

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич

Должность: ректор

Дата подписания: 12.07.2022 16:19:54

Уникальный программный ключ:

9ba7d3e34c012eba476ffd2d064d127481953be750d12574d1693c0ce536f0c6

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Юго-Западный государственный университет»
(ЮЗГУ)

Кафедра региональной экономики и менеджмента



СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методические указания по выполнению самостоятельной
работы

Курск 2016

УДК 65.011.1

Составитель О.А. Крыжановская

Рецензент

Доктор экономических наук, профессор
Завкафедрой региональной экономики и менеджмента
Ю.В. Вертакова

Стратегический менеджмент: методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине «Стратегический менеджмент» для студентов направлений подготовки 38.03.02 Менеджмент и 38.03.05 Бизнес-информатика / Юго-Зап. гос. ун-т.: сост. О.А. Крыжановская. - Курск, 2016. - 80 с.

Предназначены студентам направлений подготовки 38.03.02 Менеджмент и 38.03.05 Бизнес-информатика для выполнения самостоятельной работы по дисциплине «Стратегический менеджмент». Содержат теоретические основы и практические рекомендации применения матричного инструментария при оценке микро- и макроокружения организации, выявлении возможностей и угроз для достижения стратегических целей организаций.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать _____ Формат 60x84 1/16.

Усл. печ. л. __. Уч.-изд. л. __. Тираж 150 экземпляров.

Заказ Бесплатно.

Юго-Западный государственный университет.

305040, г.Курск, ул. 50 лет Октября,94.

Общие указания по изучению дисциплины «Стратегический менеджмент»

В современных условиях хозяйствования любая организация стремится заблаговременно учесть по возможности все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития предприятия. С помощью инструментария стратегического менеджмента осуществляется разработка комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей наиболее эффективного использования ресурсов каждым производственным подразделением и всем предприятием.

Целью преподавания учебной дисциплины является формирование у студентов базовых теоретических знаний и основных практических навыков стратегического управления предприятиями и организациями на основе изучения методов, приемов, процедур, позволяющих решать реальные проблемы и задачи в области стратегического менеджмента.

Задачи изучения учебной дисциплины

Основные задачи дисциплины:

- формирование представления об особенностях стратегического управления организацией в условиях нестабильной, быстро изменяющейся внешней среды, учет последствий управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности;

- выработка умения формулировать миссию и цели предприятия на основе стратегического анализа, а также способности учитывать аспекты корпоративной социальной ответственности при разработке и реализации стратегии организации;

- приобретение теоретических знаний и практических навыков по определению возникающих возможностей и оценке угроз предприятию, исходя из анализа внешней среды и особенностей (сильных и слабых сторон) предприятий, а также способности анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;

- изучение возможных вариантов стратегий, методов разработки стратегических альтернатив и выбора конкретной стратегии организации, а также формирование способности участвовать в разработке маркетинговой стратегии организаций, планировать и осуществлять

мероприятия, направленные на ее реализацию, способности участвовать в разработке стратегии управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию;

- формирование практических навыков по разработке и реализации стратегии на основе использования инструментария стратегического менеджмента;

- изучение и применение на практике методов принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций, а также методов стратегического контроля и разработки систем контроля реализации стратегии.

Знания и умения, которыми должен обладать студент, успешно освоивший дисциплину:

знать:

- об основных задачах, подходах и методах организации и практической реализации стратегического управления на предприятии;

- о базовых рыночных стратегиях предприятия, позволяющих ему формировать и развивать необходимые конкурентные преимущества для занятия и удержания желаемой рыночной позиции предприятия;

- о методах и технологиях стратегического планирования, реализации выбранной стратегии предприятия.

уметь:

- применять различные методы анализа для решения конкретных стратегических задач;

- производить постановку стратегических задач, осуществлять выбор стратегии, управлять реализацией стратегии, оценивая степень возможного риска;

- согласовывать стратегию компании с реальной ситуацией.

владеть:

- навыками участия в разработке и реализации корпоративной и конкурентной стратегии организации, а также функциональных стратегий (маркетинговой, финансовой, кадровой);

- способностью разработки и реализации комплекса мероприятий операционного характера в соответствии со стратегией организации;

- основами планирования деятельности организации и подразделений; формирования организационной и управленческой структуры организаций;

- способами организации работы исполнителей (команды исполнителей) для осуществления конкретных проектов, видов деятельности, работ в рамках реализации стратегии организации;

- методами разработки и реализация проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления), а также способностью осуществлять контроль деятельности подразделений, команд (групп) работников, мотивировать и стимулировать персонал организации, для достижения стратегических и оперативных целей.

Содержание самостоятельной работы студентов

№ темы	Задание для самостоятельной работы
1	Первичный анализ: PEST – анализ, матрица SWOT, матрица МСС, матрица вектора экономического развития
2	Анализ рынка, отрасли. Рынок: матрица ВКГ, матрица GE, матрица ADL/LC, матрица HoferSchendel, матрица Ансоффа («рынок-продукт»), матрица Портера (пяти конкурентных сил), матрица эластичности конкурентной реакции на рынке, матрица группировки товара, матрица «Воздействие неопределенность»
3	Анализ рынка, отрасли. Отрасль: матрица Купера, матрица ShellDPM, матрица стратегий переживающего спад бизнеса, матрица основных форм объединений.
4	Анализ качества: матрица «Цена-качество», матрица «Качество-ресурсоемкость»
5	Анализ маркетинговой стратегии: матрица стратегии расширения марочных семейств, матрица «Осведомленность – отношение к марке товара», матрица маркетинговых каналов, матрица «Контакт – уровень приспособления услуг», матрица «Диагностика маркетинга»
6	Анализ управления. Руководство: матрица способов стратегического управления, матрица модели стратегического менеджмента, матрица Херси-Бланшара, матрица «Комбинации размерностей стилей руководства университета Огайо», матрица «Управленческая решетка»
7	Анализ управления. Персонал: матрица «Изменение – сопротивление в организации», матрица влияния оплаты на взаимоотношения в группе, матрица типов включения человека в группу, матрица «Основные деловые способности», матрица «Важность выполнения работы», матрица существующих формальных систем критерия качества работы, матрица результатов управления критериями качества работы, матрица Блейка-Моутона, матрица Мак-Дональда.

Тема 1 . Первичный анализ макроокружения организации

Первичный анализ макроокружения организации проводится с целью получить более общие данные о предприятии, его деятельности в условиях структурно-динамической нестабильности внешней среды. Он предполагает составление следующих матриц: PEST-анализ, матрица SWOT, матрица МСС и матрица вектора экономического развития.

PEST- (или STEP-) анализ. «Поведение» внешней среды удобно анализировать и соответственно проектировать будущую стратегию, если адекватно оценить воздействие на организацию комплекса, состоящего как минимум из четырех типов факторов макросреды: социальные (С), технологические (Т), экономические (Э), политические (П). Начальные буквы названий этих факторов и составили аббревиатуру данного метода анализа внешнего окружения организации — STEP-faktors analyzing (СТЭП - анализ), или PEST-анализ. Это разновидность экспертного анализа. Эксперты обычно разделяются на команды по числу основных подсистем организации. Они определяют состав основных значимых факторов макросреды и ранжируют их по значимости, отдельно для каждой группы факторов. Результаты работы подводятся в два этапа: сначала выявляются индивидуальные мнения всех участников, а затем — мнения команд. В дальнейшем определяются статистические характеристики результатов ранжирования (оценки математического ожидания и среднеквадратического отклонения рангов). Кроме количественных характеристик предпочтения, целесообразно бывает также попросить экспертов дать качественные характеристики факторов макросреды, описывающие ее состояние в перспективе (прогнозы на 5 и 10 лет).-

Матрица SWOT (Strength - сила, Weakness – слабость, Opportunities – возможности и Threats – угрозы) позволяет провести анализ сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз.

SWOT-анализ обычно начинают с рассмотрения сильных и слабых сторон. К наиболее часто рассматриваемым пунктам в этом разделе обычно относят

- качество продукции;
- широту ассортиментной линейки;
- ценовую политику фирмы и принципы ценообразования;
- долю рынка;

- техническое оснащение фирмы;
- инновации;
- географический охват;
- качество работы подразделений фирмы;
- знание целевой аудитории.

Далее, когда список интересующих моментов сформирован и изучен, необходимо их проранжировать, а именно дать каждому параметру ранг по образцу: сильное достоинство; среднее достоинство; нейтральный показатель; слабый недостаток; сильный недостаток; а также уровень влияния на предприятие: сильное, слабое, несущественное.

Теперь необходимо оценить ближайшее окружение и то, как оно может на воздействовать исследуемый объект. Обычно к возможностям и угрозам относят следующие факторы:

- экономический (ситуация в стране, отрасли);
- демографический;
- политический;
- законодательный;
- НТП;
- конкурентная среда;
- социальный;
- культурный.

Результаты проведённого исследования заносятся в таблицу, так называемую матрицу SWOT-анализа.

После того как конкретный список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей, составлен, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица SWOT-анализа, которая имеет следующий вид (таблица 1). Исходя из этих данных можно начинать разработку стратегии развития хозяйствующего субъекта. Главной задачей, выполняемой при проведении SWOT-анализа, является оценка. Хотя внешние факторы здесь и берутся, но на них мы никак не можем воздействовать. Следовательно, на них нужно остановиться отдельно и обстоятельно.

Таблица 1 – Матрица SWOT-анализа

	Возможности 1. 2. 3.	Угрозы 1. 2. 3.
Сильные стороны 1. 2. 3.	ПОЛЕ СИВ	ПОЛЕ СИУ
Слабые стороны 1. 2. 3.	ПОЛЕ СЛВ	ПОЛЕ СЛУ

Матрица МСС (соответствие целям, соответствие возможностям предприятия) заключается в анализе соответствия миссии предприятия и его основных возможностей

Матрица вектора экономического развития предприятия представляет собой анализ статистических данных.

PEST- и SWOT- анализ Орловской области

Орловская область находится в юго-западной части Европейской территории России. В северном направлении область граничит с Калужской и Тульской, в западном направлении – с Брянской, в южном – с Курской и в восточном - с Липецкой областями. Административным, промышленным и культурным центром Орловской области является Орел. Город удобно расположен на пересечении железнодорожных и автомобильных магистралей в 382 км от Москвы. Протяженность территории с севера на юг составляет более 150 км, в широтном направлении - свыше 200 км. Площадь территории - 24,7 тыс. кв.км. Население области составляет около 860 тыс. человек. В области 24 района, 7 городов, 14 поселков городского типа. Областной центр - г. Орел, население 342 тыс. жителей. Для прогнозирования социально-экономического развития области необходимо составить STEP- и SWOT-анализ для изучения существующей ситуации в регионе (таблица 2 и 3 соответственно).

Политические факторы	Общэкономические
1. Выгодное экономико-географическое положение	1. Развитие промышленности
2. Развитая инфраструктура	2. Стимулирование малого и среднего бизнеса
3. Конкуренция с соседними более развитыми регионами	3. Расширение инвестиционной деятельности
4. Налаживание партнерских контактов с соседними областями	4. Недостаточный удельный вес инновационной продукции в структуре производства отдельных предприятий
5. Сложная экологическая обстановка в области, высокое загрязнение природной среды	5. Высокий уровень энергоемкости продукции
	6. Финансовые трудности субъектов малого бизнеса на начальном этапе деятельности
Социальные факторы	Технологические факторы
1. Увеличение доходов бюджета	1. Недостаточные капитальные вложения в технологическое перевооружение
2. Повышение жизненного уровня населения	2. Совершенствование форм обслуживания реального сектора экономики
3. Дифференциация денежных доходов населения	
4. Поддержка наиболее незащищенных слоев населения	
5. Область принадлежит к числу регионов России с неблагоприятной демографической ситуацией	

Таблица 3 - SWOT-анализ Орловской области

S	Сильные стороны	W	Слабые стороны
1	Выгодное экономико-географическое положение	1	Недостаточный удельный вес инновационной продукции в структуре производства отдельных предприятий
2	Развитая инфраструктура	2	Область принадлежит к числу регионов России с неблагоприятной демографической ситуацией
		3	Сложная экологическая обстановка в области, высокое загрязнение природной среды
		4	Высокий уровень энергоемкости продукции
O	Возможности	T	Угрозы
1	Налаживание партнерских контактов с соседними областями	1	Конкуренция с соседними более развитыми регионами
2	Развитие промышленности	2	Дифференциация денежных доходов населения
3	Стимулирование малого и среднего бизнеса	3	Недостаточные капитальные вложения в технологическое перевооружение
4	Расширение инвестиционной деятельности	4	Финансовые трудности субъектов малого бизнеса на начальном этапе деятельности
5	Увеличение доходов бюджета		
6	Повышение жизненного уровня населения		
7	Поддержка наиболее незащищенных слоев населения		
8	Совершенствование форм обслуживания реального сектора экономики		

Оценка важности, существующего и прогнозируемого положения по каждому критерию представлена в таблице 4.

Таблица 4-Оценка важности, существующего и прогнозируемого положения по каждому критерию

Критерии	Важность	Оценка										Сумма фактич.	Сумма прогноза.	Дельта прироста	
		Слабое			Среднее				Сильное						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
Сильные стороны															
Выгодное экономико-географическое положение	7							7	8				49	56	7
Развитая инфраструктура	10								8	9			80	90	10
Слабые стороны															
Недостаточный удельный вес инновационной продукции в структуре производства	6				4				8				24	48	24
Область принадлежит к числу регионов России с неблагоприятной демографической ситуацией	7					5		7					35	49	14
Сложная экологическая обстановка в области, высокое загрязнение природной среды	8			3		5							24	40	16

Продолжение таблицы 4

Высокий уровень энергоемкости продукции	8				4				8			32	64	32
Возможности						1								
Налаживание партнерских контактов с соседними областями	5									9	10	45	50	5
Развитие промышленности	8					5	7					40	56	16
Стимулирование малого и среднего бизнеса	6						7		9			42	54	12
Расширение инвестиционной деятельности	9						7	8				63	72	9
Увеличение доходов бюджета	10						6	7				60	70	10
Повышение жизненного уровня населения	9							7		9		63	81	18
Поддержка наиболее незащищенных слоев населения	9							7	8			63	72	9
Совершенствование форм обслуживания реального сектора экономики	5						6		8			30	40	10
Угрозы														
Конкуренция с соседними более развитыми регионами	8			3				7				24	56	32
Дифференциация денежных доходов населения	9				4				8			36	72	36

Продолжение таблицы 4

Недостаточные капитальные вложения в технологическое перевооружение	9					5				9		45	81	36
Финансовые трудности субъектов малого бизнеса на начальном этапе деятельности	7							7	8			49	56	7
Итого	140											804	1107	303
Результат по факту	36%													
Результат по плану	50%													
Дельта прироста	14%													

Пояснения по полученному прогнозу и предлагаемые экспертами мероприятия представим в виде таблицы 5.

Таблица 5 - Пояснения по полученному прогнозу и предлагаемые мероприятия

№	Критерий	Пояснение	Мероприятия	Прогнозируемая оценка	
Проблемы высшего приоритета (важность 9-10, оценка 1-2)					
1	Дифференциация денежных доходов населения	Различия в уровне доходов на душу населения. Так, среднемесячная заработная плата в январе-мае 2009 г. составила: в финансовой сфере - 26193 руб., государственном управлении - 17304, транспорте и связи - 14272, производстве и распределении электроэнергии, газа и воды - 13934, строительстве - 10139, обрабатывающих производствах - 9826, образовании - 8848, здравоохранении - 8206 руб.	Законодательное установление минимального уровня заработной платы. Она должна быть связана с прожиточным минимумом и, по крайней мере, равняться ему. В условиях инфляции периодический пересмотр величины минимальной оплаты труда, что сможет компенсировать рост цен	8	72
Проблемы высокого приоритета (важность 9-10, оценка 3-4; важность 7-8, оценка 1-2)					
1	Недостаточные капитальные вложения в технологическое перевооружение	Недостаточное выделение бюджетных финансовых ресурсов в технологическое перевооружение	Повышение эффективности использования средств бюджета области; сокращение задолженности, укрепление бюджетной системы области и направление средств на технологическое перевооружение	9	81

Продолжение таблицы 5

2	Конкуренция с соседними более развитыми регионами	Конкуренция во всех видах производства, сфере услуг в связи с недостаточно высоким уровнем развития по отношению к преуспевающим соседним регионам	Создать действенные механизмы защиты отечественного товаропроизводителя, увеличить удельный вес совместных предприятий	7	56
3	Высокий уровень энергоёмкости продукции	Высокие показатели расход энергии на единицу продукции или национального дохода	Снижение энергоёмкости продукции путем осуществления системы технических, технологических, организационных, экономических и воспитательных мер, направленных на всемерное совершенствование процессов производства и потребления энергии.	8	64
Проблемы среднего приоритета (важность 7-8, оценка 3-4; важность 6 и ниже, оценка 1-2)					
1	Сложная экологическая обстановка в области, высокое загрязнение природной среды	Деграляция почвенного и растительного покрова; загрязнение почв пестицидами и тяжелыми металлами; высокий уровень загрязнения атмосферного воздуха; накопление отходов производства и потребления	Проведение экологических мероприятий, реконструкции и строительства объектов водоснабжения, водоотведения и инженерных коммуникаций. Необходимо обеспечение населения и предприятий области питьевой водой; обеспечение области системами очистных сооружений и водоотведения	5	40

Продолжение таблицы 5

2	Финансовые трудности субъектов малого бизнеса на начальном этапе деятельности	Начальный капитал субъектов малого бизнеса, как правило, незначителен, что во многом объясняется снижением жизненного уровня населения и отсутствием у подавляющего большинства граждан необходимых средств для официального начала собственного бизнеса	Государственная финансовая поддержка субъектов малого бизнеса путем направления бюджетных средств непосредственно в сферу малого бизнеса и создания благоприятных условий для привлечения инвестиций и накопления капитала в этом секторе экономики	8	56
Проблемы низкого приоритета (важность 6 и ниже, оценка 3-4)					
1	Область принадлежит к числу регионов России с неблагоприятной демографической ситуацией	Численность населения области на 1 января 2009 года составила 817,0 тыс. человек и сократилась за год на 4,9 тыс. человек. Численность населения г. Орла уменьшилась на 1,6 тыс. человек, составив 319,2 тыс. человек. Смертность превысила рождаемость в 1,7 раза (8345 младенцев родилось, 14116 человек умерло). Число умерших по областному центру превысило число родившихся в 1,4 раза	Обеспечить реализацию единого механизма государственной социальной помощи; изыскивать средства на предоставление дополнительной финансовой помощи, стимулирующей рост рождаемости	7	49

2	Недостаточный удельный вес инновационной продукции в структуре производства отдельных предприятий	В области отдельные предприятия недостаточно интегрированы в инновационную систему, и как следствие - неразвита кооперационная сеть «наука и образование - инновационный малый и средний бизнес - крупный бизнес»	Совершенствование производства отдельных предприятий и увеличение доли инновационной продукции путем создания необходимой нормативно-правовой базы, направленной на экономическое стимулирование инновационного предпринимательства	8	48
Преимущества высшего приоритета (важность 9-10, оценка 9-10)					
1	Увеличение доходов бюджета	Консолидированный бюджет области в 2008 году исполнен по доходам на сумму 19,4 млрд. рублей. По сравнению с 2007 годом доходы увеличились на 36,5 %	Поддержание данных показателей дохода бюджета путем взаимодействия органов государственной власти области, органов местного самоуправления по вопросам налоговой политики, повышения собираемости налогов	7	70
2	Развитая инфраструктура	Рыночная инфраструктура: 2 региональных и 19 филиалов коммерческих банков, 5 филиалов страховых компаний и др. Транспортная инфраструктура: 0,6 тыс.км - протяженность железных дорог, 4,2 тыс.км - протяженность автомобильных дорог	Финансирование до- Строительство сельских дорог к населённым пунктам, не имеющим подъездных дорог с твёрдым покрытием, с а также продолжение строительства автомобильной дороги Дросково - Русский Брод	9	90

Продолжение таблицы 5

Преимущества высокого приоритета (важность 7-8, оценка 9-10; важность 9-10, оценка 7-8)					
1	Повышение жизненного уровня населения	Социальная защита, поддержка малообеспеченных слоев населения, снижение тарифов ЖКХ, увеличение прожиточного минимума	Совершенствование существующей нормативно правовой базы путем разработки поправок, постановлений новых редакций	9	81
2	Поддержка наиболее незащищенных слоев населения	Разработка программ социальной защиты, снижение тарифов ЖКХ, увеличение прожиточного минимума	Совершенствование существующей нормативно правовой базы путем разработки поправок, постановлений новых редакций. Повышение кадрового обеспечения	8	72
3	Расширение инвестиционной деятельности	Широкомасштабная работа по привлечению отечественных и иностранных инвестиций позволила ежегодно увеличивать объемы инвестиций в основной капитал. По итогам 2008 г. объем инвестиций в основной капитал в области составил 26,8 млрд. руб. Привлечение инвестиций способствует обеспечению занятости и повышению доходов населения, ослаблению социальных проблем и напряженности в обществе	Проведение мероприятий, связанных с привлечением инвестиций в регион, создания благоприятных условий для налаживания деловых связей и партнерских взаимоотношений	8	72

Продолжение таблицы 5

Преимущества среднего приоритета (важность 7-8, оценка 7-8; важность 6 и ниже, оценка 9-10)					
1	Развитие промышленности	220 крупных и средних предприятий, 574 малых предприятий. Конкурентоспособная продукция: производство насосной продукции, дорожностроительной техники, метизная продукция, производство электронных компонентов, торгово-холодильного оборудования и керамической плитки	Сохранение и расширение производства продукции, пользующейся спросом на внутреннем и внешнем рынках. Увеличение финансирования	7	56
2	Выгодное экономико-географическое положение	Область расположена в центре европейской части России, на юге Центрального экономического района, является составной частью Центрального Федерального округа и Центрального экономического района. Граничит: на юге с Курской областью, на западе - с Брянской, на северо-западе - с Калужской, на севере и северо-востоке - с Тульской, на востоке - с Липецкой областью	Развивать внешнеэкономическую деятельность региона, заключая различные договоры и сглаживая административно-территориальные барьеры	8	56

Продолжение таблицы 5

Преимущества низкого приоритета (важность 6 и ниже, оценка 7-8)					
1	Стимулирование малого и среднего бизнеса	Стимулирование малого и среднего бизнеса путем поддержания конкуренции, снижения процентных ставок кредитования	Сеть государственных финансовых политик, включающих снижение налоговых ставок, продление периода налогового кредитования, увеличение объема субсидий и субвенций, увеличение государственных поглощений, увеличение объема бюджетных кредитов и государственных инвестиций, стабилизацию валютного курса.	9	54
2	Налаживание партнерских контактов с соседними областями	Установление взаимовыгодного сотрудничества, развитие внешнеэкономических связей	Необходимо совершенствование законодательной базы на федеральном уровне; снизить таможенные ограничения на пути движения товаров, услуг и капиталов	10	50
3	Совершенствование форм обслуживания реального сектора экономики	Выделяются денежные средства на финансовую поддержку (за счет бюджетных средств) реального сектора экономики в рамках прямого государственного регулирования	Увеличить количество выделяемых денежных средств на финансовую поддержку реального сектора экономики	8	40
Итого					1107
Результат				50%	

Таким образом, можно говорить о том, что современное состояние экономики и социальной сферы Орловской области не отвечает потенциальным возможностям региона. Недостаточный удельный вес инновационной продукции в структуре производства отдельных предприятий, высокий уровень энергоемкости продукции, недостаточные капитальные вложения в технологическое перевооружение, финансовые трудности субъектов малого бизнеса свидетельствуют о том, что инерционное развитие области с опорой на действующие организационно-экономические механизмы не может вывести область из создавшегося положения.

Основные социально-экономические показатели, сложившиеся в январе-марте 2009 года, свидетельствуют о сохранении кризисной ситуации в экономике Орловской области. При этом в отдельных секторах сохраняется позитивная динамика развития.

В I квартале 2009 года аграрный сектор экономики области развивался под действием позитивных тенденций: неуклонное наращивание объемов производства скота и птицы на убой (в живом весе), прежде всего, благодаря успешному развитию свиноводства на возрождаемых в регионе специализированных животноводческих комплексах, увеличение валовых надоев молока за счет роста молочной продуктивности дойного стада.

Валовая продукция сельского хозяйства по сравнению с январем-мартом прошлого года увеличилась на 6%, составив (по оценке) 4,7 млрд. рублей. В хозяйствах всех категорий реализация скота и птицы на убой в живом весе выросла на 12%, производство молока - на 3% при уменьшении сбора яиц на 20%. Производство мяса в сельскохозяйственных организациях по РФ возросло на 11%, по ЦФО - на 23%>. Реализация скота и птицы на убой в Орловской области увеличилась на 29%. Валовой надой молока в сельскохозяйственных организациях в целом по России уменьшился на 0,1%, по ЦФО - на 4%. Производство молока в Орловской области увеличилось на 6%. Сбор яиц в сельскохозяйственных организациях по РФ возрос на 3%, по ЦФО - на 7. В Орловской области он сократился на 37%.

Промышленное производство в январе-марте 2009 года по сравнению с аналогичным периодом прошлого года сократилось на 38%. По добыче полезных ископаемых объем производства снизился на 42% в результате сокращения добычи песка и гравия. По обрабатывающим производствам рост производства наблюдался только по

двум видам экономической деятельности: химическому производству - на 31%, целлюлозно-бумажному производству, издательской и полиграфической деятельности - на 2%. Наибольший спад производства в марте наблюдался в прочих производствах на 72%, производстве машин и оборудования - на 71%, производстве транспортных средств и оборудования - на 64 %, обработке древесины и производстве изделий из дерева - на 58 %, металлургическом производстве и производстве готовых металлических изделий - на 57 %, производстве резиновых и пластмассовых изделий - на 48 %, производстве электрооборудования, электронного и оптического оборудования - на 46%. С начала 2009 года объем выпуска продукции снизился в производстве машин и оборудования на 80%, производстве транспортных средств и оборудования - на 74 %, металлургическом производстве и производстве готовых металлических изделий - на 62 %, производстве резиновых и пластмассовых изделий - на 60 %, производстве электрооборудования, электронного и оптического оборудования - на 58 %, в прочих производствах - на 57 %, обработке древесины и производстве изделий из дерева - на 47%. Производство, передача и распределение электроэнергии по сравнению с январем-мартом 2008 года сократилось на 14%, передача и распределение пара и горячей воды (тепловой энергии) - на 4%. Негативная помесечная динамика промышленного производства сложилась начиная с сентября 2008 года.

Объем выполненных работ по виду экономической деятельности «Строительство» уменьшился на 48%. Перевозки грузов транспортом сократились на 17%.

В социальной сфере ситуация по отдельным направлениям социально-экономического положения области продолжает оставаться сложной. По оценке, численность постоянного населения области на 1 марта 2009 года составила 816,0 тыс. человек и сократилась за январь-февраль почти на тысячу человек.

Общая демографическая ситуация в области, как и в целом по России, продолжает оставаться сложной. Демографическая ситуация характеризовалась продолжающимся процессом естественной убыли населения. За два месяца текущего года отмечено увеличение числа родившихся и сокращение числа умерших против аналогичного периода прошлого года. Коэффициент рождаемости в расчете на 1000 населения увеличился на 3,1%, а коэффициент смертности умень-

шился на 8,2%. По-прежнему, определяющим фактором процесса депопуляции остается превышение числа умерших над числом родившихся в 1,8 раза (в 2008 г. - в 2,0 р.). По данным УФМС России по Орловской области, в январе-феврале 2009 года сложилось незначительное положительное сальдо миграции за счет прибывших из республик бывшего СССР. Численность населения г. Орла продолжает сокращаться. По состоянию на 1 марта 2009 г. она составила 318,7 тыс. человек и сократилась за истекший период на 369 человек. Число умерших превысило число родившихся в 1,4 раза (533 человека родилось и 772 умерло).

Социально-трудовая сфера области характеризуется сокращением численности населения трудоспособного возраста, и, как следствие, снижением численности трудовых ресурсов области. Общая численность безработных составила 24,7 тыс. чел, а официально зарегистрированных безработных - 5,5 тысячи. При этом уровень общей безработицы в среднем за 2008 год составил 5,5%, уровень регистрируемой безработицы - 1,3%, по России - 2,5%. По уровню занятости область среди 17 регионов ЦФО занимала 6 место и 13 место по уровню безработицы на регулируемом рынке труда. К концу марта 2009 года на учете в Управлении занятости населения состояло 9,6 тыс. незанятых трудовой деятельностью граждан, из них 8,6 тыс. человек имели статус безработного, получали пособие по безработице 7,7 тыс. человек. Уровень регистрируемой безработицы составил 2,1% экономически активного населения.

В марте 2009 года на потребительском рынке цены (тарифы) на товары и платные услуги по сравнению с предыдущим месяцем увеличились в среднем на 1,4%, по сравнению с декабрем 2008 года - на 5,5%. На продовольственные товары за март текущего года цены повысились на 1,8%. С начала года цены на продовольственные товары повысились на 5,7%. Стоимость минимального набора продуктов питания в марте текущего года в среднем по области составила 1908,7 рубля, в том числе в Орле - 1895,6, Мценске - 1933,2, Ливнах - 1936,8 рубля. Структура стоимости набора в марте 2009 года по сравнению с соответствующим месяцем 2008 года изменилась, что обусловлено неодинаковыми темпами роста цен на продукты, входящие в набор. Наиболее существенно увеличился удельный вес стоимости говядины (кроме бескостного мяса). Цены на непродовольственные товары за истекший месяц повысились на 1,2%. Цены (тарифы) на платные

услуги населению за март текущего года увеличились на 0,9%, За три месяца текущего года платные услуги подорожали на 7,6%. По сравнению с соответствующим месяцем 2008 года жилищно-коммунальные услуги подорожали в среднем на 17,8%. Базовый индекс потребительских цен (БИПЦ), исключая краткосрочные неравномерные изменения цен под влиянием отдельных факторов, которые носят административный, событийный, а также сезонный характер, в марте текущего года по сравнению с предыдущим месяцем составил 101,5%, по сравнению с декабрем 2008 года - 104,3%. Стоимость фиксированного набора потребительских товаров и услуг для проведения межрегиональных сопоставлений покупательной способности населения в марте 2009 г. в Орловской области составила 6178,4 руб. Это самый низкий уровень в Центральном Федеральном округе. Сопоставление изменения номинальной начисленной заработной платы в организациях Орловской области и стоимости названного набора показало, что за два года (февраль 2009 г. к февралю 2007 г.) зарплата увеличилась на 43,6%, в то время как набор подорожал на 40,3%.

Проанализировав основные данные о социально-экономическом положении Орловской области за январь - март 2009 г. можно прийти к выводу, что на данный момент ситуация в экономике Орловской области заметно ухудшилась. В большинстве отраслей экономики сокращается прирост объемов производства. Промышленное производство сократилось на 38%. Демографическое положение области также нельзя назвать утешительным. Проанализировав социальное положение Орловской области, можно с уверенностью утверждать, что численность всего населения быстро сокращается, что вызвано превышением смертности над рождаемостью (естественная убыль населения).

Не смотря на то, что в Орловской области зарплаты повышаются, пенсии, и прочие выплаты индексируются, тем не менее, уровень жизни населения ухудшается из-за высоких темпов инфляции и опережающего роста цен. В итоге можно сказать, что социально-экономическое положение Орловской области ухудшается.

В заключение, можно отметить, что для решения существующих в области проблем необходимо применять решительные меры, использовать более действенные механизмы, способные образовать комплексную, самодостаточную, реалистичную программу восста-

новления и развития экономики и социальной сферы области, то есть необходимо грамотное планирование развития области.

Контрольные вопросы:

1. *Какой инструментарий используется для первичного анализа макроокружения?*
2. *Каково назначение каждой из матриц?*
3. *Какие факторы оценивают при изучении ближайшего окружения хозяйствующего субъекта? Дайте характеристику.*
4. *Объясните значение оценки критериев PEST- и SWOT-анализа.*

Тема 2. Анализ рынка

Анализ рынка включает в себя исследование следующих матриц: матрица BCG, матрица GE, матрица ADL/LC, матрица Hofer-Schendel, матрица Ансоффа («рынок-продукт»), матрица Портера (пяти конкурентных сил), матрица эластичности конкурентной реакции на рынке, матрица группировки товара, матрица «Воздействие неопределенность».

С помощью матрицы ADL/LC проводится анализ жизненного цикла отрасли и относительного положения на рынке.

Матрица Hofer-Schendel заключается в анализе положения среди конкурентов в отрасли и стадии развития рынка.

Матрица эластичности конкурентной реакции на рынке – анализ действия фирмы по факторам конкурентоспособности товара в зависимости от эластичности реакции приоритетного конкурента по товару.

Матрица "Воздействие неопределенность" представляет собой анализ уровня воздействия и степени неопределенности при выходе на новый рынок.

Матрица BCG заключается в анализе темпов роста и доли рынка. Появление этой матрицы явилось логическим завершением одной исследовательской работы, проведенной в свое время специалистами Бостонской консультативной группы (Boston Consulting Group). В основе Бостонской матрицы лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре

стадии: выход на рынок (товар – «проблема»), рост (товар – «звезда»), зрелость (товар – «дойная корова») и спад (товар – «собака»).

Для оценки конкурентоспособности отдельных видов бизнеса используются два критерия: темп роста отраслевого рынка; относительная доля рынка. Темп роста рынка определяется как средневзвешенное значение темпов роста различных сегментов рынка, в которых действует предприятие, или принимается равным темпу роста валового национального продукта. Темпы роста отрасли 10% и более рассматриваются как высокие. Относительная доля рынка определяется делением доли рынка рассматриваемого бизнеса на долю рынка крупнейшего конкурента.

Значение доли рынка, равное 1, отделяет продукты – рыночные лидеры – от последователей. Таким образом, осуществляется деление видов бизнеса (отдельных продуктов) на четыре различные группы:

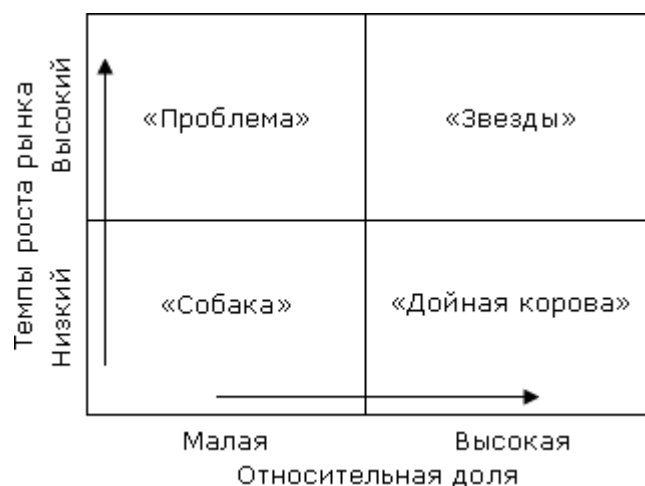


Рисунок 1 Матрица BCG

В основе матрицы БКГ лежат два предположения:

1. Бизнес, имеющий существенную долю рынка, приобретает в результате действия эффекта опыта конкурентное преимущество в отношении издержек производства. Отсюда следует, что самый крупный конкурент имеет наибольшую рентабельность при продаже по рыночным ценам и для него финансовые потоки максимальны.

2. Присутствие на растущем рынке означает повышенную потребность в финансовых средствах для своего развития, т.е. обновления и расширения производства, проведения интенсивной рекламы

и т.д. Если темп роста рынка невелик, например зрелый рынок, то товар не нуждается в значительном финансировании.

В том случае, когда обе гипотезы выполняются, можно выделить четыре группы рынков товара, соответствующие различным приоритетным стратегическим целям и финансовым потребностям:

1. «Проблемы» (быстрый рост/малая доля): товары этой группы могут оказаться очень перспективными, поскольку рынок расширяется, но требуют значительных средств для поддержания роста. Применительно к этой группе продуктов необходимо решить: увеличить долю рынка данных товаров или прекратить их финансирование.

2. «Звезды» (быстрый рост/высокая доля) – это рыночные лидеры. Они приносят значительную прибыль благодаря своей конкурентоспособности, но также нуждаются в финансировании для поддержания высокой доли динамичного рынка.

3. «Дойные коровы» (медленный рост/высокая доля): товары, способные принести больше прибыли, чем необходимо для поддержания их роста. Они являются основным источником финансовых средств для диверсификации и научных исследований. Приоритетная стратегическая цель – "сбор урожая".

4. «Собаки» (медленный рост/малая доля) – это продукты, которые находятся в невыгодном положении по издержкам и не имеют возможностей роста. Сохранение таких товаров связано со значительными финансовыми расходами при небольших шансах на улучшение положения. Приоритетная стратегия – прекращение инвестиций и скромное существование.

В идеале сбалансированный номенклатурный портфель предприятия должен включать 2–3 товара – «коровы», 1–2 – «Звезды», несколько «проблем» в качестве задела на будущее и, возможно, небольшое число товаров – «собак». Избыток стареющих товаров указывает на опасность спада, даже если текущие результаты деятельности предприятия относительно хорошие. Избыток новых товаров может привести к финансовым затруднениям.

Основные рекомендации Бостонской консультационной группы выражены в таблице 6.

Таблица 6 – Рекомендации по матрице BCG

Доля рынка	Возможные стратегии	Вид стратегии единицы бизнеса
Рост	Инвестирование	«Звезды», «Проблемы»
Удерживание	«Снятие сливок»	«Дойные коровы»
Отступление	Деинвестирование	«Собаки», «Проблемы»

Матрица GE/McKinsey представляет собой анализ сравнительной привлекательности рынка и конкурентоспособности.

В начале 1970-х годов появилась аналитическая модель, совместно предложенная корпорацией General Electric и консалтинговой компанией McKinsey & Co. и получившая название "модель GE/McKinsey". Модель представляет собой 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.

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.

Каждый бизнес оценивается в терминах двух основных категорий, представляющие из себя комплексные показатели – привлекательность рынка и эффективности бизнеса.

По вертикальной оси откладывается внешний комплексный показатель, для которого используют такие названия, как привлекательность рынка или интерес предприятия к сектору рынка.

По горизонтальной оси откладывается внутренний комплексный показатель, для которого используют такие названия, как эффективность бизнеса, преимущество по отношению к конкурентам, конкурентная позиция предприятия.

Многообразие названий комплексных характеристик объясняется различиями в наборе, включенных в их состав факторов. Отбор значимых факторов и их бальную оценку осуществляют эксперты.

Для определения внешнего комплексного показателя (привлекательность рынка), отражающего возможности развития направления деятельности, используются следующие критерии:

- емкость рынка;
- темп роста рынка;
- уровень конкуренции;
- перспективы в отношении прибыли;
- социальные, политические и юридические факторы.

Для определения внутреннего комплексного показателя (уровень конкурентоспособности), отражающего существующее положение объекта на рынке, используются следующие критерии:

- рыночная доля;
- возможности для создания отличительных и ценовых преимуществ;
- репутация;
- потенциальные возможности сбыта и т.д.

Для размещения объектов на поле матрицы необходимо рассчитать два комплексных показателя для каждого объекта. Технология расчета состоит из ряда шагов:

1. Вначале эксперты осуществляют выбор наиболее значимых критериев, которые войдут в состав двух комплексных показателей.

2. Устанавливается вес (степень значимости) для каждого критерия. Сумма весов критериев, составляющих один комплексный показатель, должна быть равна 1.

3. Затем каждый критерий оценивается по 10-балльной шкале (или 5-балльной шкале).

4. Оценка каждого критерия умножается на его вес, а полученные произведения суммируются.

5. Полученное значение и является комплексным показателем, который откладывается на соответствующей оси матрицы.

Матрица Ансоффа («рынок—продукт») представляет собой анализ стратегии по отношению к рынкам и продуктам. Матрица позволяет использовать одновременно нескольких стратегий. Она ос-

новывается на предпосылке, что наиболее подходящая стратегия для интенсивного роста объема продаж может быть определена решением продавать существующие или новые продукты на существующем или на новом рынках. Данная матрица Ансоффа представляет собой схему, предназначенную для помощи менеджерам в принятии решения о выборе стратегии, а также служит диагностическим инструментом. Матрица Игоря Ансоффа предназначена для описания возможных стратегий предприятия в условиях растущего рынка.

По одной оси в матрице рассматривается вид товара – старый или новый, по другой оси – вид рынка, также старый или новый.

Таблица 7 – Матрица Ансоффа.

Вид рынка	Старый рынок	Новый рынок
Старый товар	Совершенствование деятельности	Стратегия развития рынка
Новый товар	Товарная экспансия	Диверсификация

Рекомендации по выбору стратегии в матрице Ансоффа следующие:

1. Стратегия совершенствования деятельности (проникновения на рынок). При выборе данной стратегии компании рекомендуется обратить внимание на мероприятия маркетинга для имеющихся товаров на существующих рынках: провести изучение целевого рынка предприятия, разработать мероприятия по продвижению продукции и увеличению эффективности деятельности на существующем рынке.

2. Товарная экспансия (развитие продукта) – стратегия разработки новых или совершенствования существующих товаров с целью увеличения продаж. Компания может осуществлять такую стратегию на уже известном рынке, отыскивая и заполняя рыночные ниши. Доход в данном случае обеспечивается за счет сохранения доли на рынке в будущем. Такая стратегия наиболее предпочтительна с точки зрения минимизации риска, поскольку компания действует на знакомом рынке.

3. Стратегия развития рынка. Данная стратегия направлена на поиск нового рынка или нового сегмента рынка для уже освоенных товаров. Доход обеспечивается благодаря расширению рынка сбыта

в пределах географического региона, так и вне его. Такая стратегия связана со значительными затратами, более рискованна, чем обе предыдущие, но более доходна. Однако выйти напрямую на новые географические рынки трудно, так как они заняты другими компаниями.

4. Стратегия диверсификации предполагает разработку новых видов продукции одновременно с освоением новых рынков. При этом товары могут быть новыми для всех компаний, работающих на целевом рынке или только для данного хозяйствующего субъекта. Такая стратегия обеспечивает прибыль, стабильность и устойчивость компании в отдаленном будущем, но она является наиболее рискованной и дорогостоящей.

Матрица Портера (пяти конкурентных сил) – анализ стратегических перспектив развития бизнеса. Целью изучения различных типов конкурентной среды является получение разностороннего описания среды путем выявления максимального количества факторов, которые могут воздействовать на шансы организации добиться успеха или потерпеть неудачу в ее деятельности на рынке. Наибольшая сложность состоит в том, что количество факторов велико и степень их воздействия на организацию может существенно различаться. Преодоление этой сложности возможно путем использования схем, выделяющих наиболее значимые факторы, воздействующие на организацию и позволяющие оценить интенсивность их воздействия.

Одна из наиболее известных схем, позволяющих добиться результата исследования, методом структурного анализа быта предложена Портером (1985) и получила название «модель пяти сил» (рис.2).



Рисунок 2 Модель пяти сил М. Портера

Модель М. Портера ос- новывается на следующих по- ложениях.

Структурный анализ признает, что конкуренция в промышленности выходит за пределы непосредственно конкурирующих фирм.

При проведении структурного анализа необходимо определить интенсивность конкуренции и в этой связи потенциальные уровни воздействия на организацию пяти ключевых сил. Методика позволяет определить наиболее мощные ключевые силы для формулирования стратегии. Пятью такими ключевыми силами являются:

1. Угроза проникновения на рынок потенциальных конкурентов. Ее вероятность определяется высотой существующих барьеров и уровнем усилий, необходимых для их преодоления. Наиболее серьезными барьерами для проникновения являются: эффект масштаба, величина необходимого для проникновения на рынок капитала, возможность доступа к каналам распространения, эффект роста производительности, диверсификация.

2. Власть покупателей. Власть покупателей над поставщиками в отрасли зависит от целого ряда характеристик положения на данном рынке.

3. Власть поставщиков. Покупатели и поставщики конкурируют в отрасли из-за влияния на величину прибыли. Чем значительней власть первых, тем более вероятно, что прибыль будет меньше.

4. Угрозы со стороны заменителей товара или услуги. В общем смысле все фирмы данной отрасли конкурируют с отраслями, производящими товары-заменители. Как подчеркивает Портер, заменители ограничивают потенциальную прибыльность отрасли производства, определяя потолок на те цены, которые фирмы данной отрасли могли бы выгодно для себя установить. Анализ товаров-заменителей включает выявление продукции, которая выполняет те же функции, что и продукция, выпускаемая данной отраслью.

5. Уровень конкурентной борьбы между традиционными конкурентами. Степень напряженности борьбы между существующими конкурентами также важна и заслуживает рассмотрения в структурном анализе. В конце юнцов, интенсивность борьбы является важнейшей структурной особенностью, определяющей природу конкуренции в данной отрасли. Борьба обычно возникает в связи с тем, что конкуренты ощущают давление или же видят возможность улучшения своего положения в отрасли.

Методика структурного анализа позволяет компании разрабатывать эффективную стратегию, которая, в свою очередь, позволит ей занять прочную позицию при столкновении лицом к лицу с различными конкурентными силами.

Применение Матрицы ВСГ для анализа торговой сети «Эльдорадо»

Компания «Эльдорадо» — крупнейшая розничная торговая сеть по продаже бытовой техники и электроники в России и Восточной Европе.

В магазинах «Эльдорадо» можно найти любую бытовую технику и электронику, без которой современному человеку просто не обойтись. Основным конкурентом является торговая сеть «Техносила».

В настоящее время компания «Эльдорадо» занимает лидирующие позиции, за счет постоянного увеличения объемов продаж, привлечения новых клиентов. Динамика годовых продаж за 2007-2008 г. составила 3,96%.

Было выявлено, что основными товарными группами в компании являются: телефоны, компьютеры, акустические системы, стиральные машины, телевизоры и ноутбуки. Наибольшую долю продаж (18,16%) составляют телефоны.

С помощью матрицы БКГ выяснили, что к категории «Дойные коровы» относятся компьютеры, телефоны и стиральные машины. Для данной группы характерны высокая доля на рынке, но низкие темпы роста.

Основной рекомендацией для данной группы является удержание существующей доли рынка в целях постоянного получения высокого дохода (стратегия «снятие сливок»).

К категории «Трудные дети» относятся акустические системы, игровые приставки, электрочайники, ноутбуки, Hi-Fi аппаратура.

Таблица 8 – Структура продукции торговой сети «Эльдорадо»

№ п/п	Группа товаров	Параметры				Категория BCG-матрицы
		2007	2008	доля	рост	
1	Холодильники	1597545	1443957	3,11%	-9,61%	Собаки
2	Газовые плиты	1217840	1320856	2,85%	8,46%	Собаки
3	Стиральные машины	4553321	5008174	10,80%	9,99%	Дойные коровы
4	Утюги	251731	210109	0,45%	-16,53%	Собаки
5	СВЧ-печи	1780917	1903776	4,11%	6,90%	Собаки
6	Пылесосы	930480	900641	1,94%	-3,21%	Собаки
7	Электрочайники	714593	1000418	2,16%	40,00%	Трудные дети
8	Мясорубки	71563	71900	0,16%	0,47%	Собаки
9	Кухонные комбайны	217953	200408	0,43%	-8,05%	Собаки
10	Телевизоры	2839410	2509744	5,41%	-11,61%	Собаки
11	Акустические системы	3480518	4299457	9,27%	23,53%	Трудные дети
12	Принтеры	1630553	1517232	3,27%	-6,95%	Собаки
13	Сканеры	1397815	1609332	3,47%	15,13%	Собаки
14	Музыкальные центры	1739218	965318	2,08%	-44,50%	Собаки
15	MP3-плееры	893390	309922	0,67%	-65,31%	Собаки
16	Цифровые фотоаппараты	3283098	3688541	7,96%	12,35%	Собаки
17	Видеокамеры	1593001	1700221	3,67%	6,73%	Собаки
18	Телефоны	7381712	8418234	18,16%	14,04%	Дойные коровы
19	Компьютеры	5751413	4899100	10,57%	-14,82%	Дойные коровы
20	DVD-плееры	523878	309228	0,67%	-40,97%	Собаки
21	Игровые приставки	753906	950443	2,05%	26,07%	Трудные дети
22	Лампы	105785	90661	0,20%	-14,30%	Собаки
23	Кофемолки	82385	77413	0,17%	-6,04%	Собаки
24	Ноутбуки	1050251	1839643	3,97%	75,16%	Трудные дети
25	Hi-Fi аппаратура	751387	1115930	2,41%	48,52%	Трудные дети
Итого		44593663	46360658	100,00%	3,96%	

Данная группа характеризуется высокими темпами роста, но занимает низкую долю рынка. Необходимо изучать рынок, т.к. в пер-

спективе акустические системы, игровые приставки, ноутбуки, Hi-Fi аппаратура могут стать звездами. Значит, в них необходимо инвестировать средства. В свою очередь электрочайники могут попасть в категорию «Собаки», тогда, необходимо будет сокращать продажу данной товарной группы.

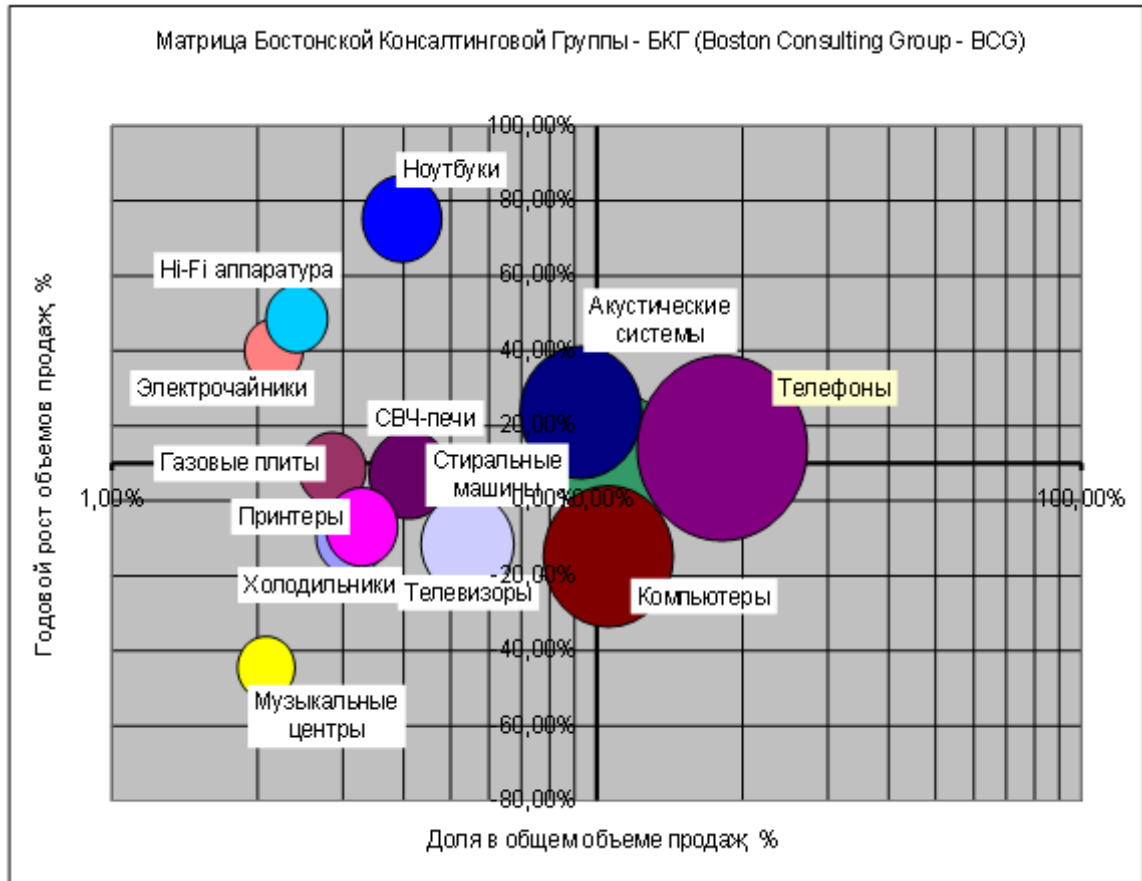


Рисунок 3 Матрица БКГ

В самую неперспективную на сегодняшний день группу «Собаки» входят такие товары как: лампы, DVD-плееры, музыкальные центры, мясорубки. Для данной группы характерны низкий рост продаж и низкая доля на рынке. Основной стратегией является деинвестирование денежных средств, с целью вложения их в более прибыльные товарные группы.

Применение матрицы GE/McKinsey для ОАО «Прибор»

Курское открытое акционерное общество «Прибор» является юридическим лицом, действует на основании устава и законодательства РФ.

Курское ОАО «Прибор» осуществляет следующие основные виды деятельности:

- производство и ремонт приборов и оборудования для авиационной промышленности, производство и ремонт спецтехники;
- выполнение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в области авиационного приборостроения, медицинской техники, продукции производственно-технического назначения;
- производство и ремонт непродовольственных товаров народного потребления, продукции производственно-технического назначения.

Построим для ОАО «Прибор» матрицу GE/McKinsey, которая позволит отобразить и провести сравнительный анализ стратегических позиций направлений хозяйственной деятельности организации. Пример расчета комплексных показателей для одной СБЕ представлен в таблице 9.

Таблица 9 – Факторы, составляющие внешние показатели

Внешний показатель «Привлекательность рынка»	Вес (степень значимости)	Оценка 1-5	Ценность
Общий объем рынка (емкость рынка)	0,21	5	0,9
Показатель темпов роста рынка в год	0,20	5	1,00
Маржа прибыли (в динамике за несколько лет)	0,15	4	0,60
Интенсивность конкуренции	0,13	2	0,30
Технологические требования	0,16	4	0,60
Влияние инфляции	0,04	3	0,15
Энергоемкость	0,06	3	0,10
Воздействие окружающей среды	0,03	3	0,15
Социальный аспект	0,01	2	0,03
Политический аспект	0,005	1	0,03
Юридический аспект	0,005	1	0,03
Итого	1,00		3,89

Таблица 10 – Факторы, составляющие внутренние показатели

Внутренний показатель «Эффективность бизнеса»	Вес (степень значимости)	Оценка 1-5	Ценность
Доля рынка	0,12	4	0,40
Темпы роста доли рынка	0,15	2	0,30
Качество продукции	0,10	5	0,60
Репутация марки	0,07	4	0,40
Распределение продукции	0,05	4	0,20
Эффективность продвижения	0,08	3	0,20
Возможности производства	0,05	4	0,15
Эффективность производства	0,10	5	0,20
Расходы подразделения	0,12	3	0,45
Поставки материала	0,05	3	0,25
Эффективность научных исследований	0,05	3	0,25
Управленческий аппарат	0,06	4	0,20
Итого	1,00		3,60

Рисунок 4 Зоны матрицы GE, определяющие стратегические решения

При наложении данных показателей на рисунок мы окажемся в зоне 2. Данная область характеризуется высокой конкурентоспособностью товара и низкой степенью привлекательности рынка.

ОАО «Прибор» следует большее внимание уделять НИОКР и разрабатывать новые технологии производства.

Практическое применение матрицы Ансоффа для ОАО «Электроаппарат»

Группа предприятий «Электроаппарат» – одна из крупнейших электротехнических компаний в России. Ежегодно предприятие выпускает более 5 млн. единиц продукции. Автоматические выключатели, предохранители, рубильники – широкий спектр продуктов включает в себя как решения, заслужившие доверие массового потребителя, так и новые, отвечающие требованиям современного рынка изделия. Предприятие является поставщиком эффективных решений в области защиты от негативного воздействия электрического тока для атомных электростанций, метрополитенов, строительномонтажных организаций и многих других крупных компаний.

Основную деятельность – производство низковольтной аппаратуры – ОАО «Электроаппарат» осуществляет на рынке низковольтной электротехники России, стран СНГ, Балтии и других стран. Основным источником доходов – выручка от реализации продукции ОАО, а точнее: автоматических выключателей, плавких предохранителей, электроустановочных изделий, низковольтных комплектных устройств.

Таблица 11 - Товары, производимые ОАО «Электроаппарат»

	Старый товар	Новый товар
Старый рынок	1. Более глубокое проникновение на рынок Монтажная рейка DIN, Электроустановочные изделия и соединители	2. Развитие товара Новые автоматические выключатели, Автоматические выключатели ВА-55
Новый рынок	3. Расширение рынка Силовые (для защиты электрооборудования и электрических цепей)	4. Диверсификация Продукция для систем автоматики и связи

Построим для ОАО «Электроаппарат» матрицу Ансоффа, которая позволит сформулировать стратегию реализации товара. Для это-

го сначала заполним следующую матрицу. Расположим в ней все товары, производимые (реализуемые на рынке) предприятием.

Далее определим состав и объем ресурсов, необходимых для поддержания товара в производстве и в сбыте на рынке, а также направления (и объемы) их использования (таблица 12).

Таблица 12 – Стратегии и необходимые для их реализации ресурсы

Стратегия	Наименование товара	Ресурсы (материальные, трудовые, финансовые), необходимые для поддержания товара на рынке; направления использования этих ресурсов (на рекламу, развитие производства и т.п.)
Более глубокое проникновение на рынок	Монтажная рейка DIN, Электроустановочные изделия и соединители	Материальные, финансовые; на развитие производства, рекламу
Развитие товара	Новые автоматические выключатели, Автоматические выключатели ВА-55	Материальные, трудовые, финансовые; на НИОКР, рекламу и продвижение на рынок
Расширение рынка	Силовые (для защиты электрооборудования и электрических цепей)	Материальные, финансовые; на развитие сбытовых сетей, рекламу, расширение объемов производства
Диверсификация	Продукция для систем автоматики и связи	Материальные, трудовые, финансовые; на маркетинговые исследования, развитие производства, рекламу

Таблица 13 – Характеристика долей рынка товаров фирмы и темпов роста товарных рынков

Стратегия	Товар	Доля рынка	Темпы роста рынка
Более глубокое проникновение на рынок	Монтажная рейка DIN, Электроустановочные изделия и соединители	65%	75%
Развитие товара	Новые автоматические выключатели, Автоматические выключатели ВА-55	26%	35%
Расширение рынка	Силовые (для защиты электрооборудования и электрических цепей)	16%	24%
Диверсификация	Продукция для систем автоматизации и связи	10%	12%

Сопоставив затраты, связанные с поддержанием каждого товара на рынке с реальными возможностями предприятия, а также с ранее сформулированной целью, можно сделать вывод о том, что стратегия развития герметичных никель-кадмиевых аккумуляторов для достижения цели предприятия – получения прибыли за счет формирования на рынке новых потребностей, может оказаться наиболее эффективной.

Определим долю рынка по каждому товару и темпы роста (или падения) рынков по каждому товару (таблица 13).

Из таблицы видно, что доля рынка монтажных реек DIN и электроустановочных изделий и соединителей составляет 65%, темпы роста рынка – 75%. Доля рынка новых автоматических выключателей и автоматических выключателей ВА-55 26%, темпы роста – 35%. Доля рынка силовых (для защиты электрооборудования и электрических цепей) составляет 16%, темпы роста – 24%. Доля рынка продукции для систем автоматизации и связи составляет 10%, темпы роста рынка – 12%.

Практическое применение матрицы пяти конкурентных сил Портера на примере ОАО "Электроагрегат"

ОАО "Электроагрегат" является промышленным предприятием и занимается машиностроением и металлообработкой. Основной профиль деятельности предприятия – это машиностроение.

За годы существования ОАО «Электроагрегат» зарекомендовало себя как предприятие, выпускающее сертифицированную продукцию высокого качества. Продукция ОАО «Электроагрегат» пользуется большим спросом.

Основными потребителями продукции ОАО "Электроагрегат" являются: государство, промышленные предприятия, лесное хозяйство, сельское хозяйство, частный сектор.

Большая часть продукции (70%) производится по заказу государства, в основном оборонной промышленности (зарядные устройства для ракетной техники). Продукция предприятия сертифицирована и имеет как российские, так и международные сертификаты.

ОАО «Электроагрегат» сотрудничает со многими предприятиями, предоставляющими сырье для производства готовой продукции.

У предприятия также существуют конкуренты. Официальное досье заведено на более чем 140 фирм. Ведется ожесточенная конкуренция. Организация БИИ отслеживает конкурентов, они контролируют 42% - 44% рынка.

Построим модель для ОАО «Электроагрегат».

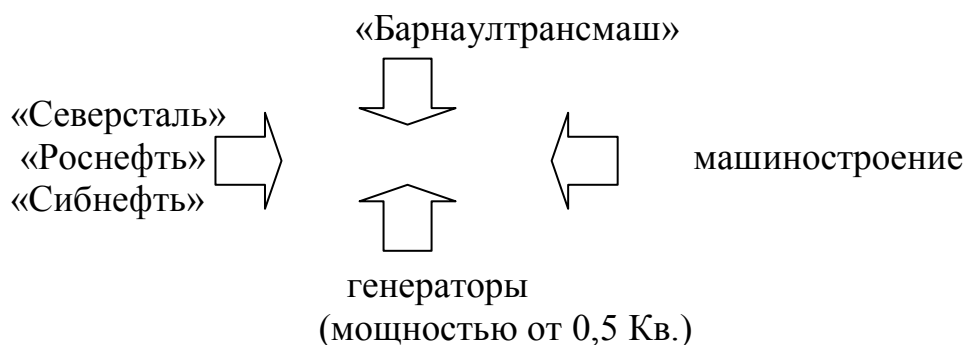


Рисунок 5 Модель пяти сил М. Портера для ОАО «Электроагрегат»

Далее необходимо определить какие препятствия существуют и в какой степени они усложняют проникновение на рынок при данных конкретных условиях среды.

1. Угроза проникновения на рынок потенциальных конкурентов. За годы существования ОАО «Электроагрегат» зарекомендовало себя как предприятие, выпускающее сертифицированную продукцию высокого качества. Продукция ОАО «Электроагрегат» пользуется большим спросом. Доступ к каналам распространения. Существуют выгодные каналы распространения продукции. Основным заказчиком является государство (70%), что говорит о стабильности производства.

2. Власть покупателей и власть поставщиков. Власть покупателей и власть поставщиков равномерна. Покупатели и поставщики не конкурируют в отрасли из-за влияния на величину прибыли.

3. Угроза со стороны заменителей товара или услуги. Замена продукции ОАО «Электроагрегат» может производиться прямой заменой (генераторы (мощностью от 0,5 Кв.) – генераторами (мощностью от 0,5 Кв.).

4. Уровень конкурентной борьбы между традиционными конкурентами. Ведется ожесточенная конкуренция. Официальное досье заведено на более чем 140 фирм. Конкуренты контролируют 42% - 44% рынка. В результате проведенного структурного анализа, можно сделать вывод, что ОАО «Электроагрегат» необходимо все более совершенствовать свою продукцию, индивидуализировать ее. Предприятию необходимо разработать стратегию, которая оградила бы его от действия конкурентных сил и обеспечила бы создание позиции, дающей надежное конкурентное преимущество в отрасли.

Контрольные вопросы

1. *Какой инструментарий используется для анализа рынка?*
2. *Опишите назначение каждой из матриц.*
3. *Опираясь на рисунок 1, охарактеризуйте каждую из групп рынков товара.*
4. *Опираясь на таблицу 6, дайте характеристику каждой стратегии.*

Тема 3. Анализ отрасли

Анализ отрасли производится с помощью ряда матриц, а именно: матрица Купера, матрица Shell/DPM, матрица стратегий переживающего спад бизнеса, матрица основных форм объединений.

Матрица стратегий переживающего спад бизнеса заключается в анализе конкурентных преимуществ в отраслевом окружении.

Матрица основных форм объединений представляет собой анализ объединения в отраслевом окружении.

Матрица Купера представляет собой анализ привлекательности отрасли и силы бизнеса. Важный шаг в определении бизнеса сделан Д. Абелем (Abell), который предложил определять область бизнеса в трех измерениях:

- обслуживаемые группы покупателей (кто?);
- потребности покупателей (что?);
- технологию, используемую при разработке и производстве продукта (как?).

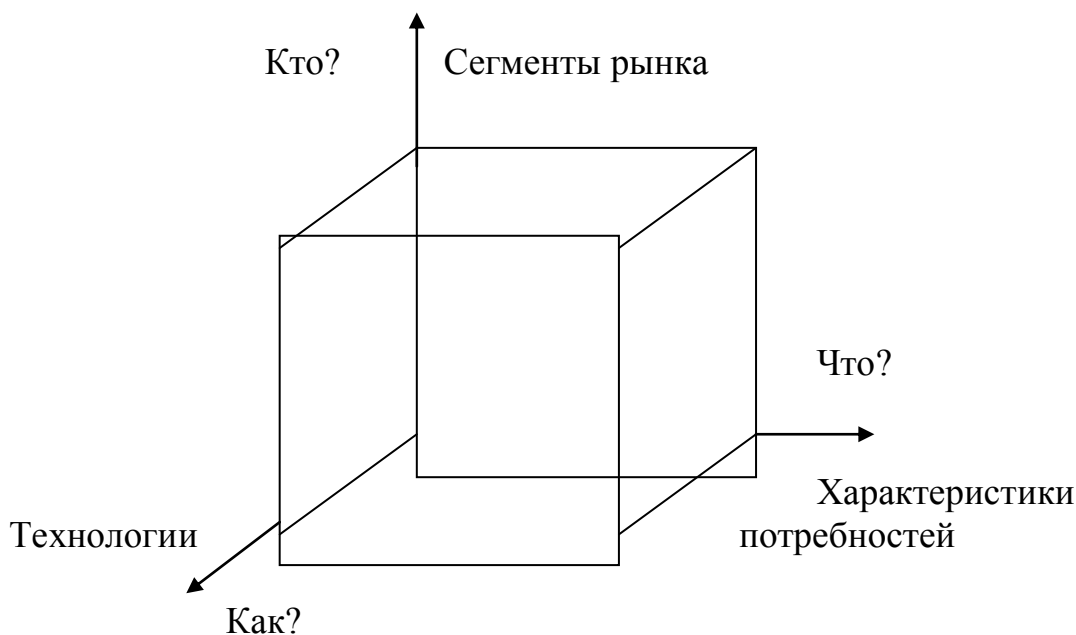


Рисунок 6 Графическое представление области бизнеса

Первоначально бизнес определялся исходя из выпускаемого продукта: производство автомобилей, услуги парикмахерских, перевозка грузов по железной дороге и т. д. Затем стали утверждать, что бизнес необходимо определять исходя из потребностей рынка, а главным критерием выбора бизнеса является его согласованность с

требованиями рынка. Классическим стал пример относительно определения бизнеса американских железных дорог. Железные дороги были бы преуспевающей отраслью, если бы использовали не продуктивное определение бизнеса - перевозки по железной дороге, а рыночное. С рыночных позиций железные дороги должны оказывать услуги по перевозке грузов и людей, парикмахерские должны стать салонами красоты и т. д. В более поздних исследованиях появляется дополнительный третий фактор для определения бизнеса - технология. Вначале на схеме устанавливается положение исходного бизнеса. Затем, двигаясь от исходного положения по трем осям, предприятие может найти другие сегменты рынка, иное применение продукции для удовлетворения выявленных потребительских нужд или определить возможности сокращения издержек производства за счет изменения технологии производства и сбыта продукции.

Р. Купер рассматривает использование трехмерного подхода на примере фирмы, производящей оборудование для изготовления смесей в целлюлозно-бумажной промышленности. Существование новых областей деятельности для данной компании можно рассматривать, двигаясь по трем осям. Новые потребительские группы: химическая промышленность, очистка нефти, пищевая промышленность. В этих отраслях также может быть использовано производимое компанией оборудование для изготовления смесей. Расширение характеристик потребностей предполагает, что покупателям могут потребоваться дополнительные операции: вентиляция жидкости и ее откачка, фильтрация, перемалывание и др. Сочетание новых потребительских групп с дополнительными требованиями покупателей дает набор возможных направлений развития бизнеса. Например, компания может развивать функцию перемалывания для пищевой и химической промышленности, функцию специального откачивания для очистки нефти в химической промышленности и т. д. Каждая из этих возможностей представляет новую область для компании. Вместе с тем компания может двигаться и по третьему направлению, совершенствуя технологии выполнения рассмотренных операций. Она может использовать принципы магнитной гидродинамики для перемещения жидкостей, применять процессы биоокисления и другие технологии.

В российской практике также можно найти соответствующие примеры. Омский завод стиральных машин производил стиральную машину «Сибирь» с центрифугой. Затем на основе существующей

технологии производства центрифуг было организовано производство сепараторов для небольших сельских молокозаводов. Следовательно, было найдено новое применение имеющейся технологии.

Таким образом, набор возможных стратегических направлений развития бизнеса существенно расширяется. При этом возникает задача определения критериев выбора наилучшей области.

Первым и важнейшим критерием является соответствие рассматриваемой области общему направлению деятельности фирмы, с тем чтобы использовать синергический эффект в технологии и маркетинге. В рассматриваемом примере все области удовлетворяют этому критерию.

Другими критериями выбора являются привлекательность области и «сила» бизнеса. Привлекательность области, в свою очередь, оценивается по двум факторам: привлекательность рынка и технологическая сложность. «Сила» бизнеса определяется рыночными преимуществами продукта и синергическим эффектом компании в области технологии и маркетинга. В итоге Р. Купер приходит к портфельной матрице, на которой отображаются возможные стратегические направления развития бизнеса. Считается, что проведенная по диагонали матрицы пунктирная линия отсекает непривлекательные стратегические области.

Матрица ShellDPM Анализ привлекательности ресурсоемкой отрасли в зависимости от конкурентоспособности

Как и все прочие классические модели стратегического планирования, модель DPM представляет двумерную таблицу, где оси X и Y отражают соответственно сильные стороны организации (конкурентная позиция) и отраслевую (продукт-рынок) привлекательность (рис. 8). Точнее, ось X отражает конкурентоспособность бизнес-сектора организации (или его способность извлекать преимущества из тех возможностей, которые имеются в соответствующей бизнес-области). Ось Y таким образом является общим измерением состояния и перспектив отрасли.



Рисунок 8 Представление модели Shell/DPM

Разбивка модели Shell/DPM на 9 клеток (в виде матрицы 3x3) сделана не случайно. Каждая из 9 клеток соответствует специфической стратегии.

«Лидер бизнеса»

Отрасль привлекательна и организация имеет в ней сильные позиции, являясь лидером; потенциальный рынок велик, темпы роста рынка высокие; слабых сторон организации, а также явных угроз со стороны конкурентов не отмечается.

«Стратегия роста»

Отрасль умеренно привлекательна, но организация занимает в ней сильные позиции. Такая организация является одним из лидеров, находящимся в зрелом возрасте жизненного цикла данного бизнеса. Рынок является умеренно растущим или стабильным, с хорошей нормой прибыли и без присутствия на нем какого-либо другого сильного конкурента.

«Стратегия генератора денежной наличности»

Организация занимает достаточно сильные позиции в непривлекательной отрасли. Оно, если не лидер, то один из лидеров здесь. Рынок является стабильным, но сокращающимся, а норма прибыли в отрасли - снижающейся. Существует определенная угроза и со

стороны конкурентов, хотя продуктивность организации высока, а издержки низки.

«Стратегия усиления конкурентных преимуществ»

Организация занимает среднее положение в привлекательной отрасли. Поскольку доля рынка, качество продукции, а также репутация организации достаточно высоки (почти такие же, как и у отраслевого лидера), то организация может превратиться в лидера, если разместит свои ресурсы надлежащим образом. Перед тем, как нести какие-либо издержки в данном случае необходимо тщательно проанализировать зависимость экономического эффекта от капиталовложений в данной отрасли.

«Продолжать бизнес с осторожностью»

Организация занимает средние позиции в отрасли со средней привлекательностью. Никаких особых сильных сторон или возможностей дополнительного развития у организации не существует; рынок растет медленно; медленно снижается среднеотраслевая норма прибыли.

«Стратегии частичного свертывания»

Организация занимает средние позиции в непривлекательной отрасли. Никаких особо сильных сторон и фактически никаких возможностей к развитию у организации нет; рынок непривлекателен (низкая норма прибыли, потенциальные излишки производственных мощностей, высокая плотность капитала в отрасли).

«Удвоить объем производства или свернуть бизнес»

Организация занимает слабые позиции в привлекательной отрасли.

«Продолжать бизнес с осторожностью или частично свертывать производство»

Организация занимает слабые позиции в умеренно привлекательной отрасли.

«Стратегия свертывания бизнеса»

Организация занимает слабые позиции в непривлекательной отрасли.

Таблица 14– Переменные конкурентоспособности организации и привлекательности отрасли, используемые в модели Shell/DPM

Переменные, характеризующие конкурентоспособность организации (ось X)	Переменные, характеризующие привлекательность отрасли (ось Y)
<ul style="list-style-type: none"> – Относительная доля рынка – Охват дистрибьюторской сети – Эффективность дистрибьюторской сети – Технологические навыки – Ширина и глубина товарной линии – Оборудование и месторасположение – Эффективность производства – Кривая опыта – Производственные запасы – Качество продукции – Научно-исследовательский потенциал – Экономия масштаба производства – Послепродажное обслуживание 	<ul style="list-style-type: none"> – Темпы роста отрасли – Относительная отраслевая норма прибыли – Цена покупателя – Приверженность покупателя торговой марке – Значимость конкурентного упреждения – Относительная стабильность отраслевой нормы прибыли – Технологические барьеры для входа в отрасль – Значение договорной дисциплины в отрасли – Влияние поставщиков в отрасли – Влияние государства в отрасли – Уровень использования отраслевых мощностей – Заменяемость продукта – Имидж отрасли в обществе

Практическое применение матрицы Купера на примере КФХ «Нива»

Хозяйство начиналось в 1993 г. с 80 га пашни, затем площади увеличивались: в 1995 г.-150 га, в 1997-350 га, 1999-580 га, 2001- 780 га, в 2003 г - 1600 га, на сегодняшний день К(Ф)Х «Нива» для ведения своей деятельности располагает земельным участком площадью 2380 га.

В КФХ «Нива» имеются: столярный цех, растворный узел, мини-мельница и мини-пекарня. В хозяйстве имеется основательная производственная база: трактора-23 шт, зерновые комбайны- 10 шт, грузовые автомобшга-11 шт, легковые автомобили-4 шт, автокран,

бензовоз, экскаватор, бульдозер, В 2007-2008 годах приобретена импортная сельскохозяйственная техника.

Полный комплекс сельхозмашин для обработки почвы.

Полный комплекс оборудования для очистки, сортировки и сушки зерна и подготовки семян (включая немецкое семенное оборудование «Петкус»).

Основной вид деятельности – сельскохозяйственное производство. Качество зерновой продукции достигается полным соблюдением всех агротехнических мероприятий и их сроков, так же хозяйство в обязательном порядке использует мин.удобрения и средства химической защиты растений. Имеющийся в хозяйстве комплекс по очистке и подработке зерна и семян помогает доводить качество до максимального уровня. Качество работ выполняемых на предприятии достигается наличием квалифицированного персонала, жестким контролем и соответствующим материальным стимулированием.

Хозяйство использует только передовые, сорта зерновых культур, в частности:

- Озимая пшеница «Немчиновка», «Одесская-267»,
- Яровая пшеница «Дарья», «Курская- 2038»
- Ячмень «Пасадена», «Скарлетт»
- Горох «Мадонна», «Эйфель»
- Люпин «Белозерный-110»

КФХ «Нива» использует современные технологии производства:

- применение энергонасыщенной техники;
- применение удобрений и новейших средств хим.защиты растений;
- применение современных технологий обработки почвы;
- использование новых высокоурожайных сортов культур отечественной и иностранной селекции;
- поддержание соревновательного темпа работы, нормирование труда;
- прогрессивное премирование;
- прозрачность производственных показателей, проблем и задач предприятия для работников;
- создание корпоративной культуры, организация корпоративных

- мероприятий;
- наличие стратегического и оперативного планирования, ежедневное подведение итогов.

Всю полученную прибыль хозяйство использует на расширение и модернизацию производства. Просроченной кредиторской задолженности по зарплате, налогам, и другим кредиторам хозяйство не имеет.

КФХ «Нива» планирует дальнейшее расширение производства за счет ввода в оборот дополнительных площадей сельскохозяйственных угодий, укрепление и расширение производственной базы, внедрение новых технологий, снижение себестоимости производства сельскохозяйственной продукции и укрепление конкурентоспособности хозяйства.

Для достижения указанных целей в настоящее время хозяйством проводится работа по оформлению договора аренды на 49 лет земельного участка площадью 1586 га в общей долевой собственности, участок размежеван, ему присвоен кадастровый номер, сданы документы для государственной регистрации.

Хозяйством приобретено 100% долей в ранее арендуемом участке площадью 529 га, готовятся документы для государственной регистрации; готовятся договора аренды земель фонда перераспределения с администрацией Курчатовского района площадью 110 га.

Расширение посевных площадей позволит увеличить валовой сбор товарной продукции.

Достижение поставленных задач невозможно без интенсификации производства, одним из способов которой является переход на современную энергонасыщенную технику и сокращение персонала занятого на полевых работах по примеру крупных хозяйств западной Европы, где емкость производства составляет ориентировочно: 1 трактор, 1 комбайн, 1 человек на 1000 га.

КФХ «Нива» заняло устойчивое место на рынке товаров и услуг и является полностью конкурентоспособным.

Определим область бизнеса КФХ «Нива» в трех измерениях:

- обслуживаемые группы покупателей (кто?) – население или предприятия (организации);
- потребности покупателей (что?) – продукция растениеводства, продукция животноводства, перевозка сельскохозяйственных и иных грузов;

- технологию, используемую при разработке и производстве продукта (как?) – применение энергонасыщенной техники, применение удобрений и новейших средств хим.защиты растений, применение современных технологий обработки почвы, использование новых высокоурожайных сортов культур отечественной и иностранной селекции.

Привлекательность области средняя, т. к. привлекательность рынка высокая, но и технологическая сложность высокая. Сила бизнеса высокая, т. к. продукт имеет существенные преимущества, и компания в области технологии и маркетинга обладает большим синергетическим эффектом. Исходя из этого, можно сделать вывод, что КФХ «Нива» попадает в квадрант «Хорошие шансы», т.е. в привлекательную стратегическую область.

Практическое применение матрицы Shell/DPM для ООО «Курский завод Аккумулятор»

ООО «Курский завод «Аккумулятор» крупнейший производитель по выпуску химических источников тока. Предприятие основано в 1944 году. В 1952 году состоялся первый выпуск основной продукции свинцово-кислотных аккумуляторов. В 1954 году начато производство щелочных аккумуляторов, а в 1956 году построено уникальное производство герметичных никель-кадмиевых аккумуляторов. С каждым годом завод расширяет свой ассортимент. На сегодняшний день номенклатура ООО «Курский завод «Аккумулятор» включает более 400 наименований продукции, в том числе для автомобильной и тракторной техники, мотоциклов, напольного транспорта, тепловозов, пассажирских и трамвайных вагонов, объектов энергетики, систем автоматики и связи.

Основные направления деятельности предприятия:

- разработка и производство химических источников тока;
- производство специального технологического оборудования (для собственных нужд);
- инжиниринг в области источников тока;
- сбор и переработка свинцового лома.

Основные услуги, оказываемые предприятием:

- 1) гарантийное обслуживание и авторский надзор за эксплуатацией аккумуляторов на важнейших объектах;

- 2) утилизация свинцовых аккумуляторов;
- 3) инжиниринг.

Переменные, характеризующие конкурентоспособность ООО «Курский завод Аккумулятор» (ось X):

- относительная доля рынка – 26 %
- технологические навыки – 48 %
- ширина и глубина товарной линии – 43 %
- оборудование и месторасположение – 24 %
- эффективность производства – 57 %
- производственные запасы – 58 %
- качество продукции – 68 %
- научно-исследовательский потенциал – 42 %
- экономия масштаба производства – 45 %
- послепродажное обслуживание – 89 %.

Находим среднее значение всех показателей. Среднее значение – 50 %.

Переменные, характеризующие привлекательность отрасли (ось Y):

- темпы роста отрасли – 35 %
- цена покупателя – 62 %
- приверженность покупателя торговой марке – 65%
- значимость конкурентного упреждения – 64 %
- относительная стабильность отраслевой нормы прибыли – 69%
- технологические барьеры для входа в отрасль – 87 %
- влияние поставщиков в отрасли – 27 %
- влияние государства в отрасли – 78 %
- заменяемость продукта – 76 %
- имидж отрасли в обществе – 78 %.

Находим среднее значение всех показателей. Среднее значение – 64,1 %.

При наложении данных показателей на рисунок мы окажемся в клетке «продолжать бизнес с осторожностью».

Перспективы отрасли бизнеса	00	Удвоить объем производства или свернуть бизнес	Стратегия увиливания конкурентных преимуществ	Лидер вида бизнеса	
	6 %	Продолжать бизнес с осторожностью или частично свертывать производство	Продолжать бизнес с осторожностью	Стратегия риска	
	3 %	Стратегия свертывания бизнеса	Стратегия частичного свертывания	Стратегия генератора	
		0	33%	66%	100%
		Конкурентоспособность бизнеса			

Рисунок 8 Матрица Shell/DPM для ООО «Курский завод Аккумулятор»

По результатам построенной матрицы Shell/DPM можно сделать вывод о том, что ООО «Курский завод Аккумулятор» занимает средние позиции в отрасли со средней привлекательностью. Никаких особых сильных сторон или возможностей дополнительного развития у предприятия не существует; рынок растет медленно; медленно снижается среднеотраслевая норма прибыли. Предприятию можно посоветовать: инвестировать осторожно и небольшими порциями, будучи уверенным, что отдача будет скорой, и постоянно проводить тщательный анализ своего экономического положения.

Контрольные вопросы

1. *Какой инструментарий стратегического менеджмента анализирует отрасль?*
2. *Дайте краткую характеристику каждой матрице.*
3. *Какие критерии выбора наилучшей области необходимо учитывать при построении матрицы Купера?*

Тема 4. Анализ качества

Анализ качества осуществляется при помощи матрицы «Качество-ресурсоемкость» и матрицы «Цена-качество».

Матрица «Качество -ресурсоемкость» определяет зависимость качества продукции (работ, услуг) от ее ресурсоемкости.

Матрица «Цена-качество» определяет позиционирование продукта в зависимости от качества и цены. Она позволяет вести оценку ситуации в двух направлениях:

1. Прямое направление. После беспристрастной оценки цены и качества услуги следует сравнить стратегию маркетинга, которая следует из матрицы и стратегию маркетинга фирмы на практике. Они не должны отличаться. В противном случае фирма все равно вынуждена будет взять на вооружение стратегию маркетинга, вытекающую из матрицы, потеряв время и деньги.

2. Обратное направление. Можно косвенно оценить качество предлагаемой услуги или товара. Цена услуги или товара, как правило, известна. Стратегию маркетинга можно оценить по косвенным признакам (стиль рекламы, аргументация и т.д.). Качество услуги (товара) определяется из матрицы. Матрица «Цена-качество» имеет следующий вид.

		Цена		
		Высокая	Средняя	Низкая
Качество	Высокое	Стратегия премиальных наценок	Стратегия глубокого проникновения на рынок	Стратегия повышенной ценностной значимости
	Среднее	Стратегия завышенной цены	Стратегия среднего уровня	Стратегия доброкачества
	Низкое	Стратегия ограбления	Стратегия “показного блеска”	Стратегия пониженной ценностной значимости

Рисунок 9 Матрица «Цена-качество»

Практическое применение матрицы «Цена-качество» на примере ОАО «Балаковский завод запасных деталей»

"Балаковский завод запасных деталей" является поставщиком изделий, узлов, металлоконструкций, запасных частей для предприятий химической, коксохимической промышленности, черной металлургии, МПС, атомной энергетики. Также предприятие производит товары народного потребления, многие из которых неоднократно становились лауреатами различных конкурсов и выставок.

Для того чтобы провести анализ при помощи матрицы «Цена-качество», необходимо определить несколько укрупненных групп производимой продукции.

1. Группа продукции из полимеров и пластмассы на потребительский рынок. Данная группа в силу различных причин (в первую очередь наличие ценовой конкуренции на целевых рынках) имеет средние и низкие цены на продукцию. При этом (по причине наличия власти покупателя в отрасли) к качеству продукции предъявляются стандартно высокие требования. Выпускаемая продукция стандартизирована и имеет обязательные требования). Таким образом, можно сделать вывод о наличии высокого качества продукции и средних ценах на нее. Согласно представленной матрице предприятие реализует стратегию глубокого проникновения на рынок. Учитывая сопутствующие факты (закрепление долгосрочных контактов с крупными оптовыми покупателями, поиск нетрадиционных методов стимулирования сбыта и дополнительного сервиса) можно сказать, что данный вывод верен.

2. Группа продукции для пищевой промышленности. В данном случае продукция предприятия является тарой для хранения производимого предприятием-покупателем продукции и при наличии требований гигиенического характера не требуется высокий уровень качества. В данном случае можно говорить о достаточном (приемлемым для покупателя) уровне качества. Поскольку продукция данной группы является вспомогательной для производства продукции другими предприятиями, то особые требования предъявляются к цене, которая должна быть ниже, чем у конкурентов. Поэтому по данной группе продукции предприятие использует средний уровень качества и низкие цены. Согласно матрице предприятие использует стратегию доброкачественности. Такая стратегия реализуется благодаря большому количеству заказов.

шим объемам производства (что позволяет получить экономию на масштабе) и сохранению приоритетности данного направления для развития данного вида продукции.

3. Группа продукции для железнодорожного транспорта. Здесь же можно рассмотреть и комплектующие для промышленного оборудования (поскольку заказы индивидуальны и незначительны по физическому объему). Для ОАО ФГУП «Российские железные дороги» качество является обязательным элементом, поскольку непосредственно влияет на безопасность эксплуатации. Цена на продукцию предприятия ОАО «БЗЗД» может быть определена как между высокой и средней. Цена ниже, чем у остальных конкурентов (поскольку заказы выиграны на тендерном конкурсе), но достаточно высоки (поскольку все заказы индивидуальны и незначительны по количеству деталей). Можно определить используемую предприятием стратегию как стратегию глубокого проникновения на рынок и цена используется для конкурентной борьбы.

Суммируя все сказанное о маркетинговых стратегиях и опираясь на рисунок 9, можно отметить, что предприятие, в общем, реализует стратегию глубокого проникновения на рынок по всем группам производимой продукции, уделяя внимание доброкачественности или повышенной ценности продукции. Цена используется как элемент конкурентной борьбы практически на всех целевых рынках. Качество только в отношении тары для пищевой промышленности является критерием относительным. Для всех остальных групп продукции высокий уровень качества (независимо от цены) является обязательным элементом заключения договора с покупателями и может быть только высоким.

Контрольные вопросы

- 1. Какой инструментарий используется для анализа качества?*
- 2. Каково назначение каждой из матриц?*
- 3. Перечислите и опишите направления оценки ситуации при использовании матрицы «Качество-ресурсоемкость».*

Тема 5. Анализ маркетинговой стратегии

Анализ маркетинговой стратегии осуществляется при помощи следующего инструментария: матрица «осведомленность – отношение к марке товара», матрица маркетинговых каналов, матрица «Контакт – уровень приспособления услуг», матрица «Диагностика маркетинга», матрица стратегии расширения марочных семейств.

Матрица «Осведомленность - отношение к марке товара» применяется для анализа зависимости маржи валовой прибыли и ответной реакции сбыта.

Матрица маркетинговых каналов анализирует зависимость темпов развития рынка и ценности, добавляемой каналом.

Матрица «Контакт – уровень приспособления услуг» применяется для анализа зависимости уровня приспособления услуг к требованиям клиентов от степени контакта с клиентом.

Матрица «Диагностика маркетинга» анализирует зависимость стратегии от осуществления стратегии.

Матрица расширения марочных семейств позволяет провести анализ зависимости отличительных преимуществ и сегментации целевого рынка. Благодаря стратегии расширения создается портфель из марочных продуктов с реквизитами и экспансионистскими ролями.

Стратегия расширения марки определяет, какую роль оно призвано сыграть в сокращении разрыва в показателях финансового роста и какие стратегические задачи здесь должны быть решены, а также критерии отбора новых для марки товарных категорий и концепций продуктов.

На рисунке 10 представлена матрица марок и продуктов. По мере того как компания перемещается из верхнего левого квадранта в правый нижний, компетентность менеджеров снижается, а вероятность риска возрастает.

На рисунке 11 приведен аналогичный метод анализа продуктов и клиентов. Левый верхний квадрант матрицы, проникновение на рынок, – область наибольшей безопасности, однако продажи компании постепенно сокращаются. Рано или поздно придется начинать производство новых продуктов и/или завоевывать новых клиентов. Современные исследователи, основываясь на концепции ядра компании, рассматривают диверсификацию как рискованный шаг: компа-

нии следует развивать новые
следовательно.

производства осторожно и по-

		Категории продуктов	
		Существующие	Новые
Марки	Существующие	Расширение ассортимента	Расширение марки
	Новые	Разработка новой марки	Диверсификация

Рисунок 10 Возможность расширения – марки и продукты

		Продукты	
		Существующие	Новые
Клиенты	Существующие	Проникновение	Расширение марки
	Новые	Новые клиенты	Диверсификация

Рисунок 11 Возможности расширения – продукты и клиенты

Практическое применение матрицы стратегического расширения марочных семейств

ООО «Курский завод «Аккумулятор» крупнейший производитель по выпуску химических источников тока. Предприятие основано в 1944 году. В 1952 году состоялся первый выпуск основной продукции свинцово-кислотных аккумуляторов. В 1954 году начато производство щелочных аккумуляторов, а в 1956 году построено уникальное производство герметичных никель-кадмиевых аккумуляторов.

С каждым годом завод расширяет свой ассортимент. На сегодняшний день номенклатура ООО «Курский завод «Аккумулятор» включает более 400 наименований продукции, в том числе для автомобильной и тракторной техники, мотоциклов, напольного транспорта, тепловозов, пассажирских и трамвайных вагонов, объектов энергетики, систем автоматики и связи.

Основные направления деятельности предприятия:

- 1) разработка и производство химических источников тока;
- 2) производство специального технологического оборудования (для собственных нужд);
- 3) инжиниринг в области источников тока;
- 4) сбор и переработка свинцового лома.

Основные услуги, оказываемые предприятием:

- 1) гарантийное обслуживание и авторский надзор за эксплуатацией аккумуляторов на важнейших объектах;
- 2) утилизация свинцовых аккумуляторов;
- 3) инжиниринг.

Построим для ООО «Курский завод «Аккумулятор» матрицу стратегического расширения марочных семейств (рисунок 12).

Первоначально основной продукцией, выпускаемой ООО «Курский завод «Аккумулятор», являлись свинцово-кислотные аккумуляторы. Затем началось производство щелочных аккумуляторов. Далее в 1956 году было построено уникальное производство герметичных никель-кадмиевых аккумуляторов. Диверсификация состояла в производстве продукции для напольного транспорта, систем автоматики и связи

		Товары	
		Существующие	Новые
Клиенты	Существ.	1. <u>Проникновение на рынок</u> Свинцово-кислотные аккумуляторы	2. <u>Расширение марки</u> Щелочные аккумуляторы
	Новые	3. <u>Новые клиенты</u> Герметичные никель-кадмиевые аккумуляторы	4. <u>Диверсификация</u> Продукция для напольного транспорта, систем автоматизации и связи

Рисунок 12 Возможности расширения – товары и клиенты – для ООО «Курский завод «Аккумулятор»

Можно сделать вывод о том, что ООО «Курский завод «Аккумулятор» больше преуспело в развитии продукции, чем в диверсификации или развитии рынка.

Контрольные вопросы

1. Назовите методы анализа маркетинговой стратегии.
2. В чем заключается сущность каждой из матриц?
3. Дайте развернутую характеристику матрице расширения марочных семейств.

Тема 6 Анализ управления. Руководство

Для анализа стиля управления применяется следующий инструментарий: матрица способов стратегического управления, матрица модели стратегического менеджмента, матрица «Комбинация размерностей стилей руководства университета Огайо», матрица «Управленческая решетка», матрица Херси - Бланшара.

Матрица способов стратегического управления анализирует зависимость стратегии и влияния планирования.

Матрица модели стратегического менеджмента используется для анализа зависимости модели менеджмента от типа изменений.

Матрица «Комбинация размерностей стилей руководства университета Огайо» анализирует комбинации размерностей стилей руководства.

Матрица «Управленческая решетка» анализирует типы руководства.

Матрица Херси-Бланшара, согласно которой самые эффективные стили руководства зависят от «зрелости» исполнителей, анализирует ситуативную модель руководства. Зрелость не следует определять в категории возраста.

Как показано на рисунке 13, имеются четыре стили руководства, которые соответствуют конкретному уровню зрелости исполнителей: «давать указания», «продавать», «участвовать», «делегировать». Первый стиль (S1) требует, чтобы руководитель сочетал большую степень ориентированности на задачу и малую — на человеческие отношения. Этот стиль называется «давать указания»; он годится для подчиненных с низким уровнем зрелости (R1).

Второй стиль (S2) — «продавать» — подразумевает, что стиль руководителя в равной и в высокой степени ориентирован и на задачу, и на отношения. В этой ситуации подчиненные хотят принять ответственность, но не могут, так как обладают средним уровнем зрелости (R2).

Третий стиль (S3) характеризуется умеренно высокой степенью зрелости (R3). В этой ситуации подчиненные могут, но не хотят отвечать за выполнение задания.

Четвертый стиль (S4) характеризуется высокой степенью зрелости (R4). В этой ситуации подчиненные и могут, и хотят нести ответственность.



Рисунок 13 Ситуативная модель руководства Херси-Бланшара.

Практическое применение Херси-Бланшара на примере ОАО «Рыльский хлебозавод»

Анализируя процесс руководства, осуществляемый на ОАО «Рыльский хлебозавод», можно сказать, что генеральный директор предприятия – человек с большим опытом руководительской работы, который прошел все ступени карьерной лестницы: от ученика до высших руководящих постов. При постановке той или иной задачи он ориентируется, в первую очередь, на уровень зрелости исполнителя либо группы исполнителей.

Изучая организационную структуру ОАО «Рыльский хлебозавод», представленную на рисунке 14, следует отметить, что каждый из сотрудников имеет свой определенный круг обязанностей и, следовательно, степень ответственности работников тоже различается.

Главный экономист и главный бухгалтер предприятия обладают высокой степенью зрелости, значит, при необходимости в отношении этих сотрудников применим стиль руководства под названием «делегировать», т.к. эти работники имеют достаточный опыт и образование и способны на какой-то срок заменить финансового директора. Высокой степенью зрелости обладают также начальник технического управления, зав. отделом снабжения, зав. отделом продаж и зав. отделом контроля качества.

Юрисконсультант и специалист по кадрам обладают умеренно высокой степенью зрелости R3. Это значит, что при постановке задачи директор ОАО «Рыльский хлебозавод» выбирает стиль руководства «участвовать». Таким образом, руководитель оказывает помощь и не навязывает указаний, при этом руководитель и подчиненный вместе принимают решение. В отношении остальных сотрудников руководитель предприятия использует стиль «продавать», т.к. они обладают средним уровнем зрелости, но при этом обладают энтузиазмом и желанием выполнять задачу под свою ответственность.

Основная трудность заключается во взаимодействии генерального директора ОАО «Рыльский хлебозавод» и его заместителя, так как они обладают практически одинаковыми должностными полномочиями. Однако заместитель, независимо от зрелости исполнителя, в своей деятельности практикует исключительно стиль «давать указания».

На основании анализа модели руководства, характерной для ОАО «Рыльский хлебозавод», можно предложить следующие рекомендации, направленные на улучшение системы управления:

- 1) провести общее собрание всех сотрудников предприятия, на котором будут высказаны все замечания и претензии, касающиеся стиля руководства, избранного заместителем генерального директора. Подчиненным необходимо будет аргументировать свою позицию и доказать, что их уровень зрелости уже позволяет принимать решения самостоятельно. Затем перед каждым из сотрудников можно поставить определенную

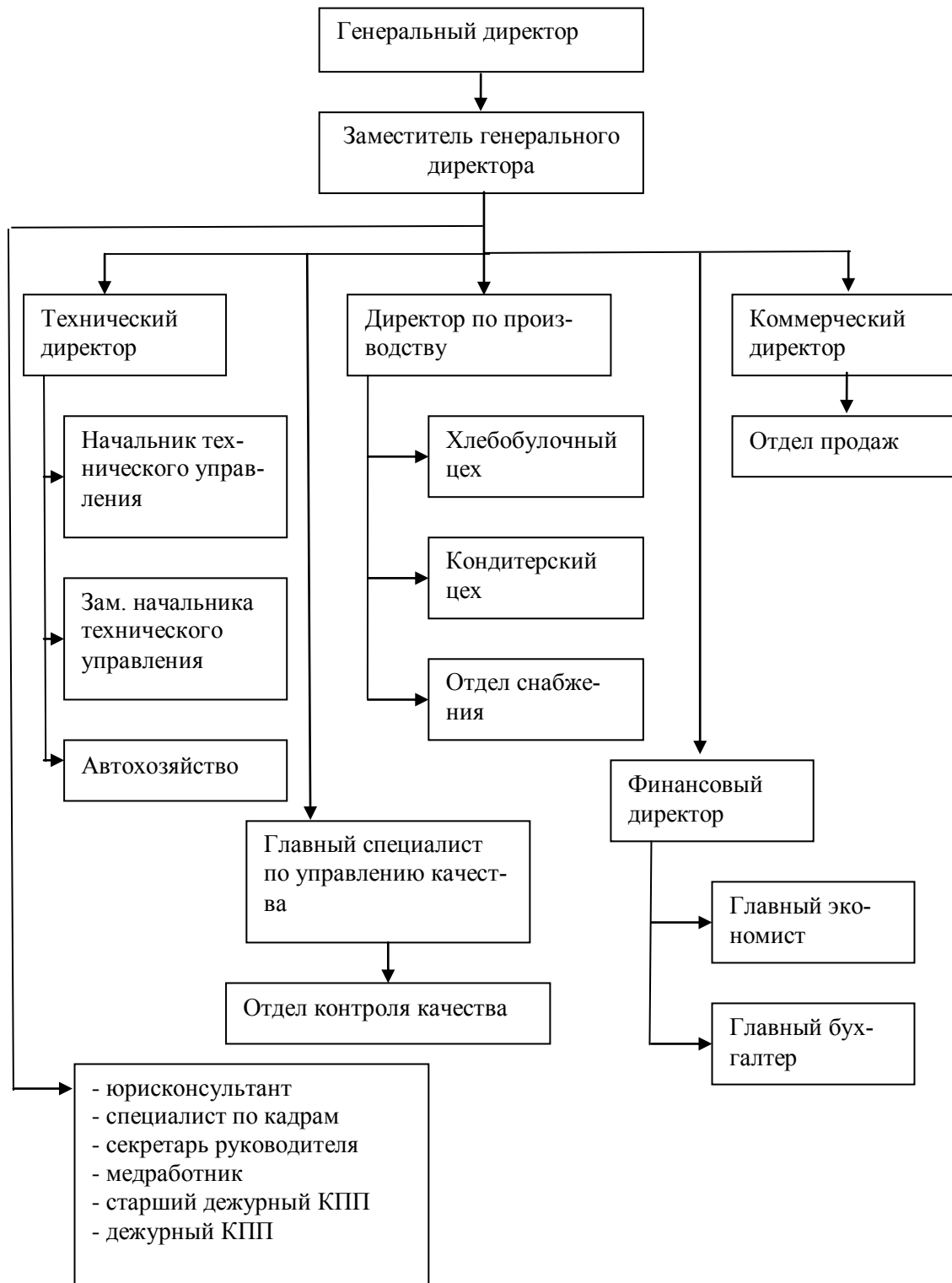


Рисунок 14 Организационная структура
ОАО «Рыльский хлебозавод»

задачу, по итогам выполнения которой они смогут фактически подтвердить, что несут ответственность за свое поведение и достигают поставленных целей;

2) генеральный директор ОАО «Рыльский хлебозавод», в свою очередь, может предложить своему заместителю посетить какие-либо тренинги или семинары, посвященные системе управления на предприятии;

3) для повышения уровня зрелости сотрудников, последующего упрощения контроля за выполнением задач и совершенствования системы руководства необходимо разработать программу мотивации подчиненных, которая может включать: стабильное и своевременное материальное стимулирование и планомерное повышение заработной платы в соответствии с результатами работы и уровнем квалификации работников; карьерный рост; поощрение совершенствования мастерства, квалификации работников; учёт индивидуальных особенностей мотивации сотрудников; стимулирование сотрудников к поиску новых, перспективных идей по совершенствованию деятельности предприятия и материальное (моральное) поощрение креативности на рабочем месте.

Контрольные вопросы

- 1. Какие инструменты стратегического менеджмента используются для анализа управления и руководства?*
- 2. Опишите назначение каждой их матриц.*
- 3. Охарактеризуйте матрицу Херси-Бланишара.*
- 4. Опираясь на рисунок 13, перечислите и опишите стили руководства.*

Тема 7. Анализ управления. Персонал

При исследовании персонала используется следующий инструментарий: матрица «Изменение – сопротивление в организации», матрица типов включения человека в группу, матрица «Основные деловые способности», матрица «Важность выполнения работы», матрица существующих формальных систем критерия качества работы, матрица результатов управления критериями качества работы, матрица Мак-Дональда, матрица Блейка-Моутона, матрица влияния оплаты на взаимоотношения в группе.

Матрица «Изменение – сопротивление в организации» используется для анализа зависимости изменений, происходящих в организации и сопротивления этим изменениям.

Матрица типов включения человека в группу анализирует зависимость отношения к ценностям организации к нормам поведения в организации.

Матрица «Основные деловые способности» осуществляет анализ рынка и основных деловых способностей.

Матрица «Важность выполнения работы» анализирует зависимость выполнения работ от важности.

Матрица существующих формальных систем критерия качества работы используется для анализа этих систем.

Матрица результатов управления критериями качества работы анализирует данные результаты управления критериями и качества работы.

Матрица Мак-Дональда осуществляет анализ производительности.

Матрица Блейка-Моутона производит анализ зависимости выполнения работы от количества людей и от количества задач.

Матрица влияния оплаты на взаимоотношения в группе анализирует зависимость взаимоотношений в группе от дифференциации оплаты.

Современная практика управления все более и более подтверждает наличие несомненных преимуществ у групповой формы организации труда перед индивидуальной. Однако при несомненном преимуществе перед другими формами организации труда групповая форма может нести в себе и ряд отрицательных для организации мо-

ментов. Одним из таких негативных проявлений является «групповщина».

«Групповщина» проявляется в том, что группа замыкается в самой себе, слабо и неверно реагирует на внешние сигналы, отрицает критику и т.п.

При анализе влияния оплаты важно учитывать одновременно две совокупности факторов:

- сколько взаимозависимы действия членов группы;
- сколько велика дифференциация в оплате.

Возможны четыре комбинации этих факторов:

- низкая взаимозависимость – низкая дифференциация в оплате;
- низкая взаимозависимость – высокая дифференциация в оплате;
- высокая взаимозависимость – низкая дифференциация в оплате;
- высокая взаимозависимость – высокая дифференциация в оплате.

Первый и четвертый случаи порождают много проблем во взаимоотношениях между членами группы. Напротив, второй и третий случаи могут способствовать успешному функционированию группы и развитию благоприятных отношений между членами группы.

Практическое применение матрицы влияния оплаты на взаимоотношения в группе

Рассматривая взаимоотношения в коллективе Областного государственного унитарного предприятия «Кореневское автопредприятие пассажирского транспорта», можно отметить следующее:

- В силу того, что организация находится в поселке городского типа и, соответственно, персонал, работающий в ней, пересекается между собой и вне рабочего времени, рабочая атмосфера складывается достаточно приятная.

- Среди водителей и членов службы эксплуатации возрастная категория примерно одинакова – 40-55 лет, что способствует слаженной работе и нахождению «общего языка». Что касается бухгал-

теров, то главным бухгалтером является более молодая женщина, нежели остальные, что иногда приводит к противоречиям.

- Большое значение имеют личные качества сотрудников: все люди разные и по-разному реагируют на ту или иную ситуацию. Однако следует отметить, что благодаря грамотной работе руководителя организации больших конфликтов удастся избежать.

Такое понятие, как «Групповщина» на ОГУП «Кореневское автотранспортное предприятие пассажирского транспорта» отсутствует. Взаимозависимость действий работников организации можно оценить как среднее; заработная плата у каждого сотрудника фиксированная.

Из возможных четырех комбинаций факторов к данной организации относится второй случай – «низкая взаимозависимость – высокая дифференциация в оплате», способствовать успешному функционированию группы и развитию благоприятных отношений между членами группы (рисунок 15).

Взаимозависимость действий членов в группе

		Низкая	
		Высокая	
Дифференциация в оплате	Высокая	Способствует успешному функционированию группы и развитию благоприятных отношений между членами группы	Порождает много проблем в отношениях между членами группы
	Низкая	Порождает много проблем в отношениях между членами группы	Способствует успешному функционированию группы и развитию благоприятных отношений между членами группы

Рисунок 15 Матрица влияния оплаты на взаимоотношения в группе

Контрольные вопросы

1. Опишите инструментальный анализ персонала.
2. В чем заключается сущность каждой из матриц.
3. Дайте развернутую характеристику матрице влияния оплаты на взаимоотношения в группе.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

Основная и дополнительная учебная литература

Основная литература:

1. Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: электронный учебник. - М. : Кнорус - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). - Систем. требования: ПК 500 или выше; Windows2000/XP; оперативная память 64 Мб и более; видеокарта с 8 Мб; CD-ROM дисковод; мышь; звуковая карта. - Загл. с обложки. - Диск помещен в контейнер 19x14. - ISBN 978-5-85971-613-5: Рекомендовано УМО.
2. Маленков, Ю. А. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник / Ю. А. Маленков. - М.: Проспект. 2012. - 224 с.
3. Веснин В.Р. Основы управления [Текст]: учебник для бакалавров / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013. - 272 с.
4. Коротков Э.М. Менеджмент [Текст]: учебник / Э.М. Коротков. - М.: Юрайт, 2012. - 640 с.

Дополнительная литература

5. Ансофф, И. Стратегический менеджмент [Текст] / пер. с англ. под ред. А. Н. Петрова. - Классическое изд. - СПб.: Питер, 2009. - 344 с.
6. Ансофф, И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ./ Научный редактор и автор предисловия Л.И. Евенко.- М.: Экономика, 1989. –519с.
7. Акимова, Т. А. Экономика устойчивого развития [Текст]: учебное пособие. - М.: Экономика, 2009. - 430 с.
8. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление. 7-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. — СПб.: Питер, 2007. — 496 с.
9. Вайсман, А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху; Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха. - М.: АО "Интерэксперт", Экономика, 1995. -344с.
10. Вергилес, Э.В. Стратегическое управление организацией: / Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. - М., 2003. – 170 с.

11. Вертакова, Ю. В. Управление инновациями: теория и практика [Текст]: учебное пособие. - М.: ЭКСМО, 2008; - 432 с.
12. Виссема, Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. Возможности для будущего процветания / Х. Виссема; Пер. с англ. - М.: Финпресс, 2000. - 272 с.
13. Грант, Р.М. Современный стратегический анализ /Пер. с англ. Под ред. В.Н. Фунтова. – СПб.: ПИТЕР, 2008. – 560 с.
14. Грейсон, Дж. К. мл., О' Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века: Пер. с англ./ Авт. предисл. Б. З. Мильнер. – М.: Экономика, 1991. – 319 с.
15. Драккер, Питер Ф. Управление, нацеленное на результаты. – М.: Технологическая школа бизнеса, 1992. – 192 с.
16. Карлофф, Б. Деловая стратегия: Пер. с англ./Науч. Ред. и авт. послесл. В.А. Приписнова. – М.: Экономика, 1991. –239 с.
17. Керцнер, Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости. – М.: Компания АйТи; ДМК Пресс. – 2003. – 320 с.
18. Клейнер, Г. Б. Стратегия предприятия [Текст] / Г. Б. Клейнер. - М.: Дело, 2008. - 568 с.
19. Крыжановская О. А. Управление изменениями в развитии социально-экономических систем: маркетинговый подход [Текст]: монография. - Воронеж: Научная книга, 2010. - 179 с.
20. Кузык, Б. Н. Прогнозирование, стратегическое планирование и национальное программирование [Текст]: учебник / Борис Николаевич Кузык, Юрий Владимирович Яковец, Валерий Иванович Кушлин. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономика, 2009. - 591 с.(20 экз.)
21. Курс МВА по стратегическому менеджменту [Текст] / под ред. Л. Фэй. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. - 608 с.
22. Ламбен, Ж.-Ж. Стратегический маркетинг: Европейская перспектива / Пер. с фр. – СПб: Наука, 1996. – 589 с.
23. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Куинн Дж. Б., С. Гошал. - СПб.: Питер, 2001. - 688 с.
24. Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: электронный учебник / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. - М.: Кнорус, 2008. – 324 с.

25. Портер, М. Между-народная конкуренция: Пер. с англ. / Под ред. и с предисловием В.Д. Щетинина. – М.: Международные отношения, 1993. – 896с.
26. Рейдер, Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли [Текст]: пер. с англ. / под науч. ред. Т. В. Даниловой. - М.: Стандарты и качество, 2007. - 248 с.
27. Семечкин, А. Е. Стратегическое управление: теория и практика [Текст]: Кн. 1 / А. Е. Семечкин, Ю. В. Пазюк. - М.: СВР-Аргус, 2007. - 305 с.
28. Смит, П. Коммуникации стратегического маркетинга: Учеб. пособие для студ. вуз. / П. Смит, К. Бэрри, А. Пулфорд. - М.: ЮНИТИ, 2001. - 414 с.
29. Стерлин, А.Р., Тулин И.В. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США. – М.: Наука, 1990. – 200 с.
30. Томпсон, А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576с.
31. Управление персоналом организации [Текст]: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2006. - 638 с.
32. Управление общественными отношениями [Текст]: учебное пособие / под ред. Ю. К. Федулова. - М. : Вузовский учебник, 2009. - 153 с.
33. Управление стратегической реорганизацией предприятия [Текст]: монография. - Курск: КурскГТУ, 2008. - 210 с.
34. Эткинсон Дж. Стратегический маркетинг. Ситуации, примеры: Учеб. пособие / Эткинсон Дж., Й. Уилсон; Й. Уилсон; Пер. с англ. Ю. А. Цыпкина. - М.: ЮНИТИ, 2001. - 471 с.

Перечень методических указаний

1. Крыжановская, О.А. Инструментарий стратегического менеджмента [Текст]: методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине «Стратегический менеджмент» для студентов специальности 061100 (080507.65) «Менеджмент организации» и направления подготовки 080500.62 «Менеджмент» / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: О.А. Крыжановская. Курск, 2012. - 80с.

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети Интернет

1. Научная библиотека Юго-Западного государственного университета -
<http://www.lib.swsu.ru/2011-02-23-15-22-58/2012-08-30-06-40-55.html>
2. «Университетская библиотека онлайн» - <http://biblioclub.ru>
3. Научная электронная библиотека eLibrary.ru (официальный сайт) -
<http://elibrary.ru>
4. База данных рефератов и цитирования «Scopus» -
<http://www.scopus.com>
5. Электронная библиотека диссертаций и авторефератов РГБ -
<http://dvs.rsl.ru/>
6. Официальный сайт Минэкономразвития РФ -
www.economy.gov.ru
7. Справочно-поисковая система КонсультантПлюс -
www.consultant.ru
8. Электронно-библиотечная система «Лань» -
<http://e.lanbook.com/>
9. Образовательный ресурс «Единое окно» -
<http://window.edu.ru/>
10. Научно-информационный портал Винити РАН -
<http://viniti.ru>
11. Мескон М.Х. Основы менеджмента -
http://altsmp.ru/sites/default/files/mat_files/meskon_osnovy_menedzhmenta.pdf

Перечень информационных технологий

При изучении дисциплины используются персональные компьютеры, могут быть применены демо-версии программных продуктов Microsoft Office, в частности, электронные таблицы Microsoft Excel – программный пакет используется для облегчения расчетов при выполнении некоторых тем курсового исследования. В качестве источника информации используются справочные правовые системы «Консультант-Плюс» и «Гарант».

Другие учебно-методические материалы

Журналы (периодические издания):

1. Известия ЮЗГУ.
2. Известия ЮЗГУ. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент.
3. Вопросы статистики.
4. Вопросы экономики.
5. Инновации.
6. Управление рисками.
7. Менеджмент в России и за рубежом.
8. Маркетинг в России и за рубежом.
9. Эксперт РА.
10. Финансовый менеджмент.
11. Российский экономический журнал.

Информационные технологии (электронные ресурсы – учебно-методические ВИДЕОКЕЙСЫ):

1. Организационная структура и стратегия [Электронный ресурс]: учебный видеокейс / автор сценария А. В. Батушанский. - СПб.: Решение: учебное видео, 2010. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM); + Записка для преподавателя (36 с). - (Организационное проектирование).
2. Образовательная игра: рынки

Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины

При изучении дисциплины используются компьютеры (компьютерный класс – аудитория а-40), проектор и т.д.

Обеспечена доступность студентам к сети Интернет (согласно требованиям ФГОС) из расчета не менее одного входа на 30 пользователей. Вуз обеспечен необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения: стандартные программные продукты, Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». При проведении лекционных занятий с целью лучшего восприятия студентами учебного материала могут использоваться наглядные формы представления информации в виде слайдов. Для этих целей применяется персональный компьютер (ноутбук), мультимедиа проектор, экран.

**Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету
по дисциплине «Стратегический менеджмент»**

1. Стратегия и стратегическое управление – 12 баллов.
2. Сущность стратегического менеджмента – 12 баллов.
3. Управление функционированием и развитием – 12 баллов.
4. История возникновения стратегического менеджмента. Основоположники современной теории – 12 баллов.
5. Школы стратегического менеджмента – 12 баллов.
6. Необходимость становления стратегического менеджмента в России – 12 баллов.
7. Эффективность стратегического менеджмента. Недостатки и ограничения стратегического менеджмента – 12 баллов.
8. Взаимосвязь стратегического менеджмента и стратегического маркетинга. Составляющие стратегического маркетинга – 12 баллов.
9. Особенности стратегического управления в некоммерческих организациях – 12 баллов.
10. Различные подходы к выделению этапов стратегического менеджмента – 12 баллов.
11. Обобщающий подход к определению этапов стратегического управления и их характеристика – 12 баллов.
12. Выделение видов стратегического управления – 12 баллов.
13. Видение фирмы – 12 баллов.
14. Понятие, значение, составляющие и формулировка миссии фирмы – 12 баллов.
15. Процесс создания миссии. Возможные трудности в разработке миссии – 12 баллов.
16. Цели организации: понятие и виды, направления установления, иерархия, требования к целям – 12 баллов.
17. Фазы установления целей. Способы установления целей – 12 баллов.
18. Цели и критерии развития городов и регионов – 12 баллов.
19. Понятие внешней среды организации – 12 баллов.
20. Анализ факторов внешней среды. PEST-анализ – 12 баллов.
21. Цель и этапы ситуационного анализа – 12 баллов.

22. Методология и методика SWOT-анализа – 12 баллов.
23. Составление профиля среды – 12 баллов.
24. Анализ неопределенности организационной среды – 12 баллов.
25. Факторы внутренней среды фирмы и их оценка. SNW-подход к анализу внутренних ресурсов – 12 баллов.
26. Анализ цепочки создания ценности. Оценка наличия внутренних ресурсов. Использование ресурсов – 12 баллов.
27. Матрица BCG – 12 баллов.
28. Матрица General Electric (GE) или матрица Mac-Kinsey – 12 баллов.
29. Применение матриц на различных уровнях стратегического планирования предприятия – 12 баллов.
30. Классификация матриц стратегического планирования – 12 баллов.
31. Внедрение матричного инструментария в процесс стратегического планирования – 12 баллов.
32. Характеристика отдельных матриц: модель ADL/LC, концепция стратегического управления HOFER/SCHENDEL – 12 баллов.
33. Матрица Ансоффа, матрица Абеля – 12 баллов.
34. Модель Shell/DPM, метод SPACE, метод BSC – 12 баллов.
35. Система 111 – 555, методика проведения ABC анализа, методика проведения XYZ анализа компании – 12 баллов.
36. Подходы к выработке стратегии – 12 баллов.
37. Типы стратегий развития бизнеса – 12 баллов.
38. Стратегии концентрированного роста – 12 баллов.
39. Стратегии интегрированного роста – 12 баллов.
40. Стратегии диверсифицированного роста – 12 баллов.
41. Стратегии сокращения – 12 баллов.

**Примерный перечень экзаменационных вопросов
для подготовки к экзамену
по дисциплине «Стратегический менеджмент»**

1. Стратегия и стратегическое управление – 7 баллов.
2. Сущность стратегического менеджмента – 7 баллов.
3. Управление функционированием и развитием – 7 баллов.
4. История возникновения стратегического менеджмента. Основоположники современной теории – 7 баллов.
5. Школы стратегического менеджмента – 7 баллов.
6. Необходимость становления стратегического менеджмента в России – 7 баллов.
7. Эффективность стратегического менеджмента. Недостатки и ограничения стратегического менеджмента – 7 баллов.
8. Взаимосвязь стратегического менеджмента и стратегического маркетинга. Составляющие стратегического маркетинга – 7 баллов.
9. Особенности стратегического управления в некоммерческих организациях – 7 баллов.
10. Различные подходы к выделению этапов стратегического менеджмента – 7 баллов.
11. Обобщающий подход к определению этапов стратегического управления и их характеристика – 7 баллов.
12. Выделение видов стратегического управления – 7 баллов.
13. Видение фирмы – 7 баллов.
14. Понятие, значение, составляющие и формулировка миссии фирмы – 7 баллов.
15. Процесс создания миссии. Возможные трудности в разработке миссии – 7 баллов.
16. Цели организации: понятие и виды, направления установления, иерархия, требования к целям – 7 баллов.
17. Фазы установления целей. Способы установления целей. Цели и критерии развития городов и регионов – 7 баллов.
18. Понятие внешней среды организации – 7 баллов.
19. Анализ факторов внешней среды. PEST-анализ – 7 баллов.
20. Цель и этапы ситуационного анализа. Методология и методика SWOT-анализа – 7 баллов.

21. Составление профиля среды. Анализ неопределенности организационной среды – 7 баллов.
22. Факторы внутренней среды фирмы и их оценка. SNW-подход к анализу внутренних ресурсов – 7 баллов.
23. Анализ цепочки создания ценности. Оценка наличия внутренних ресурсов. Использование ресурсов – 7 баллов.
24. Матрица BCG – 7 баллов.
25. Матрица General Electric (GE) или матрица Mac-Kinsey – 7 баллов.
26. Применение матриц на различных уровнях стратегического планирования предприятия – 7 баллов.
27. Классификация матриц стратегического планирования – 7 баллов.
28. Внедрение матричного инструментария в процесс стратегического планирования – 7 баллов.
29. Характеристика отдельных матриц: модель ADL/LC, концепция стратегического управления HOFER/SCHENDEL – 7 баллов.
30. Матрица Ансоффа, матрица Абеля – 7 баллов.
31. Модель Shell/DPM, метод SPACE, метод BSC – 7 баллов.
32. Система 111 – 555, методика проведения ABC анализа, методика проведения XYZ анализа компании – 7 баллов.
33. Подходы к выработке стратегии – 7 баллов.
34. Типы стратегий развития бизнеса – 7 баллов.
35. Стратегии концентрированного роста – 7 баллов.
36. Стратегии интегрированного роста – 7 баллов.
37. Стратегии диверсифицированного роста – 7 баллов.
38. Стратегии сокращения – 7 баллов.
39. Выделение стратегических зон хозяйствования. Зоны стратегических ресурсов – 7 баллов.
40. Группы, влияющие на формирование стратегии. Оценка привлекательности стратегической зоны хозяйствования – 7 баллов.
41. Структурный анализ конкурентного окружения организации – 7 баллов.
42. Модель пять сил М. Портера – 7 баллов.
43. Вспомогательные методы анализа конкурентных преимуществ (GAP, LOTS, PIMS, "Профиль") – 7 баллов.

44. Конкурентные стратегии в современных условиях глобализации и перехода к постиндустриальному обществу – 7 баллов.
45. Стадии и факторы выбора стратегии – 7 баллов.
46. Процесс выбора стратегии – 7 баллов.
47. Метод стратегических соответствий. Функционально-стоимостный анализ - 7 баллов.
48. Матрица Томпсона и Стрикленда – 7 баллов.
49. Оценка выбранной стратегии – 7 баллов.
50. Задачи стадии выполнения стратегии – 7 баллов.
51. Стратегические изменения – 7 баллов.
52. Сопротивление изменениям – 7 баллов.
53. Стили проведения изменений – 7 баллов.
54. Роль контроля в реализации стратегии. Система стратегического контроля – 7 баллов.
55. Типы систем контроля. Уровни управления и системы контроля – 7 баллов.
56. Бенчмаркинг – 7 баллов.
57. Стратегическое распределение функций между организациями – 7 баллов.
58. Динамика распределения функций и партнерство – 7 баллов.
59. Инсорсинг. Аутсорсинг – 7 баллов.
60. Сетевые организации – 7 баллов.
61. Франчайзинг – 7 баллов.
62. Международное партнерство организаций – 7 баллов.
63. Корпоративные стратегии слияния и приобретения корпораций – 7 баллов.
64. Основания (мотивы) для слияний и приобретений. Основания для продажи Сопротивление приобретению: оборонительная тактика – 7 баллов.
65. Разделение компаний – 7 баллов.
66. Общая характеристика стратегического планирования развития города и региона – 7 баллов.
67. Цикл стратегического планирования развития города и региона – 7 баллов.
68. Методы прогнозирования экономической конъюнктуры в стратегическом менеджменте – 7 баллов.

- 69. Информационное обеспечение стратегического управления – 7 баллов.
- 70. Стратегия ценообразования – 7 баллов.
- 71. Стратегия поведения фирмы на рынке денег и ценных бумаг – 7 баллов.
- 72. Стратегия инвестиционной деятельности фирмы – 7 баллов.
- 73. Стратегия антикризисного управления фирмы – 7 баллов.
- 74. Стратегия управления персоналом – 7 баллов.