

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования

«Воронежский государственный технический университет»

Кафедра управления

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

*к выполнению лабораторных работ
для студентов направления 08.04.01 «Строительство»
всех форм обучения*



Воронеж 2023

УДК 338.2(07)
ББК 65.050я73

Составитель

канд. экон. наук, доцент Т. А. Некрасова

Стратегический менеджмент: методические указания к выполнению лабораторных работ для студентов направления 08.04.01 «Строительство» всех форм обучения / ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет»; сост. Т. А. Некрасова. Воронеж: Изд-во ВГТУ, 2023. 36 с.

Основной целью методических указаний является выработка навыков лабораторной работы на основе структуризации изучаемого материала по обобщенным разделам и темам курса «Стратегический менеджмент».

Предназначены для студентов, обучающихся по направлению 08.04.01 «Строительство» всех форм обучения.

Методические указания подготовлены в электронном виде и содержатся в файле МУ ЛР СМ СТР 2023.pdf.

Ил. 19. Табл. 6.

УДК 338.2(07)
ББК 65.050я73

Рецензент – О. Н. Бекирова, канд. экон. наук, доцент кафедры
управления ВГТУ

*Издается по решению редакционно-издательского совета
Воронежского государственного технического университета*

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	4
Тема № 1. Анализ стратегических факторов среды. Анализ отрасли.....	5
Тема № 2. Анализ конкурентов и потребителей.....	11
Тема № 3. Управленческий анализ: цепочка ценности и стратегический анализ издержек.....	16
Тема № 4. Портфельный анализ.....	22
Список рекомендуемой литературы.....	35

ВВЕДЕНИЕ

Цели изучения дисциплины «Стратегический менеджмент»: овладение профессиональными компетенциями, связанными с решением комплекса задач стратегического управления; овладение основными приемами и методами стратегического менеджмента и формирование навыков их использования при разработке и реализации управленческих решений в соответствии с квалификационными требованиями.

Изучение данного курса позволит обучающимся овладеть теоретическими положениями и методологией стратегического управления на современных предприятиях с учетом передового отечественного и зарубежного опыта.

Задачами дисциплины «Стратегический менеджмент» являются:

- приобретение теоретических знаний о сущности стратегического менеджмента, его функциях и структуре;
- изучение методологии стратегического менеджмента, применение которой позволяет предприятиям вести эффективную деятельность в условиях быстроизменяющейся внешней среды;
- получение практических навыков анализа внешней и внутренней среды предприятия;
- овладение приемами и методами выработки и реализации стратегии предприятия;
- приобретение навыков составления стратегических планов организации;
- изучение приемов и методов преодоления сопротивления стратегическим изменениям.

Результатом освоения дисциплины является освоение компетенций согласно учебному плану соответствующей специальности. Тематика приведенных в данных методических указаниях Разделов дисциплины «Стратегический менеджмент» - это обобщенная основа, в рамках курса видоизменяющаяся в некоторых позициях согласно специальности и направления подготовки обучающихся, имеющая, однако общую суть. Лабораторные работы в рамках изучения соответствующей темы могут корректироваться в зависимости от специальности и направления подготовки обучающихся, дополняться и сокращаться по линейке согласования преподаватель-студент.

Основными темами изучаемой дисциплины «Стратегический менеджмент» являются:

Тема № 1. Анализ стратегических факторов среды. Анализ отрасли.

Тема № 2. Анализ конкурентов и потребителей.

Тема № 3. Управленческий анализ: цепочка ценности и стратегический анализ издержек.

Тема № 4. Портфельный анализ.

ТЕМА № 1. АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ СРЕДЫ АНАЛИЗ ОТРАСЛИ

Цели занятия:

- актуализация знаний в области проведения внешнего анализа предприятия;
- формирование понимания окружения бизнеса;
- формирование понимания основных направлений анализа факторов макросреды;
- формирование понимания показателей анализа отрасли предприятия;
- выработка практических навыков анализа стратегических факторов внешней среды и анализа отрасли.

Теоретический минимум

Цель анализа внешней среды – определить и понять возможности и угрозы, которые могут возникнуть для предприятия, а также определить стратегические альтернативы.

Внешняя среда (окружение бизнеса) состоит из двух частей (рис. 7):

- макросреда или отдаленное окружение;
- микросреда или ближнее окружение.

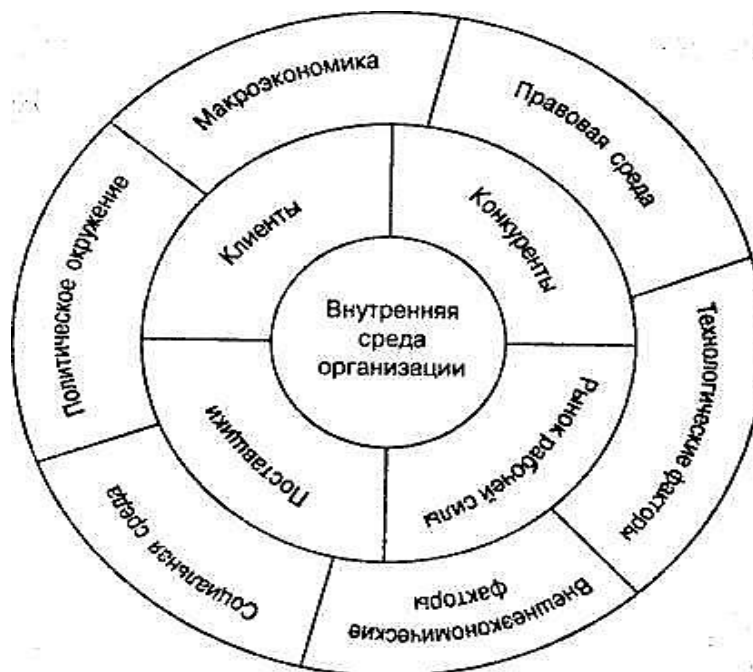


Рис. 1. Окружение бизнеса

Одним из методов внешнего анализа является PEST – анализ (рис. 7).

Политико-правовые факторы (political-legal): правительственная стабильность; налоговая политика и законодательство в этой сфере; антимонопольное законодательство; законы по охране природной среды; регулирование

занятости населения; внешнеэкономическое законодательство; позиция государства по отношению к иностранному капиталу; профсоюзы и другие группы давления (политического, экономического и т.п.)

Экономические факторы (economic): тенденции валового национального продукта; стадия делового цикла; процентная ставка и курс национальной валюты; количество денег в обращении; уровень инфляции; уровень безработицы; контроль над ценами и заработной платой; цены на энергоресурсы; инвестиционная политика.

Социокультурные факторы (sociocultural): демографическая структура населения; стиль жизни, обычаи и привычки; социальная мобильность населения; активность потребителей.

Технологические факторы (technological): затраты на НИОКР из разных источников; защита интеллектуальной собственности; государственная политика в области НТП; новые продукты (скорость обновления, источники идей).

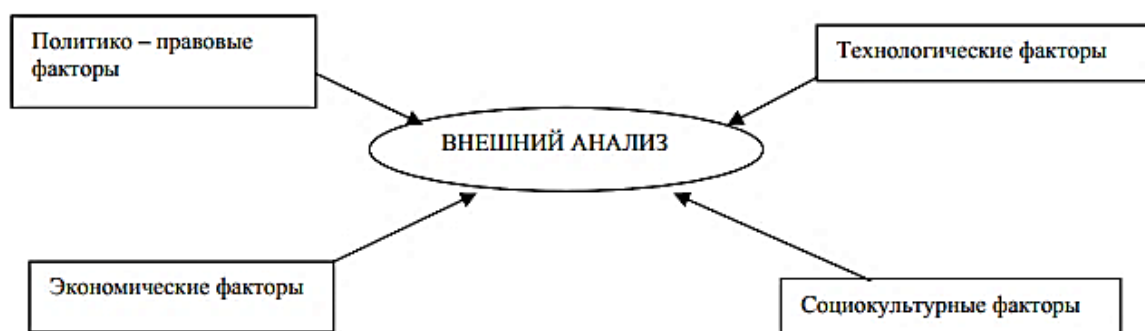


Рис. 2. Основные направления анализа факторов макросреды

Хозяйственная отрасль – это совокупность предприятий, производящих и распределяющих аналогичные товары или услуги, которые конкурируют на одном потребительском рынке.

Цель анализа отрасли – определение привлекательности отрасли и отдельных товарных рынков внутри отрасли.

Показатели анализа отрасли:

- 1) реальный и потенциальный размер отрасли;
- 2) перспективы роста отрасли и стадии её жизненного цикла;
- 3) структура и масштабы конкуренции;
- 4) структура отраслевых издержек;
- 5) система сбыта продукции;
- 6) тенденции развития отрасли;
- 7) ключевые факторы успеха.

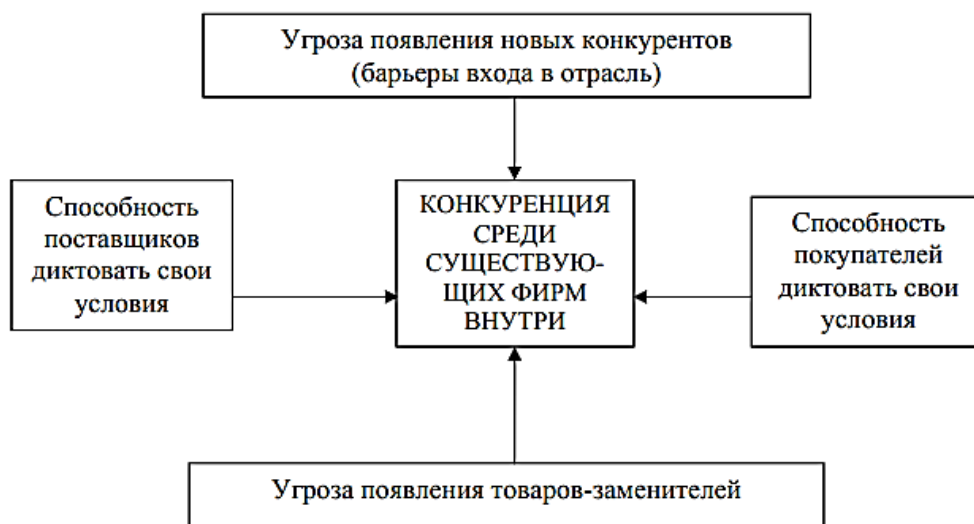


Рис. 3. Модель анализа конкуренции М. Портера

Вопросы к теоретическому минимуму:

1. Что представляет собой внешняя среда?
2. Какие существуют методы анализа внешней среды? Какова их цель?
3. Что представляет собой PEST – анализ?
4. Какие возможности и угрозы могут возникнуть для предприятия?
5. Какие бывают типы внешнего окружения?
6. Что такое отраслевой анализ?
7. Каковы основные направления анализа отрасли?
8. От чего зависит интенсивность конкуренции в отрасли?
9. При каких условиях рынка велика способность поставщиков диктовать свои условия?
10. При каких условиях рынка велика способность покупателей диктовать свои условия?
11. Какие барьеры могут сдерживать вход в отрасль новых предприятий?

Практическая ситуация № 1

Компания «Тур-экстрим» основана в 2002 году в Череповце. Первый ее офис находился в здании магазина «Оружие», что вполне отвечало позиционированию фирмы как туристического агентства, специализирующегося на направлении экстремального и активного отдыха. Так, в числе предложений компании были рыбалка в Кении и отдых в России в стиле милитари с катанием на БТР, полосой препятствий и полевой кухней. Но через несколько месяцев стало понятно, что экстрим-направление слишком дорого для череповецких туристов и себя не окупит.

Было пять заявок на охоту в Африке, но клиенты хотели уложиться в 1 тыс. долл. на человека, хотя такая поездка обходится в 2,2-2,5 тыс. долл.

Люди часто интересуются, не организует ли компания походы или сплавы на два-три дня. «Тур-экстрим» предлагает отдых такого рода в Карелии, но когда называет цену в 5 тыс. руб., то клиентам это кажется дорогим. Хочется на один-два дня и не дороже 1-1,5 тыс. руб. Спрашивают активные туры в Крым (пешеходный маршрут плюс несколько дней отдыха), но уложиться хотят в 6 тыс. руб. А подобные программы стоят 9,5 тыс. руб. И аналогичных заявок очень много.

Постепенно компания стала «отрекаться» от экстрима и предлагать все больше стандартных туров: Турция, Египет, Кипр, Арабские Эмираты. Этим же стал заниматься и второй офис «Тур-экстрима», открытый в Ярославле. Но в Череповце на 300 тыс. жителей приходится около 30-40 турфирм, а в Ярославле на 700 тыс. жителей – более сотни. И в большинстве своем они продают одинаковые направления и виды туров, что и понятно: одни и те же туроператоры формируют нередко очень схожие туры и продают их подряд всем турагенствам.

Название компании тем временем все меньше отвечало изначальной задумке. Какой уж тут экстрим, когда значительная часть туров – стандартные «пляжные» варианты. Некоторых потенциальных клиентов это сбивало с толку: спрашивать в «Тур-экстриме» путевку в Анталию мало кому приходило в голову.

Другой вполне традиционный вид услуг – туры по Золотому кольцу – компания предлагает с 2004 года. С появлением этой услуги недоразумений с названием возникло еще больше. Клиенты, вместо того чтобы узнать о компании подробнее, шли напрямик к конкурентам. Тем более что на рынке предложений в изобилии. Более того, практически все турагенства расположены в одном районе города, а нередко их несколько в одном здании. Прежде чем сделать окончательный выбор, клиент, естественно, обойдет их все. В своих поисках он может и не заглянуть в «экстремальную» фирму. Но собственно экстрим, как признают в компании, они не всегда могут предложить за цену, которую готов заплатить клиент. Так, компания предлагает такой турпродукт, как прыжки с парашютом, но группа обычно набирается не более пяти человек. Сами прыжки достаточно дешевые – от 200 руб. за прыжок, но людей надо туда отвезти, накормить... В итоге львиная доля стоимости закладывается на трансфер и прочее, а платить за подобный тур свыше 1 тыс. руб. уже желающих нет. Но когда в группе остается три-пять человек, то это индивидуальный, а не групповой тур. И здесь уже и в 1,5 тыс. руб. не уложиться. В 80% случаев публику из Ярославля и Череповца такие цены просто отпугивают.

Сейчас компания работает по запросам: делай то, что закажут. В неделю заключается порядка 4-5 договоров в каждом из двух офисов. 25-30% заказов составляют заявки на семейный и корпоративный загородный отдых. Они же приносят примерно 60% всех доходов. Популярный вариант такого отдыха на выходные в среднем обходится в 1-1,5 тыс. руб. на человека. Раньше договориться с базами и пансионатами было сложно: компания только начинала работать на этом рынке, а им нужен был постоянный поток туристов. Теперь договоры с пригородными турбазами и владельцами коттеджей заключены. Помимо

собственно места отдыха «Тур-экстрим» представляет дополнительные услуги: может привезти лошадей для катания, проводит детские праздники, свадьбы, организует игры (например, веревочный курс, зарницу, «последнего героя» и игры типа пейнтбола).

Что касается остальных направлений, то примерно 35-40% заявок приходится на отдых за границей, еще 30-35 % - на отдых и туризм в России и ближнем зарубежье (из которых только около 40 % - профильный для компании экстрим). До 20 % доходов компании получает от однодневных автобусных туров выходного дня (весной и осенью), еще 10-15 % приносят ей отдых в России и ближнем зарубежье. Собственно экстрим обеспечивает всего 2-8 % прибыли.

Сейчас в компании отмечают большой спрос на отдых на юге России, поэтому существует возможность заняться еще и этим направлением. С другой стороны, есть риск окончательно потеряться в нишах и услугах. «Тур-Экстрим» не хочет быть одной из полутора сотен одинаковых компаний с идентичными предложениями.

Оценка компанией рыночной ситуации. Объем российского туристического рынка, по оценке Всемирного совета по туризму и путешествиям (WTTC), составляет \$11,3 млрд, при этом львиная доля спроса приходится на жителей Москвы и Петербурга. В отличие от столицы, где многие имеют возможность не экономить на отдыхе, в Ярославле и Череповце уровень доходов значительно ниже. А затраты на отдых всегда рассматриваются как расходная статья, экономить на которой можно и нужно. Путевка за рубеж здесь стоит, как правило, в пределах 450-500 долл., причем клиенты первым делом интересуются горящими путевками со скидкой. Но ведь горящие путевки – это те, что продаются за два-три дня до вылета, чтобы заполнить непроданные места, а в «Турэкстрим» клиент приходит в начале июня и интересуется, что у компании есть горящего на середину июля.

В настоящее время в штате компании «Тур-экстрим» - только руководство и несколько менеджеров. Гиды, переводчики, курьеры и другие сотрудники работают на внештатной основе. Но экономия на зарплате и содержании офиса все равно не спасает: конкуренция дает себя знать.

При этом рынок турагентств в регионе «довольно дружественный», цены приблизительно одинаковы, а разительных отличий между «ветеранами рынка» и рядовыми фирмами ни по размеру, ни в доходах нет. Помимо отсутствия явных лидеров, рынок характеризуется еще и высокой прозрачностью: конкурентная разведка практикуется широко, поскольку все конкуренты рядом. По сути дела, это даже не разведка: турфирмы иногда сами делятся друг с другом информацией, так или иначе все друг про друга знают (кто какие услуги представляет, по каким ценам и т.д.). Клиент порой приходит и говорит, в какие турфирмы обращался, и какие варианты ему предлагались и на каких условиях.

Впрочем, полноценного анализа рынка и статистики его развития у компании нет. Основные источники данных – звонки и визиты клиентов. Однако тенденцию к консолидации в «Тур-Экстриме» не могли не заметить. Первая

ярославская сеть, в которую входит около 20 местных компаний, уже создана. В процессе формирования еще две. Это значит, в ближайшие годы рынок структурируется, за счет консолидации усилится и конкуренция, что запустит процесс естественного отбора.

Вопросы к ситуации № 1

1. Что мешает развитию компании, а что бы Вы назвали «активом турфирмы»?

2. Имеет ли смысл развивать направление «развлечения и приключения» на данном рынке? Каким образом компания может формировать спрос на это направление?

3. Какую стратегию следует избрать региональной туристической компанией?

4. Следует ли компании изменить свое название? Аргументируйте свой ответ.

5. Проведите анализ внешней (макро- и микроокружения) и внутренней среды предприятия и предложите стратегию, которую организации следует реализовать. Определите перечень мероприятий по реализации данной стратегии

Практические задания

1. Охарактеризуйте внешнюю среду организации, на которой вы проходили управленческую практику с точки зрения экономических, политических, демографических, социальных и научно-технических факторов.

2. Провести анализ внешней среды организации, на которой Вы проходили управленческую практику, по методу 5 сил.

3. Приведите примеры отраслей, где барьерами входа в отрасль для новых производителей являются:

- а) крупные капиталовложения;
- б) низкая себестоимость производства;
- в) патенты;
- г) высокая квалификация персонала.

4. Определите для хорошо знакомого Вам предприятия, какие субъекты рыночной деятельности являются для него:

- а) поставщиками;
- б) посредниками;
- в) конкурентами;
- г) клиентами;
- д) предприятиями, производящими товары-заменители.

5. С помощью каких факторов определяется конкурентное преимущество отрасли? Каким образом могут повлиять на отрасль случайные события или действия правительства? Приведите убедительные аргументы.

6. Экономические характеристики отрасли важны при разработке стратегии. Каким образом может повлиять на отрасль емкость рынка (размеры рынка)? Поясните, какую стратегическую важность имеет такой фактор как отраслевая капиталоемкость? Посредством каких экономических показателей можно оценить состояние отрасли?

7. Для каких целей используется концепция «движущих сил»? Какие движущие силы могут считаться доминантными в автомобильной отрасли, по производству бытовой техники, компьютеров или в других отраслях?

8. Назовите, какие факторы макросреды – экономические, природные, технологические, политические, международные и другие – необходимо учитывать производителю:

- лыж и сопутствующих им товаров;
- мобильных телефонов;
- надувных матрасов;
- декоративной косметики.

В каждой группе факторов укажите 5–7 наиболее важных. Проранжируйте важность факторов макросреды для каждого из перечисленных производителей, сравните полученные результаты, попробуйте объяснить, почему для каждого предприятия результаты ранжирования могут быть разными.

ТЕМА № 2. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ И ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Цели занятия:

- изучение понятия стратегическая группа конкурентов;
- определение основных направлений анализа конкурентов;
- формирование понимания основных направлений анализа потребителей;
- выработка практических навыков анализа деятельности конкурирующих организаций;
- выработка практических навыков анализа потребительских предпочтений.

Теоретический минимум

Виды конкуренции

по форме:

Функциональная: среди товаров, различных по исполнению, но удовлетворяющих определенную потребность (например, туфли, сапоги, кроссовки как средство защитить ноги и сделать жизнь людей более комфортабельной);

Видовая: среди товаров одной группы, различающихся по каким-то важным для потребителя параметрам (например, кроссовки для бега, спорта, туризма);

Предметная: среди одинаковых по значению, но отличающихся качеством изготовления товаров различных производителей (кроссовки «Nike», «Reebok» и т.д.), поэтому иногда ее называют межфирменной. *по цене*:

Ценовая: товар предлагается по цене, ниже, чем у конкурентов. Это привлекательно, прежде всего, для тех потребителей, которых относят к категории «чувствительных к цене». Ценовая конкуренция может быть скрытая, если на рынок выводится новый товар с явно лучшими потребительскими свойствами и при этом непропорционально мало увеличившейся ценой, и прямая, если просто объявляется о снижении цен.

Неценовая: предложение товара лучшего качества либо предоставления более широкого комплекса услуг, сопровождаемого пропорциональным увеличением цен.

Стратегическая группа конкурентов – это множество соперничающих фирм в определённой отрасли, имеющие общие черты.

Построение карты стратегических групп – это метод наглядной демонстрации различных конкурентных позиций, занимаемых соперниками в отрасли.



Рис. 4. Направления анализа потребителей

Вопросы к теоретическому минимуму

1. Что такое конкурентное преимущество фирмы?
2. Каковы источники конкурентных преимуществ?

3. Какие конкурентные преимущества низшего ранга Вы знаете? Для каких отраслей их использование наиболее эффективно?
4. Какие конкурентные преимущества высшего ранга Вы знаете? Для каких отраслей их использование наиболее эффективно?
5. Что представляет собой метод построения карты стратегических групп?
6. Какие цели преследуют конкуренты?
7. Какие основные направления анализа конкурентов и потребителей?

Практическая ситуация № 2

Пионер российского компьютерного производства (правильнее говорить о компьютерной сборке) фирма «Аквариус Системе Информ» объявила о том, что она практически выходит из этого бизнеса и концентрируется на продаже в России зарубежных компьютеров. В связи с тем, что намечается выход на российский рынок таких известных компьютерных производителей, как фирмы «Фудзицу», «Диджитал», «Аквариус» надеялась добиться успеха в сбытовом бизнесе. Проанализировав ситуацию, было решено компьютерное производство законсервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки для возврата в «производственный» бизнес. Сборкой персональных компьютеров фирма занялась еще в 1990 г. Тогда это было революционным начинанием. И не столько потому, что фирма «Аквариус», имевшая в то время статус совместного предприятия, решила заняться производством, а не импортом компьютерной техники, как это делало подавляющее большинство советских фирм, но и в первую очередь потому, что предприятие открыло свой завод по сборке компьютеров в г. Шуя Ивановской области. Было очень много восторженных высказываний по поводу начинаний фирмы «Аквариус». Прогнозы были исключительно оптимистичными.

Мощности завода в Шуре позволяли производить 10 тыс. компьютеров в месяц. В условиях тогдашней экономики важно было вписаться в систему плановых поставок. Фирме «Аквариус» удалось заключить выгодный контракт с «Союз ЭВМ комплектом», осуществлявшим поставки персональных компьютеров в рамках всего Советского Союза. В соответствии с договором «Союз ЭВМ комплект» должен был закупить у «Аквариуса» 35 тыс. персональных компьютеров. Далее эта цифра автоматически увеличивалась до 75 тыс. Однако «обвал» рубля и введение повышенных таможенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным заключенный в рублях контракт с «Союз ЭВМ комплектом». Фирма «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплату штрафов.

После этого фирме пришлось искать покупателей на рынке. Это заставило ее сократить производство до 1 тыс. компьютеров в месяц. Далее ситуация еще более усложнилась. В результате производство упало до 200–300 компьютеров в месяц, а число работников сократилось втрое – со 150 до 50 человек. Для того чтобы завод работал безубыточно, необходимо было производить 1,5

тыс. компьютеров в месяц. Сбыт такого количества фирме был не под силу. Была сделана попытка начать производство кассовых аппаратов. Но это не дало желаемого результата. В условиях сокращения производства руководство фирмы пыталось сохранить кадры, однако все-таки вынуждено было пойти на увольнение работников. В конце концов на заводе остались только квалифицированные сборщики, которые в случае появления заказов на компьютеры должны были осуществлять их сборку. Трудности «Аквариусу» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также торговлю и строительство, фирма добилась того, что ее годовой оборот составил примерно 100 млн. долл. При этом на долю компьютерного направления пришлось только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20%) и меньше доли оборота, приходящейся на инвестиционные проекты (32% всего оборота). Диверсификация деятельности привела к изменению организационной структуры. Вместо совместного предприятия «Аквариус» возникла группа из 10 практически самостоятельных фирм, действующих в отдельных сферах бизнеса, таких, как строительство, компьютерный бизнес и др. Их возглавила холдинговая компания, которая владела контрольным пакетом акций.

Вопросы к ситуации № 2

1. Насколько управление в фирме «Аквариус» может рассматриваться как стратегическое?
2. Каким образом фирма «Аквариус» добилась установления баланса с внешним окружением?
3. В какой мере «желания» фирмы были перечеркнуты изменениями во внешней среде?

Практическая ситуация № 3

Размеры окружностей приблизительно пропорциональны рыночным долям каждой группы конкурентов.

1. Мелкие независимые ювелиры
2. Общенациональные, региональные и местные ювелирные фирмы и магазины ювелирных товаров (около 10 тыс. фирм, включая такие широко известные, как Tiffany's и Cartier)
3. Дорогие престижные магазины (Saks Fifth Avenue, Neiman-Marcus, Nordstrom's, Parisian)
4. Крупные универмаги (Macy's? Jordan-Marsh, Dillard's, Blomingdale's, May, Marshall-Field's, Rich's, Dayton-Hudson, Lazarus)
5. Общенациональные сети ювелирных магазинов (Carlyle & Co, Gordon's) Местные ювелиры (около 10 тыс. магазинов)
6. Сети розничных магазинов (J. C. Penney, Sears, Montgomery-Ward)
7. Продающие в кредит ювелиры (Iorch's, Kay's, Busch's)

8. Магазины, торгующие по каталогам (Service Merchandise) Магазины, продающие по ценам ниже рыночных (mervin's, Cohoes(N. Y.), Marshall's)
9. Магазины сниженных цен (Kmart, Target, Wal-Mart, Venture)
10. Уличные продавцы.

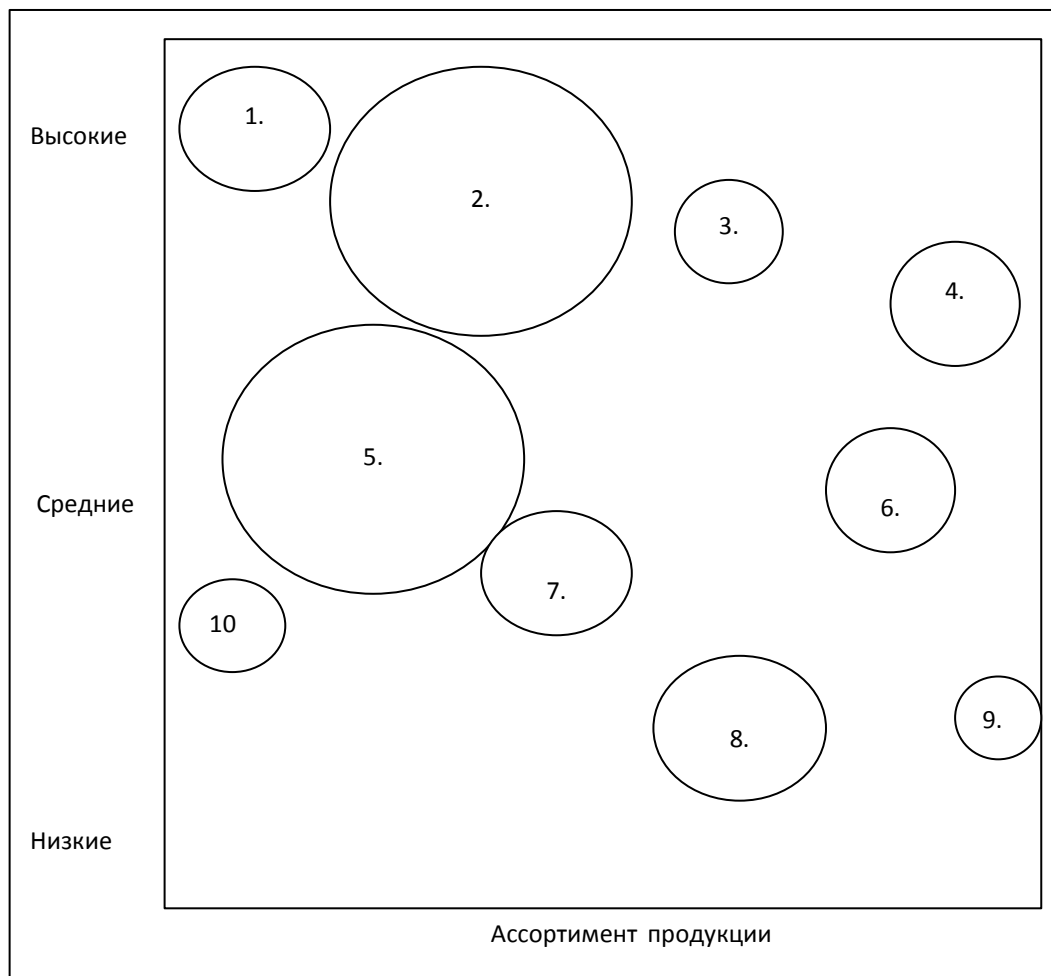


Рис. 5. Рыночные доли каждой группы конкурентов

Вопросы к ситуации № 3

1. Какие организации являются более явными конкурентами?
2. Какие организации можно объединить в стратегические группы конкурентов?
3. Можно ли применить данную матрицу для розничной торговли ювелирными изделиями Вашего региона?

Практические задания

1. Приведите пример хорошо работающей фирмы любой отрасли (можно воспользоваться материалами газет или журналов). Что, по вашему мнению, является факторами успеха данной фирмы?

2. Обсудите, каковы ключевые факторы успеха в отраслях, производящих:

- а) одежду;
- б) прохладительные напитки;
- в) деревообрабатывающие станки;
- г) автомобили;
- д) пищевые продукты;
- е) авиаперевозки;
- ж) вооружения;
- з) лекарства.

3. Выделите стратегические группы конкурентов, действующие на российском рынке в производстве и продаже следующих продуктов, и обоснуйте критерии выделения стратегических групп:

- а) кондитерские изделия;
- б) прохладительные напитки;
- в) легковые автомобили;
- г) косметические товары;
- д) мебель;
- е) овощная продукция.

Постройте схему факторов внешней среды, влияющих на деятельность предприятия. Проанализируйте их влияние на деятельность этого предприятия в реальном масштабе времени. Предложите конкретные мероприятия, способствующие адаптации предприятия к изменениям внешней среды. В качестве объекта исследования может быть любое предприятие на выбор студента.

ТЕМА № 3. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ: ЦЕПОЧКА ЦЕННОСТИ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ИЗДЕРЖЕК

Цели занятия:

- изучение процесса формирования потоков ценностей и основных преобразований;
- формирование понимания уровней преобразований;
- выработка практических навыков анализа ситуаций о стратегиях развития организаций.

Теоретический минимум

Основные преобразования

1. Существенное или *вещественное* изменение материалов/информации;
2. Входные ресурсы теряют свою идентичность: «умирают, исчезают», «суммируются»;
3. Выход имеет новую форму, функцию, характеристики, назначение, ценность;
4. *Имя* продукта или услуги меняется;

5. Процесс обычно *необратим*;
6. Основное преобразование обозначает *назначение* процесса отвечает на вопрос «Для создания какой именно ценности мы это делаем?»
7. Продукт превращается в то, «чем он должен быть»;
8. Добавляется максимум стоимости.

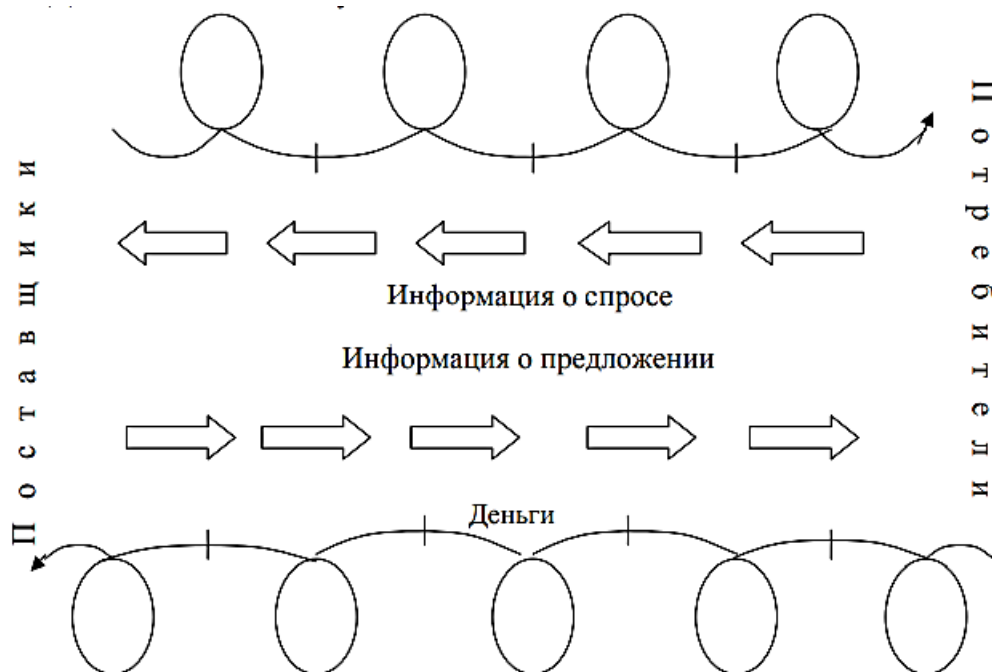


Рис. 6. Потоки ценностей

Уровень 1: Основное преобразование

Коренное изменение, максимум добавлений стоимости

Уровень 2: Дополнительное преобразование

Заметное, но не фундаментальное изменение, добавляется некоторая стоимость

Уровень 3: Вспомогательная операция

Подготовительная или завершающая этапы, добавляющие стоимость: только второстепенное изменение. Изделие само не меняется, но это важно.

Уровень 4: Транспортировка. Только изменение места

Уровень 5: Хранение

Изменение продукта не происходит.

Компания:						Процесс:						
Этапы обработки	Уровни преобразования					Время потерь		Время (мин)	Расст (м)	Остат	Передел %	Комментарии
	ХРН	ТРН	ВСП ОП	ДОП ПБЗ	ОСН ПБЗ	КТРЛ	ЗАДЕР Ж					

Рис. 7. Анализ потока ценностей

Сокращения: *ХРН*–хранение, *ТРН* – транспортировка, *ВСП ОП* – вспомогательная операция, *ДОП ПБЗ* – дополнительное преобразование, *ОСН ПБЗ* – основное преобразование, *КТРЛ* – контроль, *(м)* – метры, *(мин)* – минуты.

Компания:						Информационный поток:				
Содержание	Источники	Получатель	Посредник (носитель)	Частота	Уровни информационного процесса					Комментарии
					Запись/Файл	Передача	Анализ/Объединение	Консультация (обсуждение)/Совет	Решение/Действие	

Рис. 8. Анализ информационного потока

Стратегический анализ издержек – сравнение компании с основными конкурентами по затратам на единицу продукции в каждом виде деятельности для выявления тех из них, которые улучшают или ухудшают положение компании относительно конкурентов.

Цепочка ценности компании – основные и вспомогательные виды деятельности по созданию потребительской ценности.

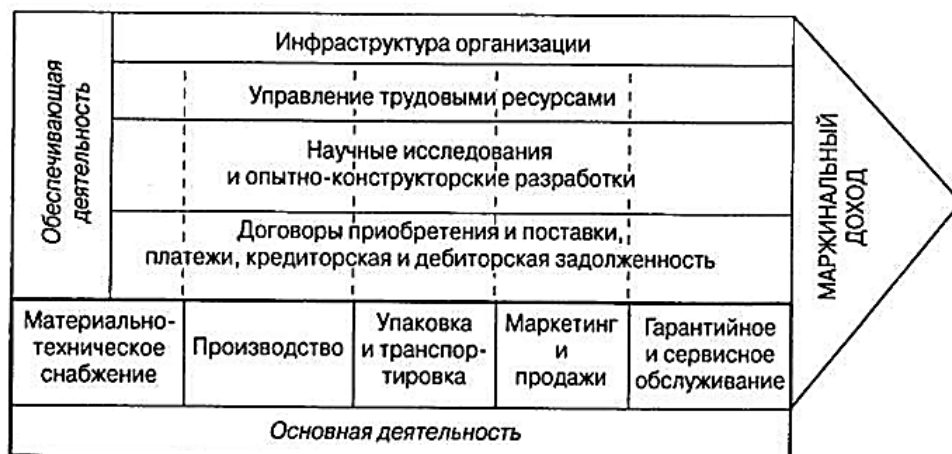


Рис. 9. Модель цепочки затрат (ценностей) М. Портера

Вопросы к теоретическому минимуму

1. Что в деятельности предприятия является преобразованием?
2. Какие виды преобразований могут быть осуществлены предприятием?
3. Что понимается под «поток ценностей»?
4. Назовите признаки основного преобразования. Приведите примеры.
5. Какие бывают уровни преобразований?
6. Что представляет собой цепочка ценностей М. Портера?
7. Что относится к основным и вспомогательным видам деятельности?
8. Каковы причины различий в цепочках ценностей конкурирующих компаний?
9. Что представляет собой цепочка ценности отрасли?
10. Какие действия может использовать организация по сокращению издержек на уровне поставщиков, на этапе распространения продукции, в собственной деятельности компании?

Практическая ситуация № 4

С начала кризиса "Альфа-Групп" сократила 15% банковских сотрудников, в основном в корпоративном кредитовании, автокредитовании и ипотеке. Однако уже в 2010 году банк планирует начать набор сотрудников по ряду этих бизнесов. Сокращение на 10-15 % является средним по рынку - о таких планах уже сообщили ВТБ и Сбербанк.

Директор по персоналу Альфа-банка Андрей Шибанов говорит, что сокращение было в тех направлениях бизнеса, где произошло падение объемов, в частности в ипотеке, автокредитовании и корпоративном кредитовании, и коснулось как Москвы, так и регионов. "В планах на 2010 год планируется рост числа сотрудников в сегментах корпоративного кредитования и расчетных операций, а также по различным розничным направлениям", - говорит г-н Шибанов.

По словам старшего партнера BDO в России Антона Ефремова, сокращение персонала на 10-15 % является средним среди российских банков с начала

кризиса. "Пострадали в основном сотрудники подразделений банков по розничному кредитованию, особенно ипотечному. Соответственно банки, которые специализировались именно на этом, сократили наибольшее количество сотрудников", – говорит г-н Ефремов. Так, согласно ежеквартальным отчетам по ценным бумагам банка "Русский Стандарт", на начало четвертого квартала 2008 года в банке работало почти 33 тыс. человек, на 1 января 2009 года - уже 25 тыс. (сокращение на 24%), а на начало текущего года - 15,7 тыс. сотрудников (сокращение за год на 37%, с начала кризиса - в два раза).

Из других преобразований следует отметить то, что в структуре "Альфа-Групп" появилась компания для работы с проблемными активами. Как следует из инвестиционного меморандума, выпущенного Альфабанком к предстоящей эмиссии евробондов, в прошлом году была создана Alfa Distressed Assets (ADA), которая сосредоточится на управлении выкупленными у банка "плохими" долгами.

Компания уже получила от Альфа-банка кредит на сумму 300 млн. долл. По условиям соглашения с банком ADA будет приобретать проблемные активы. "Эти непрофильные активы получены в результате реструктуризации проблемных кредитов, первоначально выданных группой Альфа-банка и затем проданных ADA по справедливой стоимости", - говорится в меморандуме. Все доходы, которые получит ADA от управления и продажи проблемных активов, будут направляться на погашение задолженности по ссудам Альфа-банка. Как пояснили в Альфа-банке, Alfa Distressed Assets - это отдельный субхолдинг в составе группы, обладающий достаточной степенью самостоятельности. Компания имеет право привлекать кредиты других банков или финансировать покупку проблемных активов за счет собственных средств.

Контролировать работу ADA будет управляющая компания A1, также входящая в "Альфа-Групп". В A1 будут приниматься все решения, связанные с продажей или реструктуризацией активов. Вчера в A1 не стали комментировать информацию о новой компании.

В соответствии со стратегией развития в Альфа-банке объединили все розничные направления бизнеса в один бизнес-блок. Это позволило нам значительно сократить издержки и повысить эффективность. В конце 2008 года были объединены еще два направления бизнеса - инвестиционный и корпоративный - также довольно значимое событие. В ближайшие два года стратегия развития банка очень простая - выйти из кризиса с минимальными потерями. Но не просто выжить, а воспользоваться ситуацией и стать сильнее. Как один из примеров - покупка банка "Северная Казна", основной целью которой стало усиление позиций на Урале.

Большое изменение – и объединение коммерческого и инвестиционного блоков в "Коммерческо-Инвестиционный Банк". Все эти действия были направлены на оптимизацию процессов, сокращение издержек. Эту работу начинали ещё в мае 2008 года, поэтому к настоящему времени в банке чувствуют себя достаточно комфортно, как в управлении затратами, так и с точки зрения управления бизнесом. Объединение специалистов корпоративного и ин-

вестиционного подразделений помогают банку более эффективно анализировать максимум информации о крупных клиентах и оперативно реагировать на любое изменение ситуации с заемщиками.

Комплексное предложение, учитывающее текущую ситуацию.

Вопросы к ситуации № 4

1. Какие преобразования произошли в организации?
2. Эффективными они были или нет? Обоснуйте.

Практические задания

1. Что такое «цепочка ценностей»? Для каких целей необходим ее анализ? Какие сферы деятельности предприятия вы бы анализировали в первую очередь? Определите цепочку ценностей для производителей бумаги; хлебобулочных изделий; холодильников.
2. Вам предлагаются для анализа две модели цепочки ценностей в компьютерной индустрии (рис. 13 и рис. 14).

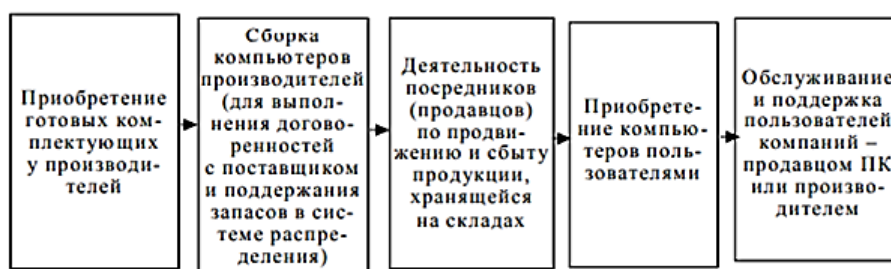


Рис. 10. Традиционная модель цепочки ценностей (используется Compaq Computer, IBM, Hewlett Packard и многими другими производителями)

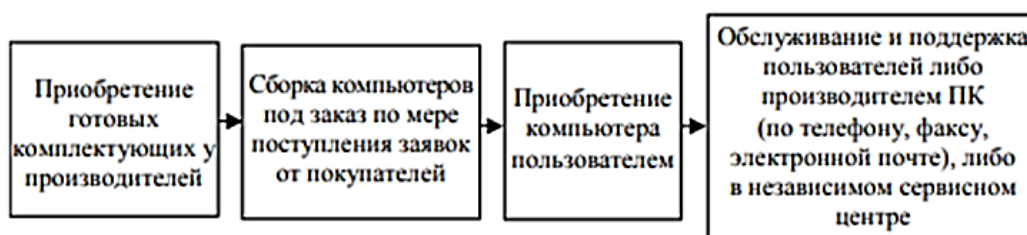


Рис. 11. Модель цепочки ценностей, основанная на сборке компьютеров под заказ и прямых продажах (используется в Dell Computer, Gateway и Micron Electronics)

Проанализируйте предложенные цепочки ценностей, выделив достоинства и недостатки каждой из них. Какая из них наиболее предпочтительна и почему?

ТЕМА № 4. ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

Цели занятия:

- изучение методов и этапов портфельного анализа;
- практических навыков построения матриц портфельного анализа;
- выработка практических навыков проведения анализа стратегических единиц бизнеса на основе матриц портфельного анализа;
- анализ ситуаций об альтернативных вариантах развития организаций.

Теоретический минимум

Продукт – совокупность характеристик того, что продает фирма и что покупает клиент.

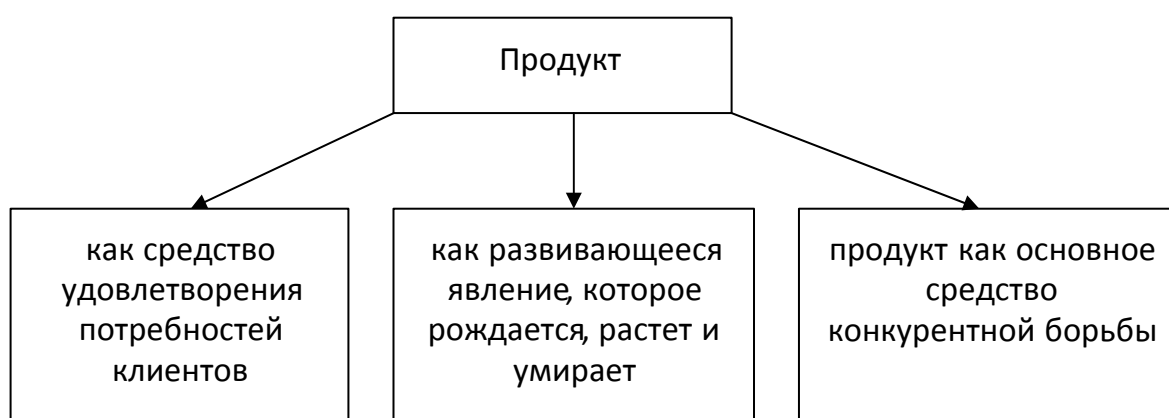


Рис. 12. Принципиальные взгляды на продукт

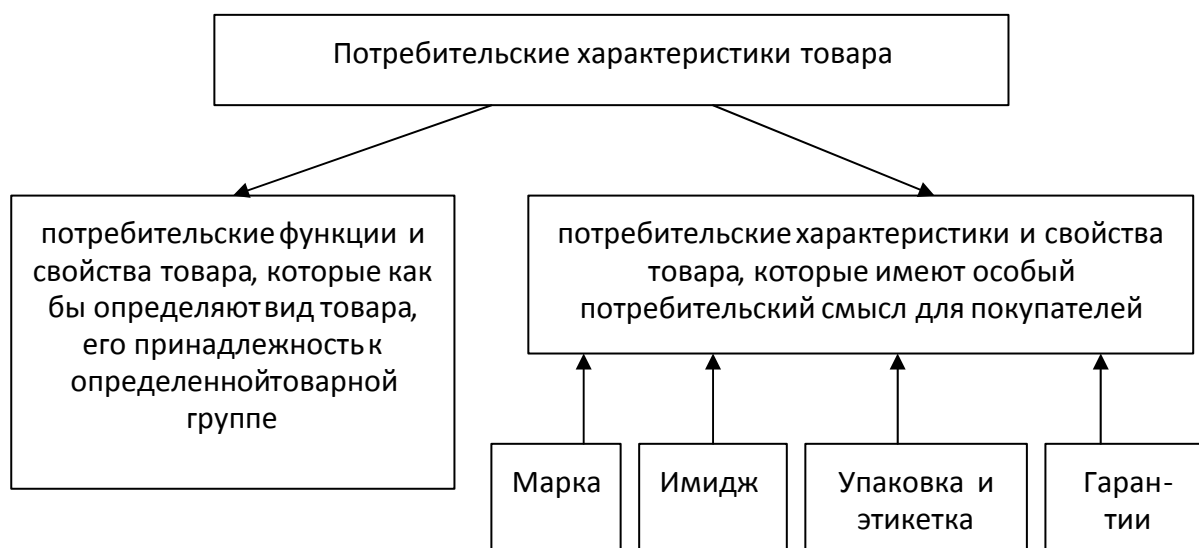


Рис. 13. Составляющие продукта

Марка продукта – это название, знак, символ, композиция или их определенная комбинация, которые используются для того, чтобы идентифицировать товары, услуги одного или нескольких продавцов, чтобы отделять свои продукты от продуктов конкурентов.

Имидж продукта – это распространенное и достаточно устойчивое представление об отличительных либо же исключительных характеристиках продукта, придающих продукту особое своеобразие и выделяющих его из ряда аналогичных продуктов.

Упаковка является емкостью, обеспечивает сохранность продукта, несет информацию о находящемся в ней продукте. Упаковка и этикетка являются средством привлечения внимания покупателей к продукту, рекламируют марку и создают имидж товару. Упаковка находит дополнительное применение после того, как товар приобретает потребитель.

Гарантии как составляющая часть продукта, за которую платит покупатель и которая сама по себе является ценностью для него, могут быть применены к любому продукту. Это могут быть гарантии определенных качеств, право на гарантийное обслуживание, гарантии, связанные с ценой товара, гарантии объема, гарантии на возврат купленного товара и др.

Портфель предприятия, или *корпоративный портфель*, – это совокупность относительно самостоятельных хозяйственных подразделений, принадлежащих одному и тому же владельцу.

Стратегическая единица бизнеса – это внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегии фирмы в одном или нескольких сегментах целевого рынка.

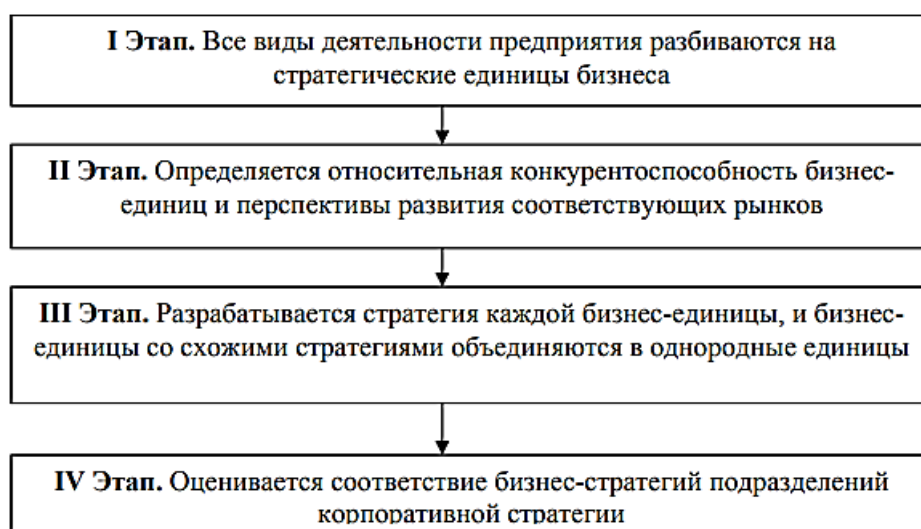


Рис. 14. Этапы портфельного анализа

Портфельный анализ – это инструмент, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью

вложения средств в наиболее прибыльные или перспективные ее направления и сокращения/прекращения инвестиций в неэффективные проекты.

Различия методов портфельного анализа состоят в подходах к оценке конкурентных позиций стратегических единиц бизнеса и привлекательности рынка.

1. Матрица Бостонской консультационной группы (относительная доля рынка и темп роста рынка).

2. Модифицированная матрица Бостонской консультационной группы (размеры конкурентных преимуществ и число способов реализации конкурентных преимуществ).

3. Матрица Маккинси – General-Electric (привлекательность отрасли и конкурентоспособность).

4. Матрица Ансоффа (товар и рынок).

5. Модель ADL/LC (положение на рынке и стадия жизненного цикла).

6. Модель Shell/DPM (конкурентоспособность бизнеса и перспективы отрасли).

7. Модель HOFER/SCHENDEL (состояние бизнеса и стадии эволюции рынка).

8. Трехмерная схема Абеля (сегменты рынка, технологии и характеристики потребностей).

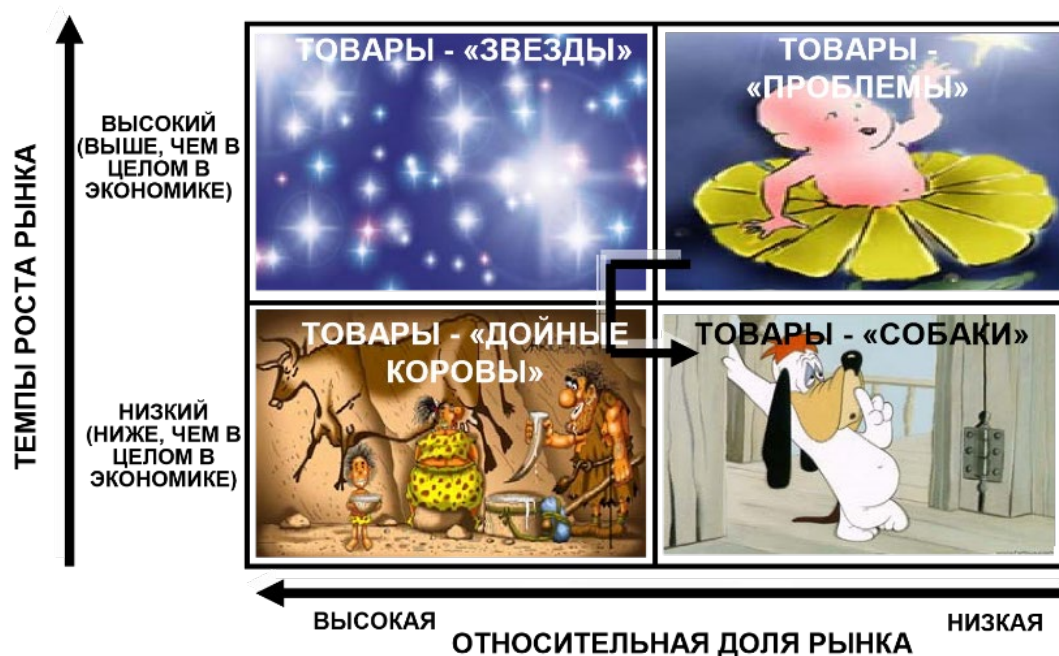


Рис. 15. Матрица БКГ «рост/доля» хозяйственного портфеля компании

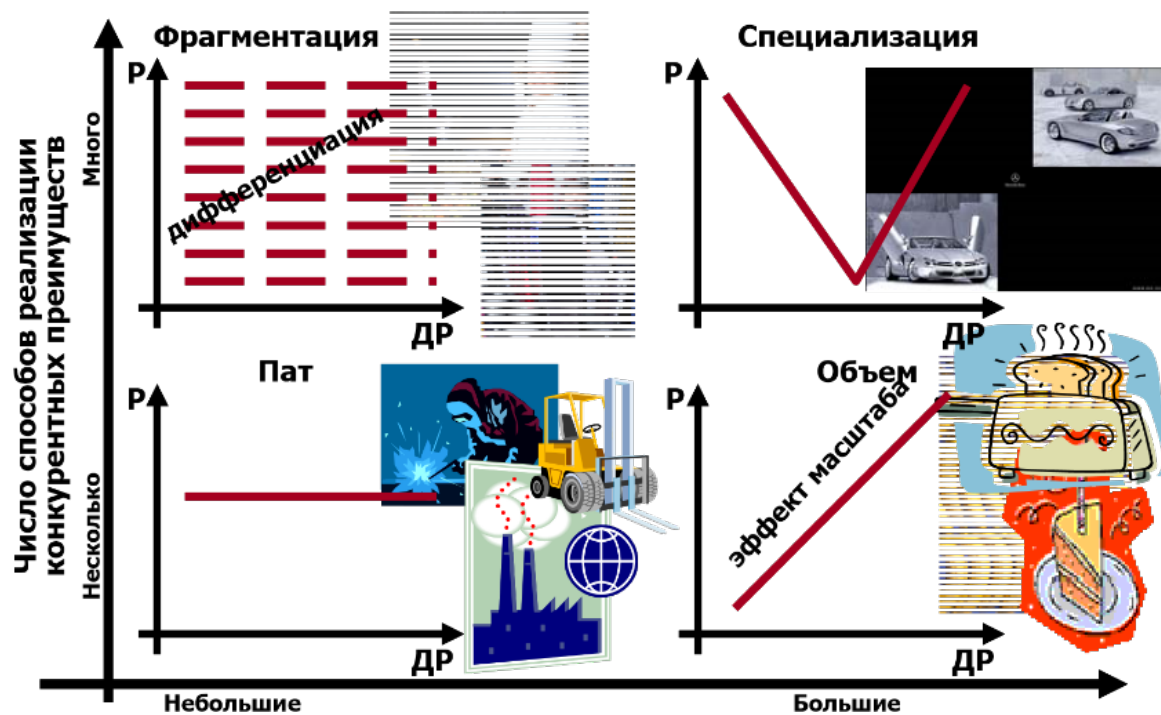


Рис. 16. Модифицированная матрица БКТ

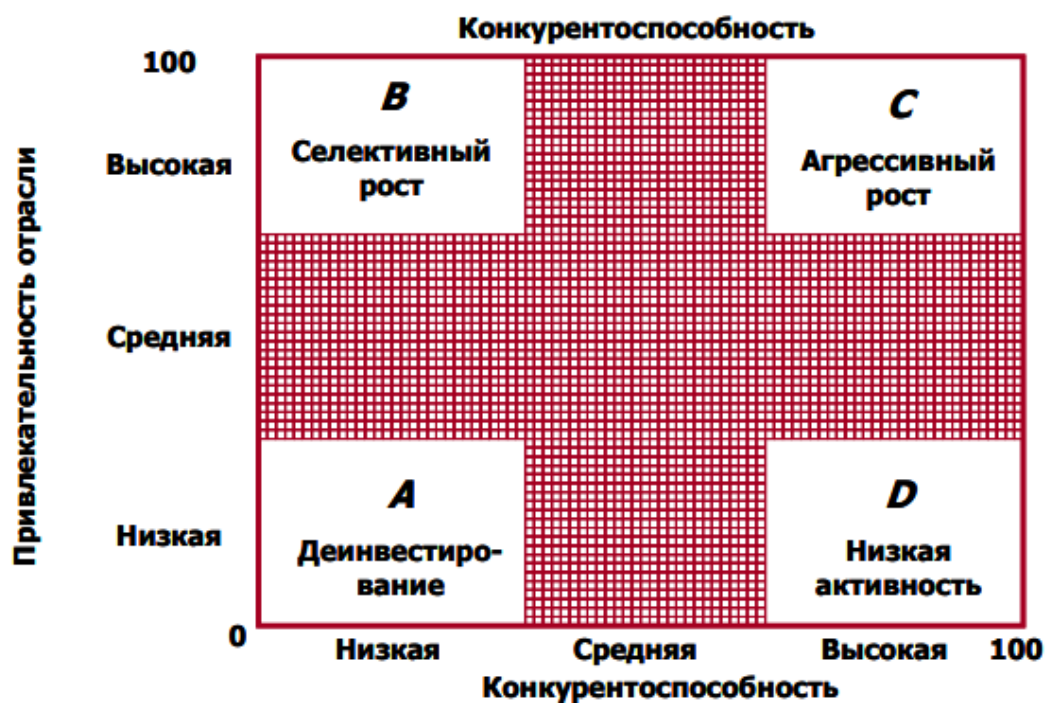


Рис. 17. Матрица Mc'Kincey — General Electric

Таблица 1

Матрица И. Ансоффа (товар—рынок)

	СТАРЫЙ РЫНОК	НОВЫЙ РЫНОК
СТАРЫЙ ТОВАР	СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ Альтернативы интенсивного роста: - <i>развитие первичного спроса</i> путем привлечения новых пользователей товара, побуждения покупателей к более частому использованию или к большему разовому потреблению, поиск новых возможностей использования товара; - <i>увеличение доли рынка</i> за счет привлечения покупателей посредством активных маркетинговых мероприятий; - <i>приобретение рынков</i> путем слияния или поглощения фирм-конкурентов; - <i>защита своего положения на рынке</i> посредством развития функционального маркетинга; - <i>рационализация рынка</i> — фокусирование на рентабельных рыночных сегментах, уход из некоторых сегментов рынка, повышение эффективности продаж.	СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ РЫНКА — поиск новых рынков/новых сегментов рынка для уже освоенных товаров Альтернативные варианты реализации стратегии: - <i>освоение новых сегментов</i> на том же рынке; - <i>выход на новые рынки</i> внутри страны и в других странах.
НОВЫЙ ТОВАР	ТОВАРНАЯ ЭКСПАНСИЯ — стратегия разработки новых/совершенствования существующих товаров с целью увеличения продаж Альтернативные варианты реализации стратегии: - <i>добавление потребительских характеристик товара;</i> - <i>расширение товарной номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции</i>	ДИВЕРСИФИКАЦИЯ РАЗРАБОТКА НОВЫХ ВИДОВ ПРОДУКЦИИ ОДНОВРЕМЕННО С ОСВОЕНИЕМ НОВЫХ РЫНКОВ.

Вопросы к теоретическому минимуму

1. Как понять выражение, что «фирма продает не тот продукт, который создает»? Приведите примеры такого поведения фирмы. Что бы вы порекомендовали сделать фирме в такой ситуации?

2. Раскройте свое понимание на выражения: «Осуществляя плату за имидж, покупатель оплачивает ассоциации, связанные с товаром. Приобретая имидж, как составляющую часть продукта покупатель удовлетворяет свои мечты и надежды».

3. Что понимается под жизненным циклом продукта?

4. Что такое портфельный анализ? В чем его суть?

5. Какие достоинства и недостатки имеет портфельный анализ?
6. Что представляет собой матрица БКГ?
7. Опишите основные стратегии портфельной матрицы Бостонской консультационной группы.
8. В чем суть модификации Бостонской матрицы? Опишите основные стратегии модифицированной Бостонской матрицы.
9. Приведите примеры из российской практики для каждой клетки модифицированной Бостонской матрицы.
10. В чем заключаются цели матричного метода Arthur D. Little (ADL/LC)? В чем особенности ее применения?
11. В чем, на ваш взгляд, сходство и различия рассмотренных портфельных матриц разных консультационных фирм?
12. Является ли матрица General Electric просто более сложным вариантом матрицы БКГ? Если нет, то почему? Поясните ее содержание, положительные и отрицательные стороны этого метода анализа продуктового портфеля.

Практическая ситуация № 5

Английский аристократ, известный под псевдонимом Randy Roads, в очередном из своих путешествий в 1897г. оказался на о. Цейлон. Тропический коктейль экзотики, древней истории и природной красоты острова настолько вдохновил его, что сэр Roads решил купить участок земли и посвятить свою жизнь поистине благородному делу – возделыванию чайной культуры. Получив образование в Англии, сэр Roads сумел наладить чайное дело, оказав значительный вклад в развитие экономики острова. Впоследствии, в 1948 году - году обретения независимости Шри Ланки, потомки Randy Roads создали свою ТМ чая в честь своего легендарного родственника. С тех пор производство претерпело значительных изменений в сторону модернизации и современных технологий. Единственное, что осталось неизменно - это миссия компании: Донести потребителю всю уникальность свойств, вкуса и аромата чая посредством качественного производства и упаковки, т.е. сохранить щедрый дар природы в ее первозданном предназначении.

Изучение бизнеса организации показало, что она фактически конкурирует в 10 бизнес-сегментах рынка чая (табл. 6).

Модель BCG для рассмотренных бизнес-областей организации Ренди выглядит следующим образом (рис. 23).

Самый беглый взгляд на полученную модель говорит о том, что организация Ренди придает незаслуженно большое значение такой бизнесобласти, как "чай частных марок США". Эта область относится к категории "собак" и, хотя темпы роста этого рыночного сегмента достаточно высоки (12%), у Ренди существует очень мощный конкурент в лице организации Shearso, чья доля на этом рынке в 1,4 раза больше. Поэтому норма прибыли в этой области не будет высокой.

Если в отношении будущего такой бизнес-области, как "чай частных марок США", можно еще подумать на предмет того, продолжать делать сюда инвестиции для сохранения своей доли на рынке или нет, то в отношении "сортового чая из Европы", "сортового чая из Канады" и "сортового чая из США" все оказывается предельно ясно. От такого рода бизнеса надо освободиться и как можно скорее. Инвестиции в поддержание этого бизнеса, которые делает организация Ренди, не приводят ни к увеличению доли на рынке, ни к увеличению прибыли. К тому же, сам рынок этих видов чая показывает явную тенденцию к замиранию.

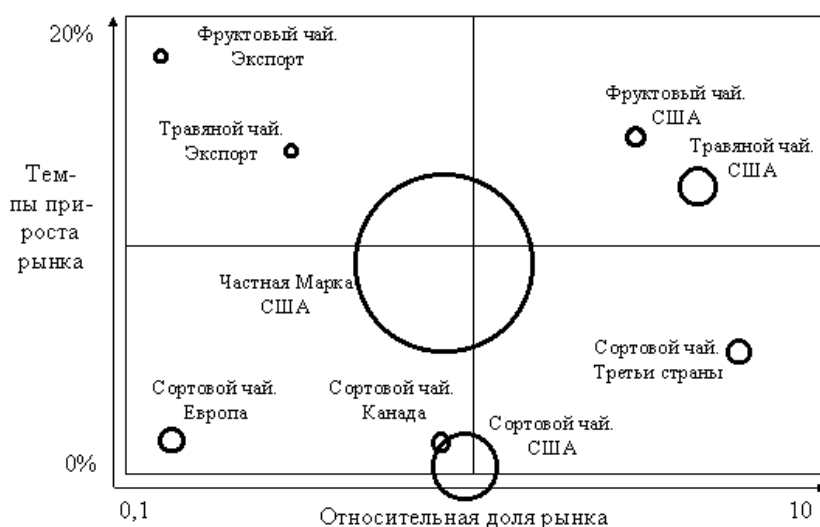


Рис. 18. Модель BCG бизнеса организации Ренди на рынке чая

Очевидно, что организация Ренди явно не замечает тех перспектив, которые связаны с развитием рынка "фруктового чая США" и "травяного чая США". Эти области бизнеса - явные "звезды". Инвестиции в развитие доли на этом рынке в ближайшем будущем могут обернуться значительным доход.

Вопросы к ситуации № 5

1. Каковы перспективы развития бизнеса организации Randy?
2. Какие выводы можно сделать на основе матрицы БКГ бизнеса организации Ренди на рынке чая?

Таблица 2

Характеристика СЕБ организации Randy на рынке чая

Бизнес область организации Ренди	Объем продаж / размер области, привод, к среднему	Годовые темпы прироста рынка (за 1990-94 годы)	Крупнейшие конкуренты организации в данной бизнес области	Объем продаж у крупнейших конкурентов	Относительная доля организации Ренди на рынке соотв. Сегмента
Сортовый чай США	\$200т/2.5	5%	United Foods	\$150т	1.33
Сортовый чай Канада	\$23.7т/0.3	1%	Canadian Tea	\$25т	0.95
Сортовый чай Европа	\$45т/0.6	3%	United Foods	\$200т	0.22
Сотровый чай Третьи страны	\$4В.5т/0.6	5%	United Foods	\$15т	3.2
Чай марки «Биг Бой»	\$355т/4.4	12%	Cheapco	\$490т	0.72
Чай марки «СмолФрай»	\$36т/0.4	12%	George'sContracts	\$45т	0.8
Травяной чай. США	\$55.5т/0.7	17%	Herbal Health	\$20т	2.8
Травяной чай. Экспорт	\$11т/0.1	17.5%	Auntie Dot's	\$20т	0.55
Фруктовый чай.США	\$23.2т/0.3	18%	Fruit-Tea Fun	\$8.5т	2.7
Фруктовый чай. Экспорт	\$4.7т/0.06	18.5%	Auntie Dot's	\$10т	0.47

Практические задания

1. В деловом портфеле фирмы есть бизнес-область с относительно небольшой долей на рынке в медленно развивающейся отрасли. Поток денежной наличности в этой области незначителен. Любой шаг фирмы, связанный с попыткой завоевать большую долю рынка, вызывает немедленно контратаку доминирующих в этой области конкурентов. Только мастерство менеджеров позволяет фирме удерживать свои бизнеспозиции. Определите, к какому типу относится данное направление и какова должна быть стратегия в отношении него.

2. Обсудите базовые стратегии роста, по И. Ансоффу, применительно к следующим предприятиям:

- молочный комбинат;
- мебельная фабрика;
- универсальный магазин;
- коммерческий банк; • строительная организация.

3. Портфель видов деятельности изготовителя электронной аппаратуры включает 6 стратегических бизнес-единиц. Данные о продажах этих СЕБ и их конкурентов приведены в табл. 3.

Таблица 3

Характеристики СЕБ и их конкурентов

СЕБ	Продажи, млн.шт.	Число главных конкурентов	Продажи трех главных конкурентов	Темп роста рынка, %
А	2,0	9	1,4/1,4/1,0	15
В	4,2	21	3,2/3,2/2,0	20
С	4,9	16	3,8/3,0/2,5	7
Д	7,5	5	6,5/1,6/1,4	4
Е	0,9	12	3,0/2,5/2,0	4
F	1,4	7	1,6/2,0/1,2	12

Задание:

- а) проанализируйте портфель предприятия методом БКГ и дайте свой диагноз его состояния.
- б) что можно порекомендовать по результатам вашего анализа?
- в) какую стратегию следует выбрать для каждой СЕБ?
- г) назовите условия, выполнение которых необходимо для применения матрицы БКГ.

4. Формирование продуктовой стратегии предприятия.

Предприятие специализируется на выпуске кофеварок, пылесосов, микроволновых печей. В последние годы им освоен выпуск тостеров. Продукция предприятия имеет потребителей в России, ближнем зарубежье, развивающихся странах, а также в странах Западной Европы. Объем реализации продукции в денежных единицах (ДЕ) за последние четыре года и доля продукции предприятия и сильнейшего конкурента по каждому виду продукции представлена в табл. 4.

Задание

Используя матрицу БКГ (Бостонской консультативной группы), сформировать продуктовую стратегию предприятия.

Рекомендации к решению

а) в качестве критериев при построении двухмерной матрицы БКГ рассматриваются: темпы роста рынка (объемов продаж) предприятия и относительная доля рынка.

б) рассчитать темпы роста рынка (T_p). Они характеризуют движение продукции на рынке, т.е. изменение объемов реализации (объемов продаж), и могут быть определены по каждому продукту через индекс темпа их роста за последний рассматриваемый период (2016 г.).

Таблица 4

Характеристика портфеля предложений предприятия

Виды продукции	Объем реализации по годам, тыс. ДЕ				Доля рынка, 2016г., %	
	2013	2014	2015	2016	предприятия/ конкурента	
1. Кофеварки для России и ближнего зарубежья	2400	2900	2900	2500	34	17
2. Пылесосы для развивающихся стран	510	550	590	649	33	21
3. Микроволновые печи для России и ближнего зарубежья	1650	1700	1850	2405	11	9
4. Микроволновые печи для развивающихся стран	200	240	280	448	15	10
5. Тостеры для России и ближнего зарубежья	900	600	580	348	40	18
6. Тостеры для развивающихся стран	1000	1000	980	686	16	16
Итого	8673	9004	9195	9052		

Индекс темпа роста по каждому виду продукции определяется как отношение объема реализации продукции за 2016 г. (текущий) к объему ее реализации за 2015 г. (предыдущий) и выражается в процентах или в коэффициентах роста. Например, T_p для продукции №1 = $2500:2900=0,86$.

в) Рассчитать относительную долю, занимаемую предприятием на рынке (ОДР), по каждому виду продукции. Относительная доля рынка определяется отношением доли предприятия на рынке к доле ведущей конкурирующей фирмы. Доли рынка предприятия или сильнейшего конкурента находятся как отношение объема реализации к емкости рынка данной продукции соответственно предприятием или сильнейшим конкурентом.

Например, ОДР для продукта №1 = $34:17=2$. Это означает, что объем реализации предприятием продукта №1 превышает реализацию аналогичного продукта сильнейшей конкурирующей фирмой в два раза.

г) рассчитать долю (в %) каждого вида продукции в общем объеме реализации предприятия по 2016 году.

Все рассчитанные данные рекомендуется представить в табличном виде (см. форму табл. 5).

Таблица 5

Исходные данные для построения матрицы БКГ

Показатель	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Темпы роста рынка	0,86	0,85	0,84	0,83	0,82	0,81	0,80	0,79	0,78
Относительная доля рынка	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Доля продукции в общем объеме реализации предприятия, %	27	26	25	24	23	22	21	20	19

д) построить матрицу БКГ. В качестве масштаба оценки отдельных видов продукции (средние значения в матрице) применяются: средний индекс темпов роста рынка, равный единице, т.е. объем продаж постоянен, и относительная доля рынка – средняя величина в диапазоне от минимального до максимального значения относительной доли на рынке.

Диаметр круга для изображения продукта выбирается пропорционально доле объема продукции в общем объеме реализации предприятия. (Пример с указанием продукта № 1 см. рис. 24)

е) на основе анализа матрицы БКГ сформировать продуктовую стратегию предприятия. Она формируется по отдельным видам продукции и может содержать следующие стратегические решения:

- 1) убрать из продуктового портфеля предприятия;
- 2) увеличить объем реализации, изменяя структуру продуктового портфеля;
- 3) изменить относительную долю на рынке;
- 4) увеличить инвестирование;
- 5) ввести жесткий контроль за инвестициями и перераспределить денежные средства между отдельными видами продукции и т.п.

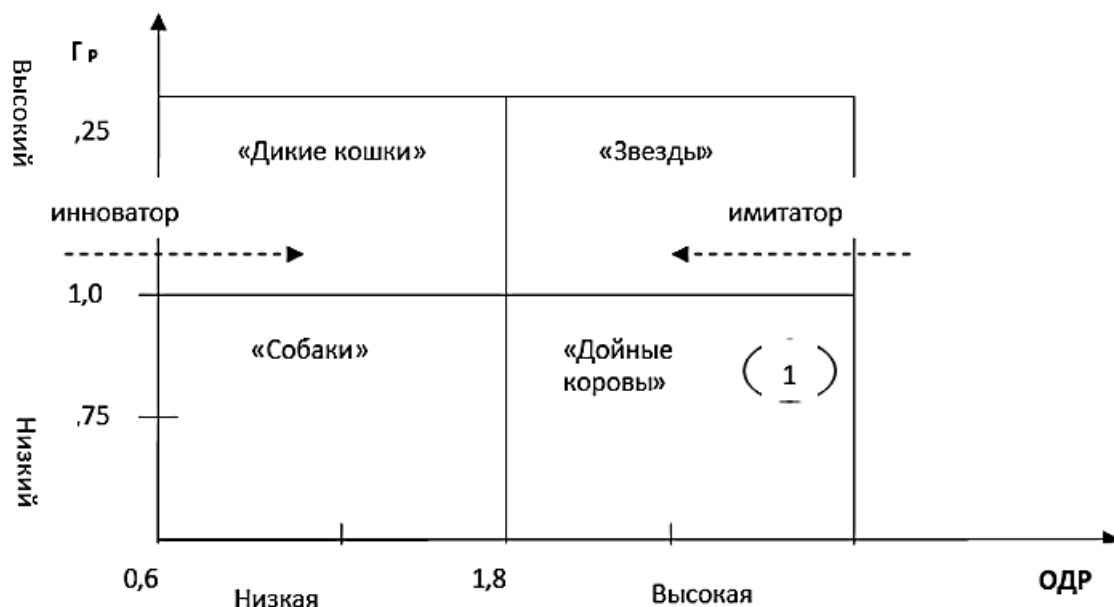


Рис. 19. Матрица БКГ

При формировании продуктовой стратегии можно пользоваться следующим набором решений и принципов формирования продуктового портфеля:

- 1) «звезды» оберегать и укреплять;
- 2) по возможности избавляться от «собак», если нет веских причин для того, чтобы их сохранять;
- 3) для «дойных коров» необходимы жесткий контроль капиталовложений и передача избытка денежной выручки под контроль менеджеров высшего уровня;
- 4) «дикие кошки» подлежат специальному изучению, чтобы установить, не смогут ли они при известных капиталовложениях превратиться в «звезды»;
- 5) комбинация продуктов «кошки», «звезды» и «дойные коровы» приводит к наилучшим результатам функционирования – умеренной рентабельности, хорошей ликвидности и долгосрочному росту сбыта и прибыли;
- 6) комбинация «кошки» и «звезды» ведет к неустойчивой рентабельности и плохой ликвидности;
- 7) комбинация «дойные коровы» и «собаки» ведет к падению продаж и рентабельности.

5. На предприятии выделены шесть потенциальных стратегических зон хозяйствования или видов бизнеса (СХЗ). Экономическая характеристика каждой СХЗ представлена в табл. 6.

Таблица 6

Экономическая характеристика СХЗ

Показатели	1	2	3	4	5	6
Рост рынка, %	12	20	2	15	7	5
Относительная доля на рынке	2	0,2	1,8	3,0	2,2	0,7
Объем реализации, тыс. ДЕ	20	8	50	30	45	5
Покрытие затрат, тыс. ДЕ	10	4	20	3	15	1
Прибыль, тыс. ДЕ	5	2	10	2	10	1

Задание

1. Сопоставить и оценить рассматриваемые СХЗ, используя матрицу БКГ.
2. Сделать выбор перспективных СХЗ и дать стратегические рекомендации предприятию.

Рекомендации к решению

1. Построить матрицу БКГ и оценить позиции рассматриваемых СХЗ. В качестве критериев оценки СХЗ рассматриваются: темпы роста рынка отрасли и относительная доля рынка. В качестве масштаба оценки (средние значения в матрице) могут применяться: средний рост рынка в отрасли в размере 10% и относительная доля рынка в отрасли на уровне 1,0, т.е. объемы продаж предприятия и сильнейшего конкурента равны. На матрице намеченные объемы реализации по каждой СХЗ показываются в виде кругов различной величины, а покрытие затрат – сегментом в этих кругах.

2. Обоснование выбора перспективных СХЗ осуществляется на основе анализа матрицы БКГ. Стратегические рекомендации предприятию по отдельным СХЗ могут включать:

- 1) изменение объемов реализации: цены или количества;
- 2) снижение уровня постоянных затрат;
- 3) снижение уровня переменных затрат и т.п.

Чем выше уровень показателей 6-8, тем выше оказывается уровень вмешательства руководства корпорации в деятельность бизнеса.

В результате различного сочетания данных факторов в российских корпорациях можно различить пять возможных типов управления по отношению к различным контролируемым фирмам: автономный; поддерживающий; венчурный; ликвидационный; портфельный.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: ИНФРА. – М., 2005. – 288 с.
2. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент: учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – М.: КРОНУС: 2006. 496 с.
3. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин. – М.: Эксмо, 2010. – 432 с.
4. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учебник / Ю.А. Маленков. – М.: Проспект, 2008. – 244 с.
5. Стратегический менеджмент: учебник / под ред. А.П. Петрова. – СПб.: Питер, 2006. – 496 с.
6. Стратегический менеджмент. Основы стратегического управления / М.А. Чернышев и др. – Ростов н/Д: Феникс, 2009. – 506 с.
7. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: учебник для вузов: пер. с англ. / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
8. Шилков В.И. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / В.И. Шилков. – М.: ФОРУМ, 2009. – 304 с.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

*к выполнению лабораторных работ
для студентов направления 08.04.01 «Строительство»
всех форм обучения*

Составитель

Некрасова Татьяна Александровна

Издается авторской редакции

Подписано к изданию 25.04.2023.

Уч.-изд. л. 2,1.

**ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический
университет»**

394006 Воронеж, ул. 20-летия Октября, 84