</i>
Стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятия. Инструменты стратегического анализа.....	25
<i>Практическая работа № 3. Стратегический анализ внешней среды предприятия.....</i>	<i>25</i>
<i>Практическая работа № 4. Диагностика факторов внутренней среды предприятия.....</i>	<i>39</i>
<i>Практическая работа № 5. SWOT – анализ предприятия</i>	<i>47</i>
Модели выбора стратегических альтернатив. Портфельный анализ.....	58
<i>Практическая работа № 6. Стратегическая сегментация: порядок выделения стратегических зон хозяйствования.....</i>	<i>58</i>
<i>Практическая работа № 7. Разработка товарной стратегии предприятия с использованием матрицы Бостонской консалтинговой группы (БКГ).....</i>	<i>73</i>
<i>Практическая работа № 8. Разработка маркетинговой стратегии в соответствии с концепцией жизненного цикла изделия.....</i>	<i>88</i>

Выбор стратегии предприятия.....	107
<i>Практическая работа № 9. Прогнозирование развития предприятия.....</i>	<i>107</i>
Методические указания по выполнению курсовой работы.....	120
Заключение.....	162
Библиографический список.....	184
Приложения.....	167

Учебное издание

Самогородская Марина Игоревна

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ:
ПРАКТИКУМ**

Компьютерный набор М. И. Самогородской

Редактор Д. О. Сахарова

Подписано в печать .

Формат 60x84/16. Бумага для множительных аппаратов.

Усл. печ. л. 8,4 .

Тираж 350 экз. Заказ № .

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический
университет»

394026 Воронеж, Московский просп., 14

Участок оперативной полиграфии издательства ВГТУ

394026 Воронеж, Московский просп., 14