

Белорусский национальный технический университет
Факультет технологий управления и гуманитаризации
Кафедра «Экономика и право»

СОГЛАСОВАНО

Заведующий кафедрой

_____ С.Ю.Солодовников

_____ 2013 г.

СОГЛАСОВАНО

Декан факультета

_____ Г.М.Бровка

_____ 2013 г.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС

для специальностей: **1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии»**

Составители: доцент кафедры «Экономика и право» Л.И.Дроздович,
преподаватель кафедры «Экономика и право» А.Е.Карсеко

Рассмотрено и утверждено
на заседании совета факультета технологий управления и гуманитаризации
24 июня 2013 г.,
протокол № 11

Содержание

Пояснительная записка	5
Раздел 1. Конспект лекций по дисциплине «Стратегический менеджмент»	6
Тема 1. Введение в стратегический менеджмент	6
1.1 Понятие стратегического управления	6
1.2 Этапы развития стратегического менеджмента	7
1.3 Сущность стратегического менеджмента	9
1.4 Конкурентные преимущества	10
1.5 «Цепочка» и система стоимости	12
Тема 2. Основные составляющие стратегического менеджмента	13
2.1 Стратегическая единица бизнеса (СЕБ) и типы стратегий	13
2.2 Основные этапы стратегического менеджмента	15
2.3 Миссия и цели предприятия	17
Тема 3. Стратегический анализ	19
3.1 Анализ внешней среды	20
3.2 Анализ дальней внешней среды	21
3.3 Анализ ближней внешней среды	22
Тема 4. Анализ внутренней среды предприятия	24
4.1 Принципы и методы управленческого анализа (УА)	25
4.2 Анализ функциональных подразделений	26
4.3 SNW-подход к анализу внутренних ресурсов	28
4.4 Сценарное планирование	30
Тема 5. Портфельный анализ (матричные методы)	32
5.1 Матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ)	33
5.2 Матрица Ансоффа «Товар-рынок»	36
5.3 Матрица Мак-Кинси (матрица ABC)	37
5.4 Матрица ADL – LC (малый круг жизни)	39
Тема 6. Разработка продуктово-маркетинговой стратегии	40
6.1 Понятие продуктово-маркетинговой стратегии	40
6.2 Продуктовый профиль	42
6.3 Базовые конкурентные стратегии (БКС)	44
6.4 Базовый формат продуктово-маркетинговой стратегии	45
Тема 7. Разработка стратегии отдельных бизнесов и их системы	48
7.1 Система бизнес-стратегий	48
7.2 Типовые варианты стратегий и типовые ситуации	49
7.3 Основные стратегические модели	51
7.4 Динамические способности	53

7.5 Обычные стратегические ошибки	54
Тема 8. Разработка функциональных стратегий	55
8.1 Производственная стратегия	55
8.2 Стратегия управления персоналом	58
8.3 Финансовая стратегия	60
8.4 Инвестиционная стратегия	61
8.5 Стратегия НИОКР	63
Тема 9. Интеграционная стратегия предприятия	64
9.1 Экономические агенты интеграции	65
9.2 Вертикальная интеграция	66
9.3 Горизонтальная интеграция	67
9.4 Диагональная интеграция	68
9.5 Измерение степени интеграции	68
9.6 Этапы формирования интеграционной стратегии	70
Тема 10. Реализация стратегии	70
10.1 Стратегические изменения	71
10.2 Управление реализацией стратегических изменений	72
10.3 Программа управления стратегическими изменениями	73
Тема 11. Эффективность стратегического менеджмента	73
11.1 Стратегическая эффективность	74
11.2 Стратегический и тактический контроллинг	74
Тема 12. Бюджетирование	76
12.1 Виды бюджетов	76
12.2 Формирование бюджетов	77
12.3 Структура главного бюджета предприятия	78
Тема 13. Бизнес-планирование	85
13.1 Общая характеристика технологии бизнес-планирования	85
13.2 Содержание бизнес-плана, характеристика разделов	89
13.3 Особенности создания различных бизнес-планов	91
Раздел 2. Практикум по дисциплине «Стратегический менеджмент»	93
2.1 Перечень практических занятий (тематика семинарских занятий)	93
2.2 Глоссарий	93
2.3 Практические задания	95
2.3.1 Затраты, прибыль, безубыточность	95
2.3.2 Производство	98
2.3.3 Стратегия маркетинга	101
2.3.4 Бюджетный контроль	101
2.3.5 Принятие управленческих решений	104

	4
2.3.6 Формирование стратегии	105
2.3.7 Оценка инвестиций	108
2.3.8 Ситуационный анализ	109
Ситуация 1. Дело Крайслер.	109
Ситуация 2. Стратегия партнерства	115
Раздел 3. Материалы для проведения контроля знаний по дисциплине «Стратегический менеджмент»	117
3.1 Практические задания для проведения самостоятельных и контрольных работ	117
3.2 Методические указания по выполнению курсовой работы	131
3.3 Вопросы к экзамену	183
Раздел 4. Элементы учебной программы по дисциплине «Стратегический менеджмент»	185

Пояснительная записка

Электронный учебно-методический комплекс по дисциплине «Стратегический менеджмент» (далее ЭУМК) предназначен для специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии» факультета технологий управления и гуманитаризации и военно-технического факультета.

ЭУМК представляет собой систему дидактических средств обучения, создаваемых в целях наиболее полной реализации требований образовательных программ и образовательных стандартов высшего образования к изучению данной дисциплины.

ЭУМК направлен на решение следующих задач:

- обеспечение качественного методического оснащения образовательного процесса по дисциплине «Стратегический менеджмент»;
- повышение продуктивности самостоятельной работы студентов.

УМК имеет следующее функциональное значение:

- выступает в качестве инструмента методического обеспечения учебного процесса по дисциплине, его предварительного проектирования;
- объединяет в единое целое различные дидактические средства обучения, подчиняя их целям обучения и воспитания;
- фиксирует требования к содержанию изучаемой дисциплины, к профессиональным компетенциям, знаниям, умениям и навыкам студентов.

Структура УМК включает следующие разделы: теоретический, практический, контроля знаний и вспомогательный.

Теоретический раздел ЭУМК содержит систематизированный минимум научных знаний по учебному курсу стратегического управления на предприятии. Излагаются сущность, основные методы стратегического управления, варианты разработки стратегических альтернатив, проблемы реализации стратегических решений.

Практический раздел представляет собой практикум по дисциплине «Стратегический менеджмент». Структура практикума соответствует темам изучаемого курса и включает тематику семинарских (практических) занятий, глоссарий и практические задания.

Материалы для контроля знаний содержат практические задания с целью проверки уровня усвоения студентами учебного материала, методические указания по выполнению курсовой работы, а также перечень экзаменационных вопросов.

Вспомогательный раздел ЭУМК содержит учебную программу по дисциплине «Стратегический менеджмент».

ЭУМК содержит навигацию по разделам, темам, вопросам. В конце каждой темы размещена ссылка, которая позволяет вернуться в содержание ЭУМК.

Раздел 1. Конспект лекций по дисциплине «Стратегический менеджмент»

Тема 1. Введение в стратегический менеджмент

Вопросы:

[1.1 Понятие стратегического управления](#)

[1.2 Этапы развития стратегического менеджмента](#)

[1.3 Сущность стратегического менеджмента](#)

[1.4 Конкурентные преимущества](#)

[1.5 «Цепочка» и система стоимости](#)

1.1 Понятие стратегического управления

Термин «стратегическое управление» был введен на стыке 60–70-х гг. для того, чтобы обозначить разницу между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Ведущей идеей, отражающей сущность перехода от оперативного управления к стратегическому, явилась идея необходимости переноса внимания высшего руководства на окружение, для того чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения.

В стратегическом управлении можно выделить следующие стороны:

функциональная – совокупность видов деятельности, направленных на достижение определенных результатов;

процессная – действие по выявлению и разрешению проблем, т. е. как процесс подготовки и принятия решений;

элементная – деятельность по организации взаимосвязей определенных структурных элементов.

Функциональный разрез необходим для содержательного понимания того, как действует система, каков механизм формирования и обеспечения целей. Объектами рассмотрения здесь будут: виды управленческой деятельности, их содержание, функциональное разделение труда, формирование органов управления, их структура, возникновение конфликтных ситуаций и др., а также результаты деятельности предприятия, зависимость их от факторов внутренней и внешней среды.

Факторы, обусловившие появление стратегического управления:

- увеличение самостоятельности предприятий;
- информационное наполнение среды (рост чувствительности);
- усиление нестабильности внешней среды и необходимость быстрого реагирования на изменения;
- возникновение интеграционных процессов в бизнесе;
- процесс глобализации бизнеса.

Важным стало гибкое управление предприятием, его развитие, обеспечивающее своевременную адаптацию к изменению внешних условий. Сравнение стратегического и оперативного управления предприятием позволяет определить направление их использования (Таблица 1).

Таблица 1 – Сравнение стратегического и оперативного управления

Характеристика	Оперативное управление	Стратегическое управление
Миссия, предназначение	Производство товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации	Выживание предприятия в долгосрочной перспективе посредством установления динамического баланса с окружением, позволяющего решать проблемы заинтересованных в деятельности предприятия лиц
Объект концентрации внимания менеджмента	Поиск путей более эффективного использования ресурсов внутри предприятия	Поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям в окружении
Учет фактора времени	Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективы	Ориентация на долгосрочную перспективу
Основа построения системы управления	Функции и организационные структуры, процедуры, техника и технология	Люди, системы информационного обеспечения, рынок
Критерий эффективности управления	Прибыльность и рациональность использования производственного потенциала	Своевременность и точность реакции на новые запросы рынка и изменения окружения

[Вернуться к перечню вопросов по теме 1.](#)

1.2 Этапы развития стратегического менеджмента

Стратегический менеджмент – это процесс принятия и осуществления стратегических решений, центром которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала с возможностями и угрозами внешнего окружения.

В зависимости от приоритета используемых предприятием подходов, критериев и необходимой реакции на изменения выделяют следующие этапы (Таблица 2):

Таблица 2 – Этапы развития стратегического менеджмента

Этапы	Сроки	Основные подходы
Бюджетирование	1900 – 1950 гг.	бюджетно-финансовый контроль, текущий контроль доходов и расходов
Долгосрочное планирование	1950 – 1960 гг.	управление на основе экстраполяции, прогнозные оценки на несколько лет, выявление факторов, ограничивающих рост предприятия
Стратегическое планирование	1960 – 1985 гг.	управление на основе предвидения, анализ внешних и внутренних факторов, реагирование на изменения
Стратегический менеджмент	1985 г. – по настоящее время	использование стратегии как основного инструмента управления: внедрение стратегических решений, влияние на изменение внешней среды

Возникновение и практическое использование различных приемов управления является реакцией на усложнение управленческих задач.

[Вернуться к перечню вопросов по теме 1.](#)

1.3 Сущность стратегического менеджмента

Стратегическое управление на предприятии выражается в следующих функциях:

➤ Планирование стратегии предполагает выполнение прогнозирования, разработки стратегии и бюджетирование. Производится анализ внешних и внутренних факторов среды с целью предвидения возможности развития и оценки риска. Руководство предприятия формулирует миссию (философию) бизнеса, определяет перспективы развития и разрабатывает стратегию. Разрабатывается программа действий, и составляются бюджеты.

➤ Организация выполнения стратегических планов предполагает формирование будущего потенциала предприятия, согласование структуры и системы управления с выбранной стратегией развития, создание корпоративной культуры поддерживающей развитие.

➤ Координация действий по реализации стратегических задач заключается в согласовании стратегических решений различных уровней и последовательном их объединении на более высоких ступенях управления.

➤ Мотивация на достижение стратегических результатов связана с разработкой системы стимулов, побуждающих к достижению поставленных стратегических результатов.

➤ Контроль за процессом выполнения стратегии призван заблаговременно определять надвигающиеся опасности, выявлять ошибки и отклонения от принятых стратегий и политики предприятия.

Главная цель стратегического управления – развитие потенциала и поддержание стратегической способности предприятия к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды. Совокупность рассмотренных функций и цели и определяет сущность стратегического менеджмента.

Реализация функций стратегического менеджмента осуществляется посредством разработки и принятия стратегических решений.

Стратегические решения – это управленческие решения, ориентированные на будущее, связанные со значительной неопределенностью, связанные с вовлечением достаточно больших ресурсов, имеют долгосрочные последствия.

Примеры стратегических решений: реконструкция предприятия; организационные изменения на предприятии; выход на новые рынки сбыта, выпуск новой продукции и др.

Стратегические решения имеют ряд особенностей:

- носят инновационный характер;
- направлены на будущее;
- не все альтернативы определены;

- требуют значительных финансовых вложений;
- требуют серьезных знаний;
- субъективны;
- имеют долгосрочные последствия;
- необратимы.

Стратегия – деловая концепция предприятия на заданную стратегическую перспективу, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий, которые способны реализовать данную концепцию и обеспечить предприятию конкурентные преимущества в достижении целей.

Отвечает на три основных вопроса:

1. в каком положении предприятие находится сегодня;
2. в каком состоянии оно хотело бы находиться завтра;
3. каким способом добиться желаемого.

Стратегия реального предприятия существует около 15-ти лет в более или менее стабильных внешних условиях. Смену стратегии может повлечь: смена руководства, вмешательство каких-либо сторонних организаций (например, контрольной проверки), угроза смены владельца предприятия (собственности) и др.

Стратегия должна быть эффективной и гибкой. Процесс формирования стратегии непрерывен: при запуске одной стратегии необходимо приступить к формированию следующей.

[Вернуться к перечню вопросов по теме 1.](#)

1.4 Конкурентные преимущества

Конкурентные преимущества – это любые инновации, дающие реальное приращение бизнес-успеха (приращение активов предприятия, формирование имиджа предприятия и др.), это те характеристики, которые создают для предприятия определенное превосходство над его конкурентами.

Эти характеристики могут быть самыми различными и относиться как к самому продукту-товару (услуге), так и к дополнительным услугам, сопровождающим базовый продукт (к формам производства, сбыта, продаж).

Такое превосходство является относительным, т.е. определяется сравнением с конкурентом.

Конкурентные преимущества делятся на два основных вида:

- более низкие издержки;
- дифференциация.

Низкие издержки отражают способность предприятия разрабатывать, выпускать и продавать сопоставимый продукт с меньшими затратами, чем у конкурентов.

Дифференциация – способность обеспечить покупателя уникальной и/или большей ценностью в виде нового качества продукта, особых потребительских свойств или послепродажного обслуживания.

Наиболее типичные источники получения конкурентных преимуществ:

- новые технологии;
- изменения структуры и стоимости отдельных элементов в технологической цепочке производства и реализации товара;
- новые запросы потребителей;
- появление нового сегмента рынка;
- изменение правил игры на рынке.

Особый источник – информация о своем бизнесе плюс профессиональные навыки, позволяющие добывать и обрабатывать подобную информацию так, что конечным продуктом обработки оказывается реальное конкурентное преимущество.

Классические работы по анализу конкуренции в бизнесе – работы профессора Гарвардской школы М. Портера. Суть конкуренции в любой сфере экономики характеризуется взаимодействием пяти основных сил (Рисунок 1).

Конкурентные преимущества на основе лишь уровня издержек не так стойки, как преимущества на основе дифференциации. Дешевая рабочая сила относится к преимуществу низшего ранга.

Конкурентные преимущества высокого ранга (патентованная технология, дифференциация на основе уникальных товаров или услуг, репутация предприятия, основанная на усиленной маркетинговой деятельности, тесные связи с клиентами) можно удерживать более длительное время.

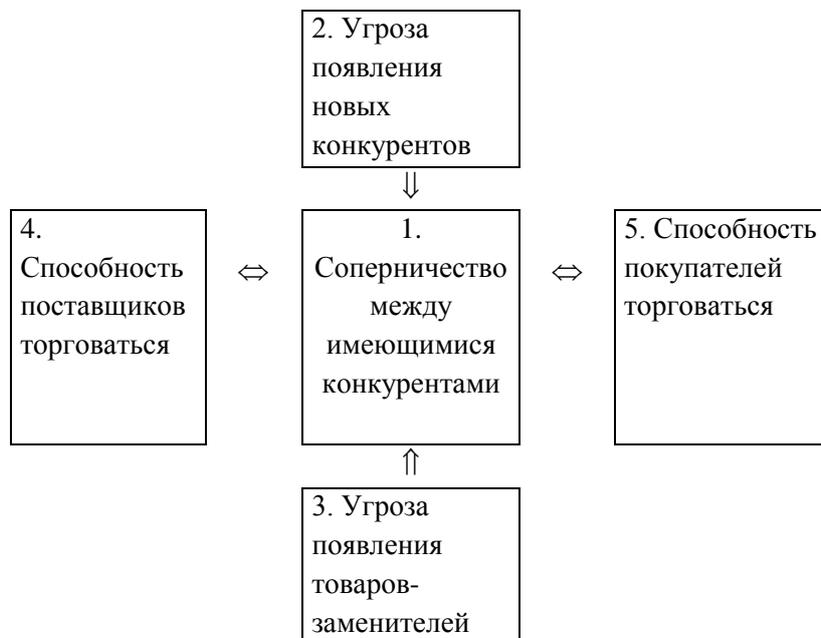


Рисунок 1 - Пять сил конкуренции Портера

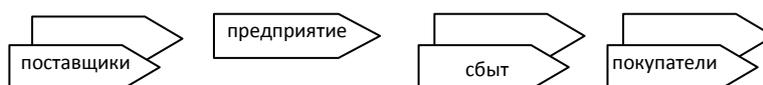
Достижение преимуществ высокого порядка становится возможным при условии долговременных и интенсивных капиталовложений в производственные мощности, в специализированное обучение персонала, в проведение НИОКР, инвестиций в маркетинг, т.е. постоянная модернизация производства и/или других ключевых видов деятельности предприятия.

[Вернуться к перечню вопросов по теме 1.](#)

1.5 «Цепочка» и система стоимости

М. Портер ввел понятия «ценность товара» и «цепочка стоимости». Стоимость товара в данном случае – это сумма, которую потребители готовы заплатить за товар или услуги, предоставляемые им производителем.

«Цепочка стоимости» дает представление о стратегически связанных видах деятельности предприятия и позволяет проследить процесс создания стоимости. В данном случае деятельность предприятия подразделяется на два типа: основная – связанная с производством товара или оказанием услуги; вспомогательная –



обеспечивающая основные процессы. Каждый из видов деятельности может способствовать снижению затрат и созданию базы для дифференциации продукции или услуг (Рисунок 2).

Рисунок 2 - Цепочка стоимости в отрасли

Для достижения конкурентных преимуществ «цепочку стоимости» следует рассматривать как систему деятельности с характерными для нее связями. Связи внутри цепочки (Рисунок 3) определяют способы взаимного воздействия отдельных видов деятельности друг на друга и в значительной степени влияют на их эффективность (соответственно могут служить источником конкурентных преимуществ предприятия).

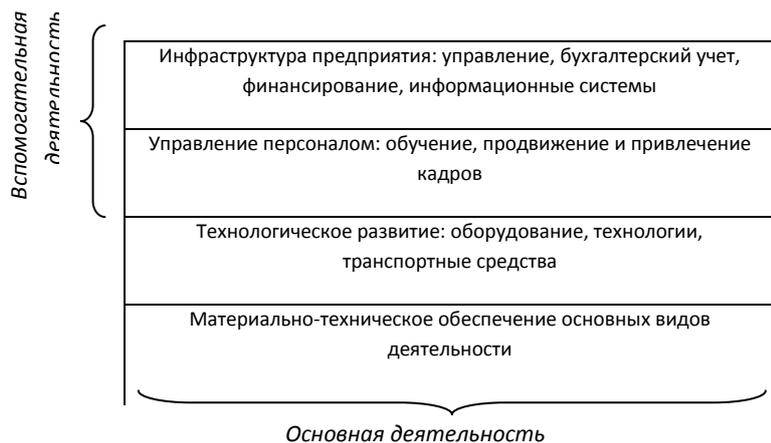


Рисунок 3 - Цепочка стоимости предприятия

[Вернуться к перечню вопросов по теме 1.](#)

[Вернуться в содержание ЭУМК.](#)

Тема 2. Основные составляющие стратегического менеджмента

Вопросы:

[2.1 Стратегическая единица бизнеса](#)

[2.2 Основные этапы стратегического менеджмента](#)

[2.3 Миссия и цели предприятия](#)

2.1 Стратегическая единица бизнеса (СЕБ) и типы стратегий

Три стадии развития структуры предприятия (А. Чандлер):

- простая структура (т.е. непосредственное управление, неформальные отношения краткосрочное планирование, гибкость);
- функциональная структура (смена стиля управления, расширение предприятия и вклад в другие отрасли, возможен кризис автономии);
- филиальная структура;
- сетевая структура (оболочечная или пустотелая фирма – управление сетью производств и распределение конкретных заказов осуществляется из одного центра, имеющего название, могут выпускаться продукты, не связанные одной технологией или отраслью, т.е. производство передано на контрактной основе сторонним подрядчикам).

Стратегическая единица бизнеса (СЕБ) – это внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегии предприятия в одном или нескольких сегментах целевого рынка. Появилась с повышением значения имиджа предприятия и невозможностью формировать единую стратегию для различных, не связанных друг с другом видов деятельности (бизнес-единиц).

Критерии для определения СЕБ:

- определенный круг клиентов и заказчиков;
- самостоятельно планируют и осуществляют производственно-сбытовую деятельность;
- деятельность бизнес-единиц основывается на основе прибылей и убытков.

Портфель – это совокупность бизнес-единиц принадлежащая одному и тому же владельцу.

В зависимости от уровня принятия решений выделяют три типа стратегий.

1. Корпоративная или портфельная (описывает общее направление роста предприятия и развития его производственно-сбытовой деятельности). На этом уровне определяется продуктовая стратегия. Основные задачи корпоративной стратегии:

- балансировка портфеля (набор работ и услуг, которые предлагает предприятие);
- распределение ресурсов между хозяйственными подразделениями;
- выработка решений по изменению структуры корпорации (изменение внутренней структуры, возможность слияния с конкурентами, поставщиками).

2. Деловая стратегия (бизнес-стратегия) направлена на обеспечение долгосрочных конкурентных преимуществ конкретного направления или хозяйственного подразделения. Основные задачи бизнес-стратегии:

- определение принципов и методов конкуренции на конкретном рынке;
- определение вариантов продвижения товаров;
- определение способов реализации товаров.

3. Функциональная стратегия разрабатывается функциональными отделами и службами на основе корпоративной и деловой стратегии. Основная задача функциональных стратегий заключается в разработке стратегических решений по достижению стратегических целей функциональных подразделений. Например, для отдела маркетинга стратегическая цель – увеличить долю рынка предприятия. Тогда стратегические решения могут быть следующими: увеличить объем продаж на 10%, внедрить на рынок новый продукт и т.д.

Формирование стратегий возможно как снизу вверх, так и сверху вниз. Учитывая особенности различных типов стратегий, можно принимать решения по их формированию.

Таблица 3 – Сравнительная характеристика типов стратегий

Показатели	Стратегии		
	Корпоративная	Деловая	Функциональная
Издержки	высокие	средние	небольшие
Прибыль	высокая	средние	небольшая
Риск	высокий	средние	небольшой
Временные промежутки	долгосрочно	среднесрочно	краткосрочно
Гибкость	гибкая	средняя гибкость	негибкая

[Вернуться к перечню вопросов по теме 2.](#)

2.2 Основные этапы стратегического менеджмента

Выделяют три основных этапа осуществления стратегического менеджмента: анализ, выбор и реализация стратегии.

I. Анализ – прослеживаются внешние цели предприятия, выявляются наиболее важные стратегические факторы.

Стратегические факторы – это направления развития внешней среды, которые имеют большую вероятность реализации и высокую вероятность влияния на функционирование предприятия.

Основой стратегического анализа является SWOT-анализ: анализ внешних (угроз и возможностей) и внутренних (сильных и слабых сторон) факторов среды (Рисунок 4).

Цель SWOT-анализа – нейтрализовать угрозы, используя возможности, слабые стороны преодолеть и перевести в сильные, возможности реализовать в виде сильных сторон. Выбранная далее стратегия должна способствовать усилению имеющихся конкурентных преимуществ и созданию новых.

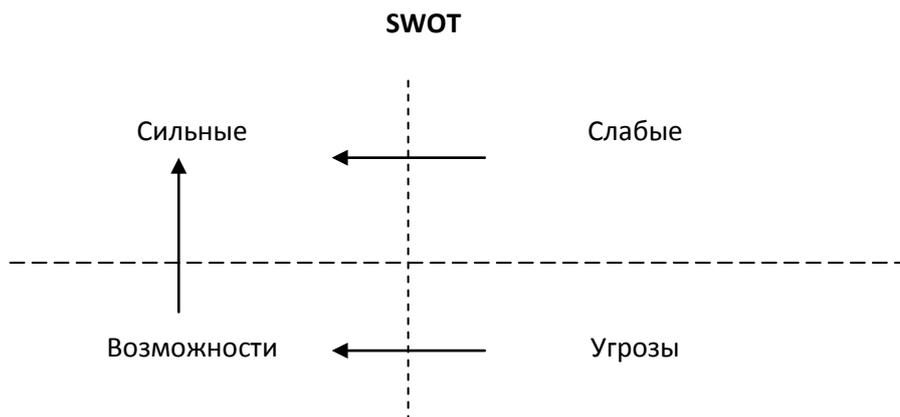


Рисунок 4 – Схема расстановки акцентов в SWOT-анализе

II. Выбор – формирование альтернативных направлений предприятия, их оценка и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации.

III. Реализация – разработка программ, бюджетов в краткосрочном и среднесрочном аспекте. На третьем этапе внимание уделяется ресурсам предприятия, организационной структуре, системе управления на предприятии, составляется стратегическая программа действий.

Подробнее процесс стратегического менеджмента (Рисунок 5) включает следующие моменты: формирование миссии и целей предприятия, проведение стратегического анализа, формирование корпоративной стратегии, разработка программы действий, реализация выбранной стратегии, проведение контроллинга за ходом реализации стратегии, позволяющего осуществлять обратную связь.

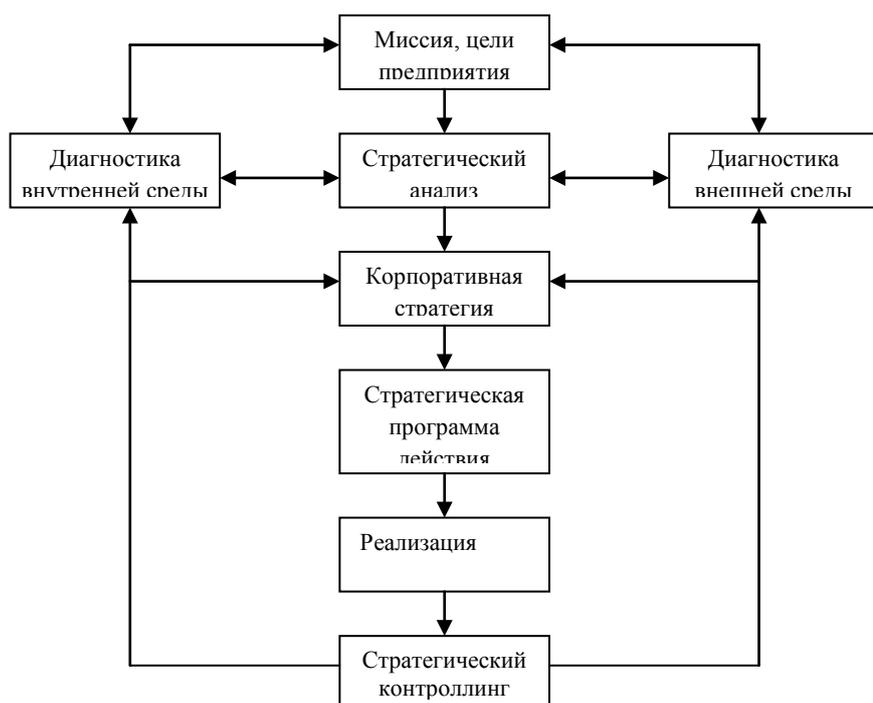


Рисунок 3 - Этапы стратегического менеджмента

[Вернуться к перечню вопросов по теме 2.](#)

2.3 Миссия и цели предприятия

Миссия – это наиболее общая цель предприятия как конкурентоспособной структуры, представленная в наиболее общей форме и четко выражающая основную причину существования предприятия (предназначение бизнеса, его философию).

Пять характеристик миссии (по Ансоффу):

- определяет будущий бизнес;
- имеет набор целей, по которым можно судить и о прогрессе;
- отличает компанию от конкурентов;
- подходит для всех стейкхолдеров (лиц, заинтересованных в работе предприятия);
- волнует и воодушевляет.

Миссия отражает также потребности, продукты, направление роста предприятия.

Формулирование корпоративных миссий и целей имеет два подхода:

1. планирование от достигнутого результата;
2. разбиение процесса определения на ряд шагов:
 - a) определение миссии;
 - b) установление долгосрочных целей;
 - c) определение конкретных задач.

Для определения миссии необходимо исследовать и изучить бизнес по направлениям:

- какие продукты и услуги предлагаются;
- запросы какой группы потребителей удовлетворяются;
- специфические продукты для специфических рынков;
- какие технологии используются;
- насколько разнообразны сходные предприятия;
- каковы отличающиеся предприятия;
- какие клиенты желают удовлетворить свои запросы.

Итак, определение миссии должно включать следующие моменты:

- провозглашение ценностей и убеждений
- продукты (или услуги), которые предприятие будет производить (предлагать)
 - рынок, на котором предприятие работает
 - способы выхода на рынок
 - ключевые технологии, которые будут использоваться
 - стратегические принципы развития или финансирования.

Установление целей – процесс конверсии назначения бизнеса в определенный ряд целей. Цели нужны для каждого ключевого результата, который менеджер считает важным для достижения успеха. Конкретные результаты обычно могут включать размер и ранг в отрасли, рост производства или объема продаж, возврат инвестиций, рост дивидендов, размера рынка, репутацию качественной продукции и/или технологического лидерства, способность работать в нестабильной экономике, степень диверсификации, финансовую мощь, обслуживание потребителей, способность конкурировать по стоимости. Ключевые пространства формирования долгосрочных целей:

- положение на рынке;
- инновации (установки связанные с ведением бизнеса);
- производительность;
- ресурсы;
- прибыльность;
- управленческие аспекты;
- персонал;
- социальная ответственность;
- охрана окружающей среды и нанесение ущерба.

Примеры целей известных компаний: FederalExpress – «Стать наибольшей и лучшей транспортной компанией в мире»; GeneralElectric – «Стать самым мощным конкурентом в мире, номером 1 или номером 2 по доли рынка в каждой сфере бизнеса компании».

При определении целей следует исключить подобные формулировки: "максимизировать прибыль", "снизить затраты", "сделать более эффективными", "увеличить продажи".

Предприятие, сформировав основную цель на стратегический период, строит иерархическое дерево целей, то есть делит основную цель на подцели и задачи, которые обычно рассматриваются с точки зрения функциональных подразделений (Рисунок 6).

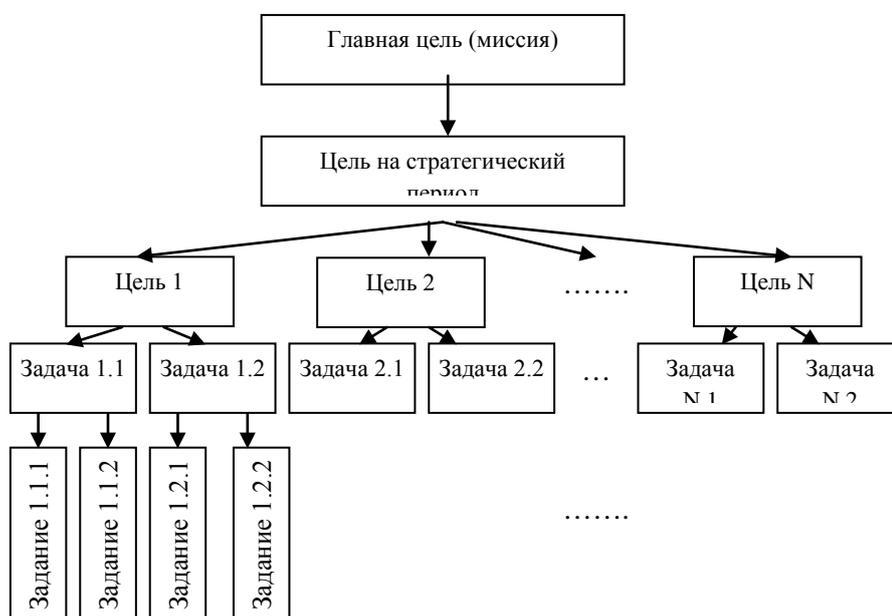


Рисунок 6 – Дерево целей предприятия

После построения дерева целей определяют стратегические целевые приоритеты для распределения ресурсов предприятия между целями. Критерии приоритетов формируются каждым предприятием самостоятельно. Например, возможны следующие уровни приоритетов:

1. оптимальная концентрация – необходимые ресурсы для достижения цели (или разрешения задачи), которой присвоен данный приоритет; будут направляться в первую очередь.
2. достаточный минимум – предоставление ресурсов в объеме, необходимом для поддержания деятельности;
3. остаточный принцип – предоставление оставшихся ресурсов.

В результате аналитического соединения принятой системы приоритетов с установленными стратегическими целями формируется система стратегических целевых приоритетов предприятия.

Комбинация трех элементов стратегического менеджмента: миссии, дерева целей и системы стратегических целевых приоритетов представляет собой «мини-стратегию предприятия» – MOST.

Предпочтительной целью большинства корпораций является максимизация доходов акционеров. Вкладчики получают возврат своих капиталов в двух видах: от выплаты дивидендов и от повышения цены капитала при увеличении масштабов рынка (увеличения рыночной цены акций). Критерии качества поставленных целей:

- конкретность и измеримость;
- горизонтальное планирование (долгосрочное и краткосрочное);
- достижимость;
- гибкость и пространство для корректировки;
- сопоставимость и взаимосвязь.

[Вернуться к перечню вопросов по теме 2.](#)

[Вернуться в содержание ЭУМК.](#)

Тема 3. Стратегический анализ

Вопросы:

[3.1 Анализ внешней среды](#)

[3.2 Анализ дальнейшей внешней среды](#)

[3.3 Анализ ближней внешней среды](#)

3.1 Анализ внешней среды

Анализ внешней среды отражает возможности и угрозы в общей таблице SWOT-анализа (Таблица 4):

Таблица 4 – SWOT-анализ предприятия

Сильные	Слабые
1. ...	1. ...
Возможности	Угрозы
1. ...	1. ...

Анализ внешней среды позволяет выявить факторы, которые содействуют коммерческому успеху предприятия или ему препятствуют.

Возможности – положительные тенденции и явления внешней среды, которые могут привести к увеличению объема продаж и прибыли.

Угрозы – отрицательные тенденции, которые могут привести при отсутствии соответствующей реакции предприятия к значительному снижению объема продаж и прибыли. Для облегчения анализа среду предприятия делят на 3 уровня (Рисунок 7):

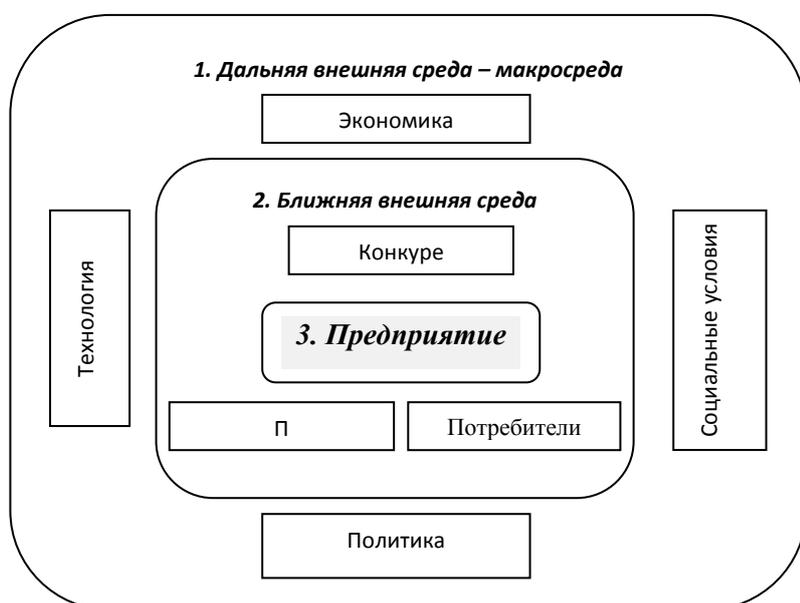


Рисунок 7 – Три уровня среды предприятия

[Вернуться к перечню вопросов по теме 3.](#)

3.2 Анализ дальней внешней среды

Анализ внешней среды начинается с анализа дальнего внешнего окружения и проводится PEST-методом (Политика, Экономика, Социальная сфера, Технологии, что соответствует аббревиатуре «PEST»), при котором характеризуются соответствующие факторы дальней внешней среды. Примерный состав факторов среды имеющих отношение ко всем предприятиям, аналогичным анализируемому, позволяет ориентироваться во внешних влияниях (Таблица 5).

Порядок проведения PEST-анализа:

1. исследование политических факторов (примеры законодательства в отношении импорт-экспорт операций, которые изменяют стратегию предприятия);
2. исследование экономического аспекта дальней внешней среды (для понимания того, как на уровне государства формируются и распределяются ресурсы);
3. исследование социального аспекта (для проявления предпочтений потребителей);
4. анализ потребительского фактора.

Таблица 5 – Факторы, требующие исследования при проведении PEST-анализа

Политика (P)	Экономика (E)
<ol style="list-style-type: none"> 1. стабильность власти 2. группы лоббирования и их влияние 3. выборы органов власти 4. изменение законодательства 5. государственное регулирование международной торговли 6. антимонопольные законы 7. правовое регулирование найма, регулирования и оплаты труда 8. контроль цен и зарплаты 	<ol style="list-style-type: none"> 1. характеристика экономической ситуации 2. инфляция 3. динамика курса иностранных валют 4. экспортно-импортная политика по продукту предприятия 5. природные ресурсы, производительность труда 6. уровень безработицы 7. основные внешние издержки для предприятия
Социум (S)	Технологии (T)
<ol style="list-style-type: none"> 1. изменение в базовых ценностях 2. изменение в уровне и стиле жизни 3. экологический фактор 4. отношение к отдыху и труду 5. изменение к структуре доходов 6. демографические изменения 	<ol style="list-style-type: none"> 1. государственная технологическая политика 2. тенденции в НИОКР 3. новые патенты 4. скорость изменений и адаптаций новых технологий 5. новые продукты 6. технология новшества в отношении продуктовой организации

Стратегический анализ внешней среды определяет перечень ключевых факторов среды для конкретного предприятия:

- факторы и тенденции макросреды, которые оказывают значимое влияние на деятельность предприятия;
- факторы, содержащие потенциальные угрозы деятельности предприятия;
- факторы, развитие которых приводит к новым возможностям для предприятия.

Полученные результаты в зависимости от направленности влияния определяются либо в «угрозы», либо в «возможности».

[Вернуться к перечню вопросов по теме 3.](#)

3.3 Анализ ближней внешней среды

При анализе ближней внешней среды рассматриваются: ресурсы предприятия (рынок рабочей силы, капитала, технологий, поставщиков); потребители; конкуренты. Исследуются также все лица, заинтересованные в работе предприятия (стейкхолдеры). Особое внимание уделяется анализу отрасли. Рассмотрим показатели, по которым характеризуется отрасль:

1. реальный и потенциальный размер отрасли;
2. перспективы роста отрасли и стадии ее жизненного цикла;
3. структура и масштабы конкуренции:

3.1. конкуренция внутри предприятий зависти от: числа предприятий и их размеров; специфики продукции; характера спроса; затрат, связанных с переключением потребителей с одного поставщика на другого; барьеров входа-выхода; отношений между предприятиями;

3.2. барьеры входа в отрасль: приверженность покупателей к торговой марке; контроль над каналами сбыта; переходные затраты; трудность доступа к производственному опыту; политика правительства по защите отрасли;

3.3. появление товаров-заменителей;

3.4. покупатели (их возможность договариваться между собой): по объему закупок, осуществляемых покупателями; по уровню информированности; по наличию и объемам выпуска замещающих товаров; чувствительность покупателя к цене товара; по ориентации на определенные качества; экономическое положение покупателя; особенность лиц, принимающих решения о покупке;

3.5. поставщики: угроза прямой интеграции от поставщиков; концентрация среди поставщиков большая, чем среди потребителей; объемы продаж поставщиков; гарантии качества поставляемой продукции, сырья; стоимость сырья и тенденции к изменению стоимости

4. структура отраслевых издержек;
5. система сбыта продукции;
6. ключевые факторы успеха.

Стратегические группы конкурентов – множество конкурирующих предприятий в определенной отрасли, имеющих общие черты: схожие стратегии конкуренции; схожие товары; одинаковые позиции на рынке; одинаковые каналы сбыта; одинаковый сервис и т.д.

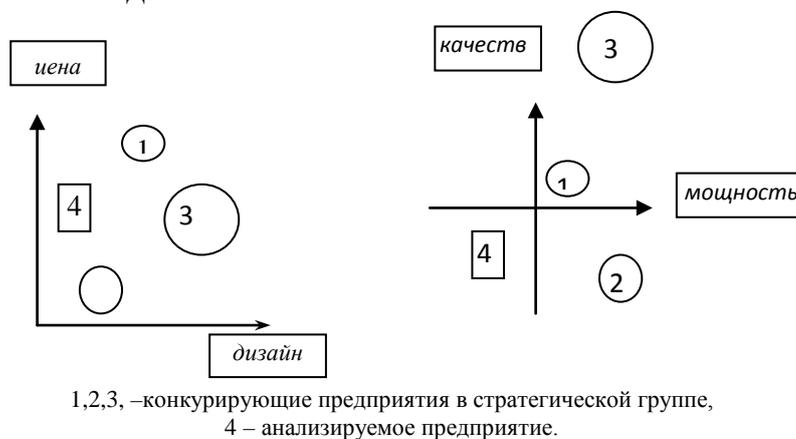


Рисунок 8 – Примеры построения позиционных карт

В различных стратегических группах предприятия имеют различные конкурентные преимущества. Анализ соотношения конкуренции в различных стратегических группах осуществляется с помощью позиционных карт (Рисунок 8). Размерность позиционных карт может включать: цену, мощность, дизайн, качество, срок службы и т.д.

При анализе стратегических групп конкурентов каждое предприятие должно ответить на следующие вопросы:

- удовлетворен ли клиент своим настоящим положением;
- какие шаги в изменении своей стратегии может предпринять конкурент;
- в чем уязвимость конкурента;
- что может спровоцировать наиболее крупные и опасные ответные меры со стороны конкурента.

Результаты анализа дальней и ближней внешней среды определяют перспективы предприятия, направления реакции и воздействия на рыночную среду. Набор наиболее общих характеристик, отражающих состояние внешней среды различных предприятий, помогает ориентироваться при позиционировании предприятия и формировании стратегии (Таблица 6).

Таблица 6 – Набор характеристик внешней среды

ВОЗМОЖНОСТИ:	УГРОЗЫ:
<ul style="list-style-type: none"> – Выход на новые рынки – Увеличение разнообразия в производстве взаимосвязанных продуктов – Налаживание производства сопутствующих продуктов – Вертикальная интеграция производства – Переход к более эффективным стратегиям – Ускорение роста рынка – Привлечение иностранного инвестора – Получение государственных заказов – Расширение старых рынков – Уход конкурентов с рынка – Слабая насыщенность рынка – Льготное налогообложение – Снижение процентных ставок по банковским кредитам – Появление новых технологий и оборудования – Снижение цен на сырье – Государственная поддержка – Снижение экспортных тарифов – Постоянные поставщики и возможность скидок на сырьё 	<ul style="list-style-type: none"> – Возможность появления новых конкурентов – Рост продаж замещающего продукта – Замедление темпов роста рынка – Неблагоприятная политика государства – Затухающий деловой цикл – Усиление давления конкурентов – Возрастание силы торга у покупателей и поставщиков – Изменение вкусов потребителей – Неблагоприятные демографические изменения. – Монополия на рынке

Необходимо отметить, что одна и та же позиция не может характеризовать и возможность и угрозу предприятия. Например, «Изменение налогового законодательства» или «Снижение цен на ресурсы».

[Вернуться к перечню вопросов по теме 3.](#)

[Вернуться в содержание ЭУМК.](#)

Тема 4. Анализ внутренней среды предприятия

Вопросы:

[4.1 Принципы и методы управленческого анализа](#)

[4.2 Анализ функциональных подразделений](#)

[4.3 SNW-подход к анализу внутренних ресурсов](#)

[4.4 сценарное планирование](#)

4.1 Принципы и методы управленческого анализа (УА)

Управленческий анализ – это комплексный анализ внутренних ресурсов и возможностей предприятия. Анализ направлен на оценку текущего состояния предприятия, его сильных и слабых сторон и выявления стратегических проблем. Цель управленческого анализа представить информацию управляющему для принятия адекватных стратегических решений.

Используются следующие методы внутреннего анализа: ситуационный анализ; портфельный анализ; кабинетные исследования; диагностические интервью; мозговой штурм; экспертные оценки; математические методы.

При проведении анализа определяется система показателей, в которой показатели делят на две группы:

1. показатели, характеризующие экономический потенциал;
2. показатели, характеризующие хозяйственную деятельность.

Предприятия оцениваются по 10-тибальной шкале по следующим критериям (Таблица 7):

Таблица 7 – Критерии оценки предприятия

№ п/п	Критерии
1.	Качество управления
2.	Качество продукции
3.	Финансовое состояние
4.	Долгосрочные капитальные вложения
5.	Качество маркетинга
6.	Способность к инновациям
7.	Способность привлекать и удерживать талантливых людей
8.	Ответственность перед обществом и природой

Анализ внутренней среды проводят в соответствии со сферами деятельности предприятия (департаменты, отделы, секторы и т.д.) в рамках функциональных подсистем (служба планирования, маркетинга, финансовая служба, служба по работе с персоналом и т.д.).

Рекомендуется следующая структура анализа внутренней среды предприятия:

- 1) отдельных бизнесов предприятия;
- 2) функциональных подсистем предприятия;
- 3) основных структурных подразделений предприятия;
- 4) всех бизнес-процессов предприятия.

Типовые блоки для проведения управленческого анализа отдельных бизнесов:

- цели;
- портфель заказов, новые продукты;
- ресурсный потенциал;

- факторный анализ издержек (себестоимости) предприятия, в том числе анализ опытной кривой;
- доступность финансовых ресурсов, возможные источники средств;
- система управления: структура, квалификация менеджеров, мотивация персонала, управленческая культура и традиции и т. д.

С целью упрощения обследования рекомендуется в процессе стратегического планирования изучить пять функциональных областей хозяйственной деятельности: маркетинг, финансы, производство, персонал, культуру и имидж предприятия.

[Вернуться к перечню вопросов по теме 4.](#)

4.2 Анализ функциональных подразделений

1. Маркетинг. Данный анализ охватывает все процессы, связанные с планированием производства и реализации продукции и включает следующее:

- стратегию продукта;
- стратегию ценообразования;
- стратегию продвижения продукта на рынке;
- выбор рынков сбыта и систем распределения продукции.

При обследовании процессов маркетинга выделяются следующие объекты анализа:

- доля рынка и конкурентоспособность продукции предприятия;
- разнообразие ассортимента и качество продукции;
- рыночная демографическая статистика (выявление влияния демографических изменений, возрастной или половой структуры на изменение потребностей);
- послепродажное и предпродажное обслуживание населения;
- эффективность сбыта, рекламы и продвижения товаров;
- прибыль от различных товаров и услуг;
- концентрация продаж на нескольких продуктах или нескольких покупателях;
- эффективность каналов сбора информации о рынке;
- жизненный цикл продуктов предприятия и возможность расширения продаж;
- каналы распределения: количество, охват, контроль;
- имидж и репутация товаров;
- ценовая политика, гибкость в установлении цен;
- можем ли мы обслуживать те рынки, которые не могут обслуживать наши конкуренты;
- подвержена ли продукция сезонным колебаниям спроса и в какой мере.

2. Производство. Важным элементом анализа достоинств и недостатков предприятия является производство. Сюда входят: изготовление продукции; снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; исследования и разработки. В западной литературе данный анализ получил название «управление операциями». В ходе такого анализа должны быть получены ответы на следующие вопросы:

- может ли предприятие производить товары или услуги по более низкой цене, чем ее конкуренты;
- какой доступ имеет предприятие к новым материалам, зависит ли она от единственного или ограниченного количества поставщиков;
- является ли производственный аппарат предприятия современным, хорошо ли он обслуживается;
- направлена ли политика закупок на снижение величины материальных запасов и времени изготовления заказа (длительности производственного цикла);
- Обладает ли предприятие эффективной системой контроля качества?

С этой целью анализируются все стадии производственного процесса, эффективность использования всех видов ресурсов, выявляются неиспользованные возможности и резервы снижения издержек производства. Особое внимание при этом уделяется затратам на приобретение сырья; эффективности использования производственных мощностей; степени вертикальной и горизонтальной интеграции производства; эффективности цикла «разработки – проектирование – производство»; рациональности использования патентов, торговых марок; защите коммерческой тайны.

3. Финансы. Финансовый контроль имеет преимущества. Выявляются источники и сами проблемы: тенденции в финансовой деятельности носят устойчивый характер; состояние финансов отражает положительные и отрицательные стороны хозяйствования.

Финансовый контроль имеет и недостатки. Разрыв между временем проведения финансового анализа и временем возникновения финансовой ситуации бывает большим, что не позволяет принять своевременные меры по оздоровлению финансов.

В процессе финансового анализа также изучается:

- возможность получения краткосрочных и долгосрочных кредитов;
- возможность использования альтернативных финансовых стратегий;
- величина и структура капитала предприятия в сравнении с показателями в отрасли и конкурентов;
- структура и величина налогов;
- работа с собственниками имущества предприятия, инвесторами и акционерами;
- эффективность контроля над издержками;
- эффективность эккаутинга.

4. Персонал. Выявление резервов в использовании кадрового потенциала, изучение опыта работы как процветающих предприятий, так и предприятий-банкротов. Анализ позволит ответить на вопросы:

- подготовка и компетентность руководства предприятия;
- эффективность системы стимулирования труда;
- обеспечение преемственности руководящих кадров;
- эффективность системы подготовки кадров;
- текучесть кадров среди ведущих руководителей и специалистов;
- эффективность расстановки, оценки и продвижения кадров;
- эффективность участия работников предприятия в управлении;
- понимание сотрудниками целей и задач предприятия.

5. Культура и имидж предприятия. Слабо формализуемые факторы, создающие образ предприятия. Климат на предприятии называется культурой, которая отражает преобладающие обычаи, нравы и верования. Высшее руководство использует культуру в стратегическом планировании, чтобы привлечь работников определенного профиля, стимулировать определенный тип поведения, стимулировать клиентов к покупке товаров и т. п. Насколько удачными являются культура и образ предприятия можно судить по ответам на следующие вопросы:

- последовательность предприятия в реализации стратегии;
- привлекает ли предприятие известных специалистов;
- насколько соответствуют товары и услуги предприятия его рекламе?

После получения ответов на эти вопросы, выявляются сильные и слабые стороны в работе с кадрами, определяются проблемы, которые требуют немедленного внимания со стороны высшего руководства в стратегическом планировании.

[Вернуться к перечню вопросов по теме 4.](#)

4.3 SNW-подход к анализу внутренних ресурсов

Наиболее традиционный подход к стратегическому анализу внутренней среды как ресурсу предприятия – это SWOT-подход, но только в части SW, т.е. с позиции сильных и слабых сторон предприятия.

Управленческие цели традиционного SW-подхода очевидны: сильные стороны как хороший ресурс предприятия сохранить и постараться дополнительно усилить; а слабые стороны – т.е. плохой внутренний ресурс – устранить.

SNW – это аббревиатура трех английских слов, которые означают: S– Strength – сильная позиция (сторона), N –Neutral – нейтральная позиция, W – Weakness– слабая позиция (сторона).

В качестве нейтральной позиции лучше всего фиксировать среднерыночное состояние для данной конкретной ситуации.

Поэтому для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда конкретное предприятие относительно всех своих конкурентов по всем, кроме одной, ключевым позициям или факторам находится в состоянии N (нейтральная) и только по одному фактору – в состоянии S (сильная) (Таблица 8).

Таблица 8 – Стратегический SNW- анализ внутренней среды

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
		S сильная	N нейтральная	W слабая
1	Стратегия предприятия			
2	Бизнес-стратегии в целом, в том числе			
	Бизнес.№1			
	...			
3	Оргструктура			
4	Финансы как общее финансовое положение, в том числе			
4.1	Финансы как состояние текущего баланса			
4.2	Финансы как уровень бухучета			
4.3	Финансы как структура			
4.4	Финансы как инвестиционные ресурсы (кредиты, размещение ценных бумаг и т.д.)			
4.5	Финансы как уровень финансового менеджмента			
5	Продукт как конкурентоспособность, в том числе:			
	Продукт.№1			
	...			
6	Структура затрат (уровень себестоимости) по бизнесу, в том числе:			
	Бизнес.№1			
	...			
7	Дистрибуция как система реализации продукта (в целом), в том числе:			
7.1	Как материальная структура			
7.2	Как умение торговать			
8	Информационная технология			
9	Инновации как способность к реализации на рынке новых продуктов			
10	Способность к лидерству в целом(как синтез объективных и субъективных факторов), в том числе:			
10.1	Способность к лидерству руководителя предприятия			
10.2	Способность к лидерству всего персонала			
11	Уровень производства, в том числе:			
11.1	Качество материальной базы			

1				
11. 2	Качество менеджеров предприятия			
12	Уровень маркетинга			
13	Уровень менеджмента			
14	Качество торговой марки			
15	Качество всего персонала			
16	Репутация на рынке			
17	Репутация как работодателя			
18	Отношения с органами власти			
19	Отношения с профсоюзами			
20	Отношения со смежниками			
21	Инновации как исследования и разработки			
22	Послепродажное обслуживание			
23	Степень вертикальной интеграции			
24	Корпоративная культура			
Дополнительные стратегические позиции (с учетом специфики предприятия)				
26	...			

Все 26 позиций должны быть заполнены по материалам предприятия (Таблица 8). При этом, разобравшись с логикой и структурой трафарета, можно изменить количество и содержание конкретных позиций в зависимости от ситуации. В каждой строке трафарета необходимо поставить только один крестик: или в колонке S, или в колонке N, или в колонке W. «Крестик» означает выбор одной из трех указанных альтернативных позиций. При анализе показатели предприятия сравниваются со среднеотраслевыми (Таблица 9).

Таблица 9 – Пример заполнения

Показатели	Позиция		
	S	N	W
Цена	+		
Качество и т.д.		+	

[Вернуться к перечню вопросов по теме 4.](#)

4.4 Сценарное планирование

Сценарии являются альтернативой единовременных прогнозов развития предприятия. Стратегическая культура предприятия формируется посредством стратегических бесед. Серия мини-бесед руководства и специалистов называется – стратегическими беседами. С помощью стратегических бесед, предприятие превращается в обучающуюся организацию.

Сценарное планирование – это инструмент получения качественной информации для принятия ключевых стратегических решений. Методика сценарного планирования состоит из восьми шагов (Таблица 10).

Таблица 10 – Восемь шагов сценарного планирования

Наименование шага	Содержание
I. Определение ключевых стратегических направлений и вопросов	На базе проведенных анализов (SWOT, PEST, SNW) разрабатывают сценарии, учитывая специфику бизнеса и специфику заданного сценарного периода. При разработке сценария основное внимание уделяют: – целевым исследованиям для определения ключевых направлений на сценарный период; – анализу целевых стратегических решений, которые собираются применять к данному сценарию.
II. Установление ключевых факторов ближней среды	Проведение анализа ключевых факторов ближней среды, которые определяют успех либо неудачу по каждому стратегическому вопросу или направлению установленному на шаге I.
III. Определение ключевых факторов дальней среды	Проводят анализ ключевых факторов дальней среды, влияющих на поведение ключевых факторов шага II. Ключевые факторы дальней внешней среды рассматривают с позиции возможных вариантов их развития. Варианты развития ключевых факторов дальней среды влияют на стратегические решения, принимаемые по стратегическим вопросам определенным на шаге I.
IV. Ранжирование факторов по важности и степени неопределенности	Все ключевые факторы ранжируют по критериям: – Важность ключевых факторов определяется на шаге II, и III для принятия стратегического решения по стратегическому направлению определенному на шаге I. – Степень неопределенности ключевых факторов определяется на шаге II и на шаге III для принятия стратегического решения по стратегическому направлению на шаге I. Следственно выделяют 2-3 ключевых фактора по шагу II и 2-3 – по шагу III (по этим факторам будет определяться сценарий развития)
V. Выявление логики сценария	Определяют логические стержни (сценарные драйвера). На основе сценарных драйверов формируется стратегическое решение по стратегическим вопросам, определенным на шаге I.
VI. Очистка сценариев	Исследование сценарных драйверов и ключевых факторов с точки зрения сценария.
VII. Выводы	Возврат к шагу I для просмотра решения в рамках каждого сценария.
VIII. Определение характерных индикаторов.	Система показателей, по которым определяют, какой сценарий оказался ближе всех к жизни.

Пример различных сценариев и сценарных драйверов для автостроительного предприятия (Рисунок 9):

1. цены на топливо (бензин);
2. государственный протекционизм.

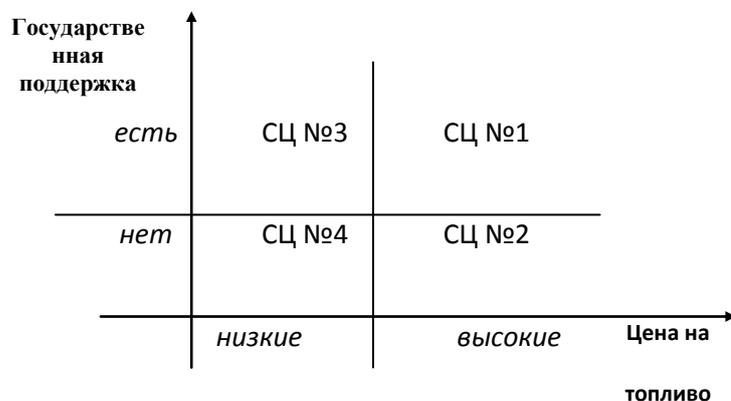


Рисунок 4 - Варианты развития ситуации (сценарии)

СЦ №1. Высокие цены установленные в условиях повсеместного протекционизма, вследствие чего конкурентные преимущества имеют отечественные производители малолитражных автомобилей.

СЦ №2. Высокие цены в условиях протекционизма, вследствие чего преимущество у импортных автомобилей, конкурентоспособных по фактору использования дорогого топлива.

СЦ №3. Низкие цены в условиях протекционизма предполагают резкое развитие отрасли и особенно отечественного производства автомобилей.

СЦ №4. Низкие цены в отсутствие протекционизма ставят в равное положение как отечественных, так и импортных производителей, возрастает конкуренция.

[Вернуться к перечню вопросов по теме 4.](#)

[Вернуться в содержание ЭУМК.](#)

Тема 5. Портфельный анализ (матричные методы)

Вопросы:

[5.1 Матрица Бостонской консалтинговой группы \(БКГ\)](#)

[5.2 Матрица Ансоффа «Товар-рынок»](#)

[5.3 Матрица Мак-Кинси](#)

[5.4 Матрица ADL-LC \(малый круг жизни\)](#)

5.1 Матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ)

Методика анализа: отдельные бизнес единицы отражаются в плоскости «доля рынка» – «темп роста» в виде окружности с радиусом, пропорциональным удельному весу данного бизнеса в общем портфеле предприятия. Тот или иной бизнес относится к одному из четырех характерных диапазонов для разработки типовой стратегии.

Модель – матрица: по горизонтали указывается показатель относительной доли рынка (ОДР), по вертикали – темп роста отраслевого рынка. Для каждого бизнеса предприятия рассчитывается ОДР, и прогнозируются темпы роста рынка, затем по координатам бизнес позиционируется на матрице по четырем категориям (Рисунок 10):

- 1 Низкий темп роста рынка и низкая ОДР – собака,
- 2 Высокий темп роста и высокая ОДР – звезда,
- 3 Низкий темп роста и высокая ОДР – дойная корова
- 4 Высокий темп роста и низкая ОДР – трудный ребенок

Правила использования матрицы:

«Звезды» надо оберегать и (или) усиливать. «Дойные коровы» – По таким бизнесам следует устанавливать оптимальные инвестиции и жестко контролировать. А избыток наличности отправлять на другие бизнесы. «Трудные дети» подлежат изучению: развитие или ликвидация. От «собак» следует избавляться.

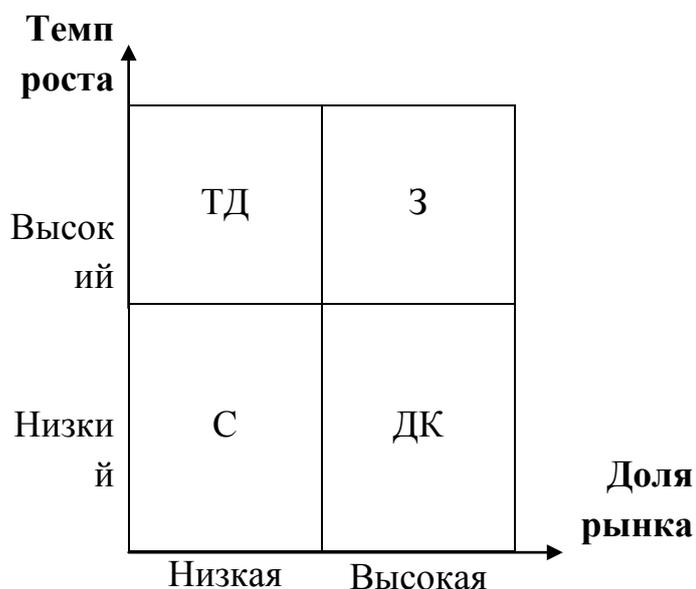


Рисунок 5 – Матрица БКГ (Boston Consulting Group)

ТД – трудные дети; З – звезды; С – собаки; ДК – дойные коровы.

Пример: виды бизнеса (в скобках – доли предприятия на рынке)

1. крупное литье чугуна (0,91)
2. среднее и мелкое литье чугуна (0,83)
3. непрерывное литье бронзы (0,21)
4. мебельная фурнитура (0,17)
5. мебель для прихожих (0,08)
6. медная катанка (0,85)
7. услуги по отоплению (0,75)

Данная модель решает два стратегических вопроса:

1. достижение какой рыночной позиции надо формулировать как цель для данного бизнеса;
2. в какой бизнес в стратегическом периоде надо направить инвестиции, сформированные за счет других бизнесов.

Размер круга определяется: по прибыли, по используемым активам, по товарам. Стандартный порядок прохождения всех стадий: товар находится в категории «трудные дети», затем в категории «звезда», затем в категории «дойная корова» и далее в категории «собака».

Портфель может быть:

1. сбалансированным (должны сочетаться продукты и подразделения, испытывающие потребность в капитале, с подразделениями, имеющими избыток в капитале): 2-3 наименования «дойные коровы»; 1-2 – «звезда»; 2-3 – «трудные дети»; 2-3 – «собака».

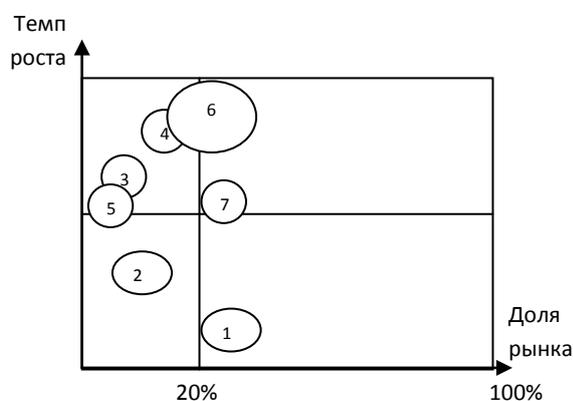


Рисунок 6 - Пример расположения различных видов бизнеса на матрице

2. несбалансированным.

Характеристика динамики корпоративного портфеля (траектории) (Рисунок 12) позволяет точнее определить возможную стратегию развития предприятия:

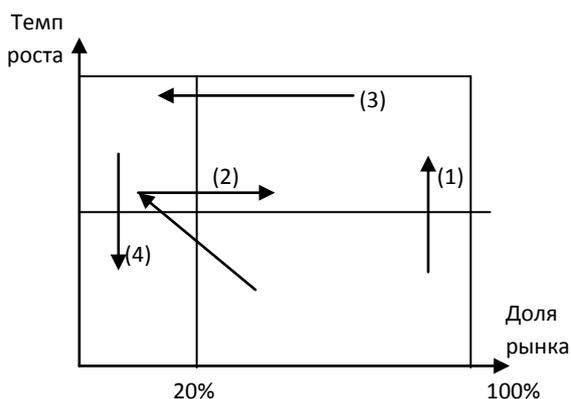


Рисунок 7 – Динамическая интерпретация матрицы БКГ

(1) – новатор (необходимо инвестировать средства в НИОКР, т. е. на развитие и поддержание продукта);

(2) – последователь (на рынке доминирует лидер, предприятие принимает агрессивную стратегию наращивания рынка);

(3) – неудача;

(4) – перманентная посредственность (не удастся увеличивать долю рынка; «трудные дети» и «собака» – выводятся из портфеля).

Существует модифицированная матрица БКГ. Она рассматривает виды деятельности предприятия (Рисунок 13), которые подразделяются на четыре группы, для каждой группы разрабатывается своя стратегия и рассматривается относительная доля рынка (по горизонтали) и доходность инвестиций (по вертикали).

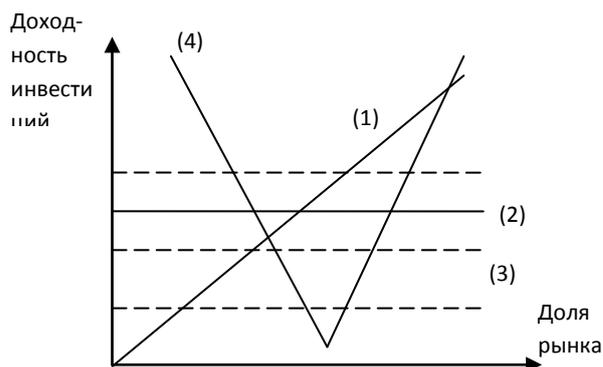


Рисунок 8. – Траектории развития для различных видов бизнеса.

(1) Траектория характерна для супермаркетов, производящих продукты питания. Существует несколько источников конкурентных преимуществ (по цене, по качеству и т. д.). Стратегия может быть направлена на снижение издержек, концентрацию производства, переход в другую группу, выпуск других видов товаров и др.

(2) Траектория возможна в случае, если для покупателя очень важна цена. В основном все производства имеют низкую рентабельность. Ситуация затухающего рынка. Нужно строго контролировать издержки, вводить ноу-хау. Зависит от жизненного цикла отрасли.

(3) Не существует однозначных связей между Р и ОДР: ресторан, торговля ювелирными изделиями, одеждой, т. к. существует много конкурентных преимуществ. Самая лучшая стратегия – фокусирование, если в отрасли существует много средних и мелких предприятий. Характерна для ранних стадий жизненного цикла продукта.

(4) Траектория характерна для дифференцированного масштабного производства: автомобилестроение.

Портфельный анализ – инструмент, с помощью которого руководство выявляет и оценивает хозяйственную деятельность с целью вложения средств в перспективные направления. Оценивается привлекательность рынков и конкурентоспособность на каждом из рынков.

[Вернуться к перечню вопросов по теме 5.](#)

5.2 Матрица Ансоффа «Товар-рынок»

В таблице 11:

Проникновение на рынок – активизация усилий по развитию гибкой ценовой политики, увеличение доли рынка за счет конкурентов.

Разработка товара – создание новых видов продуктов, продажа их на нашем рынке. Предприятие имеет свою марку, с помощью которой воздействует на продажу своих товаров.

Развитие рынка – выход на новые рынки с уже имеющимся товаром, если есть новые сегменты рынка, если расширены географические каналы сбыта.

Диверсификация – связана с расширением сферы деятельности предприятия, ориентированной на новые рынки сбыта. Очень рискованная стратегия. Ее можно применять, если предприятие находится в умирающем состоянии. В отдельных случаях необходимо более точно определиться со стратегией диверсификации (Таблица 12).

Таблица 11 – Матрица "Товар-рынок"

		Рынок	
		Старый	Новый
Товар	Старый	Проникновение на рынок	Развитие рынка
	Новый	Разработка товара	Диверсификация

Недостаток матрицы: учитываются только 2 параметра: товар и рынок; используется текущее состояние предприятия, которое не всегда можно экстраполировать в будущее.

Таблица 12 – Расширенная характеристика стратегии "диверсификация"

Товары Потребители	Аналогичная технология	Новая технология
Те же	Горизонтальная интеграция	
Само предприятие	Вертикальная интеграция	
Аналогичные	Концентрическая интеграция	Конгломерация
Новые		

[Вернуться к перечню вопросов по теме 5.](#)

5.3 Матрица Мак-Кинси (матрица ABC)

Многофакторная модель анализа стратегических позиций бизнесов. Представляет собой матрицу 3x3: по горизонтали – интегральная многофакторная оценка конкурентного статуса бизнеса, по вертикали – интегральная многофакторная оценка привлекательности рынка по бизнесу. Интегральные оценки определяются показателями (Таблица 13).

Таблица 13. – Критерии оценки.

Показатели оценки конкурентного статуса:	Показатели оценки привлекательности рынка:
1. ОДР, 2. разброс по прибыли относительно основных конкурентов, 3. способность конкурировать по ценам и качеству, 4. технологические преимущества, 5. маркетинговые преимущества, 6. уровень менеджмента, 7. знание потребителя и рынка, гибкость.	1. Размер рынка и темпы роста, 2. прибыльность рынка, 3. особенности конкуренции, 4. требования к технологиям и инвестициям, 5. барьеры входа-выхода, 6. сезонность, 7. цикличность, 8. воздействие внешней Среды.

Описание модели: каждый бизнес отражается на модели в виде круга. Размер круга пропорционален емкости рынка. Бизнес предприятия определяется сектором в круге. Модель предназначена для позиционирования предприятия на рынке и формирования вариантов стратегии развития. (Рисунок 14).

Привлекательность рынка	высокая	победитель 1 (A)	победитель 2 (A)	промежуточный 1 (B)
	средняя	победитель 3 (A)	промежуточный 2 (B)	проигравший 1 (C)
	низкая	промежуточный 3 (B)	проигравший 2 (C)	проигравший 3 (C)
		высокий	средний	низкий
		Конкурентный статус		

Рисунок 9. – Модель Джeneral Электрик – Мак-Кинси (подробнее в методических указаниях по выполнению курсовой работы)

[Вернуться к перечню вопросов по теме 5.](#)

5.4 Матрица ADL – LC (малый круг жизни)

Матрица предназначена для позиционирования предприятия (продукта) на рынке и определения оптимального пути развития из трех наиболее вероятных (Рисунок 15).

Краткая характеристика конкурентных позиций. Слабая – предприятие само выжить не может, нерентабельно, нет конкурентных преимуществ, скорее всего, нет прибыли.

Прочная – есть прибыль, своя ниша, без дополнительных усилий не может улучшить свое состояние.

Заметная – есть свои особенности, преимущества, возможности для улучшения ситуации.

Сильная – есть сильные конкурентные преимущества, самостоятельная стратегия без учета поведения конкурентов.

Ведущая – может занимать только то предприятие, которое диктует свои стандарты на рынке, т. е. лидер, без оговорок.

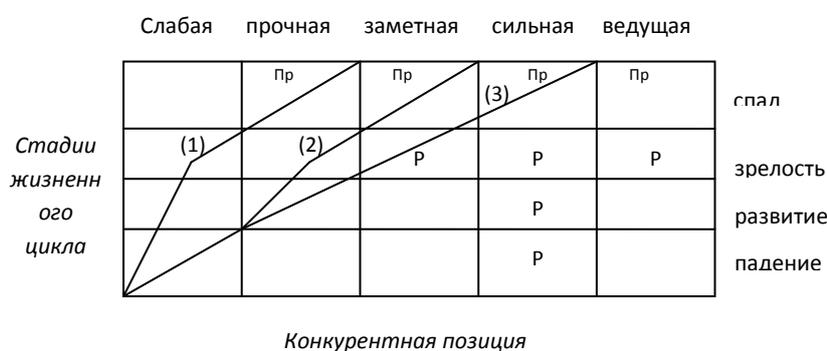


Рисунок 10 – Матрица ADL-LC

Р – возможность реинвестирования прибыли; Пр – прибыльные позиции.

Возможные траектории:

- (1) – выживание;
- (2) – избирательное развитие;
- (3) – естественное развитие.

Критериями позиционирования в данном случае являются:

- характеристики рынка (размер, доля и т. д.);
- воздействие на рынок потребителей;
- сезонность;
- факторы конкуренции;
- степень интегрированности предприятия;

➤ финансово-экономические факторы (пределы инвестиций, барьеры входа – выхода, уровень производственной мощности).

[Вернуться к перечню вопросов по теме 5.](#)

[Вернуться в содержание ЭУМК.](#)

Тема 6. Разработка продуктово-маркетинговой стратегии

Вопросы:

[6.1 Понятие продуктово-маркетинговой стратегии](#)

[6.2 Продуктовый профиль](#)

[6.3 Базовые конкурентные стратегии](#)

[6.4 Базовый формат продуктово-маркетинговой стратегии](#)

6.1 Понятие продуктово-маркетинговой стратегии

Продуктово-маркетинговая стратегия – это подсистема стратегии предприятия, которая нацелена на анализ, разработку и принятие стратегических решений по номенклатуре, ассортименту, объему производства, качеству и реализации продуктов на различных рынках. Продуктово-маркетинговая стратегия является ключевой стратегией развития предприятия.

Первый шаг в разработке продуктово-маркетинговой стратегии – это утверждение двух базовых классификаторов по продукту (товару, услуге и др.).

Классификатор № 1. – Полный перечень всех продуктов, которые предприятие производит и собирается производить.

Классификатор № 2. – Перечень укрупненных групп продуктов. Укрупнение (агрегирование) проводят по различным критериям.

Первичный уровень продуктово-маркетинговой стратегии предполагает ответы на вопросы:

1. Что продавать?
2. Кому продавать?
3. Где продавать?
4. Как цены конкурируют на рынке, и, какие будут конкурировать?
5. Как происходит ценообразование?
6. Какова стратегия продвижения продукта своего предприятия и конкурирующего?

Разработка продуктово-маркетинговой стратегии происходит поэтапно (Рисунок 16).

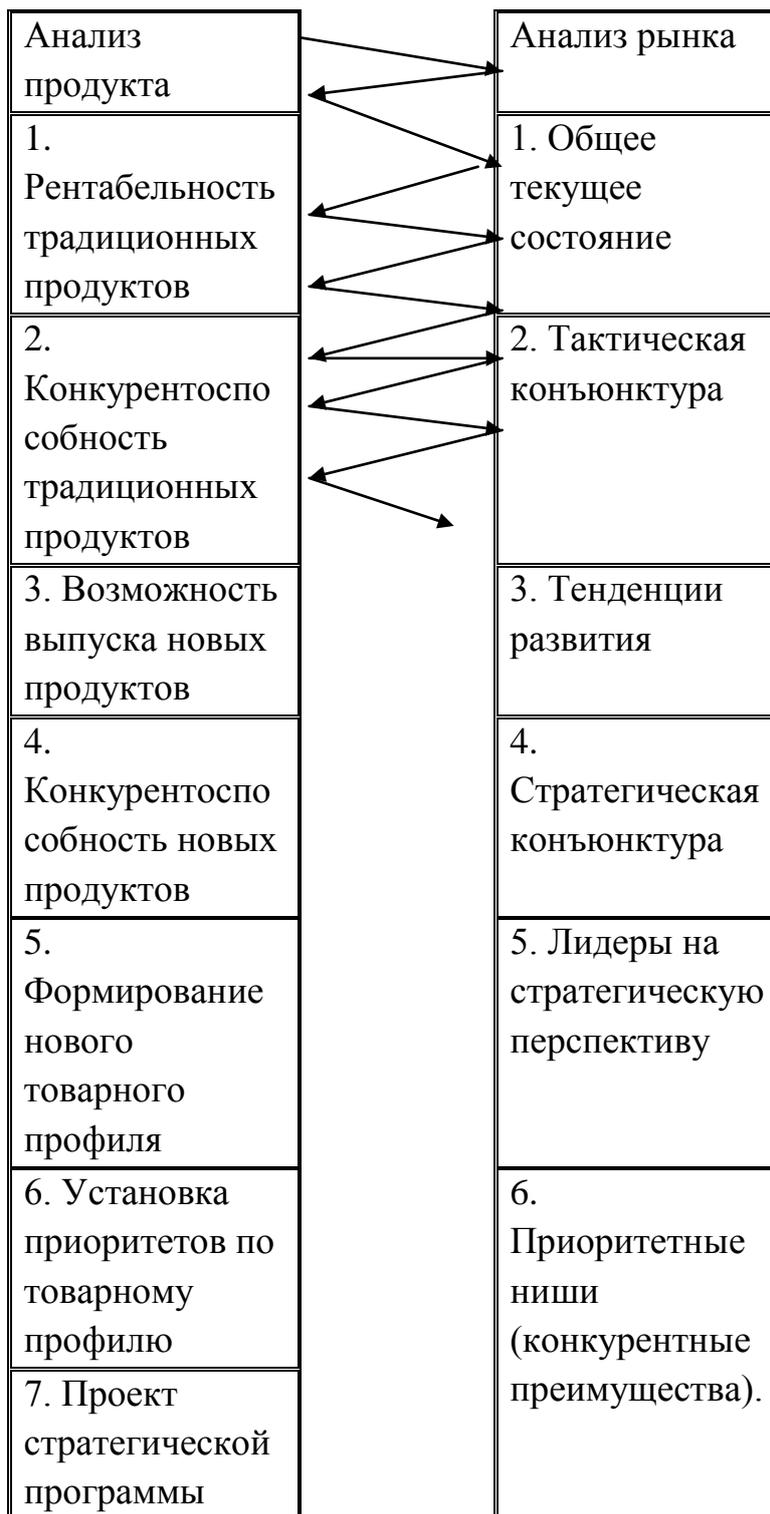


Рисунок 11 - Этапы разработки продуктово-маркетинговой стратегии

[Вернуться к перечню вопросов по теме 6.](#)

6.2 Продуктовый профиль

Формирование продуктового профиля – ключевой момент продуктово-маркетинговой стратегии. Существуют два подхода к формированию продуктового профиля:

1. на основании этапов продуктово-маркетинговой стратегии (формализованный подход);
2. заполнение трафаретов (трафаретный подход).

И в первом и во втором подходах применяют следующие виды анализа: SWOT-анализ по продукту, SNW-анализ по продукту (Таблица 14) (SNW-анализ – текущий и прогнозный), жизненный цикл продукта (анализ выручки, прибыли и денежного потока).

Таблица 14 – SNW-анализ по продукту

Наименование	Годы								
	2006			2007			2008		
	S	N	W	S	N	W	S	N	W
продукт 1		+				+	+		
продукт 2			+	+					+

Рассмотрим подходы к формированию продуктового профиля более детально.

Первый подход.

Шаг 1. Анализ текущего состояния конкретного рынка. Результат – аналитический документ (описание конъюнктуры рынка).

Шаг 2. Определение лидеров рынка по продуктам и предприятиям.

Шаг 3. Сравнение своих продуктов с продуктами – лидерами (оценка их конкурентоспособности).

Шаг 4. Определение ниш рынка и приоритетов по продуктам предприятия (формирование ассортиментной политики).

Шаг 5. Определение конкурентных преимуществ по продуктам.

Шаг 6. Определение главных и основных конкурентов.

Шаг 7. Разработка проекта программы реализации продуктово-маркетинговой стратегии.

Оценка конкурентоспособности производится следующим образом (Таблица 15): выбор показателей, определение значимости показателей на основе предпочтений потребителей.

Таблица 15 – Оценка конкурентоспособности

Показатели	Вес показателя (P)	Предприятие		Конкурент 1		Конкурент 2	
		Оценка в баллах (A)	P*A	Оценка в баллах (A ₁)	P* A ₁	Оценка в баллах (A ₂)	P* A ₂

Качество	40	60	24	70	28	50	20
Цена	30	70	21	50	15	80	24
Сервис	10	50	5	60	6	10	1
Ассортимент	20	10	2	60	12	50	10
Итого	100		52		61		55

Баллы показателям присваиваются экспертным путем.

Расчет единичных параметрических индексов.

$$I_{n_i} = A_i \cdot P_i, \quad i = \overline{1, n}$$

Расчет сводных (интегральных) параметрических индексов.

$$I_{gp} = \sum_{i=1}^n A_i \cdot P_i - \text{групповой параметрический индекс.}$$

$$I_{св} = \frac{\sum A_i \cdot P_i}{\sum A_{iэ} \cdot P_{iэ}} - \text{сводный параметрический индекс.}$$

Где $A_{iэ} \cdot P_{iэ}$ – эталонное изделие (изделие главного конкурента).
сводный параметрический индекс.

Где $A_{iэ} \cdot P_{iэ}$ – эталонное изделие (изделие главного конкурента).

Разработка ассортиментной политики (4 шаг подхода 1)

Ассортимент формируют на основе критерия оптимальности маржинального дохода с учетом «узких» мест производства и сбыта (Таблица 16).

$$\Sigma (MД_i \cdot x_i) \rightarrow \max$$

$$\Sigma (a_{ij} \cdot X_i) \leq A_j, \quad j = 1, m$$

a_{ij} – норма расхода j -го ресурса на производство i -го продукта.

A_j – ресурс в наличии.

$$0 \leq x_i \leq \text{Спрос}_i$$

Таблица 16 – Формирование ассортимента

Наличие «узких» мест	Критерий	Метод формирования ассортиментной политики
1. нет	$MД > 0$ $MД = Ц_{\text{произв.}} - VC$	В ассортимент включаются продукты, у которых $MД > 0$.
2. сбыт (выручка), т.к. низкая покупательная способность	$MД / \text{Цена}$	В ассортимент включают продукты по убыванию $MД / \text{Цена}$
3. производство = оборудование	$MД / \text{Время загрузки оборудования (маш.-ч.)}$	$MД / \text{Ст.-ч}$
4. несколько «узких» мест	Максимизация общего маржинального дохода по всему предприятию	Линейное программирование

Второй подход (трафаретный).

Рабочая группа аналитиков заполняет трафареты по продуктовому профилю.

Таблица 17. – Продуктовый профиль на период 2007-2009 гг.

Продукты	Стратегический период		
	2007	2008	2009
1 стол	1	2	1
2 стул	3	1	3
кровать	2	1	1
N тумба	2	2	1

Устанавливают приоритетность производства и реализации продуктов:

- 1- максимальная концентрация ресурсов;
- 2- необходимый минимум;
- 3- остаточный принцип.

Таблица 18. – Продуктовый профиль с приоритетом 1 на 2008 г.

Продукт	Стратегический период		
	2007	2008	2009
1 стол		1.1	
2 кровать		1.3	
...		1.2	
...		1.2	
N тумба		1.1	

[Вернуться к перечню вопросов по теме 6.](#)

6.3 Базовые конкурентные стратегии (БКС)

Базовые конкурентные стратегии должны быть определены как по основным, так и по побочным продуктам – в разрезе каждого года стратегической перспективы.

Существует две базовые конкурентные стратегии:

1. Лидерство по издержкам;
2. Дифференциация.

В комбинации с рыночными сферами БКС делятся на 4 вида:

1. Лидерство по издержкам (CL) на всем рынке;
2. Дифференциация (D) на всем рынке;
3. Фокусированное лидерство по издержкам (FCL);
4. Фокусированная дифференциация (FD).

Схема выбора базовой конкурентной стратегии.

1. определить показатели, по которым будет производиться сравнение;

2. выбор главных и основных конкурентов;
3. определить конкурентные преимущества и отставания в разрезе конкурентов (Таблица 19);
4. выбор БКС (Таблица 20).

Таблица 19. – Конкурентные преимущества; конкурентные отставания.

Продукт / конкурент	Конкурентные преимущества	Конкурентные отставания
Главные конкуренты		
1 стол / Конкурент 1	Качество, цена	Цена, себестоимость
2 стол / Конкурент 2		Качество, себестоимость
Основные конкуренты		
1 стол / Конкурент 3

Таблица 20. – Выбор БКС.

Продукт	БКС
1 стол	D
2 стул (Минск)	FCL
3 стул (Киев)	FD

[Вернуться к перечню вопросов по теме 6.](#)

6.4 Базовый формат продуктово-маркетинговой стратегии

При отсутствии необходимого количества данных используется информация и опыт экспертов предприятия. Формирование продуктово-маркетинговой стратегии сводится к заполнению Таблица 21.

Таблица 21. – Продуктово-маркетинговая стратегия (основные позиции).

№ п/п	Наименование позиции	Ключевой вопрос	Вид решения (деятельности)
1	2	3	4
1.	Продукт		
1.1.	Конкурентные преимущества		
1.1.1.	Определение (качественное, количественное) частных конкурентных преимуществ/ конкурентных отставаний по каждой номенклатурной позиции	Чем лучше?	Стратегический анализ
1.1.2.	Качественное определение интегрального конкурентного преимущества/ конкурентного отставания по каждой номенклатурной позиции	Чем лучше в целом?	Стратегическое решение

1.1.3.	Количественное определение интегрального конкурентного преимущества/ конкурентного отставания по каждой номенклатурной позиции	Чем лучше в целом и насколько?	Стратегическое решение
1.2.1.	Полный перечень продуктов приоритет № 1	Что?	Стратегическое решение
1.2.2.	Полный перечень продуктов приоритет № 2	Что?	Стратегическое решение
1.2.3.	Полный перечень продуктов приоритет №3	Что?	Стратегическое решение
1.3.	Ассортимент		
1.3.1.	SNW-анализ по каждой номенклатурной позиции	Что конкретно?	Стратегический анализ
1.3.2.	Оптимизация ассортимента по каждой номенклатурной позиции (как стратегическое решение)	Что конкретно?	Стратегическое решение
1.3.3.	Оптимизация ассортимента по каждой номенклатурной позиции (как программно-тактическое решение)	Что конкретно?	Тактическое решение
1.4.	Объем		
1.4.1.	Оптимизация (расширение, сокращение, сохранение) объема по каждой номенклатурной (ассортиментной) позиции (как стратегическое решение)	Что конкретно, сколько?	Стратегическое решение
1.4.2.	Оптимизация объема по каждой номенклатурной позиции (как программно-тактическое решение)	Что конкретно, сколько?	Тактическое решение
1.5.	Производство как вся технологическая цепочка создания и реализации конкретного продукта		
1.5.1.	Оптимизация каждой номенклатурной позиции (как оптимизация масштабов соответствующего производства - расширение, сокращение, сохранение)	Что конкретно, сколько, как?	Стратегическое решение, тактическое решение
1.5.2.	Оптимизация каждой позиции (как качественное развитие производства): расширение или сокращение номенклатуры за счет новых продуктов, технологически близких к уже выпускаемым; расширение или сокращение номенклатуры за счет новых продуктов в результате дополнительной обработки выпускаемых видов; расширение или сокращение номенклатуры за счет производства новых продуктов, т.е. не связанных с производством уже освоенных продуктов и т.д.	Что конкретно, сколько, как?	Стратегическое решение, тактическое решение

2.	Рынок (маркетинг)		
2.1.	Сегментация рынка сбыта		
2.1.1.	Выбор типовой структуры рынка сбыта (моносегментный, доминантно-сегментный, полисегментный) по каждой номенклатурной позиции	Что конкретно, где?	Стратегическое решение
2.1.2.	Оптимизация сегментов рынка сбыта по каждой номенклатурной позиции	Что конкретно, где конкретно, сколько?	Стратегическое решение, тактическое решение
2.2.	Продвижение продукта		
2.2.1.	Концентрация усилий на работе с потребителями в разрезе конкретных продуктов по конкретным сегментам рынка	Что конкретно, где конкретно, сколько и как?	Стратегическое решение, тактическое решение
2.2.2.	Концентрация усилий на рекламе продукта в разрезе конкретных продуктов по конкретным сегментам рынка	Что конкретно, где конкретно, сколько и как?	Стратегическое решение, тактическое решение
2.2.3.	Концентрация усилий на отношениях с конкурентами в разрезе конкретных продуктов по конкретным сегментам рынка	Что конкретно, где конкретно, сколько и как?	Стратегическое решение, тактическое решение
2.3.	Ценообразование		
2.3.1.	Выбор по каждой номенклатурной позиции в каждом сегменте рынка одной из 4 базовых конкурентных стратегий	Что конкретно, где конкретно и каким образом?	Стратегическое решение
2.3.2.	Оптимизация цен по каждой номенклатурной позиции в каждом подсегменте рынка сбыта	Что, где конкретно, каким образом и почему?	Стратегическое решение, тактическое решение
2.4.	Сбыт и техники продаж		
2.4.1.	Выбор структуры сбыта (оптовая, розничная продажа по договорам; оптовая, розничная, розничная продажа через собственные предприятия и т.д.) по каждой номенклатурной позиции в разрезе каждого сегмента/ подсегмента рынка	Что конкретно, где конкретно и как?	Стратегическое решение
2.4.2.	Оптимизация продаж по каждому элементу системы сбыта в разрезе каждой номенклатурной позиции по каждому сегменту/подсегменту рынка	Что, где, сколько, почему и как конкретно?	Стратегическое решение, тактическое решение

[Вернуться к перечню вопросов по теме 6.](#)

[Вернуться в содержание ЭУМК.](#)

Тема 7. Разработка стратегии отдельных бизнесов и их системы

Вопросы:

[7.1 Система бизнес-стратегий](#)

[7.2 Типовые варианты стратегий и типовые ситуации](#)

[7.3 Основные стратегические модели](#)

[7.4 Динамические способности](#)

[7.5 Обычные стратегические ошибки](#)

7.1 Система бизнес-стратегий

Бизнес стратегии разрабатываются, если структура предприятия состоит из двух элементов:

- отдельные бизнесы;
- вспомогательные подразделения (обеспечивающие системы предприятия).

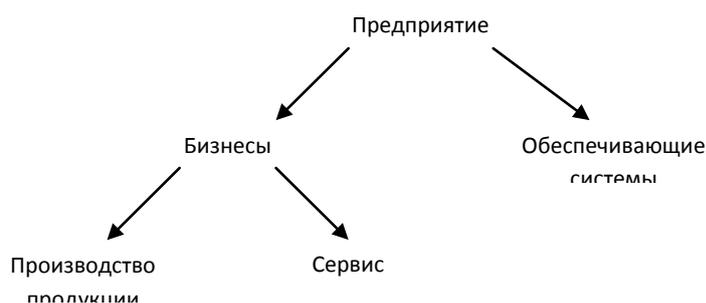


Рисунок 12– Бизнес-структура предприятия

Основные отличия выделенных бизнесов от обеспечивающих подразделений заключается в том, что бизнесы приносят доход и развиваются за свой счет.

Разработка системы стратегий:

1. формирование стратегии для бизнес направлений (основной стратегический блок);
2. формирование стратегии для вспомогательных подразделений на основе дохода от бизнеса (вспомогательный стратегический блок);
3. формирование общей стратегии развития предприятия.

[Вернуться к перечню вопросов по теме 7.](#)

7.2 Типовые варианты стратегий и типовые ситуации

Современное предприятие сочетает в себе два элемента: подсистему обособленных бизнесов и подсистему агрегированных видов, обеспечивающих деятельность (Таблица 22).

Таблица 22. Структура организации (коммерческий банк).

Элементы	Описание
Система отдельных бизнесов:	<ul style="list-style-type: none"> – операции с корпоративными клиентами, – операции с частными клиентами, – инвестиционная деятельность, – казначейские операции.
Система обеспечивающих видов деятельности:	<ul style="list-style-type: none"> – расчетно-кассовое обслуживание, – международные операции, – межбанковские операции.

Одно из основных отличий между двумя элементами предприятия заключается в способе финансирования. Отдельные бизнесы финансируются за счет собственного дохода; обеспечивающие виды деятельности финансируются из централизованного бюджета или за счет заемных средств. На предприятии по каждому отдельному бизнесу и виду деятельности разработана своя специализированная стратегия.

Упрощенный алгоритм создания стратегии предприятия:

- разработка стратегий по отдельным бизнесам и составление стратегического бизнес-блока;
- по каждому виду деятельности разрабатывается обособленная стратегия и формируется вспомогательный стратегический блок,
- соединение стратегического бизнес-блока и вспомогательного стратегического блока порождает формирование стратегии предприятия;

Исходная предпосылка создания стратегии – структура предприятия.

При всем многообразии бизнес-ситуаций бизнес-стратегий выделяют типовые ситуации для применения типовых стратегий (Таблица 23).

Таблица 23 – Выбор типовой стратегии

Типовая ситуация	Типовая стратегия	Ключевое указание
1. Возможности сбыта, ограничены для создания конкурентных преимуществ на стратегическую перспективу. 2. Предприятие конкурирует в быстрорастущей	Прямая интеграция	Приобретение в собственность или установление

отрасли и ожидается увеличение рынка. 3. Актуальна стабильность производства.		контроля над дистрибьюторской сетью.
1. Поставщики дороги или несговорчивы или слабы. 2. Предприятие нуждается в быстрых поставках материалов и ресурсов. 3. Поставщики дороги или несговорчивы, или слабы. Предприятие нуждается в быстрых поставках материалов и ресурсов	Обратная интеграция	Получение в собственность или в полный контроль поставщиков сырья.
1. Возможность стать монополистом в определенном регионе. 2. Увеличение масштабов производства увеличит стратегические преимущества. 3. Наличие ошибок у конкурентов в управлении или нехватка у конкурентов ресурсов.	Горизонтальная интеграция	Стремление получить в собственность или под полный контроль конкурентов.
1. Рынки не насыщены продуктом предприятия. 2. Норма потребления продукта возрастает. 3. Возможность увеличения масштаба производства.	Захват рынка	Увеличение доли на рынке
1. Появление новых каналов сбыта. 2. Успех в бизнесе. 3. Появление новых рынков.	Стратегия развития рынка	Выведение продукта на рынки новых географических районов.
1. В отрасли быстрые технологические изменения. 2. У основных конкурентов продукты лучше по качеству и сравнимы по цене. 3. Предприятие сильно НИОКР	Развитие продукта	Увеличение объема реализации через модификацию продукта.
1. Новые продукты предлагаются по высоким ценам. 2. Традиционные продукты в стадии вымирания. 3. Сильная управленческая команда.	Концентрическая диверсификация	Освоение новых продуктов, пусть и не совпадающих с профилем.
1. Снижение в отрасли объемов реализации. 2. Рынки насыщены.	Конгломеративная диверсификация	Освоение новых продуктов, пусть и не совпадающих с профилем.
1. Предприятие конкурирует в неразвивающемся бизнесе или высококонкурентном бизнесе. 2. Возможность использования традиционных каналов сбыта для новых продуктов.	Горизонтальная диверсификация	Освоение новых непрофильных продуктов для традиционных потребителей.
1. Два или более предприятия, специализирующиеся в разных бизнесах	Совместное предприятие	Объединение с целью работы

объединяются, чтобы дополнить друг друга. 2. Есть потребность быстрого вывода на рынок новых технологий.		надспец проектом.
1. Предприятие является слабым конкурентом в отрасли. 2. Предприятие низкорентабельно, с плохим персоналом, плохой дисциплиной. 3. Необходимость внутренней реорганизации.	Сокращение	Реструктуризация с целью сокращения издержек для остановки падения объемов реализации.
1. Нет эффекта от стратегии сокращения. 2. Подразделение виновно в сокращении эффективности производства. 3. Подразделение плохо взаимодействует со всем предприятием.	Отторжение	Продажа части предприятия.
1. Нет эффекта ни от сокращения, ни от отторжения. 2. Акционеры могут минимизировать потери путем продажи активов.	Ликвидация	Продажа всех активов предприятия.

[Вернуться к перечню вопросов по теме 7.](#)

7.3 Основные стратегические модели

Стратегии малого и среднего бизнеса ориентируются на три основные модели (Таблица 24): плановую модель, модель предпринимательского типа, модель обучения на опыте.

В качестве индикаторов, отражающих наличие той или иной стадии жизненного цикла, используются показатели объема реализации продукции и получаемой прибыли.

Таблица 24 – Характеристика стратегических моделей

Название модели	Характеристика
Плановая модель	<ul style="list-style-type: none"> – определение стратегии - обдуманый, полностью осознанный и контролируемый мыслительный процесс; – определение предполагаемого результата; – выделение главного исполнителя (руководителя, организатора) реализации модели, поддерживаемого штатом сотрудников; – временная регламентация и централизация построения и осуществления модели.
Модель предпринимательского типа	<ul style="list-style-type: none"> – изучение логики функционирования рынков и анализ рыночных тенденций - разработка модели рынка; – формирование стратегии бизнеса, которое может осуществляться с помощью различных методов (оптимизации, имитации экспертного или интуитивного моделирования);

	<ul style="list-style-type: none"> – моделирование будущего предпринимательского поведения (бизнес-план); – разработка детальных планов, конкретных решений, соответствующих операций в рамках моделируемого сценария.
Модель обучения на опыте	<ul style="list-style-type: none"> – развивающееся повторение определения стратегии – одновременно осуществляются два процесса: повторение логики, методики, механизма и процедур, и развитие модельных построений их качественные и структурные изменения; – рассматривается необходимость и возможность учета внешних импульсов, влияющих на процесс реализации моделей, стратегий, который управляется на основе приобретенного опыта в области реализации.

Следует различать шесть стадий жизненного цикла (Таблица 25): разработку продукции, ее внедрение, рост, зрелость, насыщение и спад. На каждой из стадий с учетом сущностного их содержания должны применяться соответствующие методы управления, способствующие в максимальной степени продлить общий жизненный цикл продукции.

Таблица 25 – Характеристика мероприятий на различных стадиях жизненного цикла

Стадии жизненного цикла	Мероприятия
Стадия разработки продукции	эффективные проектные разработки осуществляются с помощью "портфельного" метода – формирование "портфеля", в котором объединяются разнообразные инновационные идеи и предпроектные предложения. Процесс разработки продукции может сопровождаться рекламной кампанией.
Стадия внедрения продукции	проведение широкой рекламной кампании, сочетание методов информационной и агрессивной рекламы, пропагандирующей его достоинства, обеспечивающей большой коммуникативный эффект.
Стадия роста (рост объема реализации продукции и рост прибыли)	организация работы по поиску новых рынков и овладению новыми потребительскими сегментами, повышение качества продукции.
Стадия зрелости продукции	<ul style="list-style-type: none"> – усиление рекламной пропаганды продукции; – дифференцированные цены в рамках стратегии снижения цен; – модификация продукции или услуги в соответствии с дифференцированной структурой спроса, обеспечение глубокого проникновения на рынок.
Стадия насыщения	фиксация переломного момента, разработка

	нового проекта на замену существующей продукции, использование метода агрессивной рекламы и коммерческой пропаганды.
Стадия спада	использование одну из двух стратегий: быстрого ухода с рынка, сопровождающегося расширением деятельности по производству новой продукции, и пассивного отношения к продукту в ожидании возможного увеличения спроса.

Предложенные методы управления жизненным циклом продукции, дифференцированные в соответствии с целями и задачами, ставящимися на различных его стадиях, направлены на продление периода эффективного функционирования малого и среднего предприятия в динамичных условиях и обеспечение его стратегической устойчивости в относительно длительной перспективе.

[Вернуться к перечню вопросов по теме 7.](#)

7.4 Динамические способности

Не отдельные продукты конкурируют друг с другом, а предприятия производящие эти продукты. Успех предприятия в конкурентной борьбе зависит от трех базовых групп факторов:

- внутренние компетенции;
- внешние компетенции;
- динамические способности.

Предприятие должно обеспечивать высокий инновационный потенциал во всех направлениях: маркетинге, взаимоотношениями с клиентами, производстве, логистике, управлении персоналом и т.д.

Под внутренними и внешними компетенциями понимаются факторы, обеспечивающие предприятию существенные, пороговые конкурентные преимущества, которые не могут быть легко скопированы конкурентами. Внутренние компетенции:

- НИОКР (НОУ-ХАУ, уникальные технологии, способность создавать конкурентоспособную продукцию);
- эффективные бизнес-процессы (управление проектами, управление качеством, сбыт, маркетинг, планирование, бюджетирование, мотивация персонала и т.д.);
- наличие квалифицированного персонала.

Внешние компетенции:

- связи с поставщиками и потребителями (агентами, дилерами и дистрибьюторами);

- возможности лоббирования (связи с органами государственного управления);

- способность обеспечивать финансирование в требуемом объеме, в кратчайшие сроки и по приемлемой стоимости (связи с финансовыми институтами и инвесторами).

Выбор стратегии низких издержек, обычно, обусловлен следующими причинами:

- Возможностью удерживать издержки на низком уровне, вследствие существенных преимуществ (уникальная технология, географическое положение, эффект масштаба, низкая заработная плата...) по отношению к конкурентам на рынке

- Наличием значительных финансовых ресурсов, существенно превосходящих возможности конкурентов и позволяющих компании добиться победы в затяжной ценовой войне.

Попытка лидировать при помощи низких цен является одной из самых распространенных причин ухудшения финансового состояния предприятий и в долгосрочной перспективе самое дешевое также ассоциируется с совершенно определенной категорией качества. Низкая эффективность систем маркетинга и сбыта предприятия становится ограничивающим фактором, способствующим ошибочному выбору стратегии низких издержек.

В условиях глобализации предприятия стремятся максимально контролировать цепочку ценностей и оказываются не в состоянии сконцентрировать достаточные ресурсы на ключевых компетенциях. Высокая степень интеграции приводит к снижению динамических возможностей предприятия: гибкости и способности адаптироваться к изменениям.

На выбор конкурентной стратегии также влияет развитие информационных технологий, обеспечивающих возможность мгновенного и свободного доступа к информации об альтернативных поставщиках и их предложениях, происходит повсеместное выравнивание качественных характеристик продуктов и услуг.

К динамическим способностям относятся: инновационный потенциал, возможности создания более эффективных стратегий, постоянное развитие предприятия, обновление его структуры и ключевых бизнес-процессов в ответ на нестабильность внешней среды.

[Вернуться к перечню вопросов по теме 7.](#)

7.5 Обычные стратегические ошибки

При формировании стратегии разработчики делают типичные стратегические ошибки:

1. Имитацию действий лидеров или сильных конкурентов, когда на рынке уже нет места для подобных продуктов и таких конкурентов.

2. Экономии на маркетинге и продвижении в попытках решить все проблемы на основе качества и эксплуатации достоинств товара.
4. Занятие многих слабых позиций на рынке вместо одной сильной.
5. Использование кредита для финансирования снижающих издержки инвестиций в новое оборудование, а затем попадание в ловушку высоких постоянных издержек из-за небольших денежных потоков для возврата кредита.
6. Приложение усилий в области НИОКР к слабым в рыночном отношении продуктам вместо сильных.
7. Атака рыночных лидеров без наличия существенных конкурентных преимуществ или адекватной финансовой мощи.
8. Агрессивные попытки захвата части рынка, такие, что провоцируют соперников отплатить полной мерой и ценовой войной.
9. Начало сброса цен для захвата дополнительных рынков без преимущества в издержках.
10. Выход на лучшую дорогую часть рынка без соответствующей репутации среди покупателей по известным престижным товарам.
11. Обращение к косметическому улучшению продукта вместо реальных нововведений в существенных потребительских свойствах.

[Вернуться к перечню вопросов по теме 7.](#)

[Вернуться в содержание ЭУМК.](#)

Тема 8. Разработка функциональных стратегий

Вопросы:

[8.1 Производственная стратегия](#)

[8.2 Стратегия управления персоналом](#)

[8.3 Финансовая стратегия](#)

[8.4 Инвестиционная стратегия](#)

[8.5 Стратегия НИОКР](#)

8.1 Производственная стратегия

Производственная стратегия – это долгосрочная программа конкретных действий по созданию и реализации продукта предприятия, предусматривающая использование и развитие всех производственных мощностей предприятия в целях достижения стратегического конкурентного преимущества.

При формировании производственной стратегии учитываются следующие критерии:

- затраты на производство продукции;
- качество производства;

- качество производственных поставок;
- соответствие производства спросу.

При системной оценке производственных затрат используют показатели: удельные затраты живого труда и материалов; фондоотдача; оборачиваемость товарных запасов; а также интегральный показатель – себестоимость производства единицы продукта.

Качество оценивают: по процентному соотношению дефектов конечного продукта и/или по показателю отклонений от системного стандарта производства; по проценту брака; по ресурсу гарантированного функционирования продукта (например, периоды времени между поломками или профилактическими ремонтами); по показателям издержек на повышение качества и т.д.

Качество производственных поставок оценивают: по процентному соотношению поставок, сделанных точно в срок; по различным показателям задержек и срывов поставок; по показателям финансовых потерь за нарушение сроков и других условий доставки продукта.

Гибкость производства по спросу на его конечный продукт оценивается: по широте ассортиментного ряда конкретных продуктов-товаров; в абсолютных (объемных) и относительных показателях обновляемости как ассортимента продуктовых групп, так и их внутреннего ассортимента; по скорости обновления продукта и т.д.

Производственная деятельность связана со всеми другими видами деятельности предприятия: финансовой, маркетингом, деятельностью по управлению персоналом и т.д.

Формирование производственной стратегии производится в виде таблицы – первичного формата (Таблица 26).

Таблица 26 – Производственная стратегия (первичный формат)

№ п/п	Наименование стратегической позиции (виды основных стратегических решений)	Стратегические цели (отдельные примеры)	Стратегические указания (отдельные примеры)	Конкретные действия и мероприятия (отдельные примеры)
1	Производственные мощности (фокусирование)	1.р. Сфокусировать производственные мощности на конкретном производстве	1.р.1.Изучить требования к производственным мощностям. 1.р.2. Разработать проект фокусировки производственных мощностей на перспективу	1.р.1.1.Согласовать «Требования к производственным мощностям на 2006-2010гг.»до 01.08.06 1.р.2.1.Провести обсуждение фокусировки производственных мощностей до 15.09.2006г.
1.1	География размещения			
1.2	Продуктовые группы			
1.3	Общность технологии			
1.4	Стадия жизненного цикла рынка продукта			
1.5	Объем производства			
1.6	Производительность (по конкретным группам оборудования)			

2	Вертикальная интеграция
3	Технологические процессы
4	Масштаб производства традиционных продуктов
5	Масштаб производства новых продуктов
6	Использование производственного персонала
7	Управление качеством производства
8	Производственная инфраструктура
9	Взаимоотношения с поставщиками и другими партнерами по кооперации
10	Управление производством

Краткое описание позиций производственной стратегии.

1. Производственные мощности

Развитие производственных мощностей – классическое стратегическое решение (специализация или фокусирование мощностей: по географическому признаку, по группам продуктов или фактору технологии, по объему производства, по стадии жизненного цикла продукта и т.д.).

2. Вертикальная интеграция.

Производственные менеджеры стремятся к вертикальной интеграции. Необходимо учитывать критерии:

- внутренний механизм регулирования эффективнее, чем замещаемый механизм рынка;
- эффективность координации и качества менеджмента.

3. Технологические процессы.

Мнение специалистов-технологов должно быть согласовано с позициями маркетологов и финансистов.

4. Масштаб производства традиционных продуктов.

Оценка будущего спроса, информация о стадиях жизненного цикла соответствующих рынков и данные по главным конкурентам.

5. Масштаб производства новых продуктов.

Необходим стратегический анализ и апробация на рынке.

6. Использование производственного персонала.

Целевой стратегический анализ и специальные обоснования.

7. Управление качеством производства.

Качество продукта существенно зависит от системного качества его производства.

8. Производственная инфраструктура.

Инфраструктура содержит серьезные резервы экономии.

9. Взаимоотношения с поставщиками и другими партнерами по кооперации.

Выбор и развитие одного из подходов: конкурентного или кооперативного. Конкурентный подход – множественность конкурирующих источников по одному и тому же элементу производственной кооперации. Кооперативный подход – стабильные долгосрочные отношения с ограниченным кругом партнеров по кооперации.

10. Управление производством.

Развитие производственного менеджмента.

[Вернуться к перечню вопросов по теме 8.](#)

8.2 Стратегия управления персоналом

Стратегия управления персоналом – это долгосрочная программа конкретных действий по реализации концепции использования и развития потенциала персонала в целях обеспечения стратегического конкурентного преимущества предприятия.

Является ключевой функциональной стратегией предприятия.

Д. Уэлч – председатель компании GeneralElectric: «Если Вам удастся правильно ставить задачи, подбирать соответствующий персонал для их решения и поддерживать его с помощью удачно построенной системы вознаграждения, то после всего этого для получения блестящих результатов Вашей организацией Вам самому уже даже не надо быть хорошим менеджером».

При формировании стратегии необходимо ответить на вопросы: какая квалификация у персонала; какая ситуация с рынком труда в окружении



предприятия; готов ли персонал к изменениям на предприятии в связи с изменениями внешней среды (обучение и т.д.).

Основные решения, принимаемые при управлении персоналом (рисунок 18):

Рисунок 13. - Формирование персональной стратегии предприятия

- Отбор, расстановка и продвижение кадров как элемент стратегии.

Крайние полюсы всех допустимых стратегий управления персоналом можно обозначить следующими словами-терминами: «создать» или «купить».

- Оценка персонала. Стратегия управления персоналом направлена на:

– процесс – персонал оценивается субъективно;
– результат – каждый работник должен соответствовать определенным качествам.

- Система вознаграждения может быть ориентирована на:

– индивидуальный результат – персонифицированная оценка деятельности;
– положение – вознаграждение согласно занимаемой должности.

- Развитие менеджмента.

Программа развития менеджмента может быть:

– неформальная (интенсивная) – профессиональный уровень создается с помощью внутренних ресурсов предприятия;
– формальная (экстенсивная) – приобретение профессионального уровня по программе, разработанной на предприятии.

Для оценки готовности персонала используется диагностика, а также специально разработанные показатели.

Стратегия управления персоналом должна согласовываться со всеми другими специализированными стратегиями предприятия.

В рамках стратегии управления персоналом предприятия может разрабатываться и реализовываться «программа действий» (Таблица 27).

Таблица 27. – Программа действий.

Вид решения	ЦЕЛИ		Конкретные подпрограммы действий
	стратегические	тактические	
1. Отбор, расстановка и продвижение кадров	Повышение квалификации персонала через обучение	Формирование индивидуальных планов повышения квалификации	План повышения квалификации персонала (по всем категориям). Тренинг. Универсальные программы обучения.
2. Оценка персонала	Превращение системы оценки в систему “тренер-обучение”	Повышение эффективности менеджмента	Семинары по вопросам карьеры, конкретным участкам работы, взаимоотношениям внутри персонала.
3. Система вознаграждения (компенсаций)	Дифференцированное вознаграждение	Углубление дифференциации вознаграждения среди всех	Семинары для руководителей. Система поощрения за

		категорий персонала	качество и обеспечение роста прибыли.
4. Развитие менеджмента персонала	Увеличить долю рынка, повысить качество и производительность.	Подготовить менеджеров к текущим изменениям.	Программы развития для высших менеджеров. Тренинги по навыкам управления в малых группах.

[Вернуться к перечню вопросов по теме 8.](#)

8.3 Финансовая стратегия

Финансовая стратегия – подсистема корпоративной стратегии, представленная в виде долгосрочной программы по использованию собственных и привлеченных финансовых ресурсов предприятия.

Разрабатывают ее в последнюю очередь с целью координации всех ранее разработанных стратегий.

Финансовая стратегия разрабатывается по 3 направлениям:

1. финансовое обеспечение бизнесов (производства) предприятия;
2. финансовая стратегия по использованию временно-свободных денежных средств;
3. финансовая стратегия для отдельного (финансового) направления деятельности предприятия.

Для того чтобы успешно конкурировать на открытом рынке, предприятие должно одновременно эффективно работать по всем трем указанным направлениям.

Таблица 28 – Финансовая стратегия

№ п./п	Стратегическиепозиций	Стратегические цели	Стратегические указания	Конкретные действия и мероприятия
1	Показатели корпоративной стратегии	n. Увеличить общий доход не менее чем в 2 раза n2. Увеличить реальный размер дивидендов по всем акциям	n.1. Увеличить общий доход по Бизнесу №1 в 3 раза	n.1.1. Обеспечить контроль за ростом финансового потока, вызванного увеличением производственных мощностей по Бизнесу №1 в 3 раза
1.1	Бизнесы			
1.1.1	Стратегические показатели по Бизнесу №1			
1.2	Подсистемы обеспечения			
2	Решения по оптимизации корпоративных финансов			
2.1	Укрупненный баланс			
2.1.1	Дебиторская задолженность			

2.1.2	Кредиторская задолженность
2.2	Решения по оптимизации внутренних финансовых потоков
2.3	Стратегические изменения финансовой системы
2.4	Решения по налогам
2.5	Решения по дивидендам
2.6	Меры по обеспечению уровня рыночной капитализации
2.6.1	Проведение оценки предприятия
2.6.2	PR -акции
	СМИ
3	Развитие и финансовая реструктуризация
3.1	Финансово-инвестиционная стратегия
3.1.1	Суммарный объем инвестиций (на весь стратегический период)
3.1.2	Объем инвестиций по годам стратегического периода
3.1.3	Стратегические инвестиционные проекты
	3.1.3.1. Проект №1
3.2	Лизинг
3.3	Решения по операциям с собственными ценными бумагами
3.4	Решения по финансовым рынкам (операции с ценными бумагами)
3.4.1	Отечественные рынки
3.4.2	Зарубежные рынки
3.5	Стратегические альянсы
3.5.1	Партнеры по конкретным бизнесам
3.5.2	Финансовые институты
3.5.3	Другие партнеры
3.6	Решения по венчурному капиталу
3.7	Поглощения
3.8	Слияния

Для большинства предприятий – особенно для промышленных – освоенным является только первое направление.

[Вернуться к перечню вопросов по теме 8.](#)

8.4 Инвестиционная стратегия

Инвестиционная стратегия относится к сумме ресурсов, человеческих и финансовых, которые должны дать конкурентные преимущества. Базовые стратегии обеспечивают конкурентные преимущества, однако их надо развивать и поддерживать. Дифференциация с этой точки зрения наиболее сложна, так как компания вкладывает ресурсы во многие функции (НИОКР, маркетинг) для развития отличительных преимуществ. Принимая решения по стратегии инвестиций, компании должны учитывать их отдачу при данной конкурентной стратегии. Два фактора являются критичными в выборе стратегии инвестиций:

- конкурентная позиция компании в отрасли,
- стадия жизненного цикла отрасли.

Конкурентное положение компании в отрасли определяется, прежде всего, долей рынка, контролируемой предприятием, и наличием у нее отличительных преимуществ.

Каждая стадия жизненного цикла отрасли предъявляет различные требования к инвестициям (Таблица 29).

Таблица 29– Выбор инвестиционной стратегии в одиночном бизнесе

		Сильная конкурентная позиция	Слабая конкурентная позиция
Стадии жизненного цикла	Зарождение	Создание рынка	Создание рынка
	Рост	Рост	Концентрация рынка
	Замедление роста	Рост рынка	Концентрация рынка или "сбор урожая"/ликвидация
	Зрелость	Поддержка или сбор прибыли	"Сбор урожая" или ликвидация / разделение
	Спад	Концентрация рынка, "сбор урожая", понижение активности	Полный поворот, ликвидация, разделение

На стадии зарождения требуются большие инвестиции, поскольку компания создает свои конкурентные преимущества. Она вкладывает средства в НИОКР, сбыт, сервис. Если компания вложила средства в создании конкурентных преимуществ, она займет сильную конкурентную позицию. Компании со слабой конкурентной позицией на всех стадиях жизненного цикла могут выбрать уход для прекращения своих потерь.

В стадии роста естественна стратегия роста компании с расширением рынка. Компании требуются значительные вложения для поддержания своего успеха. Одновременно компании стараются консолидировать существующие маркетинговые ниши и войти в новые. Следовательно, компании должны вкладывать ресурсы в маркетинг, кроме того, они должны окончательно выбрать свою базовую стратегию (например, слабые компании – фокусирование).

При замедлении роста конкуренция растет и компаниям с сильной конкурентной позицией нужны ресурсы на расширение рынка за счет доли слабых компаний. Характер инвестиций зависит от стратегии предприятий. Например, для ценового лидера при угрозе ценовой войны важны вложения в управление стоимостью, а при дифференциации необходимо усилить продуктовый диапазон и сети распределения.

На стадии зрелости компании в условиях усиливающейся конкуренции стремятся защитить свои позиции. Поэтому инвестиции вкладываются в

поддержку стратегии. На этой стадии компании желают вернуть свои прошлые инвестиции. Пока новые прибыли реинвестировались в дело, дивиденды были малы, а теперь компании могут избрать стратегию максимальных прибылей акционеров.

[Вернуться к перечню вопросов по теме 8.](#)

8.5 Стратегия НИОКР

Стратегия НИОКР – это долгосрочная программа конкретных действий, связанных с созданием нового продукта и технологии производства. Выделяют следующие составляющие стратегической деятельности в области НИОКР:

Технологическое прогнозирование и планирование. Технологический прогноз дает информацию о предполагаемых технологических тенденциях, инновациях и их временных горизонтах. Программа научно-технического развития концентрирует внимание на распределении ресурсов внутри научных исследований, опытно-конструкторских разработок и технологической подготовки производства.

Структура НИОКР. Целесообразно выделить следующих видов работ:

- соотношение между проведением собственных разработок и участием предприятия в сотрудничестве, закупкой патентов, лицензий, ноу-хау для проведения новой технической политики;
- определение необходимого объема научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ;
- классификация НИОКР по степени воздействия на рынок.

Управление НИОКР. Определенные требования к системе управления инновационными процессами.

Стратегии НИОКР:

наступательная – разработка новых технологических решений. Отличается высоким риском и высокой окупаемостью в случае успеха новшества на рынке. Требуется высокой квалификации персонала, способности видеть новые рыночные перспективы и умения быстро воплотить их в продукты (используют лидеры или мелкие предприятия);

защитная – сохранение конкурентной позиции предприятия: технологические решения по улучшению успешного ведения конкурентной борьбы). Невысокий риск, ориентация на разработки и адаптация существующих технологий (крупные предприятия с большой долей рынка);

лицензирование (поглощающая стратегия) – приобретение возможности улучшения собственных конкурентных позиций за счет использования лучших научно-технических результатов;

промежуточная – поиск рыночных ниш, сознательные усилия, направленные на избежание прямой конкуренции, учитывая анализ слабых сторон конкурентов (предприятия мелкого инновационного бизнеса);

создание нового рынка – внедрение радикальных инноваций. Высокая норма прибыли без существенного риска (ранняя стадия существования отрасли или рынка);

«разбойничья» – основана на ключевых преимуществах предприятия в сфере НИОКР. Позволяет применять новые передовые технологии сильным в технологическом и производственном отношении, но неустойчивым на рынке предприятиям, если новшество уменьшает общий объем рынка. Далее необходима наступательная стратегия;

привлечение специалистов – возможность приобрести опыт, навыки, знания и ноу-хау с минимальными затратами;

приобретение компаний – используется крупными предприятиями в отношении мелких, работающих над перспективными проектами на стартовом этапе.

Анализ и выбор стратегии НИОКР осуществляется на основе матрицы 3x3, оценивающей темп роста рынка и конкурентоспособность (Рисунок 19).

Темпы роста	Высокие	Долгосрочные НИОКР, поддерживающие наступательную стратегию	Защитные НИОКР для сохранения рыночной позиции	НИОКР с целью выхода на рынок: лицензирование, «разбойничья» стратегия
	Средние	Защитные НИОКР (если необходимо)		Отказ от НИОКР
	Низкие			
		Сильная	Средняя	Слабая
		Конкурентоспособность		

Рисунок 14 - Матрица анализа НИОКР

[Вернуться к перечню вопросов по теме 8.](#)

[Вернуться в содержание ЭУМК.](#)

Тема 9. Интеграционная стратегия предприятия

Вопросы:

[9.1 Экономические агенты интеграции](#)

[9.2 Вертикальная интеграция](#)

[9.3 Горизонтальная интеграция](#)

[9.4 Диагональная интеграция](#)

[9.5 Измерение степени интеграции](#)

[9.6 Этапы формирования интеграционной стратегии](#)

9.1 Экономические агенты интеграции

Повседневная деятельность практически любого предприятия протекает в условиях взаимодействия с множеством рыночных и институциональных социально-экономических агентов, от действий которых в значительной степени зависит успех работы предприятия. К таким агентам относятся:

- предприятия – поставщики сырья и материалов;
- предприятия – поставщики оборудования;
- посреднические фирмы (включая биржи) по торговле сырьем, материалами, оборудованием;
- предприятия – потребители продукции;
- предприятия, заинтересованные в приобретении или аренде движимого и недвижимого имущества данного предприятия;
- предприятия (организации, лица) – инвесторы;
- предприятия (организации, лица), заинтересованные в кредитовании со стороны данного предприятия;
- индивидуальные потребители ТНП, производимых на предприятии;
- организации (предприятия), предлагающие новые технологии или новые виды продукции для организации производства;
- предприятия – конкуренты, производящие аналогичную продукцию;
- потенциальные конкуренты, способные организовать у себя производство аналогичной продукции;
- другие физические и юридические лица, а также их группы.

Все множество экономических объектов, оказывающих существенное влияние на деятельность предприятия, можно разделить на две группы.

В первую входят те из них, для которых результат их влияния зависит от принимаемых данным агентом решений (потребитель продукции).

Во вторую группу входят «агенты влияния», решения которых не имеют адресного характера, т.е. не относятся напрямую к данному предприятию, хотя и оказывают на него влияние (предприятие, изготавливающее оборудование для вашего поставщика).

Для достижения своих целей предприятие может выполнить одно (или несколько) из следующих действий:

- создать такие условия продажи продукции, получение кредитов (низкие цены, высокие проценты за кредит и др.) и т.п., которые, будучи учтены в качестве

исходной информации для принятия решений, делали бы преимущества решения в пользу данного предприятия очевидными;

- повлиять на критерии сравнения альтернатив таким образом, чтобы цели лица, принимающего решения, были сближены с целями данного предприятия;
- оказать влияние на оценку исходной информации и выбор решения путем воздействия на индивидуальные склонности и качества лиц, принимающих решения. Иными словами, можно либо влиять на объективные исходные данные, либо на субъективные предпочтения лиц, принимающих решения, либо на процесс их принятия.

Классификация деятельности предприятия по установлению связей с другими юридическими или физическими лицами:

коммуникация – влияние на общественное мнение с помощью рекламной и другой информационной деятельности («паблик рилейшнз»);

лоббирование – использование активов, ресурсов и связей предприятия для воздействия на процесс принятия решений в других предприятиях, организациях и органах;

интеграция – создание условий взаимодействия предприятий, при которых их интересы и цели из разнонаправленных становятся однонаправленными.

Под интеграцией понимается установление таких взаимоотношений между предприятиями (юридическими лицами), которые обеспечивают долгосрочное сближение генеральных целей интегрирующего и интегрируемого предприятий. Особое значение имеет интеграция для предприятий технологического типа.

Целями и преимуществами интеграции являются:

- снижение уровня неопределенности в снабжении и сбыте (заметим, что это относится не только к предприятию, осуществляющему интеграцию (интегратору), но и к интегрируемому предприятию);
- ограничение конкуренции (такую возможность предоставляет не только горизонтальная, но и вертикальная интеграция: влияние предприятия-интегратора на предприятие-потребителя может воспрепятствовать его контактам с другими возможными поставщиками);
- облегчение диффузии технологических новшеств;
- снижение издержек (в частности, могут сокращаться транспортные расходы, расширяться масштабы производства при уменьшении удельных условно-постоянных расходов).

[Вернуться к перечню вопросов по теме 9.](#)

9.2 Вертикальная интеграция

Под вертикальной интеграцией понимается установление интеграционных связей с предприятием-поставщиком (интеграция вниз) или предприятием – потребителем (интеграция вверх) продукции (услуг) данного предприятия.

К вертикальной интеграции относится также интеграция производства и сети сбытовых предприятий или точек (американская компания «Зингер» в один из периодов своей деятельности осуществляла весь цикл производства – от добычи и обработки первичных сырьевых ресурсов (леса и железной руды) до выпуска готовых швейных машин).

Методы вертикальной интеграции:

консолидация – включение интегрируемого предприятия в основное в качестве подразделения либо в качестве дочернего предприятия (филиала). Консолидированной в этой связи называется компания, осуществляющая самостоятельное производство более 50% выпуска;

группировка – создание из интегрируемых предприятий и основной компании группы, связанной либо взаимными отношениями собственности (обмен акциями), либо взаимными управленческими связями (включение в состав совета директоров одного предприятия представителей другого), либо предоставлением различных услуг (разработка технологии, социально-бытовое обеспечение, информационно-рекламное обслуживание и т.д.);

франчайзинг – предоставление интегрируемой компании права пользования торговой маркой, ноу-хау, материально-техническими ресурсами, принадлежащими интегратору;

целевая пролонгация – достижение интеграции за счет целенаправленного сознательного продления срока договоров о поставке (порой в ущерб рыночной конъюнктуре) с целью формирования долговременных устойчивых интеграционных связей. В последнее время в мире распространился такой способ трансформации бизнеса, как слияние (предельный случай интеграции).

[Вернуться к перечню вопросов по теме 9.](#)

9.3 Горизонтальная интеграция

Под горизонтальной интеграцией понимается установление интеграционных связей с предприятиями, производящими аналогичную продукцию. Формы горизонтальной интеграции:

делегирование функций интегратору – передача права решения ряда вопросов, связанных с интегрируемой деятельностью, основному (интегрирующему) предприятию;

создание ассоциаций, т.е. надзаводских (или межзаводских) органов управления;

создание консультативных органов при ограничении полномочий каждого из интегрируемых предприятий в согласованной области. В этих случаях некоторые вопросы (скажем, о ценах на продукцию) предприятия могут решать лишь после утверждения в консультативном органе;

создание общих финансовых органов (банков, холдингов);

создание органов управления имуществом (трастов); группировка, т.е. взаимный обмен акциями или иная форма участия в прибылях друг друга. Одной из форм горизонтальной интеграции может стать формирование финансово-промышленных групп (ФПГ).

[Вернуться к перечню вопросов по теме 9.](#)

9.4 Диагональная интеграция

Под диагональной интеграцией понимается установление интеграционных связей с предприятием, которое не является смежным или однородным для данного предприятия, но включено в смежную технологическую цепочку.

Цель диагональной интеграции – воздействие на интересующее нас предприятие косвенным образом, через другие предприятия.

Существование «особых» отношений между данным предприятием и ближайшим его рыночным окружением способно дать положительные результаты, особенно в тех случаях, когда контроль интегратора над ключевым видом ресурсов усиливает его конкурентоспособность.

Лучшее информационное обеспечение предприятия в случае интеграции вверх и вниз, в том числе более точное знание потребностей покупателя и угроз колебаний в ресурсном обеспечении со стороны поставщиков позволяет интегратору предвидеть возможные изменения в окружающей предприятии среде и лучше подготовиться к ним.

[Вернуться к перечню вопросов по теме 9.](#)

9.5 Измерение степени интеграции

Необходимо уточнить количественный измеритель степени интеграции.

Наиболее точным является показатель добавленной стоимости. Поскольку этот показатель, широко применяемый в экономическом анализе западных стран, у нас почти не применялся, напомним его определение. Под добавленной стоимостью понимается выручка от реализации товара за вычетом стоимости сырья, материалов и комплектующих, приобретенных предприятием и использованных для его производства. Добавленная стоимость, таким образом, включает заработную плату, арендную плату (или амортизационные отчисления) и прибыль. Разность между выручкой от реализации и размером добавленной стоимости именуется иногда внешними закупками.

Различно соотношение между добавленной и общей стоимостью продукта (Рисунок 20) для предприятий, интегрированных и неинтегрированных в технологической цепочке из четырех предприятий, последовательно

обрабатывающих данный вид продукции (предполагается, что каждое предыдущее предприятие продает свою продукцию только следующему), и в условиях консолидированного производства.

Для определения степени вертикальной интеграции предлагается сравнить среднюю долю добавленной стоимости в объеме выручки (Рисунок 20 – А – около 30%) с долей добавленной стоимости в полностью консолидированном производстве (Рисунок 20– Б – около 320%).

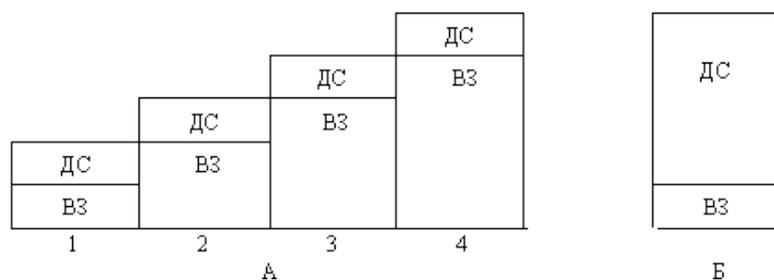


Рисунок 15 - Соотношение затрат и добавленной стоимости

Соотношение затрат и добавленной стоимости при неконсолидированном (А) и консолидированном (Б) производстве: ВЗ – внутренние затраты; ДС – добавленная стоимость; 1, 2, 3, 4 – предприятия в цикле технологической переработки

Интеграционная стратегия предприятия должна включать меры по разрыву нежелательных для себя связей, т.е. частью интеграционной стратегии предприятия, направленной на сближение предприятий, должна стать дезинтеграционная стратегия, направленная на возведение границ между предприятиями.

«Новые конкуренты», т.е. предприятия, не являющиеся, но потенциально имеющие возможность стать конкурентами, – это работающие или создаваемые вне рамок данной отрасли предприятия, которые при определенных условиях после относительно небольших затрат могли бы войти в отрасль и стать конкурентами ее нынешних членов. Обычно таких предприятий немного, они принадлежат к смежным «сверху» или «снизу», а иногда и «сбоку» отраслям и внимательно наблюдают за ситуацией в данной отрасли.

М. Портер выделяет пять основных факторов, определяющих «высоту» отраслевого барьера:

1. достигнутый объем выпуска продукта и связанная с этим объемом экономия на масштабах производства у сегодняшнего производителя;
2. право собственности на отличительные признаки продукта, закрепленное патентами, лицензиями и т.п.;
3. репутация продукта, обусловленная сложившейся репутацией предприятия;
4. необходимые для «новых конкурентов» и излишние для участников отрасли затраты на перемещение капитала в новый рынок;
5. доступ к каналам распределения и снабжения. По нашему мнению, все эти факторы, даже взятые вместе, не ограждает предприятие от «новых конкурентов».

[Вернуться к перечню вопросов по теме 9.](#)

9.6 Этапы формирования интеграционной стратегии

Формирование интеграционной стратегии предприятия складывается из следующих этапов.

Этап 1. Определение перечня наиболее желательных объектов вертикальной интеграции из числа предприятий-поставщиков; предприятий, снабжающих предприятия-поставщики; предприятий-потребителей; предприятий, использующих продукцию предприятий-потребителей.

Этап 2. Определение перечня наиболее желательных объектов горизонтальной интеграции из числа предприятий, производящих сходную (аналогичную) по функциям, технологии или применяемым ресурсам продукцию.

Этап 3. Определение перечня наиболее желательных объектов диагональной интеграции из числа предприятий, технологически связанных с поставщиками, потребителями или инвесторами данного предприятия.

Этап 4. Упорядочение объектов интеграции по степени приоритетности (важности) создания интеграционных взаимоотношений.

Этап 5. Формирование возможных вариантов интеграционных отношений с каждым объектом.

Этап 6. Организационно-экономический анализ процесса, затрат и возможных результатов каждого варианта интеграции с учетом как риска проведения, так и риска отказа от проведения каждого из мероприятий.

Этап 7. Определение суммы возможных затрат на реализацию интеграционной стратегии.

Этап 8. Выбор с учетом приоритетов, ограничений и организационно-экономического эффекта оптимального «портфеля» мероприятий по реализации интеграционной стратегии промышленного предприятия.

Этап 9. Заключение долгосрочных контрактов с предприятиями.

Этап 10. Предоставление займов и кредитов предприятиям (до 10% платежей ассоциированного предприятия).

[Вернуться к перечню вопросов по теме 9.](#)

[Вернуться в содержание ЭУМК.](#)

Тема 10. Реализация стратегии

Вопросы:

[10.1 Стратегические изменения](#)

[10.2 Стратегический и тактический контроллинг](#)

[10.3 Программа развития предприятия](#)

10.1 Стратегические изменения

Отличия выполнения долгосрочного плана от реализации стратегии:

- долгосрочный план выполняется в определенных рамках внутренними силами предприятия;
- процесс реализации стратегии является творческим;
- реализация стратегии является началом следующего цикла стратегического развития предприятия;
- стратегия и план отличаются подходом: (от прошлого в будущее – план; от будущего к настоящему – стратегия).

На предприятии необходима система стратегических изменений. Стратегические изменения бывают трех уровней:

1 уровень – ликвидирующие стратегические изменения, связанные с выбором новой стратегии;

2 уровень – преобразования, затрагивающие конкретное содержание действующей стратегии;

3 уровень – изменения, осуществляемые в процессе реализации конкретной стратегии.

Стратегические изменения 1 уровня затрагивают следующие области:

- информирование и мотивация персонала;
- стиль управления;
- корпоративная культура;
- организационная структура;
- финансирование и др. ресурсное обеспечение;
- компетенция и навыки.

Пример 1. слияние двух компаний с целью повышения качества обслуживания клиентов и снижения издержек. Два предприятия – (корпорация) альфа банк, альфа капитал. (Рисунок 21)

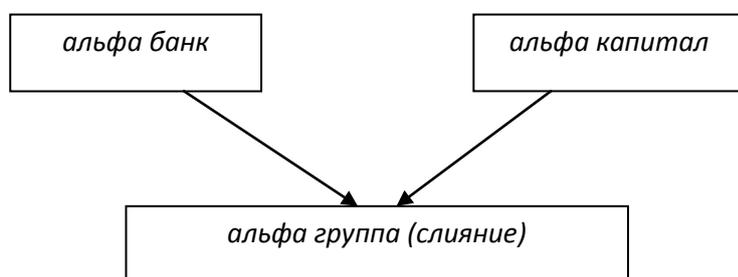


Рисунок 16. Пример стратегических изменений

Стратегические изменения 2-го уровня затрагивают следующее:

- ✓ преобразование организационной структуры;
- ✓ перевод специалистов во вновь созданные отделы;

- ✓ перевод финансовых потоков;
- ✓ перевод контрактов и договоров.

Пример 2. объявление программы стратегического партнерства с целью увеличения объема продаж и улучшения качества обслуживания клиентов. Выделение в сети дилеров предприятий для организации совместной деятельности.

Стратегические партнерства – изменения 2-го уровня: совместная реклама, бесплатное обучение дилеров, предоставление скидок.

[Вернуться к перечню вопросов по теме 10.](#)

10.2 Управление реализацией стратегических изменений

Существует 5 основных подходов по управлению реализацией изменений.

Таблица 30 – Подходы к управлению стратегией

Подходы	Название	Главный стратегический вопрос	Роль менеджера
1	Командир (авторитарный)	Как я формулирую стратегию предприятия	Управляющий должен быть специалистом в области стратегического планирования
2	Контролер	Я усвоил стратегию предприятия, как я должен проследить за ее реализацией	Контроль реализации по всему предприятию
3	Партнер	Как вовлечь менеджеров в стратегическое планирование и сделать их ответственными за ее реализацию	Основной координатор
4	Культурный лидер	Как я могу вовлечь в процесс реализации персонал предприятия	Обучающий тренер
5	Воспитатель чемпионов	Как мотивировать менеджеров, чтобы они стремились стать чемпионами посредством реализации стратегии	Задание стартов, условий и арбитраж

Предприятия создают информационно-аналитические отделы, с помощью которых пытаются выжить в конкурентной борьбе, основные функции отдела:

- сбор информации о главных и основных конкурентах;
- обработка информации с акцентом на угрозы и перспективы;
- изучение аналитической работы конкурентов;
- передача информации сотрудникам для изменения стратегии.

[Вернуться к перечню вопросов по теме 10.](#)

10.3 Программа управления стратегическими изменениями

Для управления стратегическими изменениями предприятие должно иметь собственную программу:

- создать стартовую площадку: действия – структурная диагностика; разработка схемы вероятного сопротивления; выбор метода (подхода); мобилизация менеджеров на поддержку изменений; информирование и обучение персонала; привлечение консультантов;
- планирование процесса изменений: действия – концентрация внутренних ресурсов на решение стратегических проблем; порядок внедрения стратегических изменений;
- выделение стратегических изменений и защита их от тактических изменений: целевое финансирование стратегических изменений; постановка тактических задач для решения практических проблем; система вознаграждения менеджеров;
- планирование процесса внедрения стратегических изменений: предоставить работу менеджерам над стратегическими изменениями; обучать навыкам внедрения стратегических изменений; контролировать совместимость задач с профессиональным уровнем;
- управление производственным процессом: действие – вести планирование и внедрение параллельно; контролировать планирование и внедрение изменений;
- узаконить новую стратегию: изменить корпоративную структуру под новую стратегию; для эффективности реализации новой стратегии повысить квалификацию персонала;
- осуществить адекватное реагирование.

[Вернуться к перечню вопросов по теме 10.](#)

[Вернуться в содержание ЭУМК.](#)

Тема 11. Эффективность стратегического менеджмента

Вопросы:

[11.1 Стратегическая эффективность](#)

[11.2 Стратегический и тактический контроллинг](#)

11.1 Стратегическая эффективность

Стратегическая эффективность связана с качественными изменениями:

- завоевание или потеря рыночной позиции;
- завоевание или потеря качественных преимуществ;
- быстрое падение или небывалый взлет предприятия.

Сделать стратегию эффективной предприятию помогает стратегическая рефлексия. Ее цель – предположить совершенствование механизма разработки следующей стратегии на основе анализа и переработки результатов по реализации прошлой стратегии, т. е.

стратегическая рефлексия – это:

1. оценка полученного результата по критериям стратегичности;
2. оценка обеспеченности информацией;
3. оценка технологии обработки информации.

В результате этих оценок предприятие должно получить ответы на следующие вопросы:

- получили стратегию или что-то другое;
- как стратегия использует предоставленные рынком возможности;
- соответствует ли разработанная стратегия реальным ресурсным возможностям;
- предусматривает ли стратегия мотивацию персонала;
- является ли выбранная стратегия уникальной;
- приемлем или нет по данной стратегии уровень риска с точки зрения квалификации персонала, финансов, основных фондов;
- можно ли на стадии реализации стратегии оценить ее эффективность. Например, по доходам, прибыли и объемам продаж.

[Вернуться к перечню вопросов по теме 11.](#)

11.2 Стратегический и тактический контроллинг

Стратегический контроллинг – это координация функций стратегического анализа, целеполагания, планирования и коррекции стратегий.

Стратегический контроллинг способствует обеспечению длительного существования предприятия умением предвидеть коммерческую и хозяйственную ситуацию, определить потенциал предприятия. Используя критерии оценки (показатели, параметры, отклонения), имеется возможность корректировки стратегии на различных этапах реализации.

Стратегический контроллинг в отличие от тактического не ограничен определенным моментом и не ограничен временным промежутком, то есть имеет неограниченный временной горизонт, долгосрочную перспективу (Таблица 31).

В течение 1 – 3 лет, на которые распространяется тактический контроллинг, как правило, ситуация, в которой приходится действовать предприятию, может резко измениться, что приводит к принятию дополнительных мер по достижению заданной прибыли и заставляет рассматривать данный процесс более подробно, разбив его на более мелкие отрезки.

Стратегический контроллинг координирует такие функции, как: планирование, контроль, информационное обеспечение с ориентацией на потенциал и предвидение.

Таблица 31 – Стратегический и тактический контроллинг

Стратегический контроллинг	Тактический контроллинг
Среда	
Внешняя	Внутренняя
Цели	
Поддержание потенциала	Обеспечение оперативной прибыльности и ликвидности
Задачи	
1.Опеределение критичных позиций стратегии 2.Контроль стратегического планирования 3.Участие в разработке стратегических целей 4.Участие в разработке альтернативных стратегий 5.Анализ эффективности реализации стратегии 6.Стратегическая рефлексия	1.Контроль текущих показателей на соответствие установленным целям 2.Контроль оперативного планирования 3.Контроль по отклонению 4.Опр-е узких мест в текущем планировании и управлении 5.Формирование информационного обеспечения для оперативного управления

Применяется классический инструмент долгосрочного планирования – GAP-анализ (анализ стратегических брешей). Метод предполагает количественное сопоставление экстраполированных или модифицированных значений желаемых и ожидаемых целевых величин, в качестве которых могут выступать рентабельность, прибыль, оборот и т.д.

Тактический контроллинг оценивает эффективность отдельных функций и работ и отслеживает текущую деятельность.

Основные функции стратегического контроллинга:

1. контроль реализации стратегии;
2. развитие информационного обеспечения структуры управления;
3. мониторинг показателей по внешней и внутренней среде;
4. стратегический анализ (первичный);
5. определение критических стратегических позиций;
6. участие в постановке целей;

7. участие в структурной рефлексии;
8. координация всех этапов стратегического управления.

Можно выделить наиболее важные практические инструменты и принципы стратегического управления, которые использует стратегический контроллинг:

- матричные аналитические инструменты;
- алгоритмы работы со "слабыми" и "сильными" сигналами;
- принципы управления спросом и предложением;
- принципы финансовой оценки стратегических планов;
- сценарный анализ и функционально-стоимостной анализ;
- стратегическое управление затратами.

[Вернуться к перечню вопросов по теме 11.](#)

[Вернуться в содержание ЭУМК.](#)

Тема 12. Бюджетирование

Вопросы:

[12.1 Виды бюджетов](#)

[12.2 Формирование бюджетов](#)

[12.3 Структура главного бюджета](#)

12.1 Виды бюджетов

Бюджет – основной плановый документ предприятия.

Бюджеты разрабатываются с целью минимизации расходов и максимизации прибыли, в зависимости от срока делятся на: краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные.

Каждое подразделение предприятие разрабатывает свой бюджет:

- a) управление по продажам прогнозирует объем продаж, реализации, прибыли в зависимости от стратегического решения, рассчитывает расходы (заработная плата, комиссионные, затраты на продвижение товара, транспорт, представительские расходы и др.);
- b) управление по производству составляет распорядок работ и управления ими, ремонт, обслуживание оборудования, организацию производства и нормирует уровень брака; составляются затраты на единицу продукции;
- c) управление по закупкам планирует закупки в физическом и стоимостном объеме, затраты на аренду, заработную плату, поставки;
- d) управление по кадрам рассчитывает потребность в кадрах и расходы на оплату труда.

Размер и создание балансов зависит от особенности подразделения, но в любом случае предприятие старается создать гибкий бюджет, чтобы учесть как оптимистические, так и пессимистические прогнозы.

Бюджеты бывают следующих видов:

операционный – для расчета затрат на производство продукции (бюджет продаж, бюджет производства, бюджет материальных затрат);

финансовый – для анализа финансовых условий подразделений, на основе соотношения активов и обязательств, денежного потока, оборотного капитала, прибыльности (баланс, прогноз потока денежных средств);

бюджет денежных средств – для планирования и управления денежным потоком;

бюджет капложений – для описания долгосрочных планов и приобретения основных средств;

дополнительный – определяет финансирование тем не включенных в основной бюджет;

приростной – формируется в результате индексации предыдущих бюджетов;

скобочный – рассматривает затраты на уровнях больше и меньше относительно базового;

целевой – план, по которому определяют направления использования средств;

стратегический – документ, объединяющий элементы стратегического планирования и контроля;

бюджеты программ – план на разработку новой продукции, НИОКР, обслуживания.

[Вернуться к перечню вопросов по теме 12.](#)

12.2 Формирование бюджетов

При бюджетировании учитываются следующие факторы:

- 1) вид продуктов и услуг,
- 2) количество занятых рабочих, их квалификация,
- 3) возможности производства и ограничения по мощности,
- 4) ценообразование,
- 5) стабильность операций,
- 6) количество, стоимость сырья,
- 7) физические и человеческие ресурсы,
- 8) уровень запасов,
- 9) скорость оборота активов,
- 10) цикличность,
- 11) технологические аспекты,

- 12) качество и сервис,
- 13) рыночные условия,
- 14) потребность в финансировании,
- 15) экономические и политические условия.

Процесс бюджетирования состоит из шести этапов:

- I) формулирование задач,
- II) расчет имеющихся ресурсов,
- III) переговоры с заинтересованными лицами,
- IV) координация бюджетных сумм,
- V) утверждение,
- VI) распространение.

В зависимости от определения условий, на основе которых формируется план, бюджеты делят на статичные (Таблица 32) и гибкие(Таблица 33).

Таблица 32– Статичный бюджет на 200X год

Показатель	Бюджет (план)	Факт	Отклонение
Объем продаж, шт.	1 000	1 050	+50
Цена, руб.	20	23	23
Объем продаж, руб.	20 000	21 000	+1 000
...

Таблица 33. – Гибкий бюджет на 200X год.

Показатель	Бюджет 1	Бюджет 2	Бюджет 3	Факт	Отклонение
Объем продаж, шт.	1 000	1 200	1 400	1 150	-50
Цена, руб.	20	20	20	20	20
Объем продаж, руб.	20 000	24 000	28 000	23 000	1 000
...

[Вернуться к перечню вопросов по теме 12.](#)

12.3 Структура главного бюджета предприятия

Главный бюджет предприятия охватывает все виды деятельности предприятия и позволяет проследить формирование и выполнение производственной программы, расходов материальных, финансовых и трудовых ресурсов, выявить отклонения от плана и их причины.

Формирование бюджета предприятия на следующий год начинается в сентябре текущего года. Корректировка осуществляется по мере необходимости и возникновения непредвиденных условий.

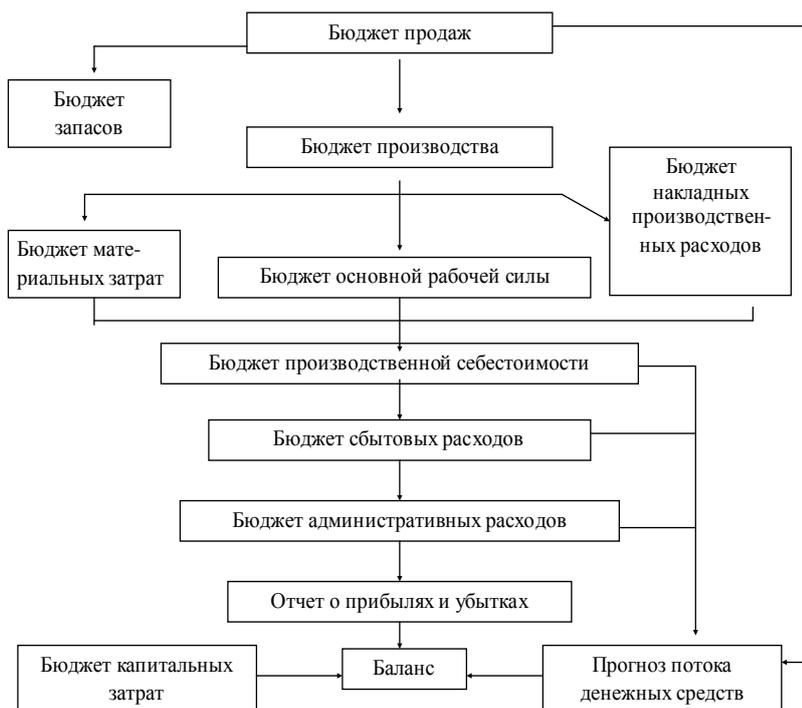


Рисунок 17 –Главный бюджет предприятия

Пример. Составить главный бюджет предприятия на основе данных:

Таблица 34 – Баланс за 200X год.

Актив		Пассив	
Оборотные активы:		Кредиторская задолженность 2200	
Денежные средства	10000	Задолженность по налогам 4000	
Дебиторская задолженность	9500	Уставный фонд 70000	
Материалы	474	Нераспределенная прибыль 37054	
Готовая продукция (ГП)	3280		
ИТОГО	23254		
Долгосрочные активы:			
Здания и оборудование	150000		
Амортизация	(60000)		
ИТОГО	113254	ИТОГО 113254	

Дебиторская задолженность погашается в 1 квартале.
Оплата потребителем товаров производится по схеме:
70 % в квартале реализации,

28 % в следующем квартале,
2 % списывается как безнадежные долги.

Оплата за материалы производится по схеме: 50 % в квартале приобретения, 50 % в следующем квартале.

Бюджет продаж – отправная точка составления всех бюджетов. Формируется на основе: точки безубыточности, целевой прибыли, стратегии развития.

Таблица 35 – Бюджет продаж на 200(X+1) год (1).

Показатель	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Всего
Прогноз продаж, шт.	800	700	900	800	3200
Цена, д.е.	80	80	80	80	80
Выручка, д.е.	64000	56000	72000	64000	256000
График ожидаемых платежей					
Счета к оплате	9500				9500
Продажи 1 квартала (64000)	44800	17920			62720
Продажи 2 квартала		39200	15680		54880
Продажи 3 квартала			50400	20160	70560
Продажи 4 квартала				44800	44800
Всего денежных поступлений	54300	57120	66080	64960	242460

Бюджет производства – план выпуска продукции составляют на основе бюджета продаж и политики запасов готовой продукции.

Объем выпуска = Объем продаж + Остатки на конец – Остатки на начало. Следовательно, в примере: остатки на конец = 10 % от потребности следующего периода.

Таблица 36 – Бюджет производства на 200(X+1) год (2).

Показатель	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Всего
Прогноз продаж, шт.	800	700	900	800	3200
Запасы на конец, шт.	70	90	80	100	100
Всего требуется, шт.	870	790	980	900	3300
Запасы на начало, шт.	80	70	90	80	80
Объем выпуска, шт.	790	720	890	820	3220

Бюджет материальных затрат – формируют на основе бюджета производства, политики запасов, норм расхода, политики закупок.

Запасы на конец равны 10 % от потребности следующего периода.

Таблица 37 - Бюджет материальных затрат на 200(X+1) год (3).

Показатель	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Всего
Объем выпуска, шт.	790	720	890	720	3220
Норма расхода на ед. изделия, кг	3	3	3	3	3
Потребность в материале, кг	2370	2160	2670	2460	9660
Запасы на конец, кг	216	267	246	250	250
Всего требуется, кг	2586	2427	2916	2710	9910
Запасы на начало, кг	237	216	267	246	237
Объем закупок, кг	2349	2211	2649	2464	9673
Цена 1 кг, д. ед.	2	2	2	2	2
Стоимость закупки, д. ед.	4698	4422	5298	4928	19346
График ожидаемых выплат					
Счета к оплате	2200				2200
Закупки 1 квартала	2349	2349			4698
Закупки 2 квартала		2211	2211		4422
Закупки 3 квартала			2649	2649	5398
Закупки 4 квартала				2464	2464
Всего платежи	4549	4560	4860	5113	19082

Бюджет затрат на труд – формируют на основе бюджета производства, норм трудоемкости, тарифных ставок.

Таблица 38 – Бюджет затрат на труд на 200(X+1) год (4).

Показатель	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Всего
Объем выпуска, шт.	790	720	890	720	3220
Трудоемкость единицы продукции, чел-ч.	5	5	5	5	5
Всего часов, ч	3950	3600	4450	4100	16100
ЧТС, д. ед.	5	5	5	5	5
Затраты, д. ед.	19750	18000	22250	20500	80500

Бюджет производственных накладных расходов – формируют на основе бюджета производства, базы распределения (в примере ставка переменных расходов), суммы амортизации, политики оплаты накладных расходов.

База распределения в примере – труд (всего часов).

Накладные расходы состоят из переменной и постоянной части.

$$Y = a + b \cdot x$$

Ставка переменной части = 2 д. ед.

Переменная часть = ставка * количество чел-часов.

Для примера: амортизация основных средств = 3250 д. ед. ежеквартально, постоянная часть накладных расходов = 6 000 ежеквартально.

Накладные расходы оплачиваются в том квартале, в котором они возникают.

Таблица 39 – Бюджет производственных накладных расходов (ПНР) (5).

Показатель	1 квартал	2 квар- тал	3 квартал	4 квартал	Всего
Количество чел.-часов	3950	3600	4450	4100	16100
Ставка переменной части	2	2	2	2	2
Всего переменная часть, д. ед.	7900	7200	8900	8200	32200
Постоянная часть, д.ед.	6000	6000	6000	6000	24000
Всего накладные расходы, д.ед.	13900	13200	14900	14200	56200
Амортизация, д. ед.	3250	3250	3250	3250	13000
Платежи за накладные расходы, д. ед.	10650	9950	11650	10950	43200

Бюджет запасов – для расчета себестоимости готовой продукции и для определения данных прогнозного баланса.

Таблица 40 – Бюджет остатков (6)

Вид	Количество	Цена	Стоимость
Основные материалы	250 кг.	2 д. ед.	500 д. ед.
Готовая продукция	100 шт.	41 д. ед.	4100 д. ед.

Таблица 41 – Производственная себестоимость готовой продукции

Вид затрат	Стоимость за ед.	Количество	Всего стоимость
Основные материалы	2 д. ед.	3 кг.	5
Заработная плата рабочих	5 д. ед.	5 чел-часов	25
Переменная часть	2 д.	5 чел-	10

накладных расходов	ед./чел-ч	часов	
Итого	-	-	41

Бюджет сбытовых и административных расходов – содержит расходы по сбыту и управлению.

Таблица 42 – Бюджет сбытовых и административных расходов

Показатель	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Всего
Прогноз продаж	800	700	900	800	3200
Расходы на ед. продукции	4	4	4	4	4
Переменная составляющая	3200	2800	3600	3200	12800
Постоянная часть:					
-реклама	1100	1100	1100	1100	4400
-страховка	2800	-	-	-	2800
-заработная плата АУП	8500	8500	8500	8500	34000
-аренда	350	350	350	350	1400
-налоги	-	-	1200	-	1200
Итого	15950	12750	14750	13150	56600

Данные расходы оплачиваются в квартале возникновения.

Бюджет денежных средств – прогноз потока денежных средств.

Приток денежных средств = остаток на начало + денежные поступления за период.

Отток денежных средств (платежи предприятия).

Чистый денежный поток = Приток – Отток.

Финансирование (получение, погашение различных займов).

Формируют бюджет для оценки соответствия потребностей и возможностей предприятия.

Таблица 43 – Поток наличия и движения денежных средств

Показатель	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Всего
Остаток на начало (из баланса)	10000	940	5461	9106	10000
Поступления:	54300	57120	66080	64960	242460
Всего приток	64300	66521	71541	74066	252460
Платежи:					
-за основные материалы	4549	4560	4860	5113	19082
-заработная плата рабочих	19750	18000	22250	20500	80500
-накладные расходы	10650	9950	11650	10950	43200
-сбытовые и административные расходы	15950	12750	14750	13150	56600
-покупка оборудования	-	24300	-	-	24300
-налоги	4000	-	-	-	4000

Всего отток	54899	69560	53510	49713	227682
Чистый денежный поток	9401	(3039)	18031	24353	24778
Финансирование:					
-получение займа	-	8500	-	-	8500
-погашение	-	-	(8500)	-	(8500)
-проценты	-	-	(425)	-	(425)
Всего финансирование	-	8500	(8925)	-	(425)
Остаток на конец	9401	5461	9106	24353	24353

Предприятие поддерживает остаток на конец не менее 5 тыс. д. ед.
Процентная ставка за кредит = 5 %

Отчет о прибылях и убытках – сводит доходы и расходы предприятия за планируемый период.

Таблица 44 – Отчет о прибылях и убытках

Показатель	Расход	Доход
Выручка		256000
Затраты:		
-переменная часть (3200*41)	131200	
12800=3200*4	12800	
Маржинальная прибыль		112000
-постоянная часть:		
-накладные расходы	24000	
-сбытовые и административные расходы	43800	
Операционная прибыль		44200
% за кредит	425	
Прибыль до выплаты налогов		43775
Налог на прибыль (20%)	8755	
Чистая прибыль		35020

Таблица 45 –Прогноз баланса

Актив		Пассив	
Денежные средства	24353	Кредиторская задолженность	2464
Дебиторская задолженность		Налог	8755
9500+256000-242460 =	23040		
Материалы	500	УФ	70000
Готовая продукция	4100	Нераспределенная прибыль	72074
Здания и оборудование	174300		
Амортизация	(73000)		
Итого	153293	Итого	153293

[Вернуться к перечню вопросов по теме 12.](#)
[Вернуться в содержание ЭУМК.](#)

Тема 13. Бизнес-планирование

Вопросы:

[13.1 Общая характеристика технологии бизнес-планирования](#)

[13.2 Содержание бизнес-плана, характеристика разделов](#)

[13.3 Особенности создания различных бизнес-планов](#)

13.1 Общая характеристика технологии бизнес–планирования

Вопросы, которые должны быть исследованы в бизнес-плане:

- обоснование возможности, необходимости и объема выпуска продукции;
- определение потенциальных потребителей;
- определение конкурентоспособности товара на внутреннем и внешнем рынках;
- определение сегмента рынка;
- определение показателей эффективности;
- определение возможных источников финансирования.

Стадии бизнес – планирования:

1. формулировка цели: четыре цели составления бизнес-плана:
 - разработка стратегии предприятия;
 - привлечение потенциальных инвесторов, получение кредита;
 - поиск потенциальных партнеров;
 - выход на новые рынки с новой технологией;
2. изучение текущего состояния предприятия, определение конкурентных преимуществ:
 3. разработка самого бизнес-плана;
 4. оценка бизнес-плана;
 5. контроллинг.

При разработке бизнес-плана необходимо учесть ряд трудно предсказуемых факторов: уровень инфляции, плавающие банковские и налоговые ставки, перевод рублевых показателей в твердые валюты, проблемы оплаты поставок из-за кризиса неплатежей, недостаточность информационных и статистических данных и т.д.

В современных условиях хозяйствования бизнес-планы носят, в основном, антикризисный характер. Необходимость обеспечения необходимыми финансовыми ресурсами в значительной мере определяет характер проектов

(концепций), которые рассматриваются при разработке бизнес-плана по оздоровлению предприятия. Такие проекты должны быть не только инновационными, т.е.

- отличаться научно-технической новизной;
- быть тщательно проработанными;
- показывать затраты необходимы на реализацию;
- расчет экономической эффективности.

Степень инновационности и рискованности проекта определяет способы привлечения капитала. При этом особое внимание уделяется анализу условий деятельности. К внешним условиям относятся: изменения вкусов потребителей, конъюнктура рынка, наличие необходимой рабочей силы, жизненный цикл изделия (продукции, услуг), цикл деловой активности, т.е. обстоятельства, на которые предприятие не способно оказывать существенное влияние. К внутренним условиям можно отнести: характеристики используемых технологий, оборудования, качества товара (продукции, услуг) и издержек производства. Отражаются также основные цели дальнейшего развития предприятия (изменение структуры производимых товаров (услуг) и др.).

Необходимо продемонстрировать преимущества или даже уникальность возможных изменений в технологии, внедрения более эффективных торговых приемов, планирование производства новых, более качественных продуктов и услуг, на которые имеется достаточный спрос на рынке.

Необходимо привести описание полезного эффекта для потенциального потребителя: отмечаются новые или уникальные свойства предлагаемого к производству товара, указываются причины интереса к нему покупателей, делается упор на наиболее полное удовлетворение всех запросов потребителей.

Характеристика вновь вводимого на рынок товара осуществляется по следующей схеме:

1. сущность товара (продукции, услуг);
2. основные черты товара (продукции, услуг);
3. анализ товара;
4. условия производства:
 - требования к квалификации работников;
 - условия переобучения и специальной подготовки работников;
 - изменения используемых материалов и их поставщиков;
 - обновление технологий, потребности в новом оборудовании и инвентаре;
 - потребность в новых научных, конструкторских и технологических разработках.

Проведение рыночных исследований и анализа сбыта вновь вводимой в хозяйственный оборот продукции. Цель – предоставить потенциальному инвестору необходимые материалы, с тем, чтобы убедить его в конкурентоспособности рассматриваемого проекта.

Почти все последующие разделы бизнес-плана построены на рыночных оценках.

При формировании стратегии маркетинга необходимо определить:

- производственную программу и ее обеспечение (включая рост производства);
- степень насыщенности рынка конкурирующими товарами (товары-заменители, сопоставимость);
- общую емкость рынка по предлагаемому товару;
- долю рынка, на которую может рассчитывать предприятие;
- покупателей (как, когда и чем можно привлечь);
- степень диверсифицированности предложений товара;
- сопутствующие продукты;
- ориентировочные издержки по реализации;
- ориентировочные доходы.

При исследовании вопросов расширения круга заказчиков (покупателей) и сферы деятельности предприятия необходимо анализировать:

- кто будет основным заказчиком (покупателем) товара — непосредственно потребитель, производитель другого товара, оптовик или продавец розничной торговли;
- покупает ли потребитель товар у случайного продавца или предпочитает постоянного;
- в каких регионах имеется устойчивый спрос на товар;
- где расположены заказчики (покупатели), предпочитающие новый товар, который предлагается; на какие еще рынки реально проникнуть;
- количество потребляемого товара, что определяет его расфасовку и упаковку, другую обработку.

Общий план сбыта должен быть составлен, как правило, на 3 последующих года – отдельно по каждому году.

Характеристика конкурентов: дается реалистическая оценка сильных и слабых сторон конкурирующих товаров или услуг и выявить выпускающие их предприятия, определить каналы информации, на основе которой определяется, какие товары являются наиболее конкурентоспособными, сравнить конкурирующие товары или услуги по базисной цене, характеристикам, обслуживанию, гарантийным обязательствам и другим существенным признакам.

Необходимо произвести ранжирование конкурентных позиций предприятия, что позволит уточнить ее положение и выявить возможности для радикальных потенциальных изменений. Для каждого из целевых рынков следует сравнить позиции предприятия с позициями конкурентов.

Основываясь на оценке достоинств производимой продукции (услуг), объеме и динамике спроса и их тенденций на рынке, определяется сфера сбыта предприятия и объемы продаж в натуральном и стоимостном выражении на каждый год из последующих трех лет:

как предприятие должно развивать свое дело с учетом интересов заказчиков, наметить программы создания новых товаров, четко сформулировать основные принципы совершенствования технологии и ценовой политики;

выявить и обосновать, какие группы клиентуры могут быть завоеваны в первую очередь интенсивной ценовой атакой и какие группы покупателей войдут в орбиту притяжения предприятия позднее; какие специфические группы покупателей могут оказаться в орбите обслуживаемых и как с ними работать, на какие качества товара целесообразно сделать упор и т.д.;

ценовая политика предприятия, тактика продаж, обслуживание и гарантии, привлечение внимания к товару со стороны общества.

План должен представить четкую систему основных намерений и программы развития предприятия, обеспечивающей выход последнего из прорыва. Если продукция, технология или услуга по рассматриваемому проекту будут усовершенствованы, прежде чем они займут свое место на рынке, то это должно быть полностью отражено в предлагаемом плане.

Целесообразно подготовить и план работ по созданию новой родственной продукции и услуг, которые могли бы быть реализованы (проданы) в будущем тем же группам потребителей.

Важно, рассчитать и отразить в программе затраты, необходимые для улучшения качества и развития производства продукции.

При характеристике производственного и оперативного планов оздоровления предприятия составителям необходимо представить информацию:

- обеспеченности выпуска продукции,
- меры по поддержанию и развитию производства.
- виды обслуживания,
- производственные условия,
- требуемое оборудование и рабочую силу (в определенные периоды и за весь срок осуществления проекта), которые необходимы для планирования и развертывания производства продукции (услуг).

Характеризуется имеющийся потенциал предприятия, условия его работы. Характеризуются заводские и офисные площади, склады и закрепленные земельные участки, машины, специальный инструмент и другое оборудование. Особенно важно установить предполагаемую величину финансирования закупки необходимых машин и оборудования, что станет частью финансового плана.

В плане дается полная характеристика каждого основного члена команды, включающую образование, опыт и достижения работника в выполнении сходных функций.

В предлагаемой программе обязательно должно найтись место для характеристики точек критического риска и возможных проблем. На предприятии, испытывающем серьезные затруднения, обычно неизбежно возникают новые неожиданные проблемы, чаще приходится рисковать. Принимая на себя инициативу в определении риска, разработчики оздоровительной программы, руководство предприятия дают понять инвестору, что они об этом знают и намерены преодолевать любые трудности.

[Вернуться к перечню вопросов по теме 13.](#)

13.2 Содержание бизнес-плана, характеристика разделов

1. Резюме, которое пишется в заключительной стадии бизнес-плана, но вставляется в начало.

2. Введение:

- успехи (неудачи) предприятия;
- форма собственности;
- цели создания предприятия;
- Ф.И.О. генерального директора;
- дата создания предприятия;
- достижения предприятия;
- место нахождения предприятия;
- банки, адвокаты;
- объемы продаж по годам (таблица).

3. Предложение:

- «Настоящий бизнес-план подготовлен с целью...»;
- соответствие стратегическим целям предприятия.

4. Описание товара (услуги):

- специализация предприятия;
- ассортимент, его специфика;
- краткое описание производственного процесса;
- конкурентные преимущества;
- возможности развития продукта;
- выгода для потребителя;
- основные потребители.

5. Анализ рынка:

5.1. Обзор рынка:

- размер рынка;
- направление и темпы роста;
- расположение рынка;
- потребители;
- двигатели рынка;
- прочее рыночное влияние (инфляция, сезонность и др.).

5.2. Анализ сегментов:

- как сегментирован рынок;
- какие сегменты Вы выбрали;
- особенности выбранного сегмента (размер сегмента, оценка конкуренции, перспективы роста, характеристика конкурентов, влияние внешне экономического развития на сегмент, технологическое развитие).

6. Маркетинг:

- методы воздействия предприятия на рынок;
- реакция предприятия на рыночные отношения;
- определение объемов продаж и номенклатуры;
- оценка своих ресурсов;
- создание имиджа продукта;
- анализ продукта с учетом требований потребителя;
- анализ системы управления продуктом 4P (1P-продукт; 2P-цена; 3P-место; 4P-продвижение).

7. Организация и менеджмент:

- представить организацию принятия управленческих решений и наиболее эффективные методы;
- источники и способы привлечения специалистов;
- система оплаты труда;
- методы стимулирования труда;
- организационная структура предприятия;
- численность работников;
- характеристика высших менеджеров;
- вопросы повышения эффективности использования рабочих кадров.

8. Производство:

- отразить производство основного товара, наиболее существенные конкурентные преимущества;
- описание складских помещений;
- наличие средств производства;
- обновление оборудования;
- проведение ремонта и профилактики оборудования;
- контроль качества в процессе производства или по его окончании.

9. Календарный план:

- показать время осуществления и взаимосвязь основных событий, способствующих внедрению проекта;
- составляется для вновь создаваемых предприятий или для реализации оригинальных проектов;
- когда учреждается проект;
- завершение планирования и разработки проекта;
- начало рекламной кампании;
- первые продажи;
- первые поступления на счет.

10. Финансы:

- отразить ожидаемые финансовые результаты (структура капитала, схема и порядок финансирования, использование финансовых средств);
- достоверность исходных данных, по которым инвесторы смогут провести параллельные расчеты;
- возможность оперативного планирования финансов;

- отразить отчетные и прогнозные показатели (ликвидность, рентабельность, оборачиваемость запасов, прибыль на инвестиции, выручка, затраты и балансовая прибыль);
- формирование цены и структуры затрат;
- управление финансами;
- отразить точку безубыточности;
- потоки денежных средств, отчет о прибыли и убытках, баланс;
- указать пути решения проблем недостатка оборотных средств.
- оценка рисков:
- показать знание опасности и мероприятия по ее снижению.

[Вернуться к перечню вопросов по теме 13.](#)

13.3 Особенности создания различных бизнес-планов

Бизнес – план по созданию нового предприятия:

- описание целесообразности создания предприятия;
- определение сегмент;
- детальная проработка отрасли, целевого рынка и маркетинговой стратегии;
- подбор кадров и управленческая структура;
- оценка стоимости земли, сооружений, оборудования;
- потребность в оборотном капитале;
- возможность сокращения доли кредитов.

Бизнес – план по привлечению дополнительных инвестиций:

- стабильность функционирования предприятия, успехи и достижения предприятия;
- показать наличие свободных работников, возможность подготовки специалистов;
- гарантии инвесторам;
- окупаемость проекта;
- проблемы, с которыми сталкивается предприятие, и мероприятия по их устранению (например, условия инвесторов);

Бизнес – план по привлечению иностранных инвестиций:

- гарантии инвесторам;
- соблюдение внешних условий (социально-политическая стабильность национальной валюты, развитость рыночной инфраструктуры, предоставляемые государством гарантии и др.).

Бизнес – план при кредитовании предприятия:

- на реконструкцию, модернизацию и ремонт основных средств;
- приобретение зданий и сооружений;
- на приобретение техники и материальных ценностей;
- пополнение норматива собственных оборотных средств;

- на погашение ранее взятых кредитов;
- полная характеристика оборудования, предоставляемого под залог кредита;
- стабильность предприятия.

Бизнес – план по приватизации предприятия:

➤ главное – показать, что предприятие после этого станет эффективнее работать;

- источники выкупа предприятия;
- величина уставного фонда;
- организационно-правовая форма;
- размер инвестиций;
- социальные гарантии.

Бизнес – план торгового предприятия:

- оптовые и розничные рынки;
- поставщики и партнеры;
- ценовая политика предприятия.

[Вернуться к перечню вопросов по теме 13.](#)

[Вернуться в содержание ЭУМК.](#)

Раздел 2. Практикум по дисциплине «Стратегический менеджмент»

2.1 Перечень практических занятий (тематика семинарских занятий)

1. Использование управленческого учета для решения стратегических задач.
2. Определение целей предприятия и его миссии.
3. Анализ конкурентных преимуществ предприятия.
4. Решение ситуации (кейс-метод) для определения возможностей и угроз предприятия (PEST-анализ).
5. Решение ситуации (кейс-метод) для определения сильных и слабых сторон предприятия.
6. Позиционирование предприятия на основе использования матрицы Мак-Кинси.
7. Позиционирование предприятия на основе использования матрицы ADL-LS.
8. Решение практической ситуации по выбору стратегического варианта с использованием кейс-метода (SWOT-анализ, построение таблиц).
9. Разработка продуктивно-маркетинговой стратегии.
10. Контрольная работа по определению сильных и слабых сторон предприятия.
11. SWOT-анализ по продукту: решение ситуации "Пиццерия"(кейс-метод)
12. Контрольный расчет бюджетов предприятия.
13. Разработка бизнес-плана по реализации стратегии развития предприятия
14. Решение задач по анализу стратегических рисков.
15. Стратегический контроллинг – использование GAP-метода для оценки отклонений.
16. Оценка эффективности выбранной стратегии, подбор показателей.

2.2 Глоссарий

1. **Валовая прибыль** – разница между выручкой и прямыми затратами (маржинальная прибыль, сумма покрытия)
2. **Гибкий план** – это такой план, который корректируется с учетом фактического объема деятельности.
3. **Группа затрат** – совокупность всех видов затрат внутри объекта затрат. Операции, зависящие от одного и того же фактора, объединяются в группы затрат.
4. **Коэффициент выручки** – процентное отношение маржинальной прибыли к выручке.
5. **Коэффициент поглощения** – процентное отношение ожидаемых накладных расходов за год к ожидаемым прямым затратам за год.

6. **Кромка безопасности** – разница между планируемой выручкой и точкой безубыточности. Обычно выражается в процентах. Кромка безопасности менее 30% - признак высокого риска.

7. **Ликвидность** - показывает, может ли компания оплатить свои краткосрочные долги (сравнить с единицей):

$$\frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Краткосрочные обязательства}}$$

8. **Оборотные активы** - активы, которые будут превращены в деньги в течение следующего года:

Запасы на конец года

Дебиторская задолженность

Деньги

9. **Оборотный капитал в процентах к выручке**, показывает, какой «багаж» вынуждена нести компания, чтобы поддерживать свою выручку:

$$\frac{\text{Оборотный капитал}}{\text{Выручка}} * 100\%$$

10. **Объекты затрат** – продукция, услуги, клиенты, маркетинговые каналы.

11. **Определение прибыли или убытка:**

$$\text{Прибыль} = (\text{Выручка} - \text{Точка безубыточности}) * \text{Коэффициент выручки}$$

12. **Парето (анализ)** – основное правило распределения «80% доходов и богатства приходится на 20% населения».

13. **Пооперационный учет** – распределение затрат происходит по группам затрат (по операциям), а также по объектам в соответствии с потребностью каждого объекта в каждой операции.

14. **Прибыль от реализации** (операционная прибыль)– прибыль от текущих финансово-хозяйственных операций предприятия. Представляет собой разницу между валовой прибылью и косвенными затратами. Целесообразно выделить каждый вид затрат и операционную прибыль в процентах от выручки.

15. **Приращение затрат** – разница между затратами, связанными с одним вариантом действий, и затратами другого варианта действий.

16. **Рабочий или оборотный капитал** - разница между оборотными активами и краткосрочными обязательствами.

17. **Расходы на организацию и подготовку мощностей** – затраты, которые нельзя отнести ни на один вид продукции.

18. **Релевантные затраты** – такие затраты, которые важны для принятия определенного решения, другие затраты (нерелевантные) можно игнорировать. Примеры релевантных затрат: будущие маргинальные затраты, приращение затрат, вмененные издержки.

19. **Рентабельность инвестированного капитала** (используется прибыль до налогообложения, капитал – сумма основных фондов и оборотного капитала)

$$\frac{\text{Прибыль/капитал}}{\text{капитал}} * 100\%$$

20. **Рентабельность по выручке** - показывает, сколько процентов от выручки составляет прибыль, зависит от трендов и результатов подобных предприятий

$$\frac{\text{Прибыль}}{\text{выручка}} * 100\%$$

21. «Соотношение цены и объема» – процентное отношение маржинальной прибыли к выручке (P/V ratio).

22. Срок оборачиваемости дебиторской задолженности (дней) – показатель эффективности контроля за кредитами:

$$\frac{\text{Дебиторская задолженность}}{\text{Выручка}} * 365$$

23. Точка безубыточности – отношение постоянных затрат к коэффициенту выручки.

24. Убыточные лидеры – это товары, которые продаются по низкой цене, чтобы привлечь покупателей и стимулировать их приобретать другие, более прибыльные товары.

25. Учет поглощенных затрат (метод учета затрат) – все накладные расходы предприятия распределяются между продуктами при помощи некоторой заранее определенной базы. Например, пропорционально прямым затратам; 50 : 50.

26. Учет по маржинальной (усеченной) себестоимости - относит на себестоимость продукта только те затраты, которые меняются с изменением объема производства (переменные затраты). Постоянные затраты покрываются маржинальной прибылью, полученной от продажи продукции.

27. Фактор затрат – фактор, вызывающий возникновение затрат каждой группы.

28. Финансовый рычаг - отношение заемного и акционерного капитала:

$$\frac{\text{Заемный капитал}}{\text{Собственный капитал}} * 100\%$$

2.3 Практические задания

2.3.1 Затраты, прибыль, безубыточность

Задача 1. Совет Директоров компании «Идея» составил отчет о прибылях и убытках за предыдущий год, выделив две основные группы продукции: продукция А и продукция В.

Обобщенный отчет о прибылях и убытках за год выглядит следующим образом, тыс. у. е.:

Показатели	Продукция А	Продукция В	Итого
Выручка	300	200	500
Прямые затраты	150	150	300
Валовая прибыль	150	50	200
Косвенные затраты	50	50	100
Прибыль от реализации	100	0	100

Какие решения мог бы принять Совет Директоров с учетом данных этой таблицы:

- Прекратить выпуск продукции В и продавать только продукцию А;
- Увеличить цену продукции В;

- Уменьшить затраты на производство продукции В;
- Проанализировать распределение косвенных затрат.

Задача 2. Предприятие выпускает продукцию N. Необходимо проанализировать распределение затрат с учетом различного выпуска продукции.

Наименование	Итого
Ожидаемые накладные расходы, у. е.	800 000
Ожидаемый выпуск, шт.	400 000
Коэффициент поглощения, у. е. на шт.	2
Прямые затраты на продукцию, у. е. на шт.	10

Рассчитайте полную себестоимость единицы продукции, если фактические результаты:

Выпуск продукции	Накладные расходы		
200 000	800 000	700 000	850 000
400 000	800 000	820 000	850 000
800 000	800 000	850 000	880

Задача 3. Две фирмы А и В продают продукт G. Фирма А продает множество видов продукции, тогда как фирма В – только продукт G.

Структура затрат на производство следующая:

Наименование	А	В
Суммарные затраты	10	8
Прибыль	2	2
Продажная цена	12	10

Если цена является решающим фактором, то фирма В захватит рынок продукта G. Анализ затрат фирмы А показал, что:

Постоянные затраты на ед. 5;

Переменные затраты на ед. 5;

Полная себестоимость 10.

Какую цену на продукт G должна установить фирма А, чтобы максимизировать свою прибыль и выбить из игры фирму В?

Какой объем продукта G, и по какой цене может продать фирма А, чтобы максимизировать суммарную маржинальную прибыль?

Задача 4. Отчет о прибылях и убытках компании ABC Ltd. представлен в таблице:

Показатели	У.е.	%
Выручка	500 000	100
Переменные затраты	300 000	60
Маржинальная прибыль	200 000	40
Постоянные затраты	100 000	
Операционная прибыль	100 000	

Какой должна быть выручка, чтобы фирма находилась в состоянии безубыточности?

Определить величину прибыли, если выручка составит 200 000 у. е.

Построить график безубыточности компании ABC Ltd.

Рассчитать кромку безопасности.

Задача 5. Предприятие специализируется на выпуске канцелярских товаров: ручки перьевые, ручки шариковые, карандаши, скоросшиватели. Объем реализации в денежных единицах за последние годы и доля рынка предприятия и сильнейшего конкурента представлены в таблице.

Используя матрицу БКГ, сформировать продуктовую стратегию предприятия.

Вид продукции	Объем реализации, ДЕ				Доля рынка, 1999 г., %	
	1996	1997	1998	1999	предприятия	конкурента
Ручка перьевая	800	700	400	150	20	15
Ручка шариковая	1500	1540	1600	1900	30	12
Карандаш	2000	2010	2100	2200	10	30
Скоросшиватель	300	500	900	1500	5	20

Задача 6. Прогнозируемая величина выручки предприятия составляет 1.050.000 руб., Определить критический уровень постоянных расходов, если планируемое соотношение маржинального дохода к выручке составляет 40%.

Задача 7. Определить критическую величину объема реализации, которую можно установить при условии снижения цены на изделие и сохранения прежней величины общего маржинального дохода предприятия.

- Первоначальный объем реализации 4000 штук.
- Первоначальная цена реализации 20 руб.
- Снижение цены на 2 руб.

- Переменные затраты на единицу изделия 12 руб.
- Постоянные затраты 6000 руб.

Задача 8. Рассмотрим следующие данные о четырех видах продукции, выпускаемой компанией «Омега»:

Показатели	A	B	C	D
Цена, у. е.	15	20	30	40
Маржинальная себестоимость, у. е.	12	15	20	25
Маржинальная прибыль, у. е.	3	5	10	15
Машино-часы / шт.	0,5	0,75	2	5
Спрос на товары в месяц, шт.	1000	1000	500	500

Имеются два ограничивающих фактора:

- Фонд времени работы оборудования в месяц, час. 3 000
- Постоянные затраты в месяц, у. е. 10 000

Проранжируйте виды продукции

- без учета ограничивающих факторов
- с учетом ограничивающих факторов

Необходимо удовлетворить спрос на каждый товар в порядке уменьшения прибыльности с учетом ограничивающих факторов. Результаты оформить в виде таблицы:

Вид продук-ции	Спрос	Выпуск	Маржинальн ая прибыль / шт.	Маржинальн ая прибыль / час	Суммарная маржинальн ая прибыль	Машино-часы
Итого						
Постоянные затраты						
Максимальная прибыль						

2.3.2 Производство

Задача 1. Небольшое частное предприятие «Копи» предоставляет услуги по компьютерному набору текста и ксерокопированию другим предприятиям, в основном небольшим компаниям и частным лицам. Высокое качество работы и быстрота выполнения заказов позволяет брать с клиента 15 у. е. в час.

Прогноз будущего года:

Постоянные расходы (зарплата, аренда офиса, оборудования и амортизация) оцениваются в 63 000 у. е.;

Переменные расходы (расходные материалы и электроэнергия) – на уровне 10% от выручки.

Максимальное количество рабочих часов определяется следующим образом:
 $4 \text{ человека} * 8 \text{ часов/день} * 210 \text{ дней в году} = 6\,720 \text{ часов/год.}$

Задание:

1. Определить необходимое количество часов оплачиваемой работы для получения нулевой прибыли и размер выручки.
2. Определить, при каком проценте загрузки мощностей прибыль в следующем году составит 20 000 у. е.
3. Рассчитать максимально возможную прибыль.

Задача 2. Постоянные затраты на производство гидротолкателей 200 000 у. е. в год, а переменные - 3 у. е. на единицу продукции. В таблице приводится оценка спроса на разные виды гидротолкателей:

Продажная цена на единицу Продукции, у. е.	Оценка потребительского спроса (тыс. единиц)
4	100
5	90
6	80
7	65
8	50
9	40
10	32

Какая продажная цена за единицу продукции позволит максимизировать Вашу прибыль?

Изобразите на графике полученные результаты.

Задача 3. Два года назад фирма «Ветта» приобрела специальный станок с ресурсом 5 лет за 100 000 у. е. Основной заказчик только что известил фирму, что продукция, выпускаемая на этом станке, не потребуется ему после трех ближайших месяцев. Станок не может быть использован для чего-либо другого.

Предлагаются следующие альтернативы:

- хранить на складе до момента надобности;
- продать по цене 2 000 у. е.;
- снять наиболее ценные запчасти, общей стоимостью 400 у. е., избегая траты в 5 000 у. е. на капитальный ремонт оборудования в будущем;
- потратить 20 000 у. е. на изменение станка с целью избежать закупку другого станка ценой 45 000 у. е.

Затраты на заработную плату мастерам по ремонту и содержанию оборудования 54 000 у. е. в год (цифра постоянна при любом варианте).

Решение оформить в виде таблицы:

Альтернатива	Будущие затраты	Сбережение или поступление	Чистое сбережение
1			
2			
3			
4			

Задача 4. Автомобильный завод рассматривает закрытие убыточной производственной линии автомобиля «Джулия», которая имеет следующие показатели функционирования:

Показатели	У.е.
Поступления от продаж	100 000
Переменные затраты	(90 000)
Вклад	10 000
Арендная плата 2 000 кв. м территории	(20 000)
Убыточность	10 000

Дополнительные сведения.

Соглашение на аренду 2 000 кв. м площади подписано в прошлом году сроком на 10 лет. Объемы сбыта четырех остающихся производственных линий (площадью 8 000 кв. м) согласно прогнозам не возрастут.

Стоит ли автомобильному заводу закрывать убыточную производственную линию?

Задача 5. Предприятие «Инкар» выпускает пилы. Производство двигателя для пилы на предприятии «Инкар» обходится в 65 000 у. е. Переговоры со сторонними производителями показали, что закупка двигателей для пил у них может обойтись в 45 000 у. е. и 47 000 у. е. за единицу. Структура затрат на производство двигателя на предприятии «Инкар» представлена в таблице:

Расходы	У. е.
Труд	8 000
Материалы	9 000
Переменные накладные (120% от оплаты труда)	9 600
Постоянные накладные (480% от оплаты труда)	38 400
Себестоимость	65 000

Стоит ли закупать двигатели на стороне или оставить производство двигателей внутри компании?

2.3.3 Стратегия маркетинга

Иван Петрович решил открыть собственный бизнес по производству и продаже пиццы в Минске. Он купил жарочный шкаф, морозильник и три микроволновых печи. Все ингредиенты, необходимые для производства пиццы, можно приобретать по мере необходимости. Расчеты показали, что производственная мощность предприятия будет 500 пицц в день; морозильник может вместить одновременно 1000 пицц.

Был определен ассортимент из трех изделий: пицца с рыбой, пицца с ветчиной и пицца с овощами. Пробная выпечка показала, что стоимость одной пиццы будет равна \$ 0,25.

Разработать маркетинговую стратегию исходя из трех возможностей ведения бизнеса:

- Открыть собственный бар-ресторан;
- Изготавливать пиццу и продавать магазинам;
- Продавать готовую пиццу на вынос.

2.3.4 Бюджетный контроль

Задача 1. Финансовый директор предприятия «Окто», занимающегося производством мотокультиваторов, получил следующий доклад.

Показатели	Бюджет, у. е.	Фактические результаты, у. е.
Объем продаж	10 000	12 000
Себестоимость проданной продукции	(7 000)	(9 750)
Постоянные издержки	(1 500)	(1 500)
Прибыль	1 500	750

Без дополнительных данных кого бы Вы назвали виновником сложившегося положения: Отдел продаж, Производственные отделы, Администрация (постоянные издержки)?

Дополнительные сведения:

Показатели	Бюджет.	Фактические результаты
Цена единицы продукции, у. е.	1	0,8
Себестоимость единицы продукции, у. е.	0,7	0,65
Объем продаж, шт.	10 000	15 000
Объем производства, шт.	10 000	15 000

Рассчитать: отклонение объема, ценовое отклонение, общее отклонение объема продаж.

Задача 2. Следует ли снимать с производства мотор ПС90К на основе следующего расчета себестоимости:

Наименование	Г-30	ГП-5	ПС90К	ТВЗ-119
Прямые трудовые затраты	20	14	10	16
Прямые затраты на материалы	20	16	12	12
Переменные накладные расходы	20	20	8	12
Итого:	60	50	30	40
Постоянные накладные расходы	30	21	15	24
Общая себестоимость	90	71	45	64
Выручка от продажи	94	110	40	76
Прибыль (убыток)	4	39	(5)	11

Задача 3. Г-жа Косова собирается создать малое предприятие по изготовлению недорогой мебели (например, табурет), которую она планирует продавать по \$4 за штуку.

Предположим, что у предприятия всего три статьи расходов:

- Аренда – \$20 000 в год
- Комплектующие материалы по цене \$1,20 на одно изделие.
- Заработная плата - \$1,00 на одно изделие

Г-жа Косова предполагает в первый год продать 18 000 изделий.

Задание:

1. Рассчитайте точку безубыточности.

2. Составьте за первые шесть месяцев работы, исходя из предполагаемой реализации и величины накладных расходов:

- отчет о прибылях и убытках.
- движение денежных средств.

3. Сформулируйте дальнейшую стратегию предприятия.

Наименование	Месяцы						Итого
	1	2	3	4	5	6	
Реализация, шт.	700	1000	1200	1400	1800	1800	8900
Арендная плата	500	500	500	500	500	500	500
Реклама	180	180	180	180	180	180	180
Зарплата сотрудников	700	700	700	700	700	900	900
Прочие расходы	100	100	130	130	160	160	160

Задача 4. Баланс предприятия на 01/01/ГГ

Актив		Пассив	
Долгосрочные активы		Краткосрочная кредиторская задолженность	
Основные средства	64000	Задолженность перед поставщиком	80000
Амортизация ОС	2000	Задолженность по налогам	
Нематериальные активы	50000	Итого кр.кредиторская задолженность	
Амортизация НА	10000	Собственный капитал	
Итого долгосрочных активов	102000	Уставный фонд	60000
Оборотные активы		Нераспределенная прибыль	33000
Денежные средства	20000	Итого собств.капитал	93000
Материалы	5000	ИТОГО	173000
Готовая продукция			
Дебиторская задолженность (покупатель)	46000		
Итого оборотных активов	71000		
ИТОГО	173000		

Предприятие планирует реализовать за год 80000 штук изделий по цене 10 руб.

Планируемые затраты на объем реализации:

1. материалы - 420000 руб.
2. заработная плата – 200000 руб.
3. накладные расходы (в том числе амортизация ОС 6000 руб.) – 86000 руб.

Планируется закупить материалы на сумму – 600000 руб.

Прогноз платежей на год с разбивкой на кварталы:

	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Объем продаж	12000 шт.	23000 шт.	25000 шт.	20000 шт.
Поступления от покупателей	Оплата реализованной продукции производится по схеме: 90% стоимости реализованной продукции поступает на предприятие в текущем квартале, 10% - в следующем квартале.			
Платежи за материалы	380000 руб.	120000 руб.	80000 руб.	20000 руб.
Заработная плата и накладные расходы	Оплачиваются равномерно ежеквартально			
Покупка оборудования		4000		
Кредит в банке	20000			
Выплата %% по кредиту			1000	
Погашение кредита			20000	

Составить:

Прогноз потока денежных средств за год по кварталам.

Прогноз отчета по прибылям и убыткам

Прогноз баланса на конец года.

2.3.5 Принятие управленческих решений

Задача 1. В какую из двух фирм Вы хотели бы вложить свои деньги?

АО «Алексей»	АО «Наташа»
Начинает дело со \$100 своих денег, за которые приобретает товар на сумму \$100.	Начинает дело со \$100 своих денег, за которые приобретает товар на сумму \$100. Товар затем продается за \$150 наличными.
Продает товар в кредит за \$200.	Баланс (\$)
После выгодной сделки берет заем на \$100 и приобретает товара на \$200, из них на \$100 с расплатой наличными, на остальные \$100 - в кредит.	Активы Касса 150
Баланс (\$)	Пассивы 0
Активы запасы 200	Чистые активы = \$150
Дебиторы 200	

<p style="text-align: right;">400</p> <p>Пассивы Банк – 100</p> <p>Кредиторы <u>100</u></p> <p style="text-align: right;">200</p> <p>Чистые активы = \$200</p>	
--	--

Задача 2. Фирма «Камра» предполагает реализовать три вида товаров А, В, С:

Товар	Отпускная цена, у.е.	Маржиналь-ная себестоимость, у.е.	Маржинальн ая прибыль, у.е.	Кoeffи-циент выручки, %	Плановый % от общей реализации
А	12	6	6		
В	9	6	3		
С	5	4	1		

- Определить стратегию фирмы;
- Рассчитать точки безубыточности товаров, если постоянные затраты составляют 2 млн. у.е. и фактическая реализация составила: 5% товара А, 20% товара В, 75% товара С.

Задача 3. Фирма «Орион», занимающаяся организацией обучения менеджеров, потратила 1 500 у. е. на то, чтобы напечатать 5 000 брошюр и разослать их потенциальным клиентам. Она заказала конференц-зал в гостинице, что обошлось в 250 у. е. в день. Питание и напитки будут стоить 12 у. е. на одного участника. Штраф за отказ аренды – 25% арендной платы. Лектор согласился читать лекции за 400 у. е. в день. В случае если семинар не состоится, оплата ему не причитается. Брошюры и раздаточный материал стоят фирме 3 у. е. на одного участника. Участники платят 200 у. е. за день.

За неделю до начала семинара записалось четверо желающих.

Нужно ли отменить семинар?

2.3.6 Формирование стратегии

Задача 1. Общество с ограниченной ответственностью «Обнова» создает предприятие по производству кожаной обуви. Месторасположение - Минская область, на территории бывшей мебельной фабрики.

Планируемые объемы производства и реализации обуви составляют 270 000 – 280 000 пар в год (примерно 22 500 пары в месяц), что составляет около 1% от республиканского годового объема производства обуви.

Предприятие функционирует четыре года. Учредителями предприятия являются:

Анатолий – директор,

Иван – гл. инженер,
Алла – гл. бухгалтер.

С момента создания «Обнова» занималось оптовой торговлей и посреднической деятельностью, а три месяца назад предприятием был приобретен комплекс зданий и сооружений мебельной фабрики, на площадях которого до последнего времени выпускалась корпусная мебель.

Численность производственного персонала составляет 32 человека.

В соответствии с проектом размещения производства, имеется возможность разместить три цеха: раскроя, пошива и сборки обуви. Однако, необходима предварительная реконструкция площадей (за счет собственных средств предприятия).

Основным источником финансирования предполагается заемный капитал.

Предполагается, что предприятие будет закупать все необходимые материалы для производства обуви в Италии по цене 13 долл. США за комплект (на одну пару обуви). Потребление электроэнергии на 1000 пар обуви составит 130 КВт. Стоимость одного КВт/часа составляет 0,024 долл. США.

Постоянные издержки составляют:

Оплата теплоэнергии – 800 долл. США в месяц.

Освещение цеха – 200 долл. США в месяц

Реклама – 2000 долл. США в месяц (ориентировочно 1% от объема реализации продукции)

Административные и прочие расходы – 800 долл. США в месяц

Амортизация – 105 000 долл. США в год (с учетом стоимости проекта)

Ожидаемая цена за пару обуви – 23 долл. США.

Сумма, требуемая для финансирования проекта – 950 000 долл. США.

Стоимость зданий и сооружений – 1 600 000 долл. США (с учетом стоимости проекта)

Производство обуви из натуральной кожи в Республике Беларусь за 10 лет сократилось приблизительно в 4 раза. Кризис обувной промышленности объясняется не только дефицитом оборотных средств у предприятий отрасли, но и резким падением покупательского спроса. Население из-за низких доходов лишилось возможности приобретать новую обувь. К тому же в этот период возрос приток импортной обуви и часть населения (с более высокими доходами) переключилась на нее – обувь более дорогую и более качественную.

Отечественные предприятия не выдержали конкуренции и стали сокращать производство. Однако, данная ситуация в меньшей мере коснулась предприятий, оснащенных высокопроизводительным оборудованием. Так, например, производство обуви по Витебской области сократилось всего на 16%, в то время как по Минской области – на 56%, по Гродненской области – на 40%, по Гомельской области – на 67%.

Производство обуви в России за 10 лет сократилось в 8 раз. По России прокатилась волна банкротств («Скороход» и др.). Причины примерно те же, что и

в Беларуси. Импорт обуви в Россию составляет около 70%. Возможно введение ограничений на импорт обуви для защиты отечественных производителей.

Несмотря на снижение общих объемов производства обуви и ее отдельных видов, удельный вес ассортимента в общем объеме практически не изменился.

Состояние обувной промышленности определяется рядом факторов, в том числе: стоимость рабочей силы и дизайн производимой продукции.

Почасовая оплата труда в обувной промышленности, долл. США:

Италия	Испания	Бразилия	Китай	Индонезия	Беларусь
14	9,2	1,5	0,5	0,4	0,4

Несмотря на высокую стоимость рабочей силы, Италия 85% своей обувной продукции экспортирует. Такой успех достигается за счет гибкого реагирования на спрос, сведения к минимуму объемов товаров на складах, оперативности производства товаров и выполнения заказов, разработки новых моделей и снижения цен на обувь. Средняя цена на обувь, экспортируемую из Италии составляет 16 долл. США.

Рынок сырья для обувного производства достаточно развит и не монополизирован. На мировом рынке наметилась тенденция к сокращению поголовья скота и повышения цен на сырье для производства обуви.

Задание:

- I. Составить SWOT-анализ для предприятия “Обнова”.
- II. Проанализировать стратегию предприятия.
- III. Оценить возможность осуществления проекта, рассмотреть возможные риски
- IV. Построить баланс, отчет и прибылях и убытках и движение денежных средств предприятия на два года.
- V. Построить график безубыточности
- VI. Проанализировать чувствительность проекта

Задача 2. Белорусский завод грузового транспорта г. Гомель является производителем тяжелого грузового транспорта. Предприятие недавно приватизировано. Имеет обычную оргструктуру.

На предприятии используется оборудование, импортированное из России более 10 лет назад.

Выпускается одна модель – грузовик 20 тонн, используемый для перевозок емких материалов в тяжелой, угледобывающей и строительной промышленности.

Реализация – крупным государственным предприятиям и транспортным организациям. С 1994 года государственные предприятия снизили спрос на грузовой транспорт. Заключен ряд контрактов с новыми поставщиками в регионе (до 60%), что повлекло изменения в конструкции грузовиков.

Ранее, из-за специфики товара предприятие не видело необходимости в активном внедрении на рынок своего товара.

В настоящий момент грузовики продаются по цене 30 000 долларов.

Первоначальные капиталовложения	80 000	160 000
Год 1	20 000	40 000
Год 2	40 000	50 000
Год 3	50 000	60 000
Год 4		100 000
Год 5		80 000
Год 6		70 000

2.3.8 Ситуационный анализ

Ситуация 1. Дело Крайслер.

15 октября 1978 года Генри Форд уволил Ли Йакокку, одного из президентов компании Форд. А 2 ноября 1978 года Йакокка присоединился к компании Крайслер и 15 сентября 1979 года стал ее президентом. Имела ли компания Крайслер будущее?

Ли Йакокку принял работу потому, что в компании работали хорошие инженеры, компания имела лучшие двигатели и коробки передач, лучшую дистрибьюторскую сеть, но крайне нуждалась в ресурсах, необходимых для создания хорошей продукции.

Вступая в должность Ли Йакокку нашел компанию похожей на группу маленьких княжеств, управляемых примадоннами. Компания насчитывала 35 вице-президентов, управляющих маленькими империями, и никому из них не было дела до того, чем занимается другой. Секретари использовали закрытые линии для своих личных телефонных звонков. Служащий из технического отдела никогда не встречался со служащим из отдела маркетинга. Не было контактов между системой маркетинга и производством. Машины могли создаваться без учета требований товарооборота: в результате появились огромные запасы. У компании отсутствовал финансовый анализ, финансовое планирование или контроль, понятие прибыли на инвестированный капитал и рентабельность завода. Оказались на исходе запасы наличных средств, техника и развитие новой продукции крайне нуждались в фондах, необходимых для того, чтобы поддержать корабль на плаву.

Согласно Йакокке, единственно хорошими подразделениями в бизнесе были Крайслер Файнэншиал (Chrysler Financial), внутрифинансовая компания, основанная с целью обеспечения фондами дилерской сети и подразделение, производившее танки для правительства США.

На первом заседании правления Йакокка не мог поверить в недостаток информации. Не было ни обзоров, ни докладов, а босс Рикардо записывал свой

доклад на обратной стороне конверта. И все-таки, в это время Крайслер все еще оставалась десятой по счету крупнейшей корпорацией в США.

Уровень морального облика служащих был низким, и люди были напуганы. Рос общий автомобильный рынок, но продажи Крайслер оставались низкими. Автомобиль марки Крайслер имел репутацию машины для людей пожилого возраста. Их продукция считалась степенной и, в какой-то мере скучной. Что было еще хуже, - это тот факт, что у последних моделей было низкое качество. Аспен и Волери (Aspen and Volare) появились на рынке слишком рано. Компания Крайслер должна была оплатить счет по гарантийному иску, который в 1978 году достиг 350 млн. долларов. Из-за низкого уровня работы информационных систем никто не знал, что представляли собой основной десяток заявлений о выплате страхового возмещения.

Что касается системы сбыта, то в этом плане существовали более серьезные проблемы. Производство изготовляло все, что угодно и переводило это в так называемый «банк товарооборота». Йакокка узнал об этом только тогда, когда выпуск резко сократился до 50 000 автомобилей. Когда он поинтересовался «почему», ему ответили, что больше не осталось места для их хранения. Время от времени проводились мероприятия по стимулированию сбыта для сокращения их запасов. Вот тогда дилеры выстраивались в очередь для покупки по сниженным ценам, так как это оказывалось намного дешевле заказа в обычном порядке. Когда Йакокка провел расследование, он узнал, что в «банке товарооборота» имеется 100 000 машин или запас готовых товаров на сумму 600 млн. долларов.

Крайслер пришлось оперировать бывшими в употреблении автомобилями потому, что вместо того, чтобы продавать автомобили Хертс и Авис (Hertz and Avis), они начали сдавать их в прокат и возвращать обратно каждые шесть месяцев.

Также неудовлетворенными оставались и торговцы. Они получали нарекания за качество марки Крайслер. Работа торговых агентов компании также была низкопробной. И никто не пытался обучить их. Почти 50% автомобилей было куплено женщинами, которые не интересовались техническими данными.

Заметка по автоиндустрии США в 1980 году.

- Стратегические значения промышленности: 1 из 6 рабочих мест, 100 заводов, 40 млрд. долларов ежегодных затрат на материалы и оборудование.
- Деловые зарубежные импортеры за одно десятилетие увеличили свое проникновение на рынок на 26,7%.
- Быстро увеличиваются энергетические затраты. Законодательство по сохранению энергии в США.
- Повышаются цены на горючее. Подверглись нападкам автомобили, потребляющие много бензина.
- Американцы отдают предпочтение большим автомобилям, если могут позволить себе их эксплуатацию.
- Высокие процентные ставки. Двойной рост инфляции. Растущая безработица. Слабеет уверенность в будущем экономики.

- В 1980 году потери внутренних поставщиков превысили 4.2 млрд. долларов.
- Законодательство внесло свой вклад в производственные издержки (истощение природных ресурсов, топливо, экономия).
- Масштабы экономики и преимуществ в интеграции. Форд выпускает 54% компонентов, GM – 62%, Крайслер – менее 50%.
- Требования по капитальному вложению составили 70 млрд. долларов в 1981-1985 годах.
- Сильная дифференциация продукции. Меняющиеся образы, Крайслер, возможно, наихудшие их всех.
- Упадок бизнеса. 7,5% торговцев прекратили свою деятельность. Потери Крайслер составили 13,5%, Форда – 8%, GM – 3,2%.
- Рыночные акции Крайслер с 18%(в 1969 году) упали до 10%. Компания приобрела образ побежденного.
- Объем производства GM составил 60% от общего объема производства США, а рыночная доля составила 44%.
- Объем производства Форд составил 28% от общего объема производства и его рыночная доля составила 17%. Подрыв основного имиджа компании Форд произошел из-за Пинто, ведшего уголовное преследование компании.
- Рено приобрела 49% доли с правом ее увеличения до 59%. Фольцваген начали в США производственные операции и рассчитывали на 1,4% общего объема производства США. Западногерманский импорт имел 3,4% рынка США.
- Японский импорт составил 20% товарооборота США. Давление на добровольное сокращение японского импорта со стороны правительства. Давление, оказываемое с целью предприятия производственных операций в США союзами, получило сопротивление со стороны японских компаний из-за высоких трудовых затрат в США, низкого мастерства, частых забастовок союзов, высоких требований к капиталовложениям, логистики исходных компонентов из Японии, колебания валютного курса доллар - йена.
- Крайслер имел договоренность с Митсубиси (Mitsubishi) на исследование, лицензирование, производство, сбыт.
- Правительственные законы о контроле над эмиссией, экономии топлива и автобезопасности, которые должны были повысить затраты на единицу продукции.

Задание.

На основании приведенных ниже таблиц 1-7 определить стратегию компании Крайслер, разработанную ЛИ Йаккокой.

Таблица 1 - Торговля автомобилями в США, 1979-1980 г. г.

Производитель	1979	1980
General Motors(G M)	11 425	11 060
Ford	6 582	6 053
Chrysler	4 434	3 834
American Motors (A M)	2 317	2 154
Volkswagen of America	1 015	1 018

Таблица 2 - Чистый товарооборот и чистый доход автопроизводителей, 1970-1980 (млн. долларов)

Год	Чистая продажа				Чистый доход			
	GM	Ford	Chrysler	AM	GM	Ford	Chrysler	AM
1970	18 752	14 979	7 000	1 090	609	515	(7)	(56)
1971	28 262	16 433	7 999	1 233	1 936	656	83	6
1972	30 435	20 194	9 759	1 404	2 163	870	220	16
1973	35 798	23 015	11 774	1 739	2 398	906	255	44
1974	31 550	23 620	10 971	2 000	950	360	(52)	27
1975	35 725	24 009	11 598	2 282	1 253	227	(207)	(27)
1976	47 181	28 839	12 240	2 315	2 903	983	328	(46)
1977	54 961	37 841	13 059	2 237	3 338	1 672	163	3
1978	63 221	42 784	13 618	2 585	3 508	1 589	(205)0	24
1979	66 311	43 514	12 002	3 117	2 893	1 169	(1 097)	68
1980	57 728	37 085	9 225	2 684	(762)	(1 543)	(1 710)	(156)

Таблица 3 - Баланс компании Крайслер, 1976 – 1981 г.г.

Показатели	Годы					
	1976	1977	1978	1979	1980	1981
Наличные	478	409	523	474	297	358
Счета на получение	798	897	848	610	476	605
Запасы	2 354	2 623	1 981	1 874	1 916	1 563
Другие	<u>248</u>	<u>225</u>	<u>210</u>	<u>162</u>	<u>172</u>	<u>176</u>
Текущая сумма баланса	3 878	4 154	3 562	3 120	2 861	2 702
Капиталовложения, др. активы	-	1 091	1 396	1 184	1 237	1 239
Чистая собственность. Завод.						
Оборудование	<u>3 196</u>	<u>2 425</u>	<u>2 023</u>	<u>2 349</u>	<u>2 520</u>	<u>2 455</u>
Сумма баланса	7 074	7 670	6 981	6 653	6 618	6 396
Счета на выплату	2 522	2 685	2 424	2 338	2 700	2 261
Краткосрочный долг	172	250	49	601	151	156
Платежи в течение 1 года при Долгосрочном долге	69	91	12	276	166	143
Другие	<u>63</u>	<u>64</u>	<u>1</u>	<u>17</u>	<u>12</u>	<u>27</u>
Общая сумма краткосрочных обязательств	2 826	3 090	2 486	3 232	3 029	2 587
Другие обязательства	385	382	361	621	646	787
Долгосрочный долг	1 048	1 240	1 189	977	2 843	2 304
Собственный капитал	<u>2 815</u>	<u>2 956</u>	<u>2 945</u>	<u>1 824</u>	<u>459</u>	<u>719</u>
Общая сумма обязательств	7 074	7 668	6 981	6 653	6 977	6 397

Таблица 4 - Прогноз балансового отчета компании Крайслер, 1981-1985 г.г.

Показатели	Годы				
	1981	1982	1983	1984	1985
Наличные	162	180	150	156	165
Счета на получение	653	698	750	850	950
Запасы	1 871	2 158	2 254	2 480	2 737
Другие	<u>428</u>	<u>180</u>	<u>180</u>	<u>180</u>	<u>180</u>
Текущая сумма баланса	3 114	3 216	3 334	3 666	4 032
Капиталовложения, др. активы	871	872	893	925	965
Чистая собственность. Завод.					
Оборудование	<u>2 146</u>	<u>2 431</u>	<u>2 758</u>	<u>2 869</u>	<u>3 162</u>
Сумма баланса	6 131	6 519	6 985	7 460	8 159
Счета на выплату	2 536	2 608	2 789	3 135	3 462
Краткосрочный долг	35	37	40	25	20
Платежи в течение 1 года при Долгосрочном долге	20	34	135	186	128
Другие	<u>9</u>	<u>13</u>	<u>13</u>	<u>13</u>	<u>13</u>
Общая сумма краткосрочных обязательств	2 600	2 692	2 977	3 359	3 623
Другие обязательства	682	727	825	874	940
Долгосрочный долг	1 204	1 044	1 100	927	800
Новый капитал	795	1 256	1 883	3 050	4 396
Финансовый резерв	(1 550)	(1 600)	(1 400)	(1 650)	(1 600)
Общая сумма обязательств	6 131	6 519	6 985	7 460	8 159

Таблица 5 - Отчет о ведении хозяйственной деятельности, 1976-1981 г.г.

Показатели	Годы					
	1976	1977	1978	1979	1980	1981
Совокупный доход	12 240	13 051	13 670	12 004	9 169	5 503
Затраты, не входящие в приведенные ниже категории	11 759	12 185	13 212	12 230	9 694	5 237
Снашивание и амортизация	-	320	352	401	567	231
Пенсионная программа	-	274	262	261	302	166
Процентные расходы чистые	-	<u>75</u>	<u>129</u>	<u>215</u>	<u>276</u>	<u>139</u>
Доходы без вычета налогов и доля меньшинства	481	197	(286)	(1 102)	(1 670)	(269)
Подходный налог (Кредит) и доля меньшинства	<u>153</u>	<u>34</u>	<u>(81)</u>	<u>(5)</u>	<u>40</u>	<u>18</u>
Чистые доходы (убыток)	328	163	(205)	(1 097)	(1 710)	(297)

Таблица 6. Прогнозируемый отчет о ведении хозяйственной деятельности компании Крайслер, 1981-1985 г.г.

Показатели	Годы				
	1981	1982	1983	1984	1985
Совокупный доход	12 476	14 931	18 360	21 019	23 265
Затраты, не входящие в приведенные ниже категории	11 506	13 257	16 288	18 302	20 336
Снашивание и амортизация	501	541	616	732	761
Пенсионная программа	343	401	475	526	568
Процентные расходы чистые	<u>350</u>	<u>383</u>	<u>360</u>	<u>318</u>	<u>165</u>
Доходы без вычета налогов и доля меньшинства	(224)	349	621	1 141	1 435
Подходный налог (Кредит) и доля меньшинства	<u>29</u>	<u>30</u>	<u>34</u>	<u>52</u>	<u>162</u>
Чистые доходы (убыток)	(253)	319	587	1 089	1 273

Таблица 7 - Проникновение на рынок корпорации Крайслер и чистый доход (фактический - 1974-июнь 1981, прогнозируемый - 1981-1984)

Годы	Объем продаж потребителям промышленного сектора (млн. шт.)	Рыночная доля Крайслер (процент)	Чистый доход Крайслер (млн. долларов)
1974	8,9	13,6	(52)
1975	8,6	11,5	(260)
1976	10,1	11,7	423
1977	11,2	10,9	163
1978	11,3	10,1	(205)
1979	10,7	8,9	(1 097)
1980	9,0	8,8	(1 710)
1981	4,6	10,0	(287)
1981	9,6	9,1	(253)
1982	10,6	9,7	319
1983	11,4	9,7	587
1984	11,6	9,5	1 089

Ситуация 2. Стратегия партнерства

Первое крупное российско-финское предприятие в Санкт-Петербурге. Его проект обещал большой предпринимательский успех каждому из партнеров. Через

5 лет молодое предприятие стало банкротом, а его финский учредитель был продан за долги.

Фирма «Мебель» была организована в сентябре 1988 года.

Учредители: крупное российское объединение по производству мебели – 51%;

Финская фирма, занимающаяся судостроением и имеющая небольшое производство машин для заготовки леса (основной рынок – Россия) – 49%.

Руководство по условиям соглашения обеспечивали финские менеджеры. Все остальные работники – русские. Будущее предприятие предполагалось расположить в недостроенных корпусах российского объединения в его промышленной зоне. Были привлечены кредиты банков.

Уставный капитал: Российская сторона – земля, недостроенные корпуса, частично инфраструктура;
Финская сторона – капитал для покупки оборудования и финансирования стройки.

Совместное предприятие должно было выпускать качественную мебель при небольших затратах на сырье и рабочую силу. Финская сторона предполагала расширение рынка своей продукции в России, получение прибыли от нового предприятия.

Сортамент продукции: несложная массовая домашняя и офисная мебель из дешевых сортов древесины (сосны) с покрытием бесцветным лаком.

Производственная политика была направлена на удешевление продукции. Чтобы снизить себестоимость мебели, был построен замкнутый производственный цикл. (Закупка участков леса, заготовка сырья, изготовление крепежных металлических деталей).

Руководство строительством осуществляли финские менеджеры с привлечением российских подрядных предприятий. С 1989 года – падение промышленного производства в России, изменение принципов ценообразования, инфляция. Цена строительных и монтажных работ стала быстро повышаться. Кредитов не хватило, были привлечены дополнительные средства из финских и английских банков, – доля капитала финской стороны увеличилась. Финская сторона не только вкладывала средства, но и давала льготные кредиты.

В 1990 году началось производство мебели. По условиям соглашения предполагалось, что технология производства и оборудование будут поставлены из Финляндии, а на должностях генерального директора, директора по экономике и директора по маркетингу будут финские специалисты. Первоначально даже начальниками цехов были только финны. Силь управленческий стиль был западным, санкции за нарушения были очень жесткими. Однако в системе налогообложения возникали проблемы. Российская схема имела отличия от финской.

Продажа мебели до 1990 года происходила через специализированные магазины. Своих магазинов фирма не имела. Торговая наценка 20% существенно

повышала цену, а прибыль оставалась в торговой сети. Фирма «Мебель» срочно начала приобретать помещения и организовывала в них свои салоны по продаже мебели.

С 1990 года российский рынок стал доступным для поставки товаров из-за рубежа. Крупные мебельные концерны из Италии, Германии, США поставляли комплекты мебели новейших образцов с использованием новых материалов и приспособленных к транспортировке и сборке на месте.

После успешных 1990 и 1991 годов начались экономические трудности. Выплата долгов, падение спроса на машины по заготовке леса сделали убыточным производство у финского учредителя. Загрузка мощностей к концу 1994 года у фирмы «Мебель» составляла только 50%. В 1995 году ее головное предприятие было продано и частично репрофилировано. Новые владельцы специализируются на производстве бумаги (90%). Они решили выйти из фирмы «Мебель». Сначала были выведены финские работники и предприятие целиком было передано российской стороне, а в 1996 году ушел финский генеральный директор и финская доля акций была объявлена к распродаже.

Новый генеральный директор подписал договор с финскими партнерами о поставке леса в Финляндию с участков фирмы «Мебель», где он будет использоваться для производства бумаги.

[Вернуться в содержание ЭУМК.](#)

Раздел 3. Материалы для проведения контроля знаний по дисциплине «Стратегический менеджмент»

3.1 Практические задания для проведения самостоятельных и контрольных работ

Задача 1. Компания «Оптико» производит и продает на рынке фотоаппарат Т22. Результаты деятельности компании за финансовый год представлены в таблице:

Показатели	Сумма, у. е.
Выручка	120 000
Основные материалы	40 000
Основная заработная плата производственных рабочих	24 000
Накладные расходы	36 000
Прибыль	20 000

На следующий год запланировано снизить отпускную цену Т22 на 10%, предполагая, что объем продаж при этом увеличится на 50%.

Предпосылки на будущий год:

- Цена на материалы, которые составляют половину (по стоимости) всех необходимых материалов, увеличится на 10%;
- Часовая тарифная ставка основных производственных рабочих вырастет на 5%;
- Структура накладных расходов:
 - 20 000 у. е. – постоянные затраты;
 - 10 000 у. е.– подконтрольные затраты;
 - 6 000 у. е. – затраты, изменяющиеся вместе с объемом производства;

Предполагается снижение подконтрольных затрат на 2 000 у. е.

Задание:

- Подготовить отчет, показывающий плановую операционную прибыль на следующий год;
- Рассчитать точку безубыточности и кромку безопасности для обоих лет;
- На какие вопросы должны ответить менеджеры, до того как они начнут выполнять запланированную программу расширения производства.

Задача 2. Отель “Эрис” состоит из трех подразделений: спальный корпус, бар-ресторан и конференц-зал. В течение последнего квартала выручка от реализации составила 300 000 у. е., а переменные затраты – 190 000 у. е. Постоянные затраты составляли – 65 000 у. е. Информация по подразделениям представлена в таблице:

Подразделения	Выручка, у. е.	Переменные затраты, у. е.
Спальный корпус	140 000	40 000
Ресторан	100 000	70 000
Конференц-зал	60 000	80 000
Итого	300 000	190 000

Задания.

1. Рассчитайте коэффициент выручки и начертите график прибыли и объема.
2. Рассчитайте коэффициенты выручки для каждого подразделения и начертите график прибыли и объема. Какие действия нужно предпринять на основании полученной и имеющейся информации.

Задача 3. Предприятие «Переход» желает максимизировать прибыль. Проведите анализ чувствительности по влиянию на прибыль цен, переменных затрат, постоянных затрат. Заполните таблицу:

Показатели	Первоначальный	Увеличение	Увеличение цены	Снижение перемен-	Снижение постоянных
------------	----------------	------------	-----------------	-------------------	---------------------

	план, у. е.	объема на 10%	на 10%	ных затрат на 10%	затрат на 10%
Выручка	500				
Переменные затраты	300				
Маржинальная прибыль	200				
Постоянные затраты	100				
Прибыль	100				
% изменений					

Задача 4. У фирмы «Макс» есть избыточные производственные площади, которые она может сдать в аренду соседней фирме за 10 000 у. е. в год.

Менеджер по сбыту хочет взять заказ на сумму 30 000 у. е.

Материал, который будет использован, первоначально стоил 12 000 у. е., но его рыночная стоимость 3 000 у. е.

Заработная плата основных рабочих, занятых на выполнении этого заказа, составит 15 000 у. е.

Переменные накладные расходы, затраты на энергию, транспортные расходы и другие составят 8 000 у. е.

Постоянные затраты распределяются на продукцию по правилу: 1 у. е. постоянных затрат на 1 у. е. затрат на основную заработную плату.

Стоит ли выполнять заказ?

Задача 5. Компания АВ Motors собирается закрыть свой завод в городе N, где изготавливались спортивные автомобили. Прежний постоянный покупатель спросил, не может ли он заказать одну последнюю машину, пока завод не закрылся.

- На складе накопились значительные запасы материалов для производства корпусов, первоначальная их стоимость 3 000 у. е., но продать их можно за 950 у. е.
- На складе лежит большой запас деталей мотора, первоначальная стоимость которых 2 200 у. е. Их можно перевезти на другой завод в город Z, что обойдется в 300 у. е. Ожидается, что завод в городе Z заплатит за эти детали 2 000 у. е.
- Заработная плата рабочих и переменные накладные затраты составят 2 800 у. е.

- Одного инженера из города Z нужно будет отправить в командировку на неделю (срок, необходимый для изготовления машины). Его заработная плата составит 300 у. е., командировочные - 400 у. е.
- Постоянные затраты возмещаются по ставке 2 у. е. на 1 у. е. прямых затрат.

Приняли бы Вы этот заказ, если цена составляет 7 000 у. е.?

Задача 6. АО «Вергилий» – среднее предприятие, работает более 15 лет. Предприятие производит пластиковые чашки, которые распространялись по всем республикам, ранее входившим в СССР.

Продукция предприятия достаточно высокого качества, но ниже, чем продукция Германии.

Заместитель генерального директора по финансам работает в этой должности 15 лет, хочет перенять западную технологию управления. Он внес несколько предложений для компании:

- Расчет себестоимости (затрат) –
в Беларуси, где имеется серьезная конкуренция, цена будет рассчитываться на основе прибыли
в России, на их основном рынке, возможно применение других методов ценообразования.
- Бюджет – подготовить бюджет для каждого подразделения.
- Сокращение затрат – производство неприбыльных продуктов должно быть сокращено, а штат сотрудников также сокращен на 25%.

АО «Вергилий» нуждается в улучшении качества своих продуктов. Следовательно, необходимо дополнительное инвестирование капитала, чтобы купить оборудование.

Определены два источника финансирования:

- Корпорация Нью-Йорк Инвестмент (ищет вложения собственного капитала в Беларусь);
- Национальный банк Республики Беларусь – желает предоставить заем на краткосрочной основе.

Финансовый отдел предприятия подготовил различные данные, которые будут использоваться для того, чтобы увеличить капитал.

Задание:

А. Завершить расчет коэффициентов.

В. Представьте себя на месте инвесторов.

Хотите ли Вы вложить/дать займы АО «Вергилий»?

Чем Вы обеспокоены больше всего?

Предоставьте перечень необходимой последующей информации.

С. Представьте себя на месте АО «Вергилий».

Почему Вам нужны инвестиции?

Имеется ли обеспечение вложений инвесторов?
Необходимые изменения в руководстве.

Баланс, у. е.

	Отчет	План (прогноз)
Активы		
Постоянные активы	500	500
Амортизация	300	304
	200	196
Текущие активы		
Запасы	361	435
Дебиторы	87	33
Кассовая наличность	0	4
	448	472
Всего активы	648	668
Текущие пассивы		
Кредиторы	156	160
Долгосрочные пассивы		
Долгосрочные займы	0	50
Чистые активы	492	458
Чистые фонды акционеров	492	458

Анализ коэффициентов	Отчет	План (прогноз)
Текущей ликвидности	2,9	3,0
Быстроты покрытия ликвидности	0,6	
Покрытия долга	24,1	31
Товарооборот	2 раза	1,6 раз
Период инкассирования дебиторов	44 дня	17 дней

Расчет прибылей и убытков, у. е.

	Факт	План (Прогноз)
Сбыт	741	682
Затраты на сбыт	<u>422</u>	<u>368</u>
Валовая прибыль	<u>319</u>	<u>314</u>
Продажные и общие расходы	275	300
Валовой доход от основной деятельности	<u>44</u>	<u>14</u>
Амортизация	8	4
Чистая прибыль от основной деятельности	<u>36</u>	<u>10</u>
Процент	28	20
Прибыль до налога	<u>8</u>	<u>(10)</u>
Налог	3	-
Прибыль после налога	<u>5</u>	<u>(10)</u>

Чистая прибыль -	1%	(1,5%)
Прибыль на заемный капитал	7%	2%

Задача 7. Стратегия завоевания рынка

Одна предпринимательская идея может захватить весь мир, даже изменить национальные привычки.

Рэй получил ресторан в наследство. Основной источник доходов – договор с банком, расположенным в соседнем доме, чьи сотрудники приходили в ресторан обедать. Первый месяц работы показал, что ресторан посещают не более 20% сотрудников банка. Рэй пригласил 10 человек и попросил их выяснить, где обедают служащие банка, и почему не идут в его ресторан.

Результаты исследований показали, что главной причиной было время, затрачиваемое на питание. Одни хотели успеть в обеденный перерыв решить еще и частные проблемы, другие – хотели легкого питания (Бутерброд и сок), за которым неудобно было идти в ресторан. «Быстрая еда» традиционно обеспечивалась людьми самостоятельно.

Нужно было перестраивать работу ресторана. Рэй решил сделать «быструю еду» предметом крупного бизнеса: пригласил консультационную фирму, занимающуюся организацией транспортных потоков на предприятиях, и заказал им проект планировки внутренних помещений ресторана. Ресторан был вновь открыт через год и три месяца (в марте 1955 г.).

Основные принципы работы ресторана Рэй сформулировал следующим образом: Ограниченное меню, Высококачественная еда, Невысокие цены, Быстрое обслуживание, Безупречная среда. Ресторан был назван «Мак», его девиз был

выбран «QSC&V» – quality, service, cleanness and value (качество, обслуживание, чистота и стоимость).

Успех был удивительным. Оборот ресторана вырос в 10 раз уже к концу 1955 года. Рэй начал строить сеть ресторанов. К 1983 году она насчитывала более 6000 ресторанов.

В 1967 году первый ресторан «Мак» был открыт за пределами США, в Канаде. К 1985 году зарубежные филиалы давали более одной пятой всех доходов.

Питание населения в различных странах характеризуется существенными национальными особенностями. Традиционный набор продуктов в ресторанах «Мак» не везде воспринимался однозначно, но, тем не менее, вкус к быстрой еде в других странах прививался быстрее, чем в США. Мировые продажи сети «Мак» увеличиваются ежегодно. Ежедневно более 18 млн. человек в более, чем 40 странах едят в ресторанах «Мак».

Деятельность менеджеров сети «Мак» характеризуется постоянными новациями. В 1985 году в сеть своих ресторанов корпорация ввела программу «Питание всей семьей». Дети не только приглашаются, но во многих ресторанах их занимают с помощью цветных карандашей и бумаги, игрушек или даже большого Мака, который может разговаривать на 20-ти языках.

Программа реклама постоянно финансируется. Особенно детально разрабатываются национальные особенности рекламы, местные темы и специфические условия конкуренции. Используются также благотворительные мероприятия.

Строя свою сеть, корпорация «Мак» сохраняет жесткое централизованное руководство и контроль из центра. Был отвергнут проект организации филиалов «Мак» в ряде восточных стран, где не допускается иностранное руководство в предпринимательстве. «Все либо ничего». Этот принцип Рэй заложил в устав своего дела. Однако в Европе были организованы совместные предприятия с долей уставного капитала у местных предпринимателей до 40%. Управленческий контроль дополнялся контролем над набором продуктов. Только в небольших пределах допускается экспериментировать с меню. В Японии гамбургеры меньше, так как рассматриваются как легкая закуска. Некоторые немецкие рестораны подают пиво, некоторые французские рестораны – вино. Некоторые дальневосточные рестораны «Мак» предлагают восточную лапшу. Но эти новые пункты меню не должны подрывать уже существующие.

«Мак» везде сохраняет фирменный стиль в оформлении, планировке залов, одежде обслуживающего персонала. Рекламный знак «Мак» узнается издалека и обещает некое основное меню и QSC&V в любом ресторане. Его продукты, процедуры торговли и приготовления, а также кухонное оборудование стандартизированы и строго контролируются.

Рестораны-филиалы в обязательном порядке контролируются назначаемым директором из США, управляются местными менеджерами и обслуживаются местным персоналом. На первом этапе работы филиала в состав персонала включается специальная бригада – «летучие специалисты». Владельцы и

менеджеры филиала обязаны пройти обучение в университете под Чикаго. Специальный диплом или сертификат необходимы для допуска к работе в ресторанах «Мак».

«Мак» гарантирует совместимые продукты питания, контролирует каждую стадию заготовки, обработки и распределения продуктов.

«Мак» использует одинаковую конкурентоспособную политику в каждой стране. Рестораны открываются большой рекламной презентацией.

Корпорация «Мак» завоевала большую долю рынка быстрой еды, но ее американские и новые местные конкуренты быстро входят на рынок. В розничной продаже появились новые продукты типа «сухой суп в чашке», малопорционные соки. В офисах новых учреждений оборудуются комнаты для питания, оснащенные современным оборудованием. Быстрая еда стала объектом медиков, которые отмечают ряд отрицательных последствий. Повысился интерес к небольшим ресторанам на 10-15 мест.

Задача 8. Выбор варианта продукции

Крупнейшая фирма, успешно работая более 10 лет, вдруг увидела перед собой пропасть.

Доминион моторс (ДМК) имеет более 50% рынка на двигатели для перекачки нефти из скважин на нефтяных месторождениях на севере Канады.

В начале 1985 года ДМК угрожала потеря этого рынка в связи с испытаниями, проведенными Хамилтон Ойл Компани (ХОК) – владельцем более 30% действующих скважин. Испытания показали, что двигатели ДМК уступают двигателям Спартан Моторс Лимитед и Универсал Мотор Компани Канады. В марте 1985 года перед ДМК встала проблема: как сохранить свою долю рынка.

Номенклатура:

Двигатели в диапазоне;

Регулирующее оборудование и защита для приборных досок;

Пульты управления и приборные доски для двигателей.

В 1984 году сбыт ДМК равнялся 323 млн. долл., в том числе по группам:

Группа изделий	Сбыт	
	млн. долл.	штук
Пульты управления и приборные доски	72	
Двигатели мощностью менее одной л.с.	126	500 000
Двигатели мощностью 1 – 200 л.с.	85	22 000
Двигатели мощностью 250 – 2000 л.с.	40	700

Продажи

- Непосредственно изготовителям оборудования – 40%;
- Крупным промышленным пользователям – 40%;
- Оптовым фирмам для перепродажи – 20%.

Скидки для разных классов покупателей представлены в таблице:

Покупатель	Скидка, %
Изготовители оборудования	45
Оптовые фирмы	40
Крупные пользователи	38
Мелкие пользователи	25

Анализ рынка.

Крупные нефтяные месторождения были открыты в северной Канаде в конце 1973 года. К 1984 году на этих месторождениях было около 5500 действующих скважин. Сотни нефтяных компаний действовали в регионе, но 25 компаний имело более 50 скважин.

Согласно промышленным оценкам на 80-е годы в среднем 1000 новых скважин будет пускаться в действие каждый год. Однако оценщики указывали на трудность составления подобных прогнозов. Сбыт на этом рынке носит сезонный характер. Более 80% продаж производится в период с апреля по сентябрь.

Конкуренты ДМК: вышеназванные изготовители двигателей и ряд зарубежных фирм (британские, немецкие, японские). Все канадские изготовители придерживались одинаковых систем ценообразования. Зарубежные конкуренты продавали по ценам на 10-12% ниже канадских цен.

Торговые представители ДМК пробовали продавать двигатель и блоки управления в комплекте. Однако клиенты с нефтяных месторождений покупали двигатель у одного изготовителя, а блоки управления у другого. Большинство конкурентов ДМК не поставляли регулирующее оборудование для двигателей. Основными конкурентами в этой сфере были изготовители регулирующего оборудования.

С 1973 по 1984 гг. ДМК обеспечила около 15% блоков управления и блоков для приборных досок, применяемых на нефтяных скважинах.

- Обычная система перекачки, установленная для подачи нефти из апробированной скважины, стоит около 34 000 долларов.

- Приблизительно 5 000 долларов из этой суммы вкладывалось в электрификацию перекачивающей установки (двигатель, рычаги управления, электропроводка, установка и т.д.).

- На двигатель приходится приблизительно одна треть инвестиций от 5 000 долларов. И столько же на блоки для приборных щитов.

В крупных канадских нефтяных компаниях производство нефтепродуктов (извлечение нефтепродуктов из земли) разделяется с обработкой (превращением нефтепродуктов в бензин и смазочные материалы) и маркетингом. Производственная структура включает промысловиков, инженеров, снабженцев, геологов и администрацию.

Небольшие компании имеют более простую организацию. Самые маленькие компании часто владеют только одной буровой. Эти компании не занимаются переработкой. Они обычно придерживаются промышленных стандартов при приобретении оборудования и часто следуют примеру больших компаний в политике закупок и выборе оборудования.

Около 80% двигателей, проданных с 1973 г. для перекачивания нефти из скважин, соответствовали стандартам НАИЭО на 10 л.с. конструкции С. (высокий пусковой крутящий момент, низкий пусковой ток, полностью закрытые блоки с вентиляционным охлаждением и влагонепроницаемой изоляцией). Остальные 20% сбыта составляли двигатели того же типа, но иной номинальной мощности.

Соблюдение стандартов было сугубо добровольным.

Глубина бурения, вязкость нефти, содержание воды в выкачиваемой жидкости, подземное давление и объемы добычи на северо-канадских месторождениях, контролируемое правительством определили тип двигателя. Одним из особенно важных факторов были низкие зимние температуры, для которых требовался двигатель в высоком пусковом крутящем моментом. Чтобы обеспечить высокий пусковой момент многие нефтяные компании использовали двигатели в 10 л.с., хотя они и были более мощными, чем было нужно для перекачки нефти на поверхность. На практике это называлось «работать с превышением мощности».

В 1984 году компании, обеспечивающие нефтяные месторождения энергией, сделали два объявления, которые могли повлиять на характеристики двигателей для перекачки нефти из скважин:

1. изменили тарифную ставку (установлена градуированная):

Мощность установки, л.с.	Месячный тариф, долл./л.с.
5	25,0
7 ½	21,50
10	20,00

2. потребовали, чтобы нефтедобывающие компании прекратили работать с превышением мощности и привели уровень потребления энергии в соответствие с

мощностью их установок. Однако не был указан размер штрафа за превышение мощности.

После этих объявлений Джон Бриджис начал полевые испытания двигателей для перекачки нефти. Цель испытаний – определить характеристики двигателя, который мог бы использоваться наиболее экономно, т.е. определить мощность, максимальный пусковой крутящий момент для запуска качающихся блоков при низких зимних температурах. Испытания завершены в начале 1985 года.

Результаты Бриджиса:

- Требования для подъема жидкости предписывали использование двигателя мощностью 3-5 л.с.;
- Пусковой крутящий момент, превышающий 70 фунто-фут, запустит качающиеся блоки даже при температуре -20°C ;
- Для такого пускового момента необходим двигатель в $7\frac{1}{2}$ л.с.;
- Двигатель мощностью $7\frac{1}{2}$ л.с., выпускаемый Спартан, имеет самый высокий пусковой крутящий момент (см. приложение 1).

Работники ДМК были крайне озабочены. Хамилтон была единственной фирмой на канадских месторождениях, которая имела в штате конструкторов электрического оборудования. Большинство специалистов ДМК считали, что у них нет возможности удержаться на рынке оборудования для перекачки нефти из скважин, если они не ответят на вызов Бриджиса.

Выбор 1.

Необходимо занять конкурентоспособную позицию: снизить цену на двигатель в 10 л.с., изготавливаемый ДМК, до уровня цены на блок мощностью в $7\frac{1}{2}$ л.с.

Применение двигателя мощностью в 10 л.с. все еще продолжает быть приемлемым на короткий период времени, поскольку экономия от использования двигателя в $7\frac{1}{2}$ л.с. невелика, и еще ни одна компания не была оштрафована за поддержание низкого коэффициента электрической мощности (см. приложение 2).

Некоторые специалисты считали, что нет необходимости снижать цену на двигатели в 10 л.с., пока нет очевидных препятствий.

Выбор 2.

Изменить конструкцию настоящего двигателя в $7\frac{1}{2}$ л.с. с целью придать ему пусковой крутящий момент равный или превышающий крутящий момент двигателя, изготавливаемого Спартан. В тоже время ДМК будет продолжать продавать свой двигатель в $7\frac{1}{2}$ л.с. с пусковым моментом 89 фунто-фут тем заказчикам, которые не нуждаются или не заинтересованы в высоких пусковых крутящих моментах.

Начальные изыскания открыли два способа увеличить пусковой крутящий момент:

- пусковой крутящий момент в 105 фунто-фут может быть получен за счет модификации внутренних элементов двигателя в 7 ½ л.с. (монтажные размеры остаются прежние). Однако рабочая температура будет превышать стандартную и придется применять изоляционные материалы. Изготовление такого двигателя обойдется в 790 долл.
- второй способ получения подобного пускового крутящего момента заключался в использовании корпуса двигателя большего размера. Специалисты ДМК считали, что монтажные размеры не были важны в использовании двигателей для перекачки нефти из скважин, а также такой двигатель получит большее признание, чем тот, который будет превышать стандарты по максимально допустимому подъему температуры. Изготовление такого двигателя обойдется в 867 долл.

Ни один из этих способов не потребует дополнительных инвестиций.

Отгрузку модифицированного двигателя можно начать приблизительно через три месяца.

Специалисты считали, что за счет «нагрева» ДМК получит двигатель, имеющий самый высокий пусковой крутящий момент из всех предлагаемых двигателей в 7 ½ л.с. Однако такой шаг может спровоцировать войну за крутящий момент, что приведет к разбалансированным конструкциям двигателей. Заказчики придут в замешательство.

ДМК всегда придерживался политики поддержки стандартов промышленности. Компания имеет великолепное оборудование для проведения испытаний, что позволило инженерам создать двигатели, которые по своим характеристикам близки к стандартам, и таким образом, сократить расходы.

Выбор 3.

Создание двигателя, специально предназначенного для рынка оборудования для перекачки нефти из скважин как единственный способ восстановить лидерство по изготовлению эффективного продукта. Испытания показали необходимость специального двигателя с рабочими характеристиками как у агрегата в 5 л.с., но с пусковым крутящим моментом как у двигателя в 10 л.с. Такой двигатель превысит минимальные спецификации НАИЭО.

Предварительные исследования показали, что изготовление такого двигателя обойдется примерно в 665 долл., продавать его можно будет по цене в 1045 долл. Чтобы у ДМК было ценовое преимущество перед конкурентами, производящими двигатели в 7 ½ л.с., необходимо, чтобы цена на него была ниже цены на двигатель общего назначения в 7 ½ л.с. Считалось, что инвестиций в 75 000 долл. будет достаточно для конструирования и проведения испытаний. Первый двигатель можно будет запустить в производство через четыре-пять месяцев.

Специалисты считали, что конкурентное преимущество будет продолжаться длительное время. ДМК с такими двигателями сможет увеличить свою долю рынка приблизительно до 60%.

За несколькими исключениями канадская промышленность по изготовлению двигателей придерживалась выпуска двигателей общего назначения, унифицированных для различного использования. Как правило, их рабочие характеристики превышали специфические требования какого-то конкретного применения. Некоторые специалисты промышленности считали, что такая философия (основанная на стандартах НАИЭО) являлась спасением канадской промышленности по изготовлению двигателей. Специалисты указали, что канадский рынок двигателей в 10 раз меньше рынка в США и, что с экономической точки зрения очень трудно обосновать массовое производство двигателей специального назначения. Изготовители сосредоточили силы на производстве стандартных двигателей общего назначения с тем, чтобы достичь издержек на единицу продукции, которые могли бы конкурировать с издержками на импортируемые двигатели.

Выбор 4.

Несколько членов администрации ДМК считали, что заключения Бриджиса были не совсем аккуратными. Они считали, что вначале следует попробовать сделать другие выводы на основании проведенных результатов.

Некоторые специалисты ДМК, знавшие вице-президента компании Хамилтон лично, считали, что могут обратиться к нему за советом. Эти специалисты указали, что все двигатели в 7 ½ л.с., прошедшие испытания, имели пусковой крутящий момент выше 80 фунто-фут (Таблица 1) и поэтому должны были быть удовлетворительными, поскольку пусковой крутящий момент в 70 фунто-фут может не выдержать в холодную погоду.

Бриджис вероятно полагал, что поскольку пусковой крутящий момент являлся самой важной чертой двигателя для перекачки нефти из скважин, то эта величина должна быть как можно больше. Его первый выбор пал на двигатель компании Спартан, поскольку у него был самый высокий пусковой крутящий момент. Большинство специалистов ДМК считали, что случаи, когда крутящий момент в 80 фунто-фут не заведет двигатель, будут чрезвычайно редки, но, как выразился один специалист: «Инженеры любят запасы, независимо от того, используют они их или нет».

Все специалисты ДМК были обеспокоены тем, что, хотя Бриджис начал свои испытания в октябре 1984 года, они ничего не знали о них до мая 1985 года. Многие считали, что нынешняя проблема никогда не возникла бы, если бы они знали об испытаниях Бриджиса, когда он их только начал. Большинство

специалистов не были склонны поощрять тенденцию на производство двигателей специального назначения, однако, считали, что когда заказчик пытается точно определить свои потребности в двигателях, персонал ДМК должен соответственно реагировать, чтобы в последствии компания оказалась конкурентоспособной.

Некоторые специалисты считали, что персоналу ДМК следует начать определять потребности и других участков рынка (учитывая, что заказчик может и сам провести исследования). Такие исследования могут рассматриваться как долгосрочная инвестиция. Однако, такие исследования потребовали бы дополнительного набора специалистов.

Заводская себестоимость включает живой труд, материалы и переменные расходы.

Общая стоимость включает постоянные накладные расходы, проектно-конструкторские работы, транспорт, услуги по реализации, рекламу, административные расходы и амортизационные отчисления. Не включает в себя сбор за продажу (8% от продаж) или транспортные затраты (2% от продаж).

Таблица 1 - Максимальный пусковой крутящий момент двигателей, испытанных Хамилтон Ойл Компани (в фунто-фут)

Мощность	Пусковой крутящий момент			Миним. пусковой крутящий момент согласно стандартам НАИЭО
	Спарган	Универсал	Доминион	
5	68	65	60	57,7
7 ½	102	97	76,5	76,5
10	110	109	101,5	101,5

Таблица 2 - Себестоимость и цены на небольшие электродвигатели, изготавливаемые ДМК, долл.

Мощность	Заводская себестоимость	Общая стоимость	Прейскурантная цена	Цена для торговых
5	511,53	571,20	1685	1045
7 ½	663,51	714,00	1940	1200
10	816,00	907,80	1550	1580
15	1229,10	1371,90	3725	2310

Задание.

1. Сделать сравнение конкурирующих видов двигателей.
2. Составить перечень параметров, характеризующих виды двигателей (конструктивных, потребительских).
3. Определить состав элементов затрат (текущих и единовременных), связанных с видами двигателей.

4. Составить таблицу логической связи конструктивных и потребительских параметров двигателей.
5. Сопоставить варианты (и подварианты) действий фирмы ДМК.
6. Выделить экономические и организационные признаки, характеризующие варианты действий фирм.
7. Проанализировать последствия по вариантам действий фирмы ДМК.
8. Выделить виды риска, связанные с вариантами действий фирмы ДМК.
9. Составить последовательность вариантов действий фирмы по мере роста риска (по риску достижения планового объема продаж, по риску достижения проектных характеристик, по риску достижения планового размера расходов).
10. Построить по вариантам действий фирмы возможные потоки доходов и расходов фирмы ДМК.
11. Предложить рекомендации для руководства ДМК.

3.2 Методические указания по выполнению курсовой работы

Стратегический менеджмент представляет собой важную составляющую жизни современной организации. Определение стратегии зависит от конкретной ситуации, в которой она находится. Однако существуют некоторые общие подходы к формулированию стратегии и общие черты, присущие стратегиям вообще. В самом общем виде стратегия - это генеральное направление действия организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к цели. При определении стратегии необходимо решить три основные проблемы, определяющие положение организации на рынке: какой бизнес прекратить; какой бизнес продолжить; в какой бизнес перейти. Это означает, что стратегия базируется на том, что организация делает и чего не делает, и определяет, что более важно и что менее важно в осуществляемой организацией деятельности.

Единой стратегии для всех организаций не существует. Каждая организация уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждой организации свой, т.к. зависит от позиции организации на рынке, динамики ее развития, потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого товара или оказываемых услуг, состояния экономики, культурной среды и т.д.

Цель написания курсовой работы – изучить процесс формирования стратегии организации, для чего необходимо решить следующие задачи:

1. охарактеризовать организацию и осуществить ее диагностику во внешней и внутренней среде;
2. позиционировать исследуемую организацию на рынке;
3. осуществить формулирование и выбор оптимальной стратегии;
4. разработать сценарий реализации стратегии, дополнив его программой мероприятий реализации функциональной стратегии и финансовой программой.

Содержание и порядок выполнения работы

1. ДИАГНОСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. На основе данных варианта¹ (Приложение А) самостоятельно задать и охарактеризовать исследуемую отрасль в Республике Беларусь и выпускаемый продукт (услугу)

1.2. Описать текущее внутреннее состояние организации и ее внешнее окружение (недостающие информацию о внешней и внутренней среде задать, ориентируясь на современное состояние экономики Республики Беларусь),

1.3. Провести диагностику внешней и внутренней среды организации применив SWOT-анализ, заполнить 4 матрицы с комментариями и выводами (порядок заполнения изложен в методике анализа среды).

Методика анализа среды.

а) Диагностику дальнейшей внешней среды провести с использованием PEST-анализа (см. Рисунок 1)

Диагностика проводится с учетом влияния факторов на все аналогичные организации.

Анализ внешней среды помогает контролировать внешние по отношению к фирме факторы, получить важные результаты (время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз, время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств и время на разработку стратегий). Для этого необходимо выяснить, где находится организация, где она должна находиться в будущем и что для этого должно сделать руководство.

• **Экономические факторы.** Некоторые факторы в экономической окружающей среде должны постоянно диагностироваться и оцениваться, т.к. состояние экономики влияет на цели фирмы. Это темпы инфляции, международный платежный баланс, уровни занятости и т.д. Каждый из них может представлять либо угрозу, либо новую возможность для организации.

Политика (P)	Экономика (E)
9. стабильность власти	8. характеристика экономической ситуации
10. группы лоббирования и их влияние	9. инфляция
11. выборы органов власти	10. динамика курса иностранных валют
12. изменение законодательства	11. экспортно-импортная политика по продукту организации
13. государственное регулирование международной торговли	12. природные ресурсы, производительность труда
14. антимонопольные законы	13. уровень безработицы
15. правовое регулирование найма,	

¹ Допускается использовать исходные данные реальной организации – фиксируется в листке задания на выполнение курсовой работы.

регулирования и оплаты труда 16. контроль цен и зарплаты	14. основные внешние издержки для организации
Социум (S)	Технологии (Т)
7. изменение в базовых ценностях 8. изменение в уровне и стиле жизни 9. экологический фактор 10. отношение к отдыху и труду 11. изменение к структуре доходов 12. демографические изменения	7. государственная технологическая политика 8. тенденции в НИОКР 9. новые патенты 10. скорость изменений и адаптаций новых технологий 11. новые продукты 12. технология новшества в отношении продуктовой организации

Рисунок 1 –PEST – анализ дальней внешней среды

- Факторы социального поведения. Эти факторы включают меняющиеся отношения, ожидания и нравы общества (роль предпринимательства, роль женщин и национальных меньшинств в обществе, движение в защиту интересов потребителей).

- Технологические факторы. Анализ технологической среды может по меньшей мере учитывать изменения в технологии производства, применение ЭВМ в проектировании и предоставлении товаров и услуг или успехи в технологии средств связи. Руководитель любой фирмы должен следить за тем, чтобы не подвергнуться “шоку будущего”, разрушающего организацию.

Также следует учитывать рыночные факторы. Рыночная среда представляет собой постоянную опасность для фирмы. К факторам, воздействующим на успехи и провалы организации, относятся распределение доходов населения, уровень конкуренции в отрасли, изменяющиеся демографические условия, легкость проникновения на рынок.

б) Диагностику ближней внешней среды начать с оценки отрасли (темпы, динамика и др.) и конкурентов, далее исследовать влияние других стейхолдеров на деятельность организаций.

Любая организация должна исследовать действия своих конкурентов: анализ будущих целей и оценка текущей стратегии конкурентов, обзор предпосылок в отношении конкурентов и отрасли, в которой функционируют данные компании, углубленное изучение сильных и слабых сторон конкурентов.

При анализе отраслевой прибыльности (или привлекательности) можно учитывать следующие факторы: 1) влияние покупателей, 2) влияние поставщиков, 3) конкуренцию, 4) возможность обращения потребителей к субститутам (заменителям) и 5) опасность появления новых конкурентов (см. Рисунок 2).

Оценивая силу каждого из пяти факторов, можно понять структуру среднеотраслевой прибыльности и прогнозировать ее изменения.

Так, например, влияние покупателей может быть невелико, поскольку потребители покупают продукт (услугу), не глядя на цены. Соответственно и производители производят продукцию (услугу), не заботясь о том, сколько за нее заплатит потребитель. Возможность обращения к субститутам может оказаться небольшой в случае отсутствия возможности обойтись вовсе без продукции или найти других поставщиков малопривлекательна по сравнению с использованием конкретной эффективной продукции (услуги). Влияние поставщиков также не сказывается, поскольку нужные ингредиенты имеются на рынке в изобилии. Острота конкуренции ограничивается тем, что каждая организация работает в своей нише, защищаясь от конкуренции патентами. Опасность появления новых конкурентов практически устраняется не только патентной защитой, но и сложностью получения разрешений на производство новых видов продукции, а также трудностью создания эффективной сети сбыта.

Другой пример: в отрасли грузовых автоперевозок, приходится иметь дело с крупными влиятельными покупателями, чувствительными к изменению цен и способными легко переключаться на других перевозчиков. Поставщиками этих услуг являются крупные компании - производители грузовиков и водители-дальнобойщики, объединенные в мощные профсоюзы. Перевозки грузов по железным дорогам и по воздуху представляют собой весьма реальные субституты. Конкуренция достаточно ожесточенная из-за множества соперников. Для входа на отраслевой рынок достаточно, например, взять в аренду грузовик, хотя при этом не приходится рассчитывать на значительную прибыль.

Барьеры для доступа компании в отрасль

- экономия на масштабах производства
- дифференциация продукции
- известность торговой марки
- расходы на изменение отраслевого профиля
- потребность в капитале
- доступ к сетям распределения
- абсолютные стоимостные преимущества
- наличие диаграммы изменений
- доступ к сырьевым ресурсам
- наличие продукта с низкой себестоимостью
- государственная политика
- ожидания заказчика

Источники влияния поставщиков

- дифференциация сырья
- стоимость переключения на других поставщиков
- наличие субститутов сырья
- рыночная концентрация поставщиков
- значение объема сбыта для поставщиков
- издержки, связанные со всеми закупками в отрасли
- влияние сырья на издержки или дифференциацию продукции
- возможности интеграции отраслевых фирм с

**НОВЫЕ
КОНКУРЕНТЫ**

*Угроза
появления новых
конкурентов*

**ОТРАСЛЕВЫЕ
КОНКУРЕНТЫ**

*Возможность
применения*

СУБСТИТУТЫ

Факторы, стимулирующие обращение покупателей к субститутам

- относительно низкие цены субститутов
- небольшая стоимость переключения на субституты

Факторы остроты конкуренции

- отраслевой рост
- постоянные издержки/добавленная стоимость
- появление избыточных мощностей
- дифференциация продукции
- известность торговой марки
- расходы на освоение конкурирующей продукции
- концентрация и равновесие
- информационные проблемы
- разнообразие конкурентов
- влиятельные клиенты корпорации
- барьеры на выход из отрасли

влияние покупателей

ПОКУПАТЕЛИ

Источники влияния покупателей Факторы рыночной силы покупателей

- степень концентрации отраслевых фирм и покупателей
- объемы закупок
- стоимость переключения для покупателей и для отраслевых фирм
- информированность покупателей

Чувствительность цен

- колебания цен на все закупки в отрасли
- ценовая дифференциация продукции
- известность торговой марки
- влияние на качество

Рисунок 2. Пять факторов, определяющих величину отраслевой прибыльности

Главное в анализе – прогноз и оценка тенденций. Необходимо рассмотреть действующие тенденции и возможные изменения, чтобы проанализировать, как они могут повлиять на будущую прибыльность. Если, к примеру, в настоящее время влияние поставщиков и покупателей незначительно, но быстро растет, можно ожидать, что в будущем отрасль станет менее прибыльной. Соответственно конкуренция будет острее, разве что компания сумеет найти для себя сегмент, малодоступный для конкурентов.

Анализ перспектив развития отрасли может помочь в выявлении отраслевых сегментов, в которых следует ожидать существенного снижения прибыльности.

Таким образом, анализ внешней среды позволяет организации создать перечень опасностей и возможностей, с которыми она сталкивается в этой среде. Для успешного же планирования руководство должно иметь полное представление не только о существенных внешних проблемах, но и о внутренних потенциальных возможностях и недостатках организации.

Факторы, полученные в результате исследования дальней и ближней внешней среды отметить в основной матрице в качестве возможностей и угроз (Рисунок 3).

Внутренние сильные стороны организации	Внутренние слабые стороны организации
<ul style="list-style-type: none"> ▪ достаточные финансовые ресурсы ▪ хороший имидж среди покупателей ▪ преимущество в себестоимости ▪ проверенная администрация 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ нет четкого стратегического направления ▪ устаревшее оборудование ▪ слабый имидж на рынке ▪ отставание в научных разработках
Внешние возможности	Внешние угрозы
<ul style="list-style-type: none"> ▪ новые технологии ▪ прямая или обратная интеграция ▪ снятие барьеров к привлекаемым новым рынкам 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ вступление на рынок дешевого иностранного конкурента ▪ изменение потребностей и вкусов потребителей ▪ негативные сдвиги в курсе обмена валюты

Рисунок 3 - Матрица SWOT-анализа (пример)

с) Диагностика внутренней среды организации (управленческий анализ или исследование внутренних факторов организации).

Необходимо выяснить, обладает ли исследуемая организация внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, и существуют ли у нее слабые стороны, которые могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями (управленческий анализ). Проводится оценка функциональных зон организации, для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон. В обследование входят такие функции, как маркетинг, финансы и бухгалтерский

учет, операции (производство), персонал (человеческие ресурсы), культура и имидж организации. При обследовании функции маркетинга необходимо обратить внимание на семь областей анализа:

- конкурентоспособность и желаемая доля рынка в процентах к его общей емкости, являющаяся существенной целью для организации;
- разнообразие и качество ассортимента изделий, которые постоянно контролируются и оцениваются высшим руководством;
- рыночная демографическая статистика, контроль за изменениями на рынках и в интересах потребителей;
- рыночные исследования и разработки новых товаров и услуг;
- предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов, являющееся одним из слабых мест в предпринимательстве;
- эффективный сбыт, реклама и продвижение товара (агрессивная, компетентная группа сбытовиков может оказаться самым ценным состоянием фирмы; творчески направленная реклама и продвижение товара служит хорошим дополнением к ассортименту изделий);
- прибыль, анализ финансового состояния;
- выявить уже имеющиеся потенциальные внутренние слабости организации по сравнению с ее конкурентами.

Весьма важным для длительного выживания организации является непрерывный анализ управления операциями. В ходе обследования сильных и слабых сторон функции управления операциями следует обратить внимание на следующие вопросы:

- Может ли организация продавать товары или услуги по более низкой цене, чем ее конкуренты? Если нет, то почему?
- Какой доступ организация имеет к новым материалам? На каких поставщиков она завязана, количество поставщиков?
- Какое оборудование в организации?
- Рассчитаны ли закупки на снижение величины материальных запасов и времени реализации заказа? Существуют ли адекватные механизмы контроля над входящими материалами и выходящими изделиями?
- Подвержена ли продукция организации сезонным колебаниям спроса? Если так, то как можно исправить существующую ситуацию?
- Может ли организация обслуживать те рынки, которые не могут обслужить ее конкуренты?
- Обладает ли организация эффективной и результативной системой контроля качества? Насколько эффективно спланирован и спроецирован процесс производства?

При анализе человеческих ресурсов необходимо учитывать: тип сотрудников, компетентность и подготовка руководства, систему вознаграждений, преемственность руководящих должностей, подготовку и повышение

квалификации сотрудников, потери ведущих специалистов и их причины, качество изделий и работу сотрудников.

Культура организации (атмосфера или климат в организации) используется для привлечения работников отдельных типов и для стимулирования определенных типов поведения. Имидж организации создается с помощью сотрудников, клиентов и общественного мнения. Культура и образ подкрепляются или ослабевают под действием репутации организации.

Для четкого понимания позиции организации на рынке и дальнейшего выбора или корректировки стратегии необходимо оценить сильные и слабые стороны организации в контексте SNW-анализа, рассматривая позицию N как нейтральную (среднерыночную). На основании проведенного анализа заполнить Таблицу 1 и сделать соответствующие выводы.

Таблица 1 – SNW-анализ внутренней среды организации.

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
		S сильная	N нейтральная	W слабая
1				
2				

d) На основании SWOT-анализа заполнить основную матрицу. Примерный набор характеристик внешней и внутренней среды организации, разработанный Томпсоном и Стрикландом, приведен в Приложении Д.

e) После того, как заполнены все поля матрицы SWOT, наступает этап установления связей между ними. Для этого составляется матрица слияния SWOT (Рисунок 4).

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	ПолеС ИВ	ПолеС ИУ
Слабые стороны	ПолеС ЛВ	ПолеС ЛУ

Рисунок 4 - Матрица слияния SWOT

На пересечении разделов образуются четыре поля, которые характеризуются следующим образом:

СИВ (сила и возможности)

СИУ (сила и угрозы)

СЛВ (слабость и возможности)

СЛУ (слабость и угрозы)

В каждое из указанных полей необходимо вписать парные комбинации, которые должны быть учтены при разработке стратегии развития организации.

поле СИВ следует разрабатывать стратегию использования сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде.

Поле СЛВ – за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости.

Поле СИУ – использование силы организации для устранения угроз.

Поле СЛУ – избавиться от слабых сторон и попытаться предотвратить возникшую угрозу.

Следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Удачно предотвращенная угроза может создать у организации дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

f) Для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на **матрице возможностей** (Рисунок 5).

	Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние
Высокая вероятность	BC	BU	BM
Средняя вероятность	CC	CU	CM
Низкая вероятность	NC	NU	NM

Рисунок 5 - Матрица возможностей SWOT

Матрица строится следующим образом:

сверху отражается степень влияния возможности на деятельность организации (сильное, умеренное, малое);

сбоку указывается вероятность того, что организация сможет воспользоваться возможностью (Высокая вероятность, средняя, низкая).

Полученные внутри матрицы 9 полей возможностей имеют разное значение для организации.

Поля BC, BU, CC – имеют большое значение для организации, их необходимо обязательно использовать.

Поля CM, NU, NM – практически не заслуживают внимания организации.

После экспертной оценки все имеющиеся возможности записываются в соответствующие поля матрицы.

В отношении возможностей, попавших на оставшиеся поля, руководство должно принять позитивное решение об их использовании, если у организации имеется достаточно ресурсов.

g) Для оценки угроз применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на **матрице угроз** (Рисунок 6):

	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая вероятность	ВР	ВК	ВТ	ВЛ
Средняя вероятность	СР	СК	СТ	СЛ
Низкая вероятность	НР	НК	НТ	НЛ

Рисунок 6 - Матрица угроз SWOT

Матрица строится следующим образом:

Сверху отражаются возможные последствия для организации, к которым может привести реализация угрозы, сбоку указывается вероятность того, что угроза будет реализована.

Все выявленные на предыдущем этапе угрозы записывают в соответствующие поля.

Те угрозы, которые попадают на поля ВР, ВК, СР представляют очень большую опасность для организации и требуют немедленного и обязательного устранения.

Угрозы, попавшие на поля ВТ, СК, НР также должны находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранены в первую очередь.

Поля НК, СТ, ВЛ – требуется внимательный подход.

Оставшиеся угрозы – не следует выпускать из внимания и следить за их развитием.

1.4. На основании проведенного анализа необходимо сформулировать миссию организации, выявить проблемы, определить цель (примеры целей см. **Таблица Б.1.** Приложения Б). Провести необходимую реструктуризацию цели (построить дерево целей).

Разработка миссии требует знания отрасли, в которой действует компания или в которую она собирается войти, понимания происходящих макроэкономических и политических процессов в стране и регионе, определяющих условия предпринимательской деятельности, а также учета особенностей внутренней среды организации. В тоже время миссия во многом определяется интуицией руководителя организации. Она формализует и актуализирует его стратегическое видение.

Миссия может быть сформирована в виде одного предложения (или даже отдельного слогана), но нередко миссия представляет собой многостраничный программный документ.

При самом обобщенном и в то же время при самом углубленном понимании роль миссии организации состоит в том, что она как бы устанавливает связку, ориентирует в едином направлении интересы и ожидания тех людей, которые воспринимают организацию изнутри, и тех, кто воспринимает организацию извне. В широком понимании миссия - это философия и предназначение, смысл существования организации.

Философия организации определяет ценности, убеждения и принципы, в соответствии, с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность. Предназначение определяет действия, которые организация намеревается осуществлять, и то, какого типа организацией она намеревается быть. Философия организации редко меняется. Что касается второй части миссии, то она может меняться в зависимости от глубины возможных изменений в организации и в среде ее функционирования.

вырабатываться с учетом следующих пяти факторов:

- история фирмы, в процессе которой вырабатывалась философия фирмы,

формировался ее профиль и стиль деятельности, место рынку и т.п.;

- существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;
- состояние среды обитания организации;
- ресурсы, которые она может привести в действие для достижения своих целей;
- отличительные особенности, которыми обладает организация.

Требования, предъявляемые к целям организации.

- Цель должна быть сформулирована в терминах достижения. То есть основную роль в ней должен играть глагол в действительном залоге. Например, «сделать», «достигнуть», «стать».

- Достижение цели сделает компанию и людей, в ней работающих, абсолютно уникальными. Этому правилу, например, отвечает цель «стать абсолютным лидером в каком-то сегменте рынка».

- Цель достижима «в принципе».

- Цель не противоречит моральным ценностям сотрудников. Именно поэтому такая высокая текучесть кадров в таких сегментах бизнеса, как сетевой маркетинг и продажа тайм-шеров (тайм-шер – продажа в собственность какой-либо недвижимости, обычно апартаментов в курортных местах, по принципу «разделённого времени»).

- Цель нравится людям, они считают её достойной.

1.5. На основании проведенного анализа выделить конкурентные преимущества организации и ключевые факторы успеха.

1.6. Позиционировать организацию на рынке на основании одной из матриц: Мак-Кинси, Модель ADLLC (методика использования матриц представлена в Приложении Е и Приложении Ж).

2. ОПИСАНИЕ И ВЫБОР СТРАТЕГИИ

2.1. Предложить и описать три альтернативные стратегии для достижения цели (некоторые типовые варианты бизнес-стратегий приведены в Приложении В).

Для каждой организации возможны четыре основные стратегические альтернативы: ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание этих стратегий. Ограниченного роста придерживаются многие организации в развитых странах. К стратегии сокращения прибегают чаще всего в том случае, когда показатели деятельности организации продолжают ухудшаться, при экономическом спаде или просто для спасения организации. Стратегии сочетания всех альтернатив будут, придерживаются крупные организации, активно действующие в нескольких отраслях.

На стратегический выбор влияют разнообразные факторы: риск (фактор жизни организации); знание прошлых стратегий; реакция владельцев акций; фактор времени, зависящий от выбора нужного момента.

Процедура формулирования стратегии и выбора альтернатив состоит из следующих этапов:

а) оценка существующей стратегии (анализ внутренних возможностей, оценка изменений, воздействующих на различные аспекты текущей стратегии);

б) собственно фаза формулирования (определение четкой концепции развития, максимально повышающей долгосрочную эффективность организации, выявление возможности контроля и анализа деятельности конкурентов);

с) планирование риска (определение факторов, представляющих угрозу для текущей стратегии организации, поддержание высокого уровня противодействия возмущениям внешней среды и уменьшение потерь от данных возмущений);

д) выбор стратегических альтернатив (учет вероятности реализации, прибыльности и рисков реализации, определение факторов, представляющих наиболее вероятные возможности для достижения целей путем корректировки планов).

2.2. Привести примеры реализации предложенных стратегий (использовать литературные источники или практический опыт отечественных или зарубежных организаций).

2.3. Из трех описанных стратегий выбрать одну, обосновав выбор конкретной стратегии для исследуемой организации.

2.4. На основании матрицы БКГ определить конкурентную стратегию основного продукта организации.

Модель – матрица: по горизонтали указывается показатель относительной доли рынка (ОДР), по вертикали – темп роста отраслевого рынка. Для каждого бизнеса организации рассчитывается ОДР, и прогнозируются темпы роста рынка, затем по координатам бизнес позиционируется на матрице по четырем категориям (Рисунок 7):

Низкий темп роста рынка и низкая ОДР – собака,

Высокий темп роста и высокая ОДР – звезда,

Низкий темп роста и высокая ОДР – дойная корова

Высокий темп роста и низкая ОДР – трудный ребенок

Правила использования матрицы:

«Звезды» надо оберегать и (или) усиливать. «Дойные коровы» – По таким бизнесам следует устанавливать оптимальные инвестиции и жестко контролировать. А избыток наличности отправлять на другие бизнесы. «Трудные дети» подлежат изучению: развитие или ликвидация. От «собак» следует избавляться.

Данная модель решает два стратегических вопроса:

1. достижение какой рыночной позиции надо формулировать как цель для данного бизнеса;

2. в какой бизнес в стратегическом периоде надо направить инвестиции, сформированные за счет других бизнесов.



Рисунок 7 – Матрица БКГ (Boston Consulting Group).

ТД – трудные дети; З – звезды; С – собаки; ДК – дойные коровы.

Размер круга определяется: по прибыли, по используемым активам, по товарам. Стандартный порядок прохождения всех стадий: товар находится в категории «трудные дети», затем в категории «звезда», затем в категории «дойная корова» и далее в категории «собака».

3. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

2.5. Написать пошаговый сценарий реализации выбранной стратегии – программу конкретных мероприятий с указанием сроков и исполнителей.

2.6. Составить программу мероприятий реализации функциональной стратегии в соответствии с вариантом (Приложение Г), дополнив ее финансовой программой (баланс, отчет о прибылях и убытках, движение денежных средств).

Сделать выводы о возможности реализации стратегии с учетом возможных рисков.

Эффективность стратегии определяется разрывом между стратегическим планом и реальными возможностями организации. Анализ разрыва (gap analysis) – простой, но достаточно эффективный метод анализа стратегии организации.

Метод анализа разрыва включает в себя следующие операции:

- определение приоритетного показателя организации, описанного в стратегии (это может быть увеличение числа продаж, снижение издержек производства и т. д.);
- выяснение реальных возможностей фирмы с точки зрения текущего состояния среды и предполагаемого будущего состояния (через 3–5 лет);
- определение конкретных показателей стратегического плана, соответствующих основному интересу организации;
- определение желаемой тенденции изменения конкретного показателя стратегического плана;
- установление разницы между показателями стратегического плана и возможностями, обусловленными реальным положением организации;
- разработка специальных программ и способов действий, необходимых для ликвидации разрыва.

Другой способ анализа разрыва – это определение разницы между наиболее оптимистическими ожиданиями и самыми скромными прогнозами.

Литература.

1. Ансофф И., Стратегическое управление: Пер. с англ.; Под ред. Л.И. Евенко. М.: Экономика, 1989.
2. Велесько Е.И., Неправский А.А., Стратегический менеджмент. Пособие. Мн.: БГЭУ, 2009. 307 с.
3. Гейзлер П.С., Завьялова О.В., Управление проектами: Практич. пособие. Мн.: Книжный дом: Мисанта, 2005. 288 с.
4. Гусаков Б.И., Экономическая эффективность инвестиций собственника. Москва-Минск: НПЖ «Финансы, учет, аудит», 1998. 215 с.
5. Зайцев Л. Г., Соколова М. И., Стратегический менеджмент, Изд-во: Магистр, 2008. 526 с.
6. Евдокимова Т.Г., Маховикова Г.А., Ефимова Н.Ф. Инновационный менеджмент. СПб.: «Вектор», 2005. 224 с.
7. Ильин А.И. Планирование на предприятии. Учебное пособие. В 2-х частях. Часть 1. Стратегическое планирование. Мн.: ООО "Мисанта", 1998. 295 с.
8. Малкольм Секретт. Бюджеты и прогнозы в электронных таблицах. Издательство: Баланс Бизнес Букс. Серия: Мудрые решения. 2004. 264 с.
9. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2009. 288 с.
10. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-ти модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 4.- М.: ИНФРА-М, 2000.
11. Примшиц В.В., Стратегический менеджмент. Учебное пособие. Мн. БНТУ, 2007, 120 с.
12. Томпсон А.А., Стрикланд А. Дж., Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа. М.: Вильямс, 2009. 928 с.
13. Фатхутдинов Р.А., Стратегический менеджмент, М.: Дело АНХ, 2008. 448 с.
14. Шеховцова Л.С., Стратегический менеджмент: Учебное пособие. Калининград: Изд-во РГУ им. И. Канта, 2006, 153 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Вар- т	Размер организации	Прибыль, тыс.у.е.										Объем, тыс.у.е.									
		Годы										Годы									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Среднее	89,2	89,1	85,3	85,4	85,1	82,3	80,1	73,2	73,1	73,2	446	446	427	427	426	412	401	366	366	366
2	Среднее	48,9	48,3	45,2	43,0	48,0	49,4	49,8	50,1	50,3	50,8	258	255	239	227	253	261	263	265	266	268
3	Крупное	120	121	125	140	142	146	148	152	150	151	584	589	609	682	692	711	721	740	731	735
4	Малое	18,0	16,0	16,0	15,2	15,1	14,6	14,5	14,3	13,7	13,8	85	75	75	71	71	69	68	67	64	65
5	Малое	12,1	12,4	12,4	12,5	12,8	12,1	12,1	11,9	12,5	12,8	61	62	62	63	64	61	61	60	63	64
6	Малое	22	22	26	25	28	29	33	32	34	33	121	121	143	138	154	160	182	176	187	182
7	Малое	14,0	14,0	14,0	13,9	12,8	12,8	13,1	12,7	12,5	12,4	70	70	70	70	64	64	66	64	63	62
8	Среднее	55	56	54	54	52	51	48	51	47	45	275	280	270	270	260	255	240	255	235	225
9	Среднее	64	66	67	68	69	69	69	68	69	68	320	330	335	340	345	345	345	340	345	340
10	Крупное	180	185	182	179	172	172	167	167	163	162	878	903	888	874	839	839	815	815	795	791
11	Малое	10	10	15	15	14	16	18	18	20	22	50	50	75	75	70	80	90	90	100	110
12	Малое	16,2	16,3	15,8	15,4	15,1	15,0	14,6	14,6	14,1	14,2	81	83	82	82	80	81	79	79	76	77
13	Среднее	58	55	54	54	51	50	45	41	42	40	290	275	270	270	255	250	225	205	210	200
14	Среднее	79,0	78,2	77,0	69,0	66,0	65,0	62,0	63,0	60,0	60,0	395	391	385	345	330	325	310	315	300	300
15	Среднее	61	66	67	68	69	75	78	78	79	79	305	330	335	340	345	375	390	390	395	395
16	Крупное	200	195	194	180	184	180	177	174	175	172	846	825	821	761	778	761	749	736	740	728
17	Крупное	250	251	254	258	257	259	259	260	263	263	1050	1052	1049	1048	1036	1035	1031	1027	1022	1022
18	Малое	13,0	13,1	13,5	13,8	13,9	13,9	14,0	14,1	14,1	14,1	65	66	68	69	70	70	70	71	71	71
19	Малое	19,0	18,2	18,2	18,6	19,0	19,1	18,2	19,6	21,0	21,0	95	91	91	93	95	96	91	98	105	105
20	Среднее	90	90	91	96	96	98	97	99	98	99	351	351	355	374	374	382	378	386	382	386

Вар-т	Себестоимость, тыс.у.е.										Численность, чел.									
	Годы										Годы									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	312	312	388	404	402	389	378	346	345	346	700	700	685	674	670	620	623	612	604	599
2	61	60	57	54	60	62	62	63	63	64	560	564	562	568	569	569	573	578	578	580
3	420	424	438	490	497	511	518	532	525	529	1500	1564	1575	1589	1589	1587	1590	1580	1583	1586
4	63	56	56	53	53	51	51	50	48	48	100	101	98	95	95	95	90	85	85	82
5	25	26	26	26	27	25	25	25	26	27	25	25	23	23	23	22	22	21	21	20
6	46	46	55	53	59	61	69	67	71	69	50	50	65	68	69	70	70	77	77	78
7	49	49	49	49	45	45	46	44	44	43	70	70	71	72	75	75	73	70	65	66
8	193	196	189	189	182	179	168	179	165	158	810	810	812	803	804	801	798	788	788	787
9	80	83	84	85	86	86	86	85	86	85	900	925	923	924	927	927	921	922	922	920
10	630	648	637	627	602	602	585	585	571	567	2000	2001	2009	2004	2007	2045	2048	2052	2053	2055
11	13	13	19	19	18	20	23	23	25	28	30	33	35	35	38	38	32	32	34	39
12	34	34	33	32	32	32	31	31	30	30	40	45	46	46	49	49	48	49	51	51
13	122	116	113	113	107	105	95	86	88	84	740	750	751	752	758	759	759	759	752	753
14	166	164	162	145	139	137	130	132	126	126	650	650	642	641	630	630	630	628	627	624
15	76	83	84	85	86	94	98	98	99	99	847	847	853	859	859	863	867	869	875	878
16	250	244	243	225	230	225	221	218	219	215	1100	1000	1001	1002	956	958	947	946	942	945
17	525	527	533	542	540	544	544	546	552	552	1360	1362	1365	1354	1329	1329	1310	1310	1310	1312
18	16	16	17	17	17	17	18	18	18	18	44	44	42	42	45	48	45	49	49	42
19	67	64	64	65	67	67	64	69	74	74	69	70	74	74	78	79	79	78	78	78
20	189	189	191	202	202	206	204	208	206	208	450	456	459	459	468	468	469	475	479	477

Вар -т	Средний возраст, лет										Текучесть кадров, %									
	Годы										Годы									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	52	53	58	51	51	49	49	47	45	45	15	25	29	27	28	29	25	29	32	25
2	45	48	49	47	48	42	46	46	46	45	20	21	24	21	21	25	24	25	27	21
3	55	58	52	52	54	51	50	58	53	53	12	14	15	14	15	12	13	16	15	14
4	41	40	39	39	38	38	39	39	38	38	20	19	18	14	18	19	17	16	17	17
5	25	30	30	36	36	32	32	32	34	34	12	25	13	10	10	24	15	12	14	15
6	39	32	38	39	37	39	44	41	42	42	18	18	17	14	18	15	16	15	12	13
7	35	38	35	36	37	34	32	38	39	38	12	10	12	12	12	14	12	13	13	14
8	45	46	42	48	48	49	48	47	49	50	23	25	26	23	23	25	24	25	26	25
9	41	47	41	48	45	44	48	49	49	48	21	20	25	21	21	20	25	24	25	23
10	55	51	52	54	53	56	52	51	51	51	28	29	28	27	28	28	29	29	30	24
11	42	45	41	42	41	40	41	42	42	42	14	15	14	17	12	12	15	11	12	11
12	38	39	35	38	38	39	34	34	34	35	18	15	18	19	18	17	16	13	12	12
13	43	46	49	46	49	49	49	48	48	45	23	22	22	21	21	20	21	24	24	21
14	45	45	41	47	48	42	45	46	45	44	21	20	24	21	32	25	26	28	25	21
15	51	51	52	57	58	59	52	51	51	51	20	20	24	24	28	27	29	16	16	14
16	50	51	52	51	50	51	48	49	48	48	15	14	16	15	14	19	18	19	18	19
17	47	48	47	49	46	46	48	49	49	48	23	20	25	20	23	23	25	21	20	21
18	38	39	37	37	38	39	35	36	35	34	12	13	15	12	13	12	14	12	11	12
19	34	35	36	37	38	35	39	35	35	39	14	16	15	12	10	10	10	11	12	14
20	50	51	54	51	49	48	46	45	45	43	10	9	9	12	12	12	13	15	14	15

Вар- т	Размер инвестиций, тыс.у.е.										Стоимость ОС, тыс.у.е.									
	Годы										Годы									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	36	25	27	12	58	21	29	34	38	31	127	159	130	109	152	103	95,1	131	104	102
2	10 0	95	98	100	45	78	79	10	98	102	73,8	91,1	73	58,2	90,5	65,2	62,5	94,5	75,9	74,5
3	99	100	50	12	12	12	18	17	19	10	167	210	186	175	247	178	171	264	209	204
4	15	12	14	13	10	10	12	9	8	9	24,2	26,9	23	18,3	25,3	17,2	16,2	24	18,4	18
5	16	20	28	10	12	10	10	10	12	10	17,3	22,1	19	16	22,9	15,1	14,4	21,3	17,9	17,8
6	54	20	20	25	24	26	25	25	24	24	34,6	43,2	43,7	35,3	55	39,9	43,1	62,9	53,4	50,4
7	10	10	10	12	8	7	7	5	5	6	20	25	21,4	17,8	22,9	16	15,6	22,7	17,9	17,2
8	16	12	12	10	8	9	7	8	7	4	78,6	100	82,6	69,2	92,9	63,8	57	91,1	67,1	62,5
9	25	25	25	26	28	31	12	15	15	15	91,4	118	102	87,2	123	86,3	81,9	121	98,6	94,4
10	8	50	56	56	58	40	40	58	59	60	251	322	272	224	300	210	194	291	227	220
11	9	20	10	10	20	10	10	10	12	12	14,3	17,9	22,9	19,2	25	20	21,4	32,1	28,6	30,6
12	7	5	6	5	8	4	3	5	6	6	23,1	29,7	25,1	20,9	28,6	20,1	18,7	28,2	21,8	21,3
13	34	50	25	28	27	25	25	38	39	12	82,9	98,2	82,6	69,2	91,1	62,5	53,4	73,2	60	55,6
14	29	23	24	21	25	12	17	18	24	15	113	140	118	88,5	118	81,3	73,6	113	85,7	83,3
15	85	84	78	90	87	85	89	92	94	92	87,1	118	102	87,2	123	93,8	92,6	139	113	110
16	33	38	40	49	50	49	56	58	58	52	242	295	251	195	278	190	178	263	212	202
17	20 0	218	247	256	258	235	240	200	158	180	300	376	321	269	370	259	245	367	292	284
18	14	10	11	8	5	5	6	5	4	6	18,6	23,4	20,6	17,7	24,8	17,4	16,6	25,2	20,1	19,6
19	10	13	14	10	9	12	11	10	18	10	27,1	32,5	27,8	23,8	33,9	23,9	21,6	35	30	29,2
20	78	54	50	51	56	59	64	52	58	63	100	125	109	96	134	95,6	89,9	138	109	107

Вар-т	Коэффициент обновления ОПФ										Качество используемых материалов,%									
	Годы										Годы									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	8,8	5,3	2,9	6,3	7,6	3,3	6,2	3,2	8,9	4,9	26,5	14,3	35,6	31,2	23,47	32	54	66,4	29,1	18,9
2	1	4,2	3,1	5,8	8	3,2	5,9	3,5	8,6	4,5	22,3	14,9	20,1	30,25	20,12	38,2	51,3	66,3	29,1	18,5
3	2,8	5,6	2,5	6,2	7,6	3,6	6,1	3,1	8,5	4,2	27,5	15,2	37,2	34	20,14	33	52	60,4	28,6	18,2
4	7,6	3,2	4,6	5,8	8,4	3,4	5,4	3,6	8,2	4,8	28,4	15,6	36,3	37	21,32	34	50,8	62,7	28,5	18,6
5	1	3,6	4,5	6,4	6,45	3,2	5,3	3,4	8,4	4,3	24,1	14,2	31,6	32	23,46	35,1	50,9	63,8	28,2	18,4
6	2,8	3,8	2,3	5,5	6,25	3,8	5,2	3,7	8,2	4,2	25,3	18,3	27,2	35,45	24,59	35	52,1	60,4	28,1	18,9
7	7,5	4,5	2,8	5,9	6,89	3,9	4,8	3,5	8,2	4,1	28,3	17,3	25,6	32,58	21,35	34,8	53	60,5	27,3	20,3
8	3,6	2,1	2,7	5,9	7,36	3,1	5,1	3,8	8,1	4,3	31,2	16,8	24,5	33,89	28,36	36,2	49,2	60,7	27,1	20,4
9	4,2	3,4	4,3	6,7	7,8	3,2	5,1	3,8	7,5	4,1	36,2	18,1	28,2	34,36	27,36	33	49,7	60,3	27,6	20,7
10	5,3	2,6	5,1	6,8	6,5	3,5	5,13	3,9	7,1	4,1	37,4	17,21	27,8	35,47	21,85	33,9	49,4	60,1	27,9	20,9
11	8,8	5,3	2,9	6,3	7,6	3,3	6,2	3,2	8,9	4,9	26,5	14,3	35,6	31,2	23,47	32	54	66,4	29,1	18,9
12	1	4,2	3,1	5,8	8	3,2	5,9	3,5	8,6	4,5	22,3	14,9	20,1	30,25	20,12	38,2	51,3	66,3	29,1	18,5
13	2,8	5,6	2,5	6,2	7,6	3,6	6,1	3,1	8,5	4,2	27,5	15,2	37,2	34	20,14	33	52	60,4	28,6	18,2
14	7,6	3,2	4,6	5,8	8,4	3,4	5,4	3,6	8,2	4,8	28,4	15,6	36,3	37	21,32	34	50,8	62,7	28,5	18,6
15	1	3,6	4,5	6,4	6,45	3,2	5,3	3,4	8,4	4,3	24,1	14,2	31,6	32	23,46	35,1	50,9	63,8	28,2	18,4
16	2,8	3,8	2,3	5,5	6,25	3,8	5,2	3,7	8,2	4,2	25,3	18,3	27,2	35,45	24,59	35	52,1	60,4	28,1	18,9
17	7,5	4,5	2,8	5,9	6,89	3,9	4,8	3,5	8,2	4,1	28,3	17,3	25,6	32,58	21,35	34,8	53	60,5	27,3	20,3
18	3,6	2,1	2,7	5,9	7,36	3,1	5,1	3,8	8,1	4,3	31,2	16,8	24,5	33,89	28,36	36,2	49,2	60,7	27,1	20,4
19	4,2	3,4	4,3	6,7	7,8	3,2	5,1	3,8	7,5	4,1	36,2	18,1	28,2	34,36	27,36	33	49,7	60,3	27,6	20,7
20	5,3	2,6	5,1	6,8	6,5	3,5	5,13	3,9	7,1	4,1	37,4	17,21	27,8	35,47	21,85	33,9	49,4	60,1	27,9	20,9

Количество рекламаций, шт.											Процент от прибыли на маркетинговые исследования, %									
Вар-т	Годы										Годы									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	25	12	25	27	44	40	21	27	22	36	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2
2	26	11	21	29	42	42	23	24	21	35	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5
3	28	13	26	32	41	38	25	29	26	32	0	0	0	0	2	3	3	4	3	2
4	15	10	24	35	47	46	24	25	28	36	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	18	10	28	26	45	38	26	26	29	38	3	5	3	5	6	3	2	3	2	2
6	14	14	23	34	48	37	21	27	24	39	2	6	5	7	7	8	9	8	9	8
7	13	15	24	35	42	39	23	28	25	34	0	1	1	0	2	0	2	0	3	1
8	20	12	30	21	46	40	28	24	27	32	1	0	0	2	2	1	1	0	2	1
9	17	13	28	20	41	41	24	25	23	32	1	1	1	12	1	2	2	1	2	1
10	21	12	22	35	40	43	26	21	24	31	1	0	2	1	1	1	0	2	0	1
11	25	12	25	27	44	40	21	27	22	36	3	5	6	5	8	9	7	9	7	9
12	26	11	21	29	42	42	23	24	21	35	2	2	2	1	1	1	1	1	0	0
13	28	13	26	32	41	38	25	29	26	32	5	2	2	1	1	0	1	0	1	1
14	15	10	24	35	47	46	24	25	28	36	3	3	3	2	2	1	1	0	1	0
15	18	10	28	26	45	38	26	26	29	38	5	4	6	5	8	9	7	9	9	9
16	14	14	23	34	48	37	21	27	24	39	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0
17	13	15	24	35	42	39	23	28	25	34	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
18	20	12	30	21	46	40	28	24	27	32	3	2	3	2	3	1	2	1	1	1
19	17	13	28	20	41	41	24	25	23	32	2	3	2	2	1	1	1	2	1	1
20	21	12	22	35	40	43	26	21	24	31	10	10	8	9	8	9	5	6	6	6

		Коэффициент сменности										Доля рынка,%									
Вар- т	Годы										Годы										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1	1,2	1,1	1,3	1,2	1,2	1,3	1,2	1,2	1,2	1,4	45	46	48	49	45	47	42	46	49	50	
2	1,8	1,9	1,5	1,8	1,7	1,6	1,8	1,9	1,5	1,6	33	35	36	38	39	35	39	37	38	39	
3	1,3	1,3	1,2	1,5	1,4	1,2	1,2	1,3	1,5	1,2	24	25	24	27	21	28	24	25	25	26	
4	1,5	1,2	1,4	1,0	1,2	1,2	1,3	1,2	1,5	1,2	12	14	12	15	12	13	13	16	15	15	
5	1,5	1,6	1,5	1,7	1,9	1,8	1,9	1,8	1,8	1,9	10	12	10	10	10	12	12	10	12	10	
6	1,2	1,3	1,5	1,6	1,4	1,6	1,4	1,4	1,6	1,7	17	16	18	19	17	20	18	17	17	19	
7	1,2	1,2	1,1	1,3	1,3	1,3	1,4	1,4	1,5	1,6	5	5,5	5,6	5,5	5	6	6,4	6,8	6,9	6,8	
8	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,1	1,1	1,1	22	21	20	21	20	19	19	18	17	15	
9	1,02	1,02	1,03	1,01	1,04	1,04	1,05	1,05	1,02	1,02	10	12	12	13	10	9	10	9	8	9	
10	1,2	1,3	1,2	1,2	1,1	1,1	1,2	1,3	1,4	1,1	5	5,5	5,5	4,5	4,6	4,7	4,8				
11	1,7	1,9	1,8	1,6	1,8	1,9	1,9	2,0	2,0	2,1	5	3,8	3,9	3,7	4,0	4,1	4,0	4,1	4,2	4,0	
12	1,1	1,1	1,02	1,02	1,03	1,04	1,02	1,02	1,05	1,03	10	11	12	10	8	9	7	9	7	8	
13	1,2	1,02	1,02	1,03	1,02	1,03	1,03	1,03	1,02	1,02	6,7	6,8	6,9	6,1	6,5	6,5	6,4	6,2	6,2	6,1	
14	1,1	1,02	1,02	1,03	1,04	1,04	1,05	1,05	1,03	1,02	7,8	7,8	7,5	7,9	7,4	7,2	7,1	7,4	7,3	7,3	
15	1,7	1,9	1,8	2,0	2,0	2,1	2,0	2,0	1,9	2,0	26	28	30	30	32	31	36	36	34	30	
16	1,0	1,02	1,03	1,03	1,04	1,1	1,1	1,2	1,3	1,3	9	9,2	9,1	9,8	9,2	9,0	9,1	8,7	8,9	8,7	
17	1,2	1,3	1,3	1,4	1,2	1,5	1,3	1,2	1,2	1,1	8,2	8,3	8,4	8,1	8,6	8,0	8,1	8,0	7,9	7,9	
18	1,0	1,0	1,2	1,4	1,0	1,1	1,4	1,5	1,4	1,1	9,0	9,8	9,7	9,8	9,5	9,2	9,2	9,1	9,0	9,0	
19	1,1	1,0	1,02	1,2	1,02	1,03	1,04	1,05	1,04	1,06	10	11	12	11	10	10,5	10,8	10,8	10,4	10,1	
20	1,1	1,12	1,13	1,13	1,23	1,23	1,22	1,21	1,22	1,23	7,8	7,9	7,8	7,6	7,8	7,9	7,6	6,9	6,8	6,9	

Количество продуктовых групп, шт.											Коэффициент ликвидности									
Вар-т	Годы										Годы									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	3	2	3	4	3	2	3	4	0,7	0,8	0,78	0,89	0,87	0,88	0,95	0,88	0,96	0,88
2	4	4	3	2	3	4	4	3	4	3	1,2	1,1	1,2	1,5	1,3	1,2	1,0	1,2	1,1	1,0
3	5	4	3	4	3	3	4	3	3	4	0,9	0,9	0,91	0,94	0,89	0,92	0,91	0,91	0,92	0,9
4	2	3	3	1	3	3	2	3	3	3	1,3	1,3	1,4	1,2	1,	21,1	1,0	1,2	1,3	1,2
5	6	6	5	6	6	6	4	6	5	6	1,2	1,3	1,3	1,1	1,1	1,1	0,95	0,95	0,95	0,95
6	2	3	2	3	3	3	4	3	3	3	0,95	0,96	0,96	1,0	1,0	2,0	0,95	0,95	1,0	1,0
7	2	3	23	2	3	2	3	2	3	2	0,84	0,85	0,85	0,85	0,95	0,90	0,91	0,85	1,0	0,93
8	3	3	4	4	3	34	4	5	5	4	0,7	0,8	0,8	0,91	0,8	0,87	0,87	0,86	0,92	0,91
9	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	0,97	0,96	0,96	1,0	1,0	1,0	1,1	0,95	0,96	0,98
10	5	5	6	6	5	5	6	6	6	4	1,1	1,1	1,1	1,0	0,95	0,94	0,92	0,95	0,91	0,95
11	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1,2	1,2	1,2	1,3	1,3	1,5	1,4	1,6	1,2	1,2
12	3	3	4	4	3	3	4	4	5	5	0,94	0,91	0,95	0,96	0,98	1,0	1,0	1,0	0,97	0,95
13	4	4	4	3	3	2	3	3	2	2	0,6	0,7	0,5	0,9	0,5	0,6	0,8	0,8	0,9	0,58
14	5	5	3	3	4	4	3	3	3	3	0,8	0,9	0,9	0,9	0,89	0,91	0,92	0,89	0,87	0,91
15	4	6	6	6	7	7	6	6	6	6	1,0	1,0	1,0	1,02	1,06	1,1	1,05	1,2	1,1	1,07
16	3	3	4	4	5	5	3	5	5	3	0,78	0,79	0,85	0,84	0,82	0,96	0,96	0,84	0,87	0,9
17	6	6	6	5	6	5	6	5	6	5	0,87	0,95	0,96	0,94	0,92	0,91	0,91	0,98	0,95	0,92
18	3	3	3	4	4	5	5	4	6	4	0,95	0,99	0,99	0,95	0,94	1,0	1,0	1,01	0,95	0,93
19	2	3	2	3	2	3	3	3	4	4	1,2	1,1	1,1	1,02	1,02	1,04	1,0	1,05	0,95	0,99
20	4	4	5	5	6	6	5	5	6	6	1,0	1,0	1,02	1,02	1,0	0,98	0,95	0,94	0,97	0,96

Степень использования производственных мощностей, %										
Вар-т	Годы									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	56	58	57	54	56	58	59	58	52	54
2	77	86	88	91	90	92	95	90	91	92
3	65	68	64	62	63	68	64	69	62	61
4	66	59	58	61	69	61	59	62	67	67
5	55	58	59	58	54	58	59	59	59	58
6	61	68	64	65	61	68	67	67	67	68
7	53	57	58	59	51	54	52	53	58	59
8	55	56	60	61	62	65	61	62	68	62
9	64	68	65	68	64	65	63	60	65	67
10	52	53	52	39	64	56	58	57	65	59
11	78	79	75	78	79	84	78	78	85	86
12	89	89	87	87	88	89	85	87	89	87
13	75	74	78	79	75	78	74	72	71	69
14	77	78	77	78	79	79	79	75	75	71
15	88	89	87	85	84	86	85	89	89	89
16	55	58	57	52	58	58	59	59	56	51
17	65	65	68	69	69	75	86	78	79	84
18	68	69	64	65	68	69	59	68	62	60
19	62	63	60	65	62	60	61	62	61	61
20	64	65	66	68	69	70	77	71	70	72

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица Б.1 –Перечень целей

№ п/п	Наименование
1	Увеличить объем продаж традиционных продуктов
2	Внедрить на рынок новый продукт
3	Повысить эффективность производства
4	Укрепить финансовое положение организации
5	Повысить эффективность работы персонала
6	Сохранить существующую долю рынка по традиционному продукту
7	Сформировать систему послепродажного обслуживания
8	Повысить конкурентоспособность продукции
9	Повысить качество продуктов
10	Расширить ассортимент

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Таблица В.1- Типовые бизнес-стратегии

№ п/п	Название	Целевое назначение
1	Прямая интеграция	Приобретение в собственность или установление полного контроля над дистрибьюторской сетью
2	Обратная интеграция	Стремление получить поставщиков сырья в собственность или под полный контроль
3	Горизонтальная интеграция	Стремление получить своих конкурентов в собственность или под полный контроль
4	Захват рынка	Стремление увеличить долю своего продукта на традиционных рынках
5	Развитие рынка	Выведение своего продукта на рынок в новых географических районах
6	Развитие продукта	Стремление увеличить объем реализации через улучшение или модификацию своего продукта
7	Концентрическая диверсификация	Создание новых производств, совпадающих с профилем организации
8	Конгломеративная диверсификация	Освоение выпуска новых продуктов, не совпадающих с традиционным профилем организации
9	Горизонтальная диверсификация	Освоение выпуска новых непрофильных продуктов, но для традиционных потребителей
10	Совместное предприятие	Объединение с другой компанией для проведения работ над специальным проектом
11	Сокращение	Реструктуризация с целью сокращения издержек для остановки процесса падения объема реализации
12	Отторжение	Продажа отделения или части организации
13	Ликвидация	Продажа всех активов организации
14	Комбинация	Организация одновременно осуществляет не менее 2 разных типовых бизнес стратегий
15	Дифференциация	Придание продукту-товару отличительных свойств
16	Лидерство по издержкам	Низкие издержки по сравнению с конкурентами
17	Фокусирование	Удовлетворить потребности выбранного целевого сегмента

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Таблица Г.1 – Функциональные стратегии

Вариант	Название стратегии
1.	Продуктово-маркетинговая
2.	Производственная (объем)
3.	Инновационная
4.	Финансовая
5.	Персональная
6.	Инвестиционная
7.	Маркетинговая
8.	Технологическая
9.	Производственная (качество)
10.	Инновационная
11.	Финансовая
12.	Персональная
13.	Инвестиционная
14.	Маркетинговая
15.	Технологическая
16.	Продуктово-маркетинговая
17.	Производственная (объем)
18.	Инновационная
19.	Финансовая
20.	Персональная
21.	Инвестиционная
22.	Маркетинговая
23.	Продуктово-маркетинговая
24.	Производственная
25.	Инновационная
26.	Финансовая
27.	Персональная
28.	Инвестиционная

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Примерный набор характеристик внешней и внутренней среды организации, разработанный Томпсоном и Стрикландом

Положительный ответ по этим характеристикам позволит составить список сильных и слабых сторон организации, А также угроз и возможностей, заключенных во внешней среде.

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ:

- * выдающаяся компетентность;
- * адекватные финансовые ресурсы;
- * хорошая квалификация;
- * хорошая репутация у покупателей;
- * известный лидер рынка;
- * изобретательный стратег в функциональных сферах деятельности организации;
- * доступ к получению экономии от масштаба;
- * защищенность (хотя бы где-то) от сильного конкурентного давления;
- * подходящая технология;
- * преимущества в области издержек;
- * преимущества в области конкуренции;
- * наличие инновационных способностей и возможности их реализации;
- * проверенный временем менеджмент.

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ:

- * нет ясных стратегических направлений;
- * ухудшающаяся конкурентная позиция;
- * устаревшее оборудование;
- * более низкая прибыльность потому, что...;
- * недостаток управленческого таланта и глубины владения проблемами;
- * отсутствие необходимой квалификации и компетентности;
- * плохое отслеживание процесса выполнения стратегии;
- * внутренние производственные проблемы;
- * уязвимость по отношению к конкурентному давлению;
- * отставание в области исследований и разработок;
- * очень узкая производственная линия;
- * слабое представление о рынке;
- * конкурентные недостатки;
- * ниже среднего маркетинговые способности;
- * неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии.

ВОЗМОЖНОСТИ:

- * выход на новые рынки или сегменты рынка;
- * расширение производственной линии;
- * увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах;

- * добавление сопутствующих продуктов;
- * вертикальная интеграция;
- * ускорение роста рынка.

УГРОЗЫ:

- * возможность появления новых конкурентов;
- * рост продаж замещающего продукта;
- * замедление роста рынка;
- * неблагоприятная политика правительства;
- * возрастающее конкурентное давление;
- * возрастание силы торга у покупателей и поставщиков;
- * изменения потребностей и вкусов покупателей;
- * неблагоприятные демографические изменения.

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

СТРУКТУРА МОДЕЛИ GE/MCKINSEY

Модель представляет из себя матрицу, состоящую из 9 ячеек для отображения и сравнительного анализа стратегических позиций направлений хозяйственной деятельности организации. Главной особенностью этой модели явилось то, что в ней впервые для сравнения видов бизнеса стали рассматриваться не только "физические" факторы (такие, как объем продаж, прибыль, отдача инвестиций и т.п.), но и субъективные характеристики бизнеса, такие, как изменчивость доли рынка, технологии, состояние кадрового обеспечения и т.п.

Путем количественного оценивания субъективных факторов и их включения в анализ модель обеспечивала лицо, принимающее решение, большим количеством релевантной информации. Само собой разумеется, что окончательное стратегическое решение принималось не только на основании результатов позиционирования видов бизнеса на предлагаемой матрице. Однако, теперь с помощью такой модели менеджер оказывался способным лучше упорядочивать и сравнивать отдельные виды бизнеса.

В качестве одного из основных достоинств модели GE/McKinsey можно отметить то, что различным факторам (оси X и Y) могут даваться различные весовые коэффициенты в зависимости от их относительной важности для того или иного вида бизнеса в той или иной отрасли, что, безусловно, делает оценку каждого бизнеса более точной.

В центре внимания модели GE/McKinsey находится будущая прибыль или будущая отдача капиталовложений, которые могут быть получены организациями. Другими словами, основной упор сделан на то, чтобы проанализировать, какое влияние на прибыль могут оказать дополнительные инвестиции в конкретный вид бизнеса в краткосрочной перспективе.

Таким образом, все рассматриваемые виды бизнеса организации ранжируются в качестве кандидатов с точки зрения получения дополнительных инвестиций как по количественным, так и по качественным параметрам. Для того, чтобы отдельный вид бизнеса "выиграл" хорошие инвестиции в будущем, рассматриваются не только текущие объемы продаж, прибыль и капиталотдача (т.е. строго количественные параметры), но и другие разнообразные факторы, как, например, изменчивость доли рынка и технологии, лояльность персонала, уровень конкуренции, общественная потребность (т.е. параметры, которые достаточно трудно выражаются количественно).

Матрица GE/McKinsey имеет размерность 3x3 (Рисунок 1). По осям Y и X выставляются интегральные оценки, соответственно, привлекательности рынка (или отрасли бизнеса) и относительного преимущества организации на соответствующем рынке (или сильных сторон соответствующего бизнеса организации). В отличие от матрицы VCG, в модели GE/McKinsey каждая ось координат рассматривается как ось многофакторного, многоаспектного измерения. И это делает данную модель более богатой в аналитическом плане по

сравнению с матрицей BCG и, одновременно, более реалистичной с точки зрения позиционирования видов бизнеса.

Параметры, с помощью которых оценивается положение бизнеса по оси У, практически не подконтрольны организации. Их значение можно лишь зафиксировать, но оказывать влияние на их значение практически невозможно. Позиционирование же бизнеса организации по оси Х находится под контролем самой организации и при желании может быть изменено.

Анализируемые виды бизнеса отображаются на сетке матрицы в виде кружков, или "пузырьков", центры которых однозначно задаются оценками привлекательности рынка (ось У) и относительного преимущества организации на рынке (ось Х). Каждый кружок соответствует общему объему продаж на некотором рынке, а доля бизнеса организации в этом объеме продаж показывается сегментом в этом кружке.

Как ось У, так и ось Х условно делятся на три части: верхний, средний и нижний ряды. Таким образом, сетка оказывается состоящей из девяти клеток. Стратегические позиции бизнеса улучшаются по мере его перемещения на матрице справа налево снизу вверх.

В матрице выделяются три области стратегических позиций: 1) область победителей, 2) область проигравших, 3) средняя область, в которую входят позиции, в которых стабильно генерируется прибыль от бизнеса, средние позиции бизнеса и сомнительные виды бизнеса.

Виды бизнеса, которые при позиционировании попадают в область "победителей", имеют лучшие или средние по сравнению с остальными значения факторов привлекательности рынка и преимуществ организации на рынке. В отношении таких видов бизнеса скорее всего может быть принято положительное решение по поводу дополнительных инвестиций. Такие виды бизнеса, как правило, обещают в ближайшем будущем дальнейшее развитие и рост.

Привлекательность рынка	Победитель (1)	Победитель (2)	Вопрос	100
	Победитель (3)	Средний бизнес	Проигравший (1)	
	Создатель прибыли	Проигравший (2)	Проигравший (3)	0
	100	Относительное преимущество на рынке		0

Рисунок Е 1.- Структура матрицы GE/McKinsey

Для позиции, которая условно названа Победитель 1, характерны наивысшая степень привлекательности рынка и относительно сильные преимущества организации на нем. Организация, скорее всего, будет являться безусловным

лидером или одним из лидеров на данном рынке. Угрожать ей может только возможное усиление позиций отдельных конкурентов. Поэтому стратегия организации, находящейся в такой позиции, должна быть нацелена на защиту своего положения преимущественно с помощью дополнительных инвестиций.

Для позиции с условным названием Победитель 2 характерны высшая степень привлекательности рынка и средний уровень относительных преимуществ организации. Такая организация явно не является лидером в своей отрасли, но и в то же время не отстает от него слишком далеко. Стратегической задачей такой организации является, прежде всего, определение своих слабых и сильных сторон, а затем осуществление необходимых инвестиций с целью извлечения максимальной выгоды из своих сильных сторон и улучшения слабых.

Позиция Победитель 3 занимается организациями с такими видами бизнеса, у которых рыночная привлекательность держится на среднем уровне, но при этом преимущества организации на таком рынке очевидны и сильны. Для такой организации необходимо, прежде всего: определить наиболее привлекательные рыночные сегменты и инвестировать именно в них; развивать свои способности противостоять воздействию конкурентов; увеличивать объемы производства и через это добиваться увеличения прибыльности своей организации.

Виды бизнеса, попадающие в три клетки в нижнем правом углу матрицы, называют Проигравшими. Это такие виды, которые обладают по крайней мере одним из низших и не обладают ни одним из высших параметров, откладываемых на осях X и Y.

Дополнительные инвестиции организации в такие виды бизнеса, как правило, должны быть ограничены или остановлены вовсе, так как связь между такими инвестициями и массой прибыли организации отсутствует.

Для Проигравшего 1 характерна средняя привлекательность рынка и низкий уровень относительных преимуществ на рынке (средняя клетка в правом ряду).

Для вида бизнеса в данной позиции целесообразно рекомендовать постараться отыскать возможности улучшения положения в областях с низким уровнем риска, развивать те области, в которых данный бизнес имеет явно низкий уровень риска, стремиться по возможности превращать отдельные сильные стороны бизнеса в прибыль, а если ничего этого невозможно, то просто покинуть данную бизнес-область.

Для Проигравшего 2 характерны низкая привлекательность рынка и средний уровень относительных преимуществ на рынке (средняя клетка в нижнем ряду). Для данной позиции никаких особых сильных сторон или возможностей не характерно. Отрасль бизнеса скорее можно назвать непривлекательной. Организация явно не является лидером в таком виде бизнеса, хотя ее можно рассматривать как серьезного конкурента для остальных. В таком положении организации целесообразно сконцентрировать усилия на снижении риска, защите своего бизнеса в наиболее прибыльных областях рынка, а если конкуренты стремятся выкупить данный бизнес и предлагают хорошую цену, то лучше согласиться.

Позиции Проигравшего 3 определяются низкой привлекательностью рынка и низким уровнем относительных преимуществ организации в данном виде бизнеса. В таком положении можно только стремиться получать прибыль, которая может быть получена, воздержаться вообще от каких-либо инвестиций, либо выходить из данного вида бизнеса вообще.

Виды бизнеса, попадающие в три клетки, расположенные вдоль диагонали, идущей от нижнего левого к верхнему правому краю матрицы, называют "пограничными". Это такие виды бизнеса, которые могут как расти при определенных условиях, так и, наоборот, сокращаться.

Если бизнес относится к сомнительным видам бизнеса (верхний левый угол), что связано, как правило, с относительно незначительными конкурентными преимуществами организации, вовлеченной в весьма привлекательный и перспективный с точки зрения состояния рынка бизнес, то возможны следующие стратегические решения:

- 1) развитие организации в направлении усиления тех ее преимуществ, которые обещают превратиться в сильные стороны;
- 2) выделение организацией своей ниши на рынке и инвестирование в ее развитие;
- 3) если ни 1), ни 2) оказывается невозможно, то лучше оставить данный вид бизнеса.

Бизнес, относящийся к средним позициям, характеризуется отсутствием каких-либо особенных качеств: средний уровень привлекательности рынка, средний уровень относительных преимуществ организации в данном виде бизнеса. Такое положение определяет и осторожную стратегическую линию поведения: инвестировать выборочно и только в очень прибыльные и наименее рискованные мероприятия.

Виды бизнеса организации, чье положение определяется низким уровнем привлекательности рынка и высоким уровнем относительных преимуществ самой организации в данной отрасли, называют Производителями прибыли. В таком положении управлять инвестициями следует с точки зрения получения эффекта в краткосрочной перспективе, ибо в любое время может наступить коллапс отрасли. При этом инвестиции должны концентрироваться вокруг наиболее привлекательных рыночных сегментов.

Таблица Е.1 - Характеристика переменных сильных сторон организации и привлекательности рынка, используемых в модели GE/McKinsey

Характеристики сильных сторон организации(ось X)	Характеристики рыночной привлекательности(ось Y)
<ul style="list-style-type: none"> • Относительная доля рынка • Рост доли рынка • Охват дистрибьюторской сети • Эффективность сети дистрибьюции 	<ul style="list-style-type: none"> • Темпы роста рынка • Дифференциация продукции • Особенности конкуренции • Норма прибыли в отрасли

<ul style="list-style-type: none"> • Квалификация персонала • Преданность потребителя продукции организации • Технологические преимущества • Патенты, ноу-хау • Маркетинговые преимущества • Гибкость 	<ul style="list-style-type: none"> • Ценность потребителя • Преданность потребителя торговой марке
---	--

Основное внимание в модели GE/McKinsey сосредотачивается на балансировании инвестициями. Определяя позиции каждого отдельного вида бизнеса в пространстве стратегических позиций матрицы GE/McKinsey, выявляется ожидаемый вклад каждого из них в экономическую эффективность организации в целом в ближайшем будущем.

Общий стратегический принцип, пропагандируемый моделью GE/McKinsey, заключается в следующем: увеличивать количество ресурсов, выделяемых для развития и поддержания бизнеса в привлекательных отраслях, если у организации при этом имеются определенные преимущества на рынке, и, наоборот, сокращать направляемые в данный вид бизнеса ресурсы, если позиции самого рынка или организации на нем оказываются слабыми. Для любого вида бизнеса, оказывающегося между двумя этими позициями, стратегия будет селективной.

Таблица Е 2. – Варианты стратегии для различных позиций матрицы GE/McKinsey:

Победитель 1	Инвестировать
Победитель 2	Расти
Победитель 3	Расти
Вопрос	Извлекать доход
Средняя	Извлекать доход
Производитель прибыли	Извлекать доход
Проигравший 1	Извлекать доход, сокращаться
Проигравший 2	Извлекать доход, сокращаться
Проигравший 3	Уходить из бизнеса

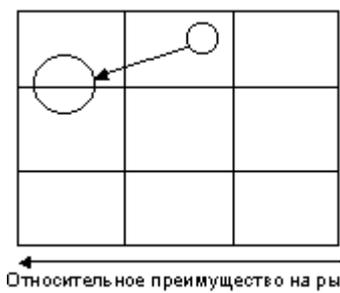
Хотя данные предложения и выглядят слишком широкими, но они не дают ответа на вопрос о том, как осуществлять такие стратегии. Менеджер должен быть в курсе потенциальных проблем. Например, существует опасность того, что ориентация на рост видов бизнеса, относящихся к Победителям, однажды

перейдет в перенагружение этих областей инвестиционными ресурсами, которые перестанут давать ожидаемый эффект. Более того, в краткосрочной перспективе очень трудно оценить правильность инвестиций в виды бизнеса, относящиеся к Победителям, так как эффект может проявиться значительно позднее. Поэтому, если организация будет чересчур сильно ориентироваться на Победителей, то ресурсы, необходимые в краткосрочном периоде, могут полностью истощиться, что приведет к проблемам, связанным с денежной наличностью.

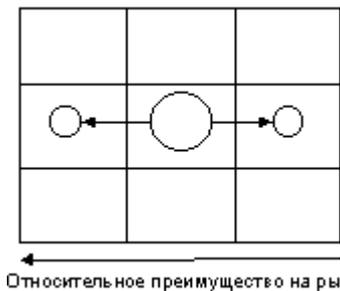
Таблица Е.3 - Вариация модели GE/McKinsey, предложенная Дэйем

Привлекательность рынка	Защищайте позицию	Инвестируйте в развитие	Развивайтесь селективно
Сильная	Инвестируйте в развитие по максимуму Концентрируйте свои усилия на сохранении сильных сторон	Боритесь за лидерство Развивайтесь выборочно в тех направлениях, в которых вы сильны Укрепляйте свои уязвимые участки	Сосредоточьтесь вокруг небольшого числа сильных сторон Ищите пути преодоления слабых сторон Бросайте бизнес, если признаки устойчивого роста отсутствуют
	Развивайтесь селективно	Извлекайте доход	Небольшое расширение
Средняя	Обильно инвестируйте в привлекательные отрасли Развивайте способность противостоять конкуренции Делайте упор на повышение прибыльности за счет увеличения производительности	Защищайте существующую программу Сконцентрируйте инвестиции в тех сегментах, где хорошая норма прибыли и относительно небольшой риск	Ищите способы развития без высокого риска; в противном случае минимизируйте инвестиции и улучшайте организацию на уровне операций
	Защищайтесь и меняйте ориентиры	Извлекайте доход	Выходите из бизнеса
Слабая	Старайтесь зарабатывать сегодня Сконцентрируйтесь в привлекательных сегментах Защищайте свои сильные стороны	Защищайте свои позиции в наиболее прибыльных сегментах Обновляйте ассортимент Минимизируйте инвестиции	Продавайте бизнес тогда, когда сможете получить высшую цену Сократите постоянные издержки и некоторое время избегайте инвестиций
	<u>Сильные</u>	<u>Средние</u>	<u>Слабые</u>
Конкурентные позиции			

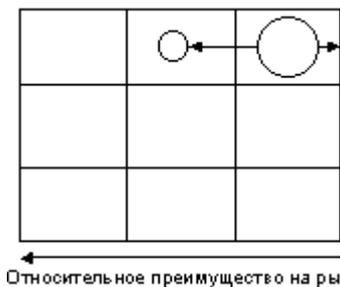
Таблица Е 4. –Варианты развития ситуаций.



Инвестируйте в развитие: Эта стратегия выбирается, когда сильно привлекательный рынок предполагает возможности для роста, которых может не быть на стадии зрелости рынка. Существенные инвестиции потребуются для того, чтобы развиваться на основе своих сильных сторон и затем сохранять высокие темпы роста, характерные для таких рынков.



Извлекайте доход: Данная стратегия предполагает укрепление позиций организации в сегментах с хорошей прибылью и там, где барьеры для входа конкурентов могут сохраняться и тогда, когда позиция смещается в те сегменты, где затраты превышают доход.



Развивайтесь селективно или бросайте бизнес: Со слабой позицией на привлекательном рынке обычно желательно поискать защищенные ниши, на которых и специализироваться. Если же это не осуществимо или чересчур дорого и/или рискованно, то следует рассмотреть возможность выхода из бизнеса.



Извлекайте доход: Предполагается смена позиции бизнеса с целью извлечение "живых" денег при помощи незначительных инвестиций и рационализации на уровне операций. Можно сделать небольшие инвестиции с целью повысить стоимость бизнеса, если вдруг в этом возникнет необходимость.

Предлагается выбрать из стандартного списка GE/McKinsey только те факторы, которые являются детерминантами прибыльности отрасли или относительной прибыльности.

Таблица Е 5. –Факторы – детерминанты прибыльности.

Привлекательность бизнеса	Сильные стороны конкурентной позиции
А. Факторы рынка размер (в стоимостном и натуральном выражении) величина рынка продукты темпы роста рынка стадия жизненного цикла	А. Позиция на рынке относительная доля рынка темп изменения доли колебания доли в зависимости от сегмента

<p>разнообразие рынка эластичность цен покупательная способность цикличность (сезонность) спроса</p>	<p>воспринимаемая дифференциация качества, цен и обслуживания ассортимент имидж организации</p>
<p>Б. Экономические и технологические факторы интенсивность инвестирования природа инвестирования (условия, рабочий капитал, арендные договора) способность противостоять инфляции мощность индустрии уровень и срок использования технологии барьеры входа и выхода в отрасли доступ к источникам сырья</p>	<p>Б. Экономическая и технологическая позиция относительная позиция по издержкам уровень использования мощностей технологическая позиция запатентованные технология, изделия, процессы</p>
<p>В. Конкурентные факторы тип конкурентов структура конкуренции угроза появления продуктов-заменителей ощущаемые изменения среди конкурентов</p>	<p>В. Способности сильные стороны системы управления сильные стороны системы маркетинга система распределения трудовые отношения</p>

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

СТРУКТУРА МОДЕЛИ ADL/LC

Согласно концепции жизненного цикла отрасли, которой придерживаются специалисты ADL, она в своем развитии, как правило, проходит последовательно четыре стадии: зарождение, рост (или развитие), зрелость, старение. Основное теоретическое положение модели ADL/LC состоит в том, что и отдельно взятый вид бизнеса любой организации может находиться на одной из указанных стадий жизненного цикла, и, следовательно, его нужно анализировать в соответствии именно с этой стадией.

Помимо последовательных смен стадий жизненного цикла отрасли может меняться и конкурентное положение одних видов бизнеса относительно других. Вид бизнеса может занимать одну из 5 конкурентных позиций: доминирующую, сильную, благоприятную, прочную или слабую. Хотя иногда называется еще одна позиция (шестая) - нежизнеспособная, которая, правда, чаще всего не рассматривается.

Каждый вид бизнеса анализируется отдельно для того, чтобы определить стадию развития соответствующей отрасли и его конкурентное положение внутри нее.

Сочетание двух параметров - 4 стадий жизненного цикла производства и 5 конкурентных позиций - составляют так называемую матрицу ADL, состоящую из 20 ячеек (Рисунок. Ж.1).



Рисунок. Ж.1. - Матрица
ADL

Положение конкретного вида бизнеса указывается на матрице наряду с другими видами бизнеса организации. В зависимости от положения вида бизнеса на матрице предлагается тщательно продуманный набор стратегических решений.

Процесс стратегического планирования выполняется в три этапа. На первом этапе, который называется "простой (естественный) выбор", стратегия для вида бизнеса определяется исключительно в соответствии с его позицией на матрице ADL. Область "естественного выбора" охватывает несколько ячеек.

На втором этапе, в рамках каждого "естественного выбора", сама точечная позиция вида бизнеса подсказывает характер "специфического выбора". Однако,

"специфический выбор" также является скорее общим стратегическим руководством, например, "избирательно инвестируйте в рост вида бизнеса".

На третьем этапе, предложение которого уже само по себе явилось уникальным вкладом ADL в развитие методики стратегического планирования, осуществляется выбор уточненной стратегии. По существу, выбор такой стратегии - это шаг от стратегического к оперативному планированию. ADL предлагает набор так называемых уточненных стратегий, соответствующих каждому "специфическому выбору". Уточненные стратегии сформулированы в терминах хозяйственных операций, например: "развивайте бизнес за рубежом". ADL предлагает 24 таких стратегии.

Базовая концепция модели ADL состоит в том, что бизнес-портфель организации, определяемый стадией жизненного цикла и конкурентным положением, должен быть сбалансированным. Сбалансированный портфель согласно концепции модели ADL имеет следующие особенности:

1. Виды бизнеса находятся в различных стадиях своего жизненного цикла.
2. Поток денежной наличности положителен или по крайней мере таков, что обеспечивает равенство суммы денежной наличности, генерируемой зрелыми или стареющими видами бизнеса, и суммы, расходуемой на развитие зарождающихся и растущих видов бизнеса.
3. Средневзвешенная норма прибыли на чистые активы (Return On Net Assets - RONA) по всем видам бизнеса удовлетворяет целям организации.
4. Чем больше видов бизнеса, занимающих ведущее, сильное или благоприятное (заметное) положение, тем лучше бизнес-портфель организации.

Портфель, состоящий только из зрелых и стареющих видов бизнеса с жизнеспособными конкурентными позициями, вероятно будет на каком-то этапе давать положительный поток денежной наличности и высокую норму прибыли, но перспективным в более длительной перспективе его назвать нельзя. Портфель, объединяющий только зарождающиеся и растущие виды бизнеса, имеет хорошие перспективы, но может иметь отрицательный поток денежной наличности в данный момент.

Модель ADL предполагает использование специального RONA-графа для балансировки бизнес-портфеля. Этот граф опирается на два параметра - показатель RONA, выраженный в процентах, и уровень реинвестиций.

По оси Y в модели ADL откладывается стадия зрелости отрасли бизнеса, а по оси X - конкурентное положение вида бизнеса.

Зрелость отрасли определяется как результат влияния определенных внешних сил на бизнес и квалифицируется четырьмя стадиями жизненного цикла бизнеса.

Внешние силы в общем случае не контролируются бизнесом, хотя допускается, что возможно оказывать некоторое влияние на них при определенных условиях, например при репозиции продукта на стадии зрелости или внедрении нового продукта, основываясь на новых технологиях.

Различные стадии жизненного цикла отрасли характеризуются изменениями во времени в объемах продаж, движении наличности и прибыли производства в целом.

Четыре стадии зрелости отрасли можно охарактеризовать следующим образом.

Рождение. Отрасль, находящаяся на этой стадии, как правило, является возникшей недавно, как осознание существования некоторой неудовлетворенной потребности группы потребителей или путем развития рынков товаров, основанных на новых технологиях, ранее не существовавших или не использовавшихся, для удовлетворения определенных потребностей потребителя. Основными характеристиками такой отрасли являются изменения в технологии, энергичный поиск новых потребителей и фрагментарность предложений на быстро меняющемся рынке. Объем продаж быстро растет, прибыли, как правило, нет, а скорее наоборот, только инвестиции. Поэтому поток денежной наличности здесь пока еще отрицательный. Идет поглощение денежной наличности для развития отрасли.

Рост. На этой стадии продукция отрасли начинает пользоваться спросом у все большего числа покупателей, и конкуренты начинают бороться за получение все больших долей "увеличивающегося доходного пирога". На стадии роста покупатели, доли и технологии становятся известны гораздо лучше, и вхождение в отрасль новых "игроков" оказывается гораздо более трудным делом. Объем продаж быстро увеличивается, появляется прибыль, объемы которой быстро нарастают, хотя поток денежной наличности все еще может быть отрицательным.

Зрелость. На данной стадии происходит полное насыщение рынка. Все или большинство потенциальных покупателей приобретают продукцию достаточно регулярно. Зрелость характеризуется стабильностью известных покупателей, технологий, распределения долей на рынке, хотя конкуренция на рынке за его перераспределение все еще может продолжаться. Объем продаж достигает предельно высокого уровня, после чего наступает замедление роста и затем полная остановка, прибыли достигают предельно высокого уровня и остаются на этом уровне или начинают немного снижаться, в то время как движение наличности становится или остается позитивным.

Старость. На данной стадии покупатели постепенно теряют интерес к продукции либо потому, что новые и более качественные ее заменители начинают вытеснять старую продукцию, либо потому, что меняются потребительские предпочтения или вкусы покупателей. Главными характеристиками этой стадии являются падение спроса, уменьшение числа конкурентов и, во многих аналогичных производствах, сужение ассортимента товаров. Объем продаж резко падает, прибыли снижаются, движение наличности падает медленно; все параметры сходятся к нулю.

Конкурентные позиции вида бизнеса (ось X) можно охарактеризовать следующим образом:

Ведущая. Только один представитель бизнеса, если такой вообще есть, может занимать данную позицию в отрасли. Позиция часто является результатом

квазимонополии или сильно защищенного технологического лидерства. Такой представитель бизнеса устанавливает стандарт для отрасли и контролирует поведение других конкурентов. Ведущий бизнес имеет широкий выбор стратегических вариантов, которыми он может воспользоваться по собственному усмотрению.

Сильная. Сильный вид бизнеса обычно сам выбирает стратегии независимо от поведения своих конкурентов и имеет определенные преимущества перед ними. Относительная доля на рынке в 1.5 раза больше, чем для самого крупного ближайшего конкурента, но абсолютного преимущества у такого вида бизнеса нет.

Заметная. Этот вид бизнеса имеет определенные особенности и преимущества. Это, как правило, один из лидеров в слабо концентрированных отраслях, где все конкуренты находятся примерно на одном уровне и ни один из них не доминирует. Если у него есть своя ниша, то этот вид бизнеса находится в относительной безопасности от конкурентов, и обычно ему удастся вскоре значительно улучшить свое конкурентное положение.

Прочная. В этой позиции вид бизнеса добивается прибыли, специализируясь в узкой и относительно защищенной нише, будь то специализация на небольшой части большого рынка или на определенном подтипе продукции. Прочный бизнес может долго сохранять такое положение, но практически не имеет шансов улучшить его.

Слабая. Данная позиция может означать, что вид бизнеса имеет ряд критически слабых сторон, мешающих ему в конечном счете стать центром генерации прибыли для организации. Слабость может объясняться самим видом бизнеса (он может быть слишком маленьким или могут отсутствовать важные ресурсы для его поддержания) или ошибками, допущенными в прошлом при его развитии. В любом случае такой бизнес не может выжить самостоятельно в условиях сложившейся в отрасли конкуренции.

Можно назвать еще одну позицию, положение которой не отображается моделью:

Нежизнеспособная. Такой вид бизнеса не будет иметь сильных сторон ни в настоящем, ни в будущем. Единственный возможный стратегический отклик для такого положения бизнеса, помимо де-инвестиции - попытаться на некоторое время продлить его существование. В силу отсутствия каких-либо вариантов рассматривать эту позицию в дальнейшем не имеет смысла.

По своей структуре модель ADL - это матрица размерностью 5x4, где все виды бизнеса организации расположены в соответствии со стадиями жизненного цикла отрасли и их конкурентными позициями.

Матрица выполняет несколько функций. Помимо отображения положения всех видов бизнеса организации, каждой клетке матрицы соответствуют определенные значения:

1. Каждая клетка ассоциируется с определенной степенью прибыльности и объемом потока денежной наличности.

2. Каждая клетка подразумевает определенное стратегическое решение в отношении получения доли на рынке, стратегического положения и необходимых инвестиций.

3. Каждая клетка входит в определенную область "естественного выбора", которая в свою очередь указывает возможности "специфического выбора", а также на ряд "уточненных стратегий", которые могут быть применены в данном случае для данного вида бизнеса:

- А >> Обратная интеграция
- В >> Развитие бизнеса за рубежом
- С >> Развитие производственных мощностей за рубежом
- D >> Рационализация системы сбыта
- E >> Нарастивание производственных мощностей
- F >> Экспорт той же продукции
- G >> Прямая интеграция
- H >> Неуверенность
- I >> Начальная стадия развития рынка
- J >> Лицензирование за рубежом
- K >> Полная рационализация
- L >> Проникновение на рынок
- M >> Национализация рынка
- N >> Методы и функции эффективности
- O >> Новые продукты/новые рынки
- P >> Новые продукты/те же рынки
- Q >> Рационализация продукции
- R >> Рационализация ассортимента продукции
- S >> Чистое выживание
- T >> Те же продукты/новые рынки
- U >> Те же продукты/те же рынки
- V >> Эффективная технология
- W >> Традиционная эффективность снижения стоимости
- X >> Отказ от производства

Все ячейки матрицы, через которые по диагонали проходит граница, будут иметь 2 (или более) "естественных выбора". Таким образом, Сильная/Стареющая позиция, например, поделена между естественным развитием и избирательным развитием (Рисунок Ж.1). Менеджер после детального анализа может выбрать любой вариант, который больше подходит к конкретному виду бизнеса.

Рассмотрим характеристику позиций на матрице ADL:

Ведущая/рождение. Это, вероятно (но не обязательно), прибыльная позиция. Чистая денежная наличность берется в заем. Естественное развитие можно осуществить через стратегию Полного сосредоточения на увеличении доли рынка - Быстрого роста (В, С, Е, G, L, N, O, P, T, V) или через стратегию Удержания положения - Начала нового бизнеса (E, I, L).

Следует инвестировать немного быстрее, чем этого требует рынок.

Ведущая/рост. Прибыльная. Вероятно, но не обязательно, порождает чистый положительный поток денежной наличности. Естественное развитие позиции можно осуществить через:

- Удержание положения - Достижение лидерства в ценообразовании (A, C, N, U, V, W).или

- Удержание доли рынка - Защита положения (A, C, N, U, V, W).

Следует продолжать инвестиции, чтобы поддержать сложившиеся темпы роста (и упредить влияние новых и/или возможных конкурентов).

Прибыльная. Вероятно, но не обязательно, порождает чистый положительный поток денежной наличности. Естественное развитие позиции можно осуществить через:

- Удержание положения - Достижение лидерства в ценообразовании (A, C, N, U, V, W). или

- Удержание доли рынка - Защита положения (A, C, N, U, V, W)..

Следует продолжать инвестиции, чтобы поддержать сложившиеся темпы роста (и упредить влияние новых и/или возможных конкурентов).

Ведущая/зрелость. Прибыльная. Производитель чистой денежной наличности. Естественное! развитие можно осуществить через:

- Удержание доли - Рост вместе с производством (A, B, C, F, G, J, N, P, T, U) или

- Удержание положения - Защита положения (A, C, N, U, V, W)..

Реинвестировать по мере необходимости.

Ведущая старость. Прибыльная. Производитель чистой денежной наличности. Естественное развитие можно осуществить через:

- Удержание положения - Защита положения (A, C, N, U, V, W)..

Реинвестировать по мере необходимости.

Сильная/рождение. Может быть неприбыльной. Денежная наличность берется в заем. Естественное развитие можно осуществить через:

- Попытку улучшить положение - Старт (E, I, L) или

- Полное стремление к получению доли - Быстрый рост (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V).

Инвестируйте быстро, как того требует рынок.

Сильная/рост. Вероятно прибыльная позиция. Вероятно чистая наличность берется в заем. Естественное развитие можно осуществить через:

- Попытку улучшить положение - Достичь лидерства в ценообразовании (A, C, N, U, V, W).или

- Энергичное стремление к получению доли - Быстрый рост (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V).

Инвестируйте с целью увеличения темпов роста.

Сильная/зрелость. Прибыльная позиция. Производитель чистой наличности. Естественное развитие (выборочное развитие) может быть осуществлено через:

- Удержание положения - Защита положения (A, C, N, U, V, W). или

Удержание доли - Расти вместе с производством (A, B, C, F, G, J, N, P, T, U).

Реинвестируйте по мере необходимости.

Сильная/старость. Прибыльная позиция. Производитель чистой наличности. Естественное развитие может быть осуществлено через:

- Удержание положения - Защита положения (A, C, N, U, V, W) или
- Собрать - (D, H, K, M, Q, R, V, W).

Выборочное развитие может быть осуществлено через:

• Удерживать - Держитесь за нишу (C, D, N, Q, U). Минимальные реинвестиции для поддержания положения.

Заметная/рождение. Вероятно неприбыльная. Чистая наличность берется в заем. Естественное развитие можно осуществить через:

- Выборочное приобретение доли - Сосредоточение, Постепенно приобрести положение или
- Полное стремление к получению доли - Быстрый рост (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V).

Инвестируйте избирательно.

Заметная/рост. Минимально прибыльная. Чистая наличность берется в заем. Естественное развитие можно осуществить через:

- Попытку улучшить положение - Лидерство в ценообразовании на наиболее важном рынке (A, C, N, U, V, W)..

Выборочное развитие можно осуществить через:

• Выборочное стремление к получению доли - Постепенная дифференциация.

Избирательное инвестирование для улучшения положения.

Заметная/зрелость. Умеренно прибыльная позиция. Производители чистой наличности. Естественное развитие может быть осуществлено через:

- Надлежащая эксплуатация - Расти вместе с производством (A, B, C, F, G, J, N, P, T, U)

Выборочное развитие можно осуществить через:

- Найти свою нишу и защищать ее (A, G, I, M, R, T) или
- Доказать жизнеспособность.

Минимальное и/или избирательное реинвестирование.

Заметная/старость. Умеренно прибыльная. Сбалансированный поток наличности.

Выборочное развитие можно осуществить через:

• Пожинайте плоды - Эксплуатация рыночной ниши (B, C, T, L, N, P, U, V) или

- Удерживать - Удержать нишу (C, D, N, Q, U) или
- Поэтапный уход - Уход (D, M, Q, R, W).

Минимальное инвестирование в эксплуатацию или отказ от инвестирования.

Прочная/рождение. Неприбыльная позиция. Чистая наличность берется в заем. Естественное развитие или выборочное развитие может быть осуществлено через:

- Выборочный поиск своего положения - Сосредоточение (G, L, T) или
- Доказать жизнеспособность. Инвестируйте очень избирательно.

Прочная/рост. Неприбыльная позиция. Чистая наличность берется в заем или поток наличности сбалансирован. Естественное развитие или выборочное развитие может быть осуществлено через:

- Выборочный поиск своего положения -- Сосредоточение, дифференциация (G, L, T) или

Доказать жизнеспособность через:

- Стремительный поиск своей доли - Успеть (D, E, L, M, P, Q, R).

Избирательное инвестирование.

Прочная/зрелость. Минимально прибыльная позиция. Поток наличности сбалансирован. Выборочное развитие можно осуществить через:

- Найдите нишу и держитесь в ней - Удержать нишу (C, D, N, Q, U)

Если жизнеспособность нельзя доказать, рекомендуется Выход через:

- Поэтапный выход - Выход (D, M, Q, R, W). Минимальное реинвестирование или отказ от инвестирования.

Прочная/старость. Минимально прибыльная позиция. Поток наличности сбалансирован. Если жизнеспособность нельзя доказать, рекомендуется:

Выход через:

- Поэтапный уход - Уход (D, M, Q, R, W) или

- Отказ - Отказ (X).

Деинвестирование или отказ от инвестирования.

Слабая/рождение. Неприбыльная позиция. Чистая наличность берется в заем. Жизнеспособность можно доказать через:

- Догнать - Догнать (D, E, L, M, P, Q, R).

Если нет, то:

- Выход - Выход (D, M, Q, R, W) или

- Выход - Отказ от инвестирования (D, K, Q, R, S).

Слабая/рост. Неприбыльная позиция. Чистая наличность берется в заем или движение наличности сбалансировано. Доказать жизнеспособность через:

- Сдвиг - (D, L, M, N, Q, R, V, W) или Возобновите (D, M, O, P, Q, R, U).

Если жизнеспособность нельзя доказать, то Выход через:

- Отказ (X). Инвестируйте или откажитесь от инвестиций.

Слабая/зрелость. Неприбыльная позиция. Чистая наличность может браться в заем или может быть производителем чистой наличности. Докажите жизнеспособность:

- Сдвиг (D, L, M, N, Q, R, V, W) или

- Обновление (D, M, O, P, Q, R, U).

Если жизнеспособность нельзя доказать, то выход:

- Поэтапный уход - Уход (D, M, Q, R, W). Инвестируйте избирательно или откажитесь от инвестиций.

Слабая/старость. Неприбыльная позиция. Выход - Отказ (X). Отказ от инвестиций.

Чтобы использовать модель ADL, необходимо определить значение следующих переменных (ТаблицаЖ.1).

Таблица Ж.1 - Переменные, используемые в модели ADL

Переменные сильных сторон бизнеса (Ось X)	Переменные стадий жизненного цикла (Ось У)
<ul style="list-style-type: none"> • Общая конкурентоспособность • Патенты • Эффективность производства • Гарантийное обслуживание • Вертикальная интеграция • Отношение менеджмента к риску 	<ul style="list-style-type: none"> • Стадия жизненного цикла • Темпы роста рынка • Характеристики конкуренции • Приверженность клиента торговой марке • Стабильность доли на рынке • Препятствие на входе нетехнологического плана • Широта производственных линий • Развитие технологий

4. Требуют дополнительного пояснения следующие переменные из Таблицы Ж.

Общая конкурентоспособность. Общая конкурентоспособность для модели ADL определяется как средневзвешенное значение параметров сильных сторон бизнеса, включенных в модель. Кроме того, общая конкурентоспособность может оцениваться и непосредственно как стратегическая позиция: нежизнеспособная, слабая, прочная, благоприятная, сильная, доминирующая.

Отношение менеджмента к риску. При принятии решений по таким вопросам, как вхождение в новые рынки, внедрение новой продукции и т.д. менеджмент может идти на риск или избегать риска.

Стадия жизненного цикла. Здесь понимается стадия жизненного цикла отрасли, в которой конкурирует бизнес. Она может определяться косвенно по ее параметрам или оцениваться непосредственно. При определении стадии жизненного цикла отрасли, как предполагается моделью ADL (четыре стадии), в качестве параметров можно использовать семь переменных: 1) темпы роста рынка, 2) характеристики конкуренции, 3) приверженность покупателя торговой марке, 4) стабильность доли на рынке, 5) барьеры на входе, б) широта ассортимента товаров и 7) развитие технологии. (Таблица Ж.2)

Таблица Ж.2 - Значения переменных, характерные для разных стадий жизненного цикла отрасли

Фактор	Стадия зрелости			
	Рождение	Рост	Зрелость	Старость
Темп прироста	?	> ВВП	=< ВВП	< 0
Предсказуемость роста	?	Неопределенный	Хорошо известный	Хорошо известный
Продуктовая линия	Базовая	Разнообразная	Обновленная	Сужающаяся
Число конкурентов	Возрастающее	Большое и возрастающее число	Немного постоянных	Сокращение

		с последующим уменьшением		
Деление рынка	Фрагмента рное	Фрагментарное Несколько лидеров	Концентрация	Дальнейшая концентрация
Стабильность доли рынка	Непостоян ная	Лидеры, меняющиеся позициями	Закрепившиеся лидеры	Высокая стабильность
Постоянство потребителей	Никакого или небольшое	Некоторое; агрессивные покупатели	Установление определенных покупательских предпочтений	Постоянство
Стартовые барьеры	Практичес ки никаких	Достаточно низкие	Высокие	Очень высокие
Технология	Разработка концепции и продукта	Отработка и расширение продуктовой линии	Обновление продуктовой линии	Минимально необходимая

Непосредственно можно оценить стадию жизненного цикла отрасли следующим образом:

Зарождающаяся: еще не растущая или растущая очень слабо.

Растущая: растет быстро, экспоненциальный рост.

Зрелая: рост замедляется и прекращается.

Стареющая: отрицательный рост.

Стабильность доли организации на рынке. Этот параметр может быть оценен по количеству и частоте новых вхождений и выходов конкурентов на рынок и с рынка. Иными словами, это распределение доли рынка среди конкурентов и стабильность этого распределения.

Барьеры входа в отрасль, используемые в модели ADL, отличны от технологических барьеров, таких как торговая марка, система дистрибуции, финансовые, политические, юридические и т.п. барьеры.

Простота **вхождения нового конкурента** на рынок измеряется количеством и прочностью препятствий на входе, в число которых могут входить нормативно-правовые требования, необходимость производства удовлетворять высоким технологическим стандартам и стандартам качества, высоким требованиям к основному капиталу, способность существующих конкурентов заключать выгодные сделки, затраты, связанные с созданием торговой марки, и установление дистрибьютерских каналов. В целом, высокие препятствия на входе в отрасль ассоциируются с высокой прибылью производства. Такова точка зрения современных производителей.

Это относительное количество и разнообразие продукции в отрасли и степень ее расширения или сужения.

Развитие технологии. Подразумевается степень концентрации в отрасли одной технологии. На нижнем конце шкалы находится отрасль,

характеризующаяся многими, часто заменяющими друг друга технологиями. На верхнем конце шкалы находится отрасль с одной технологией.

Модель ADL может применяться как для изучения фактического конкурентного положения каждого вида бизнеса и стадии жизненного цикла его отрасли, так и для того, чтобы сбалансировать корпоративный бизнес-портфель, а также и для того, чтобы выбрать конкретные стратегии организации для балансировки своего бизнес-портфеля.

Помимо отображения конкретного положения вида бизнеса модель ADL может продемонстрировать его финансовый вклад в корпоративный портфель.

Матрица ADL может также использоваться для демонстрации распределения продаж, чистого дохода, активов и RONA в зависимости от стадий жизненного цикла и конкурентного положения бизнеса. Цифра в соответствующей ячейке матрицы показывает вклад данной ячейки в конкретный финансовый показатель; объем продаж и активы выражаются в процентах по отношению к продажам и активам организации. Например, относительный вклад ячейки "объем продаж" организации будет вычислен следующим образом:

$$\frac{\text{Σпродаж от бизнеса в ячейке (\$)}}{\text{Σпродаж от бизнеса в портфеле (\$)}}$$

Суммарные значения различных конкурентных позиций по столбцам матрицы и суммарные значения для различных стадий жизненного цикла по строкам матрицы указываются на полях.

О сбалансированности портфеля можно судить по относительному распределению финансовых индикаторов по оси жизненного цикла (суммарное значение каждого ряда). Если, например, виды бизнеса в стадии старения дают 70% продаж организации, то такой бизнес-портфель крайне несбалансирован.

RONA-граф схематически отображает эффективность вида бизнеса в смысле показателя RONA, а также уровень реинвестиций денежной наличности (внутреннего перераспределения) в этот вид бизнеса или вклад денежной наличности в другие виды бизнеса организации.

Внутреннее перераспределение (Internal Deployment) - это показатель, который был специально разработан ADL для использования его в данной модели. Он измеряется процентом фондов организации, реинвестируемых в данный вид бизнеса. Этот показатель отражает отношение изменения стоимости активов к изменению величины оперативных фондов в процентном выражении, где изменение стоимости активов есть разность стоимости активов (за вычетом амортизации) в текущем и предыдущем годах, а стоимость оперативных фондов определяется как сумма прибыли за вычетом налогов плюс амортизация.

Выделяются четыре типа перераспределителя денежной наличности организации: генераторы денежной наличности, потребитель денежной наличности, инварианты денежной наличности, отрицательные внутренние перераспределители (например, когда применяется стратегия деинвестиций: оперативный поток денежной наличности положительный, а стоимость активов сокращается):

1. Генератор денежной наличности - показатель внутреннего перераспределения значительно ниже 100.
2. Потребитель денежной наличности - показатель внутреннего перераспределения значительно выше 100.
3. Инвариант денежной наличности - показатель внутреннего перераспределения приблизительно равен 100.
4. Отрицательный внутренний перераспределитель - сумма реинвестиций отрицательна.

Вклад каждого вида бизнеса в деловой успех организации в смысле показателя RONA и уровня реинвестиций (внутреннего перераспределения денежной наличности) модель ADL предлагает отображать с помощью RONA-графа (Рисунок Ж.2).

RONA-граф может использоваться и для балансировки бизнес-портфеля путем оценивания тех видов бизнеса, которые появляются в ожидаемых позициях каждой стадии жизненного цикла. Например, зарождающиеся виды бизнеса, как правило, имеют очень низкий или даже отрицательный RONA и поэтому являются активными потребителями денежной наличности. Сбалансированный портфель должен иметь виды бизнеса во всех четырех типичных категориях. RONA-граф характеризует сбалансированный портфель и адекватную прибыльность как:

1. Генерирование потока наличности больше или равно использованию потока наличности.
2. Средневзвешенный показатель RONA соответствует корпоративным целям.

О сбалансированности портфеля можно судить, визуально проверяя RONA-граф, чтобы убедиться, что виды бизнеса находятся на нужных позициях.

Концепция ADL состоит в том, что каждый вид бизнеса требует своего собственного стратегического планирования и определения позиции и, следовательно, отдельного анализа.

Но для того, чтобы дать ему соответствующие стратегические рекомендации, необходимо выполнить следующие три последовательных шага:

1. Проверить "естественный выбор" каждого вида бизнеса.
2. Определить "специфический выбор", подходящий к управленческим целям, инвестиционные требования и ожидаемые результаты.
3. Выбрать уточненную стратегию действий из предлагаемого ADL списка. Конкретную стратегию для отдельного вида бизнеса предлагается рассматривать как функцию следующих бизнес-целей:
 - Желательная доля на рынке.
 - Финансовые ресурсы для поддержки инвестиций.
 - Ожидаемая прибыльность и поток денежной наличности, который необходимо получить от организации или для нее.

Подход ADL предполагает, что большинство отраслей попадает под схему жизненного цикла в установленном порядке, хотя форма цикла может различаться от отрасли к отрасли.

В традиционных отраслях стадия зрелости может длиться десятилетиями, в то время как в некоторых отраслях высоких технологий весь жизненный цикл может быть пройден за несколько лет или даже месяцев. Практика показывает, что производство на стадиях зарождения и роста является типичным потребителем денежной наличности, а на стадии зрелости и старения - типичным ее генератором. Также справедливо будет отметить, что более молодые и слабые виды бизнеса подвержены большей степени риска, чем более зрелые и сильные.

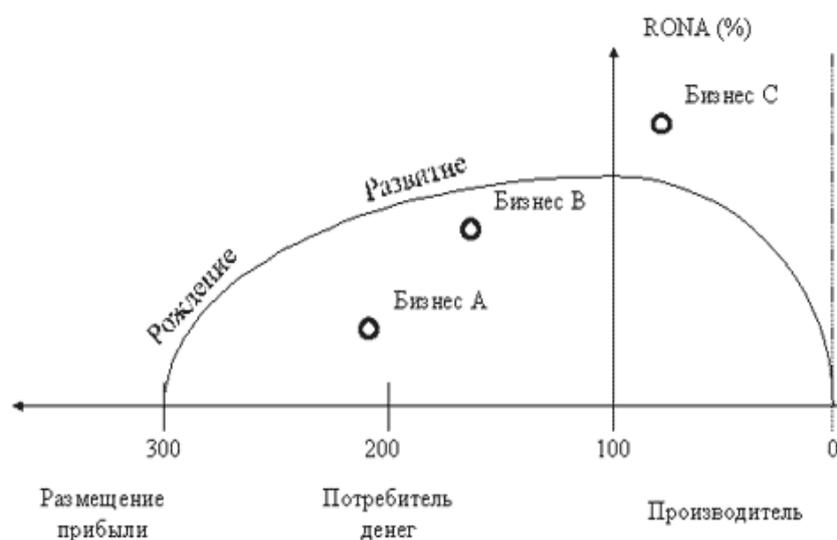


Рисунок Ж.2 - Пример RONA-графа

Согласно концепции ADL, зрелые отрасли включают в себя небольшое количество сконцентрированных конкурентов, тогда как отрасли на стадии зарождения фрагментарны и имеют большое количество конкурентов.

Если выполнить все требуемые моделью ADL аналитические стадии, то выгода, которую получает аналитик, очевидна:

1. Хорошее определение функции, рынка, положения и вклада каждого вида бизнеса в корпоративный бизнес-портфель.
2. Полная картина бизнес-портфеля, в которой не упускается из вида ни одна из конкретных стратегий, выработанных для каждого вида бизнеса.

Т.к. модель ADL использует подход, основанный на концепции жизненного цикла отрасли от начала и до конца, то ее можно универсально применять и различным типам бизнеса. Однако, если по результатам анализа вид бизнеса помещают на определенную стадию жизненного цикла, то рекомендации будут пригодны именно для этой конкретной стадии.

Один из самых распространенных недостатков других классических моделей состоит в том, что, игнорируя стадию жизненного цикла, они дают "усредненный" анализ для всех видов бизнеса, независимо от того, на каком рынке - новом или стареющем - они находятся. Вклад ADL состоит в том, что широко признаваемая

концепция жизненного цикла была поднята на должную высоту в стратегическом планировании, таким образом открыв путь более конкретному стратегическому планированию, а не "усредненному".

Ранее существовало мнение, что организации, дающие определенный уровень ROI (Return On Investment), например 15%, обеспечивали цели организации. Модель же ADL показывает, что это не может быть признано справедливым на некоторых стадиях жизненного цикла, на определенных рынках, а иногда и не сочетается с рядом общих стратегий, перечисленных ADL. Подход ADL особенно полезен для высокотехнологичных отраслей, где жизненный цикл продукта весьма короткий и где бизнес может не достичь своих целей, если вовремя не применить необходимую стратегию.

Однако жизненный цикл одного продукта, и, конечно, всей отрасли, не всегда соответствует типичной линии, похожей на ту, что показана на Рисунке Ж.2. Преобладающие экономические и политические условия могут "смазать" картину фактического состояния отрасли, делая оценку жизненного цикла отрасли не соответствующей истине. Базирование стратегического планирования в основном на оценках стадий жизненного цикла, таким образом, может привести к неправильному представлению.

Некоторые авторы ставят под сомнение полезность подхода ADL на том основании, что, по их мнению, он подталкивает менеджеров к отказу от выпускаемой продукции при некотором уменьшении объема ее продаж, т.к. менеджеры неправильно полагают, что наступила стадия старения. Конечно, данное предположение не всегда справедливо, и всегда причины снижения объема продаж должны быть детально изучены.

Мнение, что организации не влияют на стадию жизненного цикла, может заставить менеджера игнорировать определенные стратегии. На практике организации могут влиять на жизненный цикл продукта. Например, к отклонению от курса жизненного цикла может привести перемена позиции зрелых продуктов или введение ряда усовершенствований.

Важно отметить, что модель ADL ограничена только теми стратегиями, в которых не предпринимаются попытки изменить жизненный цикл. Однако зрелые рынки, например, могут превратиться в растущие рынки (так называемое, новое использование велосипеда). Механическое следование модели ADL не дает возможности разработать стратегию, учитывающую ситуацию такой перемены.

Кроме того, структура конкуренции (фрагментарная или концентрированная) как функция стадии жизненного цикла может быть различной в различных отраслях. Некоторые отрасли, обычно капиталоемкие, такие как автомобилестроение, начинаются как крайне фрагментарные на стадии зарождения и становятся концентрированными на стадии зрелости. Другие отрасли, такие как производство банкоматов, начинаются как концентрированные и становятся фрагментарными с течением времени. Это противоречит основной теоретической посылке подхода ADL, согласно которой конкуренция фрагментарна на стадии зарождения.

Как отмечалось выше, основным недостатком модели ADL является то, что она очень схематична и может привести неопытных менеджеров к механическим и нетворческим решениям.

3.3 Вопросы к экзамену

1. Сущность стратегического менеджмента
2. Этапы развития стратегического менеджмента
3. Стратегические решения
4. Стратегические единицы бизнеса
5. Типы стратегических решений
6. Этапы стратегического менеджмента
7. Миссия предприятия
8. Критерии качества поставленных целей
9. Общая характеристика SWOT-анализа
- 10.Общий анализ внешней среды предприятия
- 11.PEST-анализ
- 12.Анализ возможностей Анализ угроз
- 13.Анализ жизненного цикла отрасли. Анализ движущих сил развития отрасли
- 14.Конкурентный анализ (Портер)
- 15.Анализ потребителей
- 16.Анализ конкурентов
- 17.Анализ барьеров входа-выхода
- 18.Анализ товаров-заменителей
- 19.Конкурентные преимущества
- 20.Базовые конкурентные стратегии
- 21.Анализ стейкхолдеров
- 22.Анализ маркетинга
- 23.Анализ производства
- 24.Анализ финансов
- 25.Анализ персонала (кадров)
- 26.Анализ имиджа и культуры предприятия
- 27.SNW-анализ предприятия
- 28.Ключевые факторы успеха
- 29.Цепочка стоимости предприятия
- 30.Сценарное планирование
- 31.Матрица возможностей. Матрица угроз
- 32.Сводная матрица SWOT-анализа
- 33.Интеграция. Виды. Методы
- 34.Матрица Ансоффа
- 35.Матрица Бостонской консалтиновой группы
- 36.Динамический портфель матрицы БКГ
- 37.Матрица Мак-Кинси
- 38.Показатели оценки конкурентного статуса
- 39.Показатели оценки привлекательности рынка
- 40.Матрица ADL LC
- 41.Продуктивно-маркетинговая стратегия
- 42.Ключевые вопросы продуктивно-маркетинговой стратегии
- 43.Главные и основные конкуренты
- 44.Конкурентные преимущества и отстаивания
- 45.Трафаретный метод формирования продуктового профиля

46. SWOT-по продукту. SNW-анализ по продукту
47. Производственная стратегия предприятия
48. Стратегия управления персоналом
49. Финансовая стратегия
50. Инвестиционная стратегия
51. Стратегия НИОКР
52. Разумная достаточность стратегии
53. Этапы реализации стратегии
54. Стратегические изменения
55. Эффективность стратегического менеджмента
56. Стратегический контроллинг
57. Стратегия роста
58. Стратегия развития продукта
59. Стратегия диверсификации
60. Стратегия развития рынка
61. Стратегия сокращения
62. Стратегия выживания
63. Стратегия проникновения в рынок

[Вернуться в содержание ЭУМК.](#)

Раздел 4. Элементы учебной программы по дисциплине «Стратегический менеджмент»

Пояснительная записка к учебной программе

При переходе к рыночной экономике приоритетными становятся вопросы подготовки специалистов, владеющих современными методами хозяйствования в условиях свободного предпринимательства и конкуренции.

Рыночная экономика предъявляет более высокие требования к специалистам, особенно к тем, кто принимает стратегические решения. Важнейшей функцией руководителя предприятия становится разработка и реализация эффективной стратегии, ориентированной на рыночные критерии. Необходима совершенно новая концепция развития и организации управления, жизнеспособная в экстремальных хозяйственных условиях. Такие экстремальные условия создаются в результате вероятностных характеристик спроса и предложения, необходимости постоянного обновления продукции и особенностей рыночного финансового механизма.

В условиях становления Республики Беларусь рыночных отношений важно отслеживать изменения внешней среды предприятия, анализировать влияние глобализации бизнеса на деловую активность, а также стратегических проблем интеграции и диверсификации производства.

Стратегический менеджмент как концепция управления позволяет взглянуть на предприятие как на единое целое, объяснить с общесистемных позиций, почему некоторые предприятия развиваются и процветают, а иные переживают стагнацию или им грозит банкротство, т.е. почему происходит постоянное перераспределение ролей основных участников рынка.

Цель преподавания дисциплины – изучение концепции управления предприятием с точки зрения его конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.

Для достижения цели требуется выполнение следующих задач:

Курс изучает различные подходы к анализу внешней и внутренней среды предприятия, методы определения конкурентного статуса предприятия, его положения на рынке, а также варианты формирования стратегических альтернатив с использованием типовых моделей.

Задачей курса является формирование у студентов теоретических знаний и практических навыков решения конкретных задач и практических ситуаций в области формирования стратегии предприятия в условиях развития рыночных отношений Республики Беларусь

- Дать студентам современные знания, основанные на общих принципах, положениях и правилах бухгалтерского учета;

- Научить студентов самостоятельно проводить учетные работы;
- Научить студентов основным правилам и приемам ведения бухгалтерского учета;

После завершения изучения курса слушатели должны знать:

- Методологию формирования стратегии предприятия;
- механизм проведения SWOT-анализа на предприятии;
- методы позиционирования предприятия на рынке;
- подходы к разработке функциональных стратегий.

Слушатели должны уметь:

- осуществлять SWOT-анализ на предприятии;
- формировать стратегию с учетом рыночных тенденций;
- оценивать эффективность стратегии и вносить стратегические изменения.

Усвоение дисциплины стратегический менеджмент базируется на знании студентами курсов: маркетинг и ценообразование, экономика предприятия, анализ хозяйственной деятельности, финансы предприятия, менеджмент предприятия, а также является теоретической базой для написания дипломной работы.

Содержание учебного материала:

РАЗДЕЛ 1. ПОНЯТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Тема 1. Введение в стратегический менеджмент.

Сущность стратегического менеджмента. Основные этапы стратегического управления. Этапы развития стратегического менеджмента. Конкурентные преимущества. «Цепочка» и система стоимости.

Тема 2. Основные составляющие стратегического менеджмента.

Стратегическая единица бизнеса (СЕБ). Стратегические решения, особенности стратегических решений. Типы стратегий предприятия: корпоративная, деловая, функциональная. Основные этапы стратегического менеджмента: анализ, выбор, реализация. Определение миссии, составляющие миссии, срок реализации. Цели предприятия, критерии качества целей.

РАЗДЕЛ 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Тема 3. Анализ внешней среды.

Окружение предприятия, три уровня влияния. SWOT-анализ, общая характеристика и взаимосвязь факторов. Анализ внешней среды. Понятие возможностей и угроз. PEST-анализ факторов макросреды. Анализ ближнего окружения: факторы анализа отрасли. Конкурентный анализ: 5 сил конкуренции Портера. Стратегические группы конкурентов. Анализ стейкхолдеров. Матрица возможностей. Матрица угроз.

Тема 4. Анализ внутренней среды предприятия.

Принципы и методы управленческого анализа (УА). Анализ функциональных подразделений предприятия: маркетинг, производство, финансы, персонал, культура и имидж предприятия. Отнесение к сильным или слабым сторонам. SNW-подход к анализу внутренних ресурсов. Сценарное планирование: 8 шагов построения сценария. Сценарные драйверы.

Общая методика анализа среды. Матрица взаимодействия. Выбор альтернатив.

Тема 5. Портфельный анализ (матричные методы).

Матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ). Сбалансированность портфеля. Динамический анализ. Траектории развития. Матрица Ансоффа «Товар-рынок». Типовые стратегии. Критерии выбора. Матрица Мак-Кинси (матрица ABC). Позиционирование организации на рынке, направления инвестирования. Пузырьковая диаграмма. Матрица ADL–LC (малый круг

жизни). Учет жизненного цикла отрасли. Типовые уточнения позиций. Варианты развития, инвестирование.

РАЗДЕЛ 3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ

Тема 6. Разработка стратегий отдельных бизнесов.

Система бизнес-стратегий предприятия. Типовые варианты стратегий и типовые ситуации. Критерии выбора. Основные стратегические модели, используемые в предпринимательстве. Динамические способности предприятия, развитие. Ключевые компетенции. Обычные стратегические ошибки и их предотвращение.

Тема 7. Интеграционная стратегия предприятия.

Понятие экономических агентов интеграции, их взаимодействие. Виды интеграции: вертикальная интеграция и ее методы, горизонтальная интеграция и ее методы. Диагональная интеграция, значение. Плюсы и минусы использования стратегии интеграции. Показатели измерения степени интеграции. Этапы формирования интеграционной стратегии.

Тема 8. Продуктово-маркетинговая стратегия.

Понятие продуктово-маркетинговой стратегии. Определение продуктового профиля. Методика формирования маркетинговой стратегии. Трафаретный метод. Применение SWOT-анализа по продукту. SNW-подход к оценке продукта. Конкурентные преимущества и конкурентные отставания, главные и основные конкуренты. Базовые конкурентные стратегии (БКС). Базовый формат продуктово-маркетинговой стратегии.

Тема 9. Функциональные стратегии.

Понятие производственной стратегии. Первичный формат. Направления разработки и оценки производственной стратегии. Развитие системы «продукт-сервис». Стратегия управления персоналом, основные подходы формирования, направления развития в современных условиях. Применение методов управления. Финансовая стратегия как источник развития предприятия. Три области финансирования. Инвестиционная стратегия, взаимосвязь с другими элементами. Стратегия нападения, стратегия стабилизации. Стратегия НИОКР как источник инновационного развития предприятия, виды стратегий.

РАЗДЕЛ 4. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Тема 10. Процесс реализации стратегии.

Долгосрочное планирование и разработка стратегии. Непрерывность процесса стратегического планирования. Понятие стратегических изменений. Два уровня стратегических изменений. Планирование стратегических

изменений. Критерии оценки результатов. Разработка программы управления стратегическими изменениями.

Тема 11. Эффективность стратегического менеджмента.

Стратегическая эффективность, понятие стратегической рефлексии. Стратегический контроллинг, методы контроля и принятия решений. Отличия. Сравнительная характеристика тактического и стратегического контроллинга. Сбалансированная система показателей Нортон. Стратегические карты.

КУРСОВАЯ РАБОТА

В процессе обучения студенты выполняют курсовую работу на тему «Формирование стратегии предприятия» – задание выдается в соответствии с методическим пособием «Стратегический менеджмент: методическое пособие по выполнению курсовой работы для студентов специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии»/ В.В. Примшиц, Л.И. Дроздович.– Минск: БНТУ, 2010.– 64 с.».

ИНФОРМАЦИОННАЯ (ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ)

ЧАСТЬ:

ЛИТЕРАТУРА

Основная:

1. Ансофф И Стратегическое управление. -М.: Экономика, 1989.
2. Лайм Фазй, Роберт Рэнделл, Курс МБА по стратегическому менеджменту/ Пер. с англ.– 3-е изд., перераб.– М.: Альпина Бизнес Букс, 2006, –588 с.
3. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций.- М.:ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2008.–287 с.
4. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-ти модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 4.- М.: ИНФРА-М, 2004.
5. Роберт Каплан, Дейвид Нортон, Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. – Издательство: Олимп-Бизнес, –2007,– 512 с.

Дополнительная:

1. Ильин А.И. Планирование на предприятии, Ч.1, Мн., 2007
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1992
3. Роберт Свэйм, Стратегии управления бизнесом Питера Друкера. Серия: Практика менеджмента.–Питер,–2011,–416 с.
4. Семенов Б.Д. Стратегический менеджмент. Мн., 1994
5. Уткин Э.А. История менеджмента. М., 1997
6. Шамхалов Ф.И. Американский менеджмент. Теория и практика. М.,1998

7. Беляцкий Н.П. и др. Управление персоналом: Учебное пособие/ Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Роцш П. – Мн.: Ип «Экоперспектива», 2000. – 320 с.
8. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. Издательство Бином, 2005. – 544 с.
9. Карлофф Б. Деловая стратегия: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
10. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. - С.-Петербург: Питер, 2000.- 336 с.
11. Портер М. Стратегический менеджмент - М., 2004. – 254 с.
12. Проблемы теории и практики управления – журнал.
13. Национальная экономическая газета.

ПЕРЕЧЕНЬ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ (ТЕМАТИКА СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ):

17. Использование управленческого учета для решения стратегических задач.
18. Определение целей предприятия и его миссии.
19. Анализ конкурентных преимуществ предприятия.
20. Решение ситуации (кейс-метод) для определения возможностей и угроз предприятия (PEST-анализ).
21. Решение ситуации (кейс-метод) для определения сильных и слабых сторон предприятия.
22. Позиционирование предприятия на основе использования матрицы Мак-Кинси.
23. Позиционирование предприятия на основе использования матрицы ADL-LC.
24. Решение практической ситуации по выбору стратегического варианта с использованием кейс-метода (SWOT-анализ, построение таблиц).
25. Разработка продуктово-маркетинговой стратегии.
26. Контрольная работа по определению сильных и слабых сторон предприятия.
27. SWOT-анализ по продукту: решение ситуации "Пиццерия"(кейс-метод)
28. Контрольный расчет бюджетов предприятия.
29. Разработка бизнес-плана по реализации стратегии развития предприятия
30. Решение задач по анализу стратегических рисков.
31. Стратегический контроллинг – использование GAP-метода для оценки отклонений.
32. Оценка эффективности выбранной стратегии, подбор показателей.

ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ

1. Сущность стратегического менеджмента
2. Этапы развития стратегического менеджмента
3. Стратегические решения
4. Стратегические единицы бизнеса
5. Типы стратегических решений
6. Этапы стратегического менеджмента
7. Миссия предприятия
8. Критерии качества поставленных целей
9. Общая характеристика SWOT-анализа
10. Общий анализ внешней среды предприятия
11. PEST-анализ
12. Анализ возможностей Анализ угроз
13. Анализ жизненного цикла отрасли. Анализ движущих сил развития отрасли
14. Конкурентный анализ (Портер)
15. Анализ потребителей
16. Анализ конкурентов
17. Анализ барьеров входа-выхода
18. Анализ товаров-заменителей
19. Конкурентные преимущества
20. Базовые конкурентные стратегии
21. Анализ стейкхолдеров
22. Анализ маркетинга
23. Анализ производства
24. Анализ финансов
25. Анализ персонала (кадров)
26. Анализ имиджа и культуры предприятия
27. SNW-анализ предприятия
28. Ключевые факторы успеха
29. Цепочка стоимости предприятия
30. Сценарное планирование
31. Матрица возможностей. Матрица угроз
32. Сводная матрица SWOT-анализа
33. Интеграция. Виды. Методы
34. Матрица Ансоффа
35. Матрица Бостонской консалтинговой группы
36. Динамический портфель матрицы БКГ
37. Матрица Мак-Кинси
38. Показатели оценки конкурентного статуса
39. Показатели оценки привлекательности рынка
40. Матрица ADL LC

- 41.Продуктово-маркетинговая стратегия
- 42.Ключевые вопросы продуктово-маркетинговой стратегии
- 43.Главные и основные конкуренты
- 44.Конкурентные преимущества и отставания
- 45.Графический метод формирования продуктового профиля
- 46.SWOT-по продукту. SNW-анализ по продукту
- 47.Производственная стратегия предприятия
- 48.Стратегия управления персоналом
- 49.Финансовая стратегия
- 50.Инвестиционная стратегия
- 51.Стратегия НИОКР
- 52.Разумная достаточность стратегии
- 53.Этапы реализации стратегии
- 54.Стратегические изменения
- 55.Эффективность стратегического менеджмента
- 56.Стратегический контроллинг
- 57.Стратегия роста
- 58.Стратегия развития продукта
- 59.Стратегия диверсификации
- 60.Стратегия развития рынка
- 61.Стратегия сокращения
- 62.Стратегия выживания
- 63.Стратегия проникновения в рынок

[Вернуться в содержание ЭУМК.](#)