

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич
Должность: проректор
Дата подписания: 19.09.2025 09:29:01
Уникальный программный ключ:
9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953be730df2374d16f3c0ce536f0fc6

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

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

Кафедра региональной экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе

О.Г. Локтионова

« 21 » 08



Стратегическое мышление и разработка стратегии организации

Методические рекомендации для подготовки к практическим занятиям и самостоятельной работы студентов направления подготовки 38.04.02 Менеджмент, направленность (профиль) «Стратегический менеджмент»

Курск 2025

УДК 338
Составитель: О.А. Крыжановская

Рецензент
кандидат экономических наук, доцент *Ю.С. Положенцева*

Стратегическое мышление и разработка стратегии организации: Методические рекомендации для подготовки к практическим занятиям и самостоятельной работы студентов направления подготовки 38.04.02 Менеджмент, направленность (профиль) «Стратегический менеджмент» / Юго-Зап. гос. ун-т.: сост. О.А. Крыжановская; - Курск, 2025. - 77 с.

Предназначены студентам направления подготовки 38.04.02 Менеджмент для подготовки к практическим занятиям и самостоятельной работы. Содержат теоретические и практические рекомендации по вопросам развития стратегического мышления и разработки стратегии организации.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать 21-08-25 Формат 60x84 1/16.
Усл. печ. л. 4,48. Уч.-изд. л. 4,05. Тираж 50 экземпляров.
Заказ 894 Бесплатно.

Юго-Западный государственный университет.
305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94.

Цель дисциплины

Цель дисциплины – освоение знаний и умений, необходимых для формирования у обучающихся способностей, названных в определениях УК-1 ФГОС ВО направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент».

Задачи дисциплины:

1. Освоение знаний в области стратегического мышления и разработки стратегии организации.
2. Развитие средствами дисциплины умений (применение знаний, анализ, синтез, оценка, создание), актуальных для будущей профессиональной деятельности.
3. Приобретение обучающимися опыта в применении знаний и умений, сформированных средствами дисциплины, для решения конкретных производственных задач.

**Содержание дисциплины, структурированное по темам
(разделам)**

№ п/ п	Раздел (тема) дисциплины	Содержание
1	Концепция стратегического мышления	Понятие стратегического мышления; навыки, необходимые для развития стратегического мышления; стили и методы мышления. Модели стратегического мышления: «Резинка», «Обратная связь», «Последствия», «Разрешение конфликта», «Персональный путеводитель», «Поток», «Окно Джохари», «Модель когнитивного диссонанса», «Уффе Эльбека», «Энергия», «Персональный перформанс» и другие.
2	Инструментарий стратегического анализа. Применение результатов стратегического анализа в науке, бизнесе, предпринимательстве.	Понятие стратегии, стратегического анализа; этапы зарождения и развития стратегической мысли; инструменты анализа внешней и внутренней среды; конкурентного анализа. Направления применения результатов стратегического анализа в науке, бизнесе, предпринимательстве.
3	Формирование и выбор стратегических альтернатив развития продукта (услуг, технологий, компании)	Целеполагание; виды целей; технологии постановки целей; формирование и сравнение оценочных критериев; методы выбора стратегических альтернатив развития продукта (услуг, технологий, компании), в том числе в условиях риска и неопределенности.

**Содержание дисциплины, структурированное по темам
(разделам)**

№ п/ п	Раздел (тема) дисциплины	Содержание
4	<p>Разработка и реализация стратегии развития продукта (услуг, технологий, компании). Управление изменениями в процессе реализации стратегии развития продукта (услуг, технологий, компании).</p>	<p>Процесс разработки стратегии развития продукта (услуг, технологий, компании), основные этапы; реализация стратегии развития продукта (услуг, технологий, компании). Управление изменениями в процессе реализации стратегии развития продукта (услуг, технологий, компании): модель процесса успешного управления организационными изменениями Л. Гейнера; пятиэтапная модель осуществления изменений Бостонской Консалтинговой Группы; способы преодоления сопротивления изменениям, их достоинства и недостатки.</p>

ТЕМА 1. КОНЦЕПЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ

1. Примеры применения на практике конкретных моделей стратегического мышления.

Пример применения модели стратегического мышления "Резинка" на практике:

Ситуация: Маркетинговое агентство планирует запустить новую креативную кампанию для одного из своих клиентов – производителя спортивной обуви. Команда создала несколько концепций рекламных материалов для обсуждения, но не уверена, какая из них будет наилучшим вариантом.

Применение модели:

Определение вариантов: На первом этапе команда маркетологов презентует несколько вариантов креативных концепций для рекламной кампании – от классических до смелых и оригинальных идей.

Обсуждение с открытым умом: Каждый из вариантов анализируется и обсуждается открыто и инициируется дискуссия о достоинствах и недостатках каждого из них.

Разработка плана действий: После детального обсуждения каждого варианта и выявления их сильных и слабых сторон команда принимает решение объявить один из вариантов как временный основной план действий.

Реализация и оценка: Выбранный вариант используется для запуска кампании, при этом продолжается мониторинг реакции аудитории и эффективности рекламных материалов.

Гибкость и корректировка: В случае необходимости, по результатам мониторинга, команда готова быстро изменить выбранный план, отказавшись от текущего варианта в пользу более успешного. Это и есть суть модели "Резинка" – возможность отскочить и адаптироваться к новой ситуации без значительных потерь.

Таким образом, модель "Резинка" позволяет команде принимать быстрые и гибкие решения при выборе стратегий, не окончательно закрепляясь за одним вариантом, а имея возможность изменить действия в соответствии с изменяющимися обстоятельствами и результатами.

Пример применения модели стратегического мышления "Обратная связь" на практике:

Ситуация: Онлайн-магазин одежды запустил новую версию своего веб-сайта с обновленным дизайном и функционалом. Целью является увеличение конверсии и удовлетворенности пользователей.

Применение модели:

Создание механизма сбора отзывов: Для анализа эффективности нового веб-сайта компания создает механизм сбора обратной связи от посетителей, включая отзывы на сайте, опросы и анкеты удовлетворенности.

Анализ и интерпретация данных: Собранные данные из отзывов и анкет обрабатываются, анализируются и интерпретируются для выявления проблемных зон, недостатков нового дизайна и функционала, а также позитивных аспектов.

Разработка плана действий: На основе выявленных данных и обратной связи формируется план действий по улучшению сайта, внедрению необходимых изменений и исправлению недочетов.

Реализация корректировок: Команда разработчиков внедряет предложенные изменения, исправляет выявленные проблемы и оптимизирует работу сайта в соответствии с обратной связью.

Периодическая оценка и анализ: Компания продолжает собирать обратную связь от пользователей, чтобы регулярно оценивать эффективность внедренных изменений, выявлять новые потребности и продолжать улучшать веб-сайт.

В данном примере модель "Обратная связь" играет ключевую роль в улучшении пользовательского опыта и повышении эффективности веб-сайта компании. Постоянный сбор и анализ обратной связи помогают выявлять проблемы, находить решения и повышать удовлетворенность клиентов, что способствует развитию бизнеса и укреплению позиций на рынке.

Пример применения модели стратегического мышления "Последствия" на практике:

Ситуация: Крупный производитель автомобилей планирует перейти на производство электромобилей вместо традиционных автомобилей с двигателями внутреннего сгорания.

Применение модели:

Анализ экономических последствий: Компания проводит анализ экономических последствий перехода на производство электромобилей, включая затраты на переоборудование производственных линий, изменения в цепи поставок и прогнозируемую прибыль от продаж электромобилей.

Оценка экологических последствий: Исследуется влияние производства и эксплуатации электромобилей на окружающую среду, включая снижение выбросов углекислого газа и других вредных веществ, а также ресурсоемкость производства батарей для электромобилей.

Учет социальных последствий: Компания оценивает социальные последствия перехода на производство электромобилей, включая перспективы сокращения рабочих мест в отделах, связанных с традиционными автомобилями, и возможности создания новых рабочих мест в сфере альтернативной энергетики.

Разработка стратегии и плана действий: На основе анализа последствий компания разрабатывает стратегию перехода на производство электромобилей, включая конкретные шаги по модернизации производства, развитию новых технологий и маркетинговым действиям.

Мониторинг и корректировка: После внедрения изменений компания продолжает мониторить экономические, экологические и социальные последствия принятых решений, чтобы своевременно корректировать стратегию и действия в соответствии с изменяющейся обстановкой.

Таким образом, применение модели "Последствия" позволяет компании в автомобильной отрасли более осознанно и системно рассматривать последствия своих стратегических решений, учитывать различные аспекты и минимизировать потенциальные риски, что способствует устойчивому развитию и успешной адаптации к изменяющимся условиям рынка.

Пример применения модели стратегического мышления "Разрешение конфликта" на практике:

Ситуация: Два крупных автопроизводителя конкурируют на рынке, один из них обвиняет другого в некорректной маркетинговой стратегии, что приводит к напряженной ситуации и росту конфликта между компаниями.

Применение модели:

Идентификация конфликта: Компания, столкнувшаяся с обвинениями, проводит анализ ситуации для понимания корней конфликта, выявления требований и интересов противоборствующих сторон.

Активное слушание: Чтобы разрешить конфликт, необходимо активно слушать позиции другой стороны и проявлять эмпатию к их интересам и точке зрения.

Нахождение компромисса: Компании должны стремиться к нахождению компромиссного решения, учитывая интересы обеих сторон и искать варианты, которые удовлетворят обе стороны.

Использование посредников: В случае затяжного или сложного конфликта, привлечение независимых посредников, таких как специалисты по урегулированию конфликтов или арбитры, может помочь найти более сбалансированное решение.

Урегулирование и мониторинг: После разрешения конфликта важно установить меры по предотвращению повторения подобных ситуаций в будущем и проводить мониторинг эффективности принятых мер.

Применение модели "Разрешение конфликта" в автомобильной отрасли позволяет снизить напряженность ситуации между конкурирующими компаниями, обеспечивает сохранение деловых отношений и репутации, а также способствует разрешению проблем и повышению эффективности взаимодействия с рыночными партнерами.

Пример применения модели стратегического мышления "Персональный путеводитель" на практике:

Ситуация: Автопроизводитель хочет улучшить опыт взаимодействия с потребителями и предоставить им персонализированный сервис при выборе и использовании автомобиля.

Применение модели:

Сбор и анализ данных: Компания начинает сбор и анализ данных о своих клиентах: предпочтениях, поведенческих паттернах, истории покупок, местоположении и т.д.

Сегментация аудитории: На основе собранных данных компания проводит сегментацию аудитории, выделяя группы клиентов с общими характеристиками для более эффективного персонализированного взаимодействия.

Построение персонализированных предложений: Используя данные о клиентах, компания создает персонализированные предложения по конфигурации автомобилей, сервисам, аксессуарам или финансовым услугам, соответствующим потребностям и предпочтениям клиентов.

Интерактивное общение с клиентами: Компания создает интерактивные платформы для общения с клиентами, где они могут получить консультацию, задать вопросы, получить рекомендации и советы по выбору автомобиля.

Постоянное совершенствование: Компания стремится к постоянному совершенствованию персонализированного сервиса, анализируя обратную связь клиентов, отслеживая их потребности и предлагая новые инновационные решения.

Применение модели "Персональный путеводитель" в автомобильной отрасли позволяет компании повысить уровень удовлетворенности клиентов, улучшить их опыт взаимодействия с брендом, увеличить лояльность и конкурентоспособность, а также создать долгосрочные взаимовыгодные отношения с целевой аудиторией.

Пример применения модели стратегического мышления "Поток" на практике:

Ситуация: Автопроизводитель стремится оптимизировать процессы производства и управления цепочкой поставок для более эффективного использования ресурсов и улучшения конкурентоспособности.

Применение модели:

Анализ цепочки поставок: Компания проводит детальный анализ цепочки поставок, выявляя узкие места, задержки, избыточные запасы и другие факторы, мешающие эффективному потоку материалов и информации.

Оптимизация производственных процессов: На основе анализа компания внедряет оптимизированные производственные процессы, направленные на сокращение времени цикла производства, снижение издержек и повышение качества продукции.

Применение технологий Интернета вещей (IoT): Внедрение технологий IoT позволяет автопроизводителю отслеживать в реальном времени состояние оборудования, уровень запасов, процессы производства и другие параметры, что способствует улучшению управления и оптимизации потока.

Стратегическое планирование: На основе данных о потоке, компания разрабатывает стратегические планы, учитывающие оптимальное использование ресурсов, адаптацию к изменяющимся условиям рынка и обеспечение стабильного потока продукции.

Систематическое улучшение: Компания продолжает работу над систематическим улучшением процессов, учитывая обратную связь от клиентов, изменения внешней среды и новые технологические возможности.

Применение модели "Поток" в автомобильной отрасли позволяет компании повысить оперативность производства, снизить издержки, повысить качество продукции и улучшить общую эффективность бизнеса, что способствует стимулированию роста и укреплению позиций на рынке.

Пример применения модели стратегического мышления "Окно Джохари" на практике:

Ситуация: Автопроизводитель хочет улучшить коммуникацию и взаимодействие внутри компании с целью повышения эффективности работы и инновационности.

Применение модели:

Открытая область (Открытое "Я"): В данной области находятся знания, навыки и информация, доступные как самому субъекту, так и другим участникам. В автомобильной компании это могут быть общедоступные данные о технологиях, планах развития, успешных проектах и т.д. Здесь важно стимулировать обмен информацией и идеями между сотрудниками для повышения коллективного интеллекта.

Скрытая область (Скрытое "Я"): В этой области содержатся знания, навыки и информация, доступные только конкретному субъекту. В автомобильной отрасли это могут быть индивидуальные профессиональные навыки, инсайты и идеи, которые сотрудник скрывает от других. Здесь важно создать условия для раскрытия скрытого потенциала сотрудников через обучение, тренинги и менторство.

Слепая зона (Слепое "Оно"): Эта область характеризует те навыки, качества или особенности личности сотрудников, которые наблюдатель среды видит, но сам субъект о них не осознает. В автомобильной компании это может быть неосознанное отсутствие навыков в определенной области или проблемные аспекты работы. Здесь важно обратная связь, оценка и развитие сотрудников для улучшения их профессионального роста.

Неизведанная область (Неизведанное "Оно"): В данной области находятся незнания и недопонимания как самого субъекта, так и его окружения. В автомобильной отрасли это могут быть неисследованные рыночные тренды, потребности клиентов или потенциальные возможности для инноваций. Здесь важно исследование, экспериментирование и обучение для расширения кругозора и создания новых перспектив.

Применение модели "Окно Джохари" в автомобильной отрасли позволяет компании расширить знания и возможности сотрудников, улучшить коммуникацию, повысить профессиональный рост и инновационность, что способствует

сильной командной работе и достижению целей компании в долгосрочной перспективе.

Пример применения модели стратегического мышления "Модель когнитивного диссонанса" на практике:

Ситуация: Автопроизводитель выпускает новую линейку электромобилей, но сталкивается с сопротивлением со стороны потребителей, которые имеют устоявшиеся предпочтения к бензиновым автомобилям из-за страха невозможности зарядки, ограниченного запаса хода и других мифов об электромобилях.

Применение модели:

Идентификация когнитивного диссонанса: Компания проводит изучение мнений и убеждений потребителей относительно электромобилей и выявляет противоречия между их убеждениями и реальной информацией о преимуществах использования электромобилей.

Проведение информационной кампании: Чтобы снизить когнитивный диссонанс, компания запускает информационные кампании, работает с общественными мнениями и распространяет достоверные данные о том, как работают и какие преимущества имеют электромобили, чтобы подробно разъяснить и устранить существующие заблуждения.

Образцы и тестовые езды: Для наиболее убедительного демонстрирования преимуществ электромобилей, компания организует тестовые поездки и предоставляет образцы автомобилей для ознакомления и понимания того, как удобно и выгодно пользоваться данным видом транспорта.

Постоянный мониторинг отзывов: Компания активно отслеживает отзывы и реакции потребителей на продукцию, реагирует на возникающие вопросы и недопонимания, улучшает информационные материалы и обучающие программы в соответствии с выявленными потребностями клиентов.

Формирование сообщества и обмен опытом: Создание сообщества владельцев электромобилей, где люди могут делиться своим опытом использования, решением проблем, слушать реальные истории успеха, что помогает заменить негативные убеждения на позитивные и достоверные.

Применение модели "Модель когнитивного диссонанса" в автомобильной отрасли позволяет автопроизводителю преодолеть

сопротивление и отклонения поведения потребителей по отношению к новым продуктам, улучшить понимание и принятие изменений, стимулировать переход на более инновационные и экологичные технологии.

Модель стратегического мышления "Уффе Эльбека" предполагает анализ воздействия макроэкономических и социокультурных факторов на бизнес-процессы. *На практике* эту модель можно применить следующим образом:

Экономические аспекты:

Анализ изменений спроса и предложения: Оценка влияния экономических показателей, таких как уровень безработицы, доход населения, биржевые котировки, на спрос на автомобили и возможности расширения рынка.

Изучение валютных курсов: Оценка влияния колебаний курсов валют на стоимость импорта сырья и комплектующих для автомобилей.

Социокультурные факторы:

Исследование трендов и предпочтений потребителей: Оценка социокультурных изменений, включая предпочтения в стиле вождения, предпочтения в дизайне и экологическая осознанность, их влияние на конкурентоспособность автомобильных компаний.

Анализ изменений в мобильности: Разработка стратегий с учетом изменяющихся тенденций в использовании транспортных средств, таких как рост интереса к совместному использованию автомобилей и электромобилям.

Технологические аспекты:

Оценка технологических инноваций: Анализ влияния новых технологий, таких как автономная езда, электромобили и подключенные автомобили, на конкурентоспособность компаний в автомобильной отрасли.

Учет цифровизации: Разработка стратегий цифровизации бизнес-процессов, использование Big Data и Интернета вещей для повышения эффективности и улучшения управленческих решений.

Применение модели "Уффе Эльбека" в автомобильной отрасли позволяет компаниям более глубоко понимать внешние факторы и тренды, нацелить свои стратегии на адаптацию к переменчивой экономической и социокультурной среде, а также

использовать современные технологии для обеспечения успеха и роста в данном конкурентном сегменте рынка.

Модель стратегического мышления "Энергия" фокусируется на идентификации ключевых движущих сил за пределами компании, которые могут повлиять на ее успех. *Применение этой модели на практике* может быть следующим:

Экологическая энергия:

Переход к электромобилям: Автопроизводители используют модель "Энергия" для исследования экологических тенденций и принятия стратегических решений о разработке и производстве электромобилей для удовлетворения растущего спроса на экологически чистые автомобили.

Энергия инноваций:

Развитие автономных технологий: Компании в автомобильной отрасли используют модель "Энергия" для прогнозирования тенденций в развитии автономных технологий и интегрируют их в свои стратегии развития.

Энергия рыночных трендов:

Изучение спроса на мобильные сервисы: Компании анализируют данные о поведении потребителей и тенденциях использования мобильных сервисов для создания инновационных подходов к мобильности и транспортным услугам.

Энергия сотрудничества:

Партнерство с технологическими компаниями: Компании взаимодействуют с технологическими стартапами и другими инновационными игроками для обмена знаниями и опытом, что способствует созданию новых технологий и продуктов.

Энергия конкуренции:

Анализ конкурентов: Компании используют модель "Энергия" для изучения конкурентного окружения, определения слабых сторон конкурентов и формулирования стратегий конкурентного преимущества.

Применение модели "Энергия" в автомобильной отрасли помогает компаниям успешно реагировать на изменяющийся рынок, создавать инновационные продукты и услуги, ориентированные на потребности клиентов, и обеспечивать устойчивый рост и конкурентоспособность в долгосрочной перспективе.

Модель стратегического мышления "Персональный перформанс" сосредотачивается на том, как конкретные люди и их способности могут повлиять на успешное выполнение стратегических задач компании. *Применение этой модели на практике* может быть следующим:

Подбор и развитие талантов:

Развитие лидерских качеств: Компании в автомобильной отрасли могут использовать модель "Персональный перформанс" для идентификации и развития высокопроизводительных лидеров, способных привести компанию к успеху в условиях меняющейся отрасли.

Обучение и развитие сотрудников: Фокус на индивидуализированном обучении и развитии компетенций сотрудников, чтобы они могли достичь максимальной производительности.

Мотивация и стимулирование:

Применение системы поощрений: Разработка систем мотивации и поощрения сотрудников, основанных на их индивидуальных достижениях и перформансе, чтобы стимулировать лучшие результаты и усилия.

Адаптация к изменениям: Гибкость и адаптивность: Содействие развитию устойчивого и гибкого рабочего окружения, способного быстро реагировать на изменения в отрасли и обеспечивать высокий перформанс коллектива.

Клиентоориентированность: Удовлетворение потребностей клиентов: Создание культуры компании, в которой каждый сотрудник ориентирован на превосходство в обслуживании клиентов, что способствует повышению уровня сервиса и удовлетворенности клиентов.

Инновации и креативность: Стимулирование идей: Поддержка и поощрение креативности и инноваций сотрудников, создание условий для высокой степени инициативности и саморазвития.

Применение модели "Персональный перформанс" в автомобильной отрасли помогает компаниям повысить эффективность и результативность своих сотрудников, развить лидерские качества, улучшить клиентский сервис и стимулировать инновации, что способствует общему успеху и конкурентоспособности компании в сегменте рынка.

2. Компетентностно-ориентированные задачи

Компетентностно-ориентированная задача №1. Компания «АвтоНова» производит и продаёт автомобили среднего класса. В связи с усилением конкуренции на рынке и появлением новых игроков, руководство компании решает пересмотреть свою стратегию развития.

Задание: разработайте новую стратегию (напишите общие направления) развития компании «АвтоНова», учитывая следующие факторы:

- Рост популярности электромобилей и гибридных автомобилей.
- Развитие технологий автономного вождения и подключённых автомобилей.
- Изменение предпочтений потребителей в пользу экологичных и экономичных автомобилей.
- Усиление роли онлайн-продаж и сервисов послепродажного обслуживания.

Компетентностно-ориентированная задача №2. Автосалон хочет увеличить свою прибыль и долю рынка. Какие стратегии и тактики они могут использовать для достижения этих целей?

Компетентностно-ориентированная задача №3. Дорожный комитет должен разработать стратегию развития дорожной инфраструктуры в регионе, учитывая следующие факторы:

Увеличение количества автомобилей на дорогах.

Необходимость улучшения безопасности дорожного движения.

Ограниченные финансовые ресурсы.

Влияние на окружающую среду.

Какие меры и решения должен предложить дорожный комитет для успешной реализации стратегии? Напишите общие рекомендации.

Компетентностно-ориентированная задача №4. Дорожный комитет должен разработать стратегию развития дорожной инфраструктуры в регионе, учитывая следующие факторы:

Рост числа автомобилей на дорогах.

Необходимость повышения безопасности дорожного движения.

Ограниченные бюджетные средства.

Влияние на экологию.

Какие меры и решения должен предложить дорожный комитет для успешной реализации стратегии? Напишите общие рекомендации.

Пример решения задачи №4.

Для успешной реализации стратегии дорожный комитет должен предпринять следующие шаги:

Провести исследования и анализ текущего состояния дорожной инфраструктуры, потребностей автомобилистов и экологических проблем.

Разработать долгосрочный план развития дорожной сети, включая строительство новых дорог, модернизацию существующих трасс и улучшение качества дорожного покрытия.

Определить приоритетные направления финансирования, учитывая ограниченность бюджетных средств.

Сотрудничать с государственными органами, бизнесом и общественными организациями для привлечения инвестиций и реализации совместных проектов.

Внедрить инновационные технологии и материалы для повышения эффективности и экологической безопасности дорожных работ.

Организовать общественный диалог и консультации с жителями региона для учёта их мнений и предложений по развитию дорожной инфраструктуры.

Разработать систему мониторинга и оценки результатов реализации стратегии, чтобы своевременно корректировать планы и достигать поставленных целей.

Компетентностно-ориентированная задача №5.

Управляющий крупной автомобильной компании сталкивается с падением продаж и конкуренцией на рынке. Недавно была выпущена новая модель машины, которая является инновационной, дешёвой и популярной, но небезопасной. Управляющий должен решить, что делать с этой машиной: ничего не делать и платить по

искал или усовершенствовать конструкцию бензобака у всех выпущенных машин.

Какой критерий «хорошего» решения вы бы предложили? Ответ обоснуйте.

Компетентностно-ориентированная задача №6.

Управляющий крупной автомобильной компании сталкивается с падением продаж и конкуренцией на рынке. Недавно была выпущена новая модель машины, которая является инновационной, дешёвой и популярной, но небезопасной. Управляющий должен решить, что делать с этой машиной: ничего не делать и платить по искам или усовершенствовать конструкцию бензобака у всех выпущенных машин.

Возможно ли повторение подобной ситуации в XXI веке? Ответ обоснуйте.

Компетентностно-ориентированная задача №7.

Управляющий крупной автомобильной компании сталкивается с падением продаж и конкуренцией на рынке. Недавно была выпущена новая модель машины, которая является инновационной, дешёвой и популярной, но небезопасной. Управляющий должен решить, что делать с этой машиной: ничего не делать и платить по искам или усовершенствовать конструкцию бензобака у всех выпущенных машин.

Приведите примеры, когда люди становились жертвами небезопасных автомобилей. Ответ обоснуйте.

Компетентностно-ориентированная задача №8.

Управляющий крупной автомобильной компании сталкивается с падением продаж и конкуренцией на рынке. Недавно была выпущена новая модель машины, которая является инновационной, дешёвой и популярной, но небезопасной. Управляющий должен решить, что делать с этой машиной: ничего не делать и платить по искам или усовершенствовать конструкцию бензобака у всех выпущенных машин.

Какие меры вы бы предприняли, если бы были управляющим автомобильной компании, чтобы не допустить подобных ситуаций и как бы реагировали в случае обнаружения проблем с безопасностью автомобиля вашей компании?

3. Вопросы для самостоятельной работы

1. Анализ рынка и конкурентов: изучите тенденции продаж автомобилей, предпочтения потребителей, сегментацию рынка и конкурентное окружение.
2. Ориентирование на клиента: определите, что важно для современных потребителей при выборе автомобиля (опыт владения, сервис, экологическая устойчивость, инновационные функции).
3. Электромобили и устойчивость: учтите популярность электромобилей и других «зелёных» технологий при разработке стратегии.
4. Цифровизация и онлайн-продажи: создайте привлекательное онлайн-присутствие, используйте цифровые каналы для продвижения и продажи автомобилей.
5. Инновации и автономные технологии: разработайте стратегию позиционирования вашей компании в контексте технологических изменений.
6. Сервис и послепродажное обслуживание: предоставьте качественный сервис и послепродажное обслуживание для удовлетворения клиентов.
7. Брендинг и дифференциация: создайте уникальный бренд и выделите его среди конкурентов.
8. Адаптация к местным рынкам: учитывайте различия в потребительском поведении, культурных особенностях и регулировании в разных регионах.
9. Анализ данных и измерение результатов: используйте аналитику для отслеживания эффективности вашей стратегии и внесения коррективов.
10. Сотрудничество и партнёрства: рассмотрите возможности для сотрудничества с другими компаниями или брендами для увеличения охвата аудитории и расширения возможностей продвижения.

Изучение данных вопросов позволит подготовиться к написанию эссе в рамках промежуточной аттестации по данной дисциплине.

ТЕМА 2. ИНСТРУМЕНТАРИЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА. ПРИМЕНЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА В НАУКЕ, БИЗНЕСЕ, ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ.

1. Ситуация для совместного обсуждения «Анализ внешней среды организации»

Лианозовский молочный комбинат был построен в 1987 г. для обеспечения Москвы молочными продуктами и планировался как планово-убыточное предприятие, которое должно было явиться одним из крупнейших в мире в своей отрасли. При проектной мощности в 2 тыс. т молочной продукции в сутки максимальная величина выпуска в годы застоя составляла только 1100 т. Качество продукции не выдерживало никакой критики: люди не успевали привезти молоко домой, а оно уже скисало. Уровень качества продукции предопределялся уровнем техники и технологии, которыми комбинат был изначально оснащен. Ассортимент продукции состоял лишь из двух видов молока (стерилизованное в бутылках и стерилизованное в пакетах), сметаны, творога и кефира. Торговля велась при помощи металлических контейнеров емкостью в 150 кг молочной продукции в одной партии.

Чтобы довести производство до проектной мощности, увеличили численность работающих до 1900 человек. Уровень заработной платы на комбинате был самым низким по сравнению с мясо-молочными предприятиями Москвы и составлял 60–70 руб. в месяц, что порождало систему «несунов». На балансе комбината находились объекты социальной сферы: детский садик и школа.

В 1992 г. коллектив комбината пошел на приватизацию убыточного предприятия по второму варианту приватизации: 51% – коллективу; 29% – поставщикам сырья; 20% – Правительству Москвы. На момент приватизации на комбинате было средств на заработную плату только на 1,5 месяца и практически полностью отсутствовали оборотные средства.

Владимир Тамбов, генеральный директор Лианозовского молочного комбината, так описывает первые шаги по стабилизации ситуации на комбинате: «Первое, что сделали, конечно, наполовину сократили персонал. Другого выхода просто не было. Ну, был там у нас какой-то садик, я от него сразу избавился, вовремя. Школа

еще какая-то была на балансе. Скинули это сразу. Городу передали».

Далее генеральный директор предпринял очистку производственных фондов. «Выбросили все неэффективное оборудование по розливу в молочные бутылки, сдали в металлолом. Все равно его никто не мог купить, ни у кого не было денег, а потом оно ведь очень специфичное, мало кому нужно. Облегчили технологический процесс. Все, что нам мешало, мы выбросили и ушли, вырвались от этих пресловутых металлических контейнеров. Энергоемкость уменьшилась, водопотребление уменьшилось. Затраты механически упали в несколько раз».

Конечно, предпринятые действия не решили кардинальных проблем, но это дало возможность снять с ног пудовые гири. «Если бы мы этого не сделали, все предприятие надо было бы просто останавливать. Самые большие оптимисты в то время прогнозировали, что наш комбинат сможет просуществовать полгода максимум», – вспоминает Владимир Тамбов.

Лианозовскому молочному комбинату была оказана поддержка административными и кредитными учреждениями Москвы. Комбинат взял небольшой кредит в Агропромбанке на закупку новой упаковки, вмещающей 12 л молока и 9 кг творога. Московское правительство предоставило молочной отрасли существенную помощь: освободило комбинат от налогов в городской бюджет и поддержало его сырьем. В сельском хозяйстве тогда тоже пошел упадок, надои резко снизились и московские власти договорились и получали по линии гуманитарной помощи дешевое сухое молоко. Это позволило комбинату держать достаточно низкие цены на молоко по сравнению с другими продуктами, что помогло широким массам населения пережить шоковую терапию, по крайней мере, с молоком и кефиром.

Продолжает генеральный директор Владимир Тамбов: «Итак, мы чуть-чуть стабилизировались, разобрались немножко в своем хозяйстве и легко увидели, что надо делать. Мы ведь неоднократно ездили на Запад и хорошо представляли, что там есть по нашей части. Мы поняли, что изобретать велосипед не стоит, люди уже придумали до нас, как делать качественно и хорошо. Понятно, что надо поставить какое-то оборудование, поднять качество продукции и увеличить ассортимент – мы это все знали, но денег-то не было». Однако комбинат их нашел. В 1993 г. комбинат

перешел на обслуживание из Агропромбанка в Московский Сбербанк. Последний пошел на большой риск и выделил комбинату валютный кредит в 7 млн долл. США на хороших финансовых условиях. Основные денежные вливания были сделаны в самые эффективные производства: стерилизацию молока, производство творога, йогуртов, а также в автоматизированную укладку всей продукции. Все это сопровождалось сокращением численности работающих при увеличении объемов выпуска продукции. Так, в 1991 г. комбинат производил 200 тыс. т молочной продукции, в 1992 г. – 59 тыс. т. (наихудший показатель в истории комбината), в 1995 г. – около 180 тыс. т. Таким образом, выпуск продукции стал близок к доперестроечным объемам производства, но с совершенно другим качеством и ассортиментом. Если раньше говорили о 5–6 наименованиях, то в 1995 г. – около 60 наименований.

Вопросы и задания

1. Проведите PEST и SWOT-анализ ситуации на комбинате и определите кардинальные проблемы, сильные стороны, потенциальные возможности и угрозы предприятия.

2. Определите стратегическую позицию комбината на стартовом этапе по SPACE-методу и дайте характеристику потенциальным стратегическим и критическим факторам дальнейшего развития комбината.

3. Какие цели Вы бы поставили и какую бизнес-концепцию вы бы сформировали для комбината исходя из его стартового положения?

4. Какую стратегию Вы бы разработали, если бы были на месте генерального директора?

5. Какие оперативные действия Вы предприняли бы для стабилизации ситуации на комбинате?

6. Какие стратегические действия Вы бы спланировали для стабилизации и дальнейшего развития комбината?

2. Практический пример проведения конкурентного и отраслевого анализа (Построение матрицы 5 сил М. Портера, ADL/LC)

Построение матрицы 5 сил М. Портера Теоретические положения.

Теория конкуренции Майкла Портера говорит о том, что на рынке существует пять движущих сил, которые определяют возможный уровень прибыли на рынке. Каждая сила в модели Майкла Портера представляет собой отдельный уровень конкурентоспособности товара:

- рыночная власть покупателей
- рыночная власть поставщиков
- угроза вторжения новых участников
- опасность появления товаров — заменителей
- уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция

Майкл Портер считал, что данные элементы рынка являются движущими силами рыночной конкуренции, что и легло в название модели – модель пяти сил конкуренции по Портеру.

Практическое использование модели

Конкурентный анализ отрасли по Майклу Портеру помогает определить интенсивность и выраженность конкурентных сил в отрасли, найти такую позицию, в которой компания будет максимально защищена от влияния конкурентных сил и сможет со своей стороны оказывать влияние на них.

Золотое правило теории пяти сил конкуренции Майкла Портера заключается следующем: чем слабее влияние конкурентных сил, тем больше возможностей к получению высокой прибыли в отрасли имеет компания. И наоборот, чем выше влияние конкурентных сил, тем выше вероятность, что ни одна компания не в состоянии будет обеспечить высокую прибыльность от капиталовложений. А средняя прибыльность отрасли определяется наиболее влиятельными конкурентными силами.

Первая сила: Угроза вторжения новых игроков

Почему новые игроки представляют опасность? Обычно новые игроки привносят на рынок новые производственные мощности, новые технологии, новые ресурсы, что может являться

потрясением для отрасли, изменять поведения потребителей, задавать новые стандарты работы для существующих игроков.

Сила влияния новых игроков зависит от входных барьеров отрасли и скорости влияния существующих игроков рынка. Если барьеры входа в отрасль высоки и уровень противодействия существующих в отрасли компаний высок, то влияние новых претендентов на прибыль в отрасли будет минимальным. Поэтому при работе с новыми игроками важно правильно выстроить выходные барьеры.

Вторая сила: Рыночная власть покупателей

Покупатели могут оказывать влияние на конкурентоспособность товара компании на рынке, так как по факту являются потребителями готового товара и обеспечивают за счет удовлетворения своих потребностей существование рынка. Компания при разработке стратегии должна выбирать тех покупателей, которые являются наименее влиятельными на рынке.

Потребители могут ужесточать конкуренцию за счет предъявления более высоких требований к качеству товара, к уровню сервиса, оказывать давление на уровень цен. Более высокие требования, предъявляемые к готовому товару, заставляют производителей отрасли повышать качество производимого продукта за счет увеличения издержек (более качественное сырье, дополнительные условия обслуживания и т.д.), а, следовательно, сокращать свой уровень прибыли.

Третья сила: Рыночная власть поставщиков

Поставщики могут оказывать влияние на конкурентоспособность товара компании на рынке, так как являются владельцами ресурсов для производства товаров отрасли. Рост цен на сырье и заключение сделок на невыгодных для компании условиях приводит к росту себестоимости готовой продукции, росту издержек производства. В случае невозможности повышения розничных цен на готовые товары на сопоставимом с ростом сырья уровне — в отрасли снижается прибыльность от реализации товаров или услуг.

Четвертая сила: Появление товаров-заменителей

Товары-заменители (или товары-субституты) ограничивают потенциал рынка с точки зрения роста цен. Обычно товары-заменители оказывают влияние на установление верхней границы рыночных цен, что в условиях роста издержек производства и

сырья снижает рентабельность компаний. Пока игроки рынка не смогут повысить качество продукции и дифференцировать свой товар от товаров-заменителей – в отрасли будет иметь место невысокая прибыль и ограниченный рост рынка.

Пятая сила: Внутриотраслевая конкуренция

Соперничество среди существующих конкурентов сводится к стремлению любыми силами улучшить свое положение на рынке, завоевать потребителей рынка. Интенсивная конкуренция приводит к ценовой конкуренции, увеличению затрат на продвижение товара, иногда к повышению качества продукции, увеличению инвестиций в новые разработки. Все это снижает прибыльность отрасли.

Практическая часть.

Для определения рейтинга каждой силы были приглашены 10 экспертов, которые рассмотрели деятельность АО «КОНТИ-РУС» за период 2018-2021 гг. Эксперты пришли к следующим выводам по пяти силам:

Таблица 1 - Внутриотраслевая конкуренция

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Количество игроков	Высокий уровень	Средний уровень	Низкий уровень
		+	
Рост рынка	Стагнация	Замедляющийся, но растущий	Высокий
		+	
Дифференциация и стандартизация	Компании продают стандартизированный товар	Отличается по дополнительным преимуществам	Значимо отличаются между собой
		+	
Высокие барьеры выхода из отрасли	Высокие барьеры	Средние барьеры	Незначимые барьеры
	+		
Скоропортящиеся продукты	Большая продолжительность	Средняя продолжительность	Малая продолжительность
		+	
Итоговая оценка	11		

5 баллов	Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции
6-10 баллов	Средний уровень внутриотраслевой конкуренции
11-15 баллов	Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции

Таблица 2 - Появление товаров-заменителей

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Товары-заменители, способные обеспечить лучшее соотношение «цена-качество»	Высокий уровень	Средний уровень	Низкий уровень
	+		
Товары-заменители, производимые крупными игроками	Высокий уровень	Средний уровень	Низкий уровень
		+	
Итоговая оценка	5		
3 балла	Низкий уровень влияния товаров-заменителей		
4-5 баллов	Средний уровень влияния товаров-заменителей		
6 баллов	Высокий уровень влияния товаров-заменителей		

Таблица 3 - Рыночная власть поставщиков

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Количество поставщиков	Высокий уровень	Средний уровень	Низкий уровень
		+	
Объем ресурсов	Большой	Средний	Низкий
			+
Издержки переключения на альтернативных поставщиков	Высокие	Средние	Низкие
		+	
Отрасль не приоритетна для поставщиков	Высокие приоритет	Средние приоритет	Незначимый приоритет
			+
Итоговая оценка	6		
4 балла	Низкий уровень власти поставщиков		
5-8 баллов	Средний уровень власти поставщиков		

9-12 баллов	Высокий уровень власти поставщиков
-------------	------------------------------------

Таблица 4 - Рыночная власть покупателей

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Покупатели сконцентрированы и совершают закупки в больших масштаба	Высокая покупательная способность	Средняя покупательная способность	Низкая покупательная способность
		+	
Уникальность товаров	Значительная	Средняя	Незначительная
		+	
Чувствительность покупателей к цене	Высокая	Средняя	Низкая
	+		
Довольство от качества продукции на рынке	Высокое	Среднее	Незначимое
		+	
Итоговая оценка	9		
4 балла	Низкий уровень власти покупателей		
5-8 баллов	Средний уровень власти покупателей		
9-12 баллов	Высокий уровень власти покупателей		

Таблица 5 - Угроза вторжения новых игроков

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Экономия на масштабе	Высокий уровень	Средний уровень	Низкий уровень
		+	
Дифференциация продукта и сила существующих торговых марок	Значительная	Средняя	Незначительная
	+		
Потребность в капитале	Высокая	Средняя	Низкая
	+		
Высокие постоянные издержки	Высокие	Средние	Незначимые
		+	
Доступ к каналам распределения	Открытый	Осложненный	Закрытый
	+		
Политика правительства	Поощряющая	Лояльная	Противодействующая
		+	
Итоговая оценка	15		

6 балла	Низкий уровень власти покупателей
7-12 баллов	Средний уровень власти покупателей
13-18 баллов	Высокий уровень власти покупателей

Далее соберем всю информацию в следующей таблице и проведем анализ, а также оценим следующие шаги в деятельности организации.

Таблица 6 – Матрица 5 конкурентных сил М. Портера для АО «КОНТИ-РУС»

Параметр	Значение	Описание	Направление работ
Внутриотраслевая конкуренция	Высокий	Нахождение на рынке сильного конкурента	Поддержание «силы» товарных знаков, расширение ассортимента, при правильном использовании имени бренда
Появление товаров-заменителей	Средний	Выбор покупателей из множества схожих товаров	Или заметное снижение цены товаров, или создание какого-либо значительного преимущества у продукции
Рыночная власть поставщиков	Средний	Небольшое количество поставщиков на рынке	Сеть поставщиков продукции может быть перенаправлена на Восток, где качество может снизиться, но цена стать более удовлетворительной
Рыночная власть покупателей	Высокий	Покупатели могут покупать товар конкурента, поскольку он не сильно отличается	Компания давно не проводила хорошей рекламной кампании, что является приоритетом в этом направлении, с указанием «сильных» качеств товаров
Угроза вторжения новых игроков	Высокий	На рынке присутствует	Многие мелкие компании

		несколько конкурентов готовых бороться за потребителей	конкуренты могут быть куплены, а их продукция способна увеличить ассортимент
--	--	--	--

АО «КОНТИ-РУС» присутствует на рынке уже больше 20 лет, но в последние годы производственная и рекламная деятельность не дает результатов, достигаемых в прошлом. Во многом это связано со сложной схемой поставки сырья, закупкой рекламы у агентств, не имеющих больших успехов, в сегменте рекламирования. Поэтому, считаю, что главной задачей является покупка малых предприятий, производящих кондитерские изделия, продажа неиспользуемого старого оборудования, и закупка рекламы, с главной идеей, состоящей в том, что компания изменилась, расширилась за счет новых предприятий, которые внесут разнообразие не только в процесс производства конфет, печений и т.д., но и расширение ассортимента многими новыми позициями за счет этих самых малых предприятий.

1. Обратная интеграция;
 - Развитие производственных мощностей за рубежом;
 - Применение методов и функций эффективности;
 - Реализация тех же продуктов на тех же рынках;
 - Разработка и применение эффективных технологий;
 - Снижение стоимости продукции.
2. Удержание доли рынка, рост вместе с производством подразумевают следующие мероприятия:
 - Развитие бизнеса за рубежом;
 - Экспорт той же продукции;
 - Прямая интеграция.

Построение матрицы ADL/LC

Теоретические положения.

Модель ADL/LC была разработана известной в области управления консалтинговой организацией Артур Д. Литтл. Ее исходное предназначение состояло в том, чтобы обеспечить менеджеров оригинальной методикой стратегического анализа и планирования, дать им по возможности мощный инструмент анализа портфельных стратегий для определения разумной диверсификации деятельности многоотраслевой организации,

который можно было бы использовать как на корпоративном уровне, так и на уровне отдельных хозяйственных звеньев.

Согласно концепции жизненного цикла отрасли, которой придерживаются специалисты ADL, она в своем развитии, как правило, проходит последовательно четыре стадии: зарождение, рост (или развитие), зрелость, старение. Основное теоретическое положение модели ADL/LC состоит в том, что и отдельно взятый вид бизнеса любой организации может находиться на одной из указанных стадий жизненного цикла, и, следовательно, его нужно анализировать в соответствии именно с этой стадией.

Помимо последовательных смен стадий жизненного цикла отрасли может меняться и конкурентное положение одних видов бизнеса относительно других. Вид бизнеса может занимать одну из 5 конкурентных позиций: доминирующую, сильную, благоприятную, прочную или слабую. Хотя иногда называется еще одна позиция (шестая) - нежизнеспособная, которая, правда, чаще всего не рассматривается.

Каждый вид бизнеса анализируется отдельно для того, чтобы определить стадию развития соответствующей отрасли и его конкурентное положение внутри нее.

Структура модели АДЛ (ADL/LC)

Сочетание двух параметров - 4 стадий жизненного цикла производства и 5 конкурентных позиций - составляют так называемую матрицу ADL, состоящую из 20 ячеек.

Положение конкретного вида бизнеса указывается на матрице наряду с другими видами бизнеса организации. В зависимости от положения вида бизнеса на матрице предлагается тщательно продуманный набор стратегических решений.

Модель ADL может применяться как для изучения фактического конкурентного положения каждого вида бизнеса и стадии жизненного цикла его отрасли, так и для того, чтобы сбалансировать корпоративный бизнес-портфель, а также и для того, чтобы выбрать конкретные стратегии организации для балансировки своего бизнес-портфеля.

Важно отметить, что модель ADL ограничена только теми стратегиями, в которых не предпринимаются попытки изменить жизненный цикл. Кроме того, структура конкуренции (фрагментарная или концентрированная) как функция стадии жизненного цикла может быть различной в различных отраслях.

Основным недостатком модели ADL является то, что она очень схематична и может привести неопытных менеджеров к механическим и нетворческим решениям.

Практическая часть

Для построения матрицы ADL/LC рассчитаем показатели конкурентной позиции ЗАО «КЭАЗ» и двух конкурентов: АВВ и Legrand.

Таблица 7 – Анализ и оценка конкурентных позиций ЗАО «КЭАЗ», АВВ и Legrand

Мера силы	Вес	Legrand		АВВ		ЗАО «КЭАЗ»	
		Баллы	оценка	Баллы	оценка	Баллы	оценка
1 Закупочные цены	0,09	7	0,63	6	0,54	8	0,72
2 Доля рынка	0,10	7	0,70	8	0,80	7	0,70
3 Квалификация персонала	0,10	8	0,80	9	0,90	8	0,80
4 Каналы сбыта	0,08	8	0,64	7	0,56	9	0,72
5 Маркетинг	0,09	7	0,63	10	0,90	7	0,63
6 Финансовые ресурсы	0,09	8	0,72	9	0,81	7	0,63
7 Стоимость позиции	0,10	8	0,80	7	0,70	8	0,80
8 Способность конкурировать по цене	0,12	9	1,08	9	1,08	9	1,08
9 Репутация (имидж)	0,11	10	1,10	10	1,10	10	1,10
10 Уровень менеджмента	0,12	9	1,08	9	1,08	8	1,08
Взвешенный рейтинг силы	1	-	8,18	-	8,47	-	8,26

Для анализа показателей определения стадий жизненного цикла продукта предприятия воспользуемся таблицей значений переменных характерных для разных стадий жизненного цикла отрасли.

Таблица 8 – Значение переменных характерные для разных стадий жизненного цикла отрасли

Фактор	Стадии зрелости			
	<u>Рождение</u>	<u>Рост</u>	<u>Зрелость</u>	<u>Старость</u>
Темп прироста	?	>ВВП	=< ВВП	< 0
Предсказуемость роста	?	Неопределенный	Хорошо известный	Хорошо известный
Продуктовая линия	Базовая	Разнообразная	Обновленная	Сужающаяся
Число конкурентов	Возрастающее	Большое и возрастающее число с последующим уменьшением	Немного постоянных	Сокращение
Деление рынка	Фрагментарное	Фрагментарное Несколько лидеров	Концентрация	Дальнейшая концентрация
Стабильность доли рынка	Непостоянная	Лидеры, меняющаяся позиция	Закрепившиеся лидеры	Высокая стабильность
Постоянство потребителей	Никакого или небольшое	Некоторое; агрессивные покупатели	Установление определенных покупательских предпочтений	Постоянство
Стартовые барьеры	Практически никаких	Достаточно низкие	Высокие	Очень высокие
Технология	Разработка концепции и продукта	Отработка и расширение продуктовой линии	Обновление продуктовой линии	Минимально необходимая

Далее строим Матрицу ADL/LC

Стадии жизненного цикла отрасли		Слабое	Прочное	Заметное	Сильное	Ведущее
	Рождение					
	Развитие				Legrand	
	Зрелость				ЗАО «КЭАЗ»	ABB
	Старение					
Конкурентная позиция						

Рисунок 1 - Матрица ADL/LC для ЗАО «КЭАЗ»

Ячейка, которая соответствует ЗАО «КЭАЗ» принадлежит области «Прибыльная позиция», следовательно предприятие является производителем чистой наличности. ЗАО «КЭАЗ» следует выбрать стратегию «удержание доли – расти вместе с производством» (А, В, С, F, G, J, N, P, T, U).

ЗАО «КЭАЗ» может применить следующие типовые стратегические уточнения по модели ADL/LC: обратная интеграция, развитие бизнеса и производственных мощностей за рубежом, экспорт той же продукции прямая интеграция, лицензирование за рубежом, методы и функции эффективности, новые продукты/ те же рынки, те же продукты/ новые рынки, те же продукты/ те же рынки).

Из анализа матрицы следует, что предприятие имеет сильных конкурентов, чья деятельность является прибыльной. Для конкурента АВВ характерно положение «зрелость/ведущие», однако данная компания, вероятнее всего, выберёт стратегию «удержание положения – защита положения. Про Legrand можно сказать, что данная организация находится в положении «сильная/развитие и выберёт стратегию «энергичное стремление к получению доли – быстрый рост». Предприятию ЗАО «КЭАЗ» во взаимодействии с конкурентами стоит придерживаться выше описанной стратегии.

3. Пример выполнения и оформления мини-проекта «Отчет по результатам проведения анализа внешней и внутренней среды организации. Конкурентный и отраслевой анализ организации. Направления применения полученных результатов стратегического анализа в науке, бизнесе, предпринимательстве»

Цель работы - провести анализ внешней и внутренней среды АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова; выполнить конкурентный и отраслевой анализ АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова; определить общие направления применения полученных результатов стратегического анализа в науке, бизнесе, предпринимательстве.

АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» (до июня 2014 года — Курское ОАО «Прибор») входит в состав Концерна «Радиоэлектронные технологии» — крупнейшей российской холдинговой компании, объединяющей разработчиков и производителей радиоэлектронной продукции.

Деятельность АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» направлена на создание современной авионики, максимально полно соответствующей требованиям заказчика. Предприятие разрабатывает и производит системы управления оружием, интерфейсные блоки, системы регистрации полетной информации, органы оперативного управления для перспективных и модернизируемых летательных аппаратов (ЛА), бронетанковой техники, электрические и электромагнитные приводы, медицинскую технику.

Для диагностики внешней среды предприятия был составлен PEST-анализ, который поможет понять позиции компании и потенциал развития.

Таблица 9 - PEST-анализ АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова»

<p>Политические факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Законодательство - Членство России в ВТО - Государственное регулирование конкуренции 	<p>Экономические факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Динамика курса рубля - Динамичное развитие рынка электротехники - Демпинг со стороны поставщиков низкокачественной продукции
<p>Социокультурные факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Влияние СМИ - Особое восприятие известных брендов - Образование 	<p>Технико-технологические факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Тенденции НИОКР - Развитие технологий - Новые патенты

Проявления факторов и возможные ответные меры предприятия, полученные по результатам PEST-анализа, представлены в таблице 10.

Таблица 10 - Проявления факторов и возможные ответные меры АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова», полученные по результатам PEST-анализа

Группа факторов	Факторы	Проявление	Возможные ответные меры
1. Политические факторы	Законодательство	Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется федеральными законами, Общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии). Предприятие осуществляет мероприятия по гражданской обороне и мобилизационной подготовке в соответствии с законодательством Российской Федерации. АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» проводит работы, связанные с использованием сведений, составляющих государственную тайну, и принимает на себя обязательства исполнять требования законодательства Российской Федерации в области защиты государственной тайны. Общество обеспечивает режим секретности проводимых работ, разработку и осуществление мероприятий по сохранению служебной информации, а также защиту информации, содержащей государственную и коммерческую тайну, в строгом соответствии с требованиями федеральных законов и других нормативных актов	Предприятию необходимо исполнять требования законодательства РФ, заниматься выпуском отдельных видов продукции в соответствии с условиями специального разрешения (лицензии), обеспечивать режим секретности.
	Членство России в ВТО	Торговая система ВТО помогает беспрепятственному осуществлению торговли и обеспечивает страны конструктивным и справедливым механизмом для разрешения споров по торговым вопросам, тем самым создавая и укрепляя международную стабильность и сотрудничество. Членство России в ВТО дает легитимный выход на правовое пространство и международно-правовую защиту, гарантируемую нормами ВТО. Это относится к таким важным положениям, как: – режим наибольшего благоприятствования и национальный режим для российских товаров и услуг; – защита от дискриминационных внутренних налогов, акцизов и таможенных сборов;	«АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» необходимо найти дополнительные средства для повышения имиджа, повышения конкурентоспособности продукции и предприятия в целом не только на российском рынке, но и на зарубежном. Необходимо найти дополнительные конкурентные преимущества продукции, реинвестировать средства в разработку новой продукции и развитие технологий.

		<ul style="list-style-type: none"> – свобода транзита, защита от дискриминационного применения гаммы технических, санитарных и фитосанитарных барьеров; – определенная гарантия против произвольного использования других торгово-политических средств, включая квотирование, антидемпинговые и компенсационные меры. 	
	Государственное регулирование конкуренции	Контролирующим органом деятельности предприятия АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» является Федеральная антимонопольная служба.	Предприятию при изменении цен на продукцию необходимо придерживаться установленных пределов для ведения честной конкурентной борьбы на рынке.
2. Экономические факторы	Динамика курса рубля	Снижение курса рубля повлекло повышение стоимости закупки импортных запчастей.	Предприятию необходимо найти поставщиков запчастей на отечественном рынке, принимая меры тем самым для ускорения импортозамещения.
	Демпинг со стороны поставщиков низкокачественной продукции	Искусственное снижение цен со стороны поставщиков низкокачественных материалов для изготовления продукции предприятия может повлечь снижение качества выпускаемого товара	Предприятию необходимо повысить контроль над качеством закупаемых материалов.
3. Социокультурные факторы	Влияние СМИ	Предприятие АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» широко известна в кругу своих партнеров.	Необходимо усовершенствовать рекламную компанию предприятия для повышения узнаваемости и в широкой массе.
	Образование	Сложившаяся ситуация нехватки высококвалифицированных специалистов в стране требует повышения уровня образования в стране.	Предприятию необходимо увеличить количество инвестиций в образование сотрудников. Также необходимо сотрудничать с ведущими техническими ВУЗами для привлечения будущих кадров на предприятие.
	Тенденции НИОКР	Современная экономика развивается за счет постоянного внедрения инноваций, которые создают возможности для	Предприятие АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова ведет широкую

4. Техно- технологическ ие факторы		повышения эффективности создания добавленной стоимости. Именно инновации обеспечивают конкурентоспособности современных национальных экономик, что обуславливает необходимость интенсификации инновационного развития России. Поиск направлений, форм и стратегий инновационного развития российского предпринимательства требует исследования тенденций глобального инновационного развития, новых форм организации инновационной деятельности.	деятельность по выполнению научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.
	Развитие технологий	Развитие технологий производства являются ключевым источником повышения качества продукции.	АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» необходимо продолжать развивать технологическую базу, закупать новое оборудование, следить за своевременным ремонтом оборудования и разрабатывать меры по снижению износа оборудования.

Таким образом, PEST-анализ АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» показал факторы политической, экономической, социокультурной, технико-технологической сферы, которые оказывают наибольшее влияние на деятельность предприятия, а также возможные ответные меры, которые необходимо применить предприятию в сложившейся внешней среде.

При диагностике состояния организации необходимо выявить и проанализировать ее сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы внешнего окружения. Для этого с учетом результатов PEST-анализа необходимо составить SWOT – анализ «АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова»

Таблица 11 - SWOT - анализ «АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова»

S	Сильные стороны	W	Слабые стороны
1	Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников предприятия	1	Непостоянство денежного потока из-за большого периода оборота дебиторской задолженности
2	Высокое качество выпускаемых товаров	2	Слабая маркетинговая политика, и как следствие неритмичность и непредсказуемость получения заказов
3	Проверенный и надежный поставщик комплектующих деталей	3	Зависимость от внешней среды
4	Хорошая репутация у потребителей	4	Невысокий уровень заработной платы
5	Наличие у предприятия хорошо продуманных стратегий в данной сфере деятельности	5	Не полное обеспечение кадрами предприятия
6	Наличие собственных технологий высокого качества	6	Слабо развиты связи с общественностью
7	Способность к введению инноваций в производство	7	Не полная загруженность производственных мощностей
8	Предприятие проводит активную политику по социальной поддержке работников	8	Недостаточный контроль исполнения указов и распоряжений
9	Наличие системы профессионального обучения и повышения квалификации.	9	Низкий уровень сервиса
10	Себестоимость продукции ниже чем у региональных конкурентов на 10 %	10	Ограниченные возможности удовлетворения масштабного спроса
O	Возможности	T	Угрозы

1	Успешное внедрение имеющегося опыта построения бизнес-процессов	1	Ограничения возможностей вхождения в отдельные отрасли
2	Существенное увеличение ссудного портфеля за счет реализации сделок в новых отраслях	2	Возрастающее конкурентное давление, попытка вытеснения с рынка
3	Выход на европейские рынки	3	Увольнение ключевых работников
4	Возможность получения дополнительных инвестиций	4	Ограничение импорта (высокие импортные пошлины)
5	Поиск новых каналов сбыта	5	Повышение цен на материалы

По десятибалльной шкале эксперты оценивали важность каждого критерия. Далее каждый из экспертов давал свою оценку: сначала оценивалось существующее положение по каждому критерию, затем прогнозировалась ситуация на конец года. Полученные данные сведены в таблицу 12.

Таблица 12 – Полученные экспертные данные по результатам качественного SWOT - анализа «АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова»

Критерии	Важность	Оценка										Сумма фактическая	Сумма прогнозная	Дельта прироста
		Слабая			Средняя		Сильная							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Сильные стороны														
Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников предприятия	6							7	8			42	48	6
Высокое качество выпускаемых товаров	9									9	10	81	90	9
Проверенный и надежный поставщик комплектующих деталей	7			3		5						21	35	14
Хорошая репутация у потребителей	6							7		9		42	54	12
Наличие у предприятия хорошо продуманных стратегий в данной сфере деятельности	5				4			7				20	35	15
Наличие собственных технологий высокого качества	6							7			10	42	60	18

Способность к введению инноваций в производство	4			4			8			16	32	16
Предприятие проводит активную политику по социальной поддержке работников	5					6	8			30	40	10
Наличие системы профессионального обучения и повышения квалификации.	3		2	3						6	9	3
Себестоимость продукции ниже чем у региональных конкурентов на 10 %	8				5		8			40	64	24
Слабые стороны												
Непостоянство денежного потока из-за большого периода оборота дебиторской задолженности	5			3		6				15	30	15
Слабая маркетинговая политика, и как следствие неритмичность и непредсказуемость получения заказов	8							9	10	72	80	8
Зависимость от внешней среды	4			3			7			12	28	16
Невысокий уровень заработной платы	4		2		5					8	20	12
Не полное обеспечение кадрами предприятия	5				5		8			25	40	15
Слабо развиты связи с общественностью	9						7		10	63	90	17
Не полная загруженность производственных мощностей	6			4			8			24	48	24
Недостаточный контроль исполнения указов и распоряжений	3			3	5					9	15	6
Низкий уровень сервиса	5			4		6				20	30	10
Ограниченные возможности удовлетворения масштабного спроса	4			3	4					12	16	4
Возможности												
Успешное внедрение имеющегося опыта построения бизнес-процессов	8					6	8			48	64	16

Существенное увеличение ссудного портфеля за счет реализации сделок в новых отраслях	5				4	5					20	25	5
Выход на европейские рынки	9							8		10	72	90	18
Возможность получения дополнительных инвестиций	7					5		7			35	49	14
Поиск новых каналов сбыта	10							8		10	80	100	20
Угрозы													
Ограничения возможностей вхождения в отдельные отрасли	7								9	10	63	70	7
Возрастающее конкурентное давление, попытка вытеснения с рынка	10					5			9		50	90	40
Увольнение ключевых работников	9			3				7			27	63	36
Ограничение импорта (высокие импортные пошлины)	7					5		8			35	56	21
Повышение цен на материалы	10			3				7			30	70	40
ИТОГО	19										1060	1541	481
	4												
Результат по факту	34												
	%												
Результат по плану	50												
	%												
Дельта прироста	16												
	%												

Пояснения по полученному прогнозу и предлагаемые мероприятия приведены в таблице 13.

Таблица 13 - Пояснения по полученному прогнозу и предлагаемые мероприятия

№	Критерий	Пояснение	Мероприятия	Прогнозируемая оценка
	Проблемы высшего приоритета (важность 9 – 10, оценка 1-2)			
	Проблемы высокого приоритета (важность 9 – 10, оценка 3-4, важность 7-8, оценка 1-2)			
	Проблемы среднего приоритета (важность 7 – 8, оценка 3-4, важность 6 и ниже, оценка 1-2)			

1	Невысокий уровень заработной платы	Экономический кризис и внешнеполитические процессы привели к уменьшению финансирования предприятий государством	Увеличить фонд заработной платы, внедрить систему стимулирующих выплат, повысить точность тарифного нормирования труда	4	20
Проблемы низкого приоритета (важность 6 и ниже, оценка 3-4)					
1	Непостоянство денежного потока из-за большого периода оборота дебиторской задолженности	Ненадежность дебиторов и несвоевременность выплат задолженности влечет за собой непостоянство денежного потока предприятия	Изменить период дебиторской задолженности, организовать аналитический учет по каждому дебитору, создать резерв по сомнительным долгам	5	30
2	Зависимость от внешней среды	Экономический кризис и скачущий курс валют оказывают прямое воздействие на финансовое состояние предприятия	Найти поставщиков деталей и материалов на отечественном рынке, организовать постоянный сбор информации о новациях, организовать учет факторов макросреды предприятия	4	28
3	Не полная загруженность производственных мощностей	Недостаточность заказов на продукцию и снизившийся спрос негативно отразились на загруженности производственных мощностей	Усовершенствовать рекламную кампанию предприятия, увеличить финансирование маркетинговых мероприятий	6	48
4	Недостаточный контроль исполнения указов и распоряжений	Несовершенство процесса контроля над исполнением указов и распоряжений влечет за собой неэффективность деятельности	Расширить должностные обязанности руководителей отделов, повысить квалификацию менеджеров,	3	15

		подчиненных, невыполнение указов	внедрить систему санкций за невыполнение указаний и распоряжений		
5	Низкий уровень сервиса	Несовершенство сервисного обслуживания ухудшает впечатления потребителей и снижает спрос на продукцию	Увеличить гарантийный срок на продукцию, обеспечивать бесплатную доставку до потребителя, ввести «бесплатную горячую линию» на предприятии	5	30
6	Ограниченные возможности удовлетворения масштабного спроса	Нехватка одних видов сырья, материалов и полуфабрикатов и одновременный избыток других, а также длительная продолжительность технологического процесса влечет невозможность удовлетворения масштабного спроса	Найти надежных поставщиков сырья и материалов, модернизировать максимальное количество единиц оборудования, обеспечить регулярную корректировку планов производства	4	16
Преимущества высшего приоритета (важность 9 – 10, оценка 9-10)					
1	Высокое качество выпускаемых товаров	Высокое качество товаров повысит спрос на продукцию и оправдает ожидание покупателей	Обновить оборудование, ввести конструктивные и технологические новшества в процесс производства, усовершенствовать формы и методы управления качеством на всех уровнях	9	90
3	Выход на европейские рынки	Выход на европейские рынки сделает предприятие популярным и даст возможность открывать филиалы в Европе	Разработать новые концепции выхода и продвижения товаров, разработать рекламный концепт	9	90
4	Поиск новых каналов сбыта	Расширение занимаемого сегмента экономики позволит повысить	Осуществить поиск новых покупателей, усовершенствовать	10	100

		конкурентоспособность предприятия и увеличить прибыль	сервисное обслуживание, осуществлять постоянный анализ рынка		
	Преимущества высокого приоритета (важность 7 – 8, оценка 9-10, важность 9-10, оценка 7-8)				
1	Выход на европейские рынки	Выход на европейские рынки сделает предприятие популярным и даст возможность открывать филиалы в Европе	Разработать новые концепции выхода и продвижения товаров, разработать рекламный концепт	9	90
2	Поиск новых каналов сбыта	Расширение занимаемого сегмента экономики позволит повысить конкурентоспособность предприятия и увеличить прибыль	Осуществить поиск новых покупателей, усовершенствовать сервисное обслуживание, осуществлять постоянный анализ рынка	10	100
	Преимущества среднего приоритета (важность 7 – 8, оценка 7-8; важность 6 и ниже, оценка 9 – 10)				
1	Себестоимость продукции ниже чем у региональных конкурентов на 10 %	Низкая по сравнению с конкурентами себестоимость продукции позволяет снижать рыночные цены, что привлекает дополнительных покупателей и увеличивает объем продаж	Закупка качественных материалов и сырья у новых поставщиков с меньшими затратами позволяет снизить себестоимость производимой продукции, а в перспективе и конечную рыночную цену, что повышает конкурентоспособность предприятия и спрос на продукцию	8	64
2	Успешное внедрение имеющегося опыта построения бизнес-процессов	Внедрение имеющего опыта построения бизнес-процессов позволяет снизить или исключить риски	Реализация имеющихся навыков и умений ведения бизнес-процесса приводит к снижению рисков и убытков, а также на построении эффективной и результативной системы производства	8	64

3	Хорошая репутация у потребителей	Завоевание хорошей репутации у потребителей влечет постоянство спроса и тенденцию к развитию предприятия	Обеспечение высокого качества продукции, снижение цен, совершенствование сервисного обслуживания коренным образом влияет на репутацию предприятия	6	54
4	Наличие собственных технологий высокого качества	Технологии высокого качества позволяют повысить качество продукции и упростить и усовершенствовать сам процесс производства	Изучение имеющихся технологий и мощностей, разработка комплекса мероприятий по их максимально эффективному использованию	6	60
Преимущества низкого приоритета (важность 6 и ниже, оценка 7-8)					
1	Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников предприятия	Высокий уровень квалификации руководящего звена позволяет обеспечивать стабильную деятельность предприятия и дает возможность развития	Обеспечить обучение и переподготовку кадров, прохождение практик руководящими сотрудниками предприятия	6	48
2	Хорошая репутация у потребителей	Завоевание хорошей репутации у потребителей влечет постоянство спроса и тенденцию к развитию предприятия	Обеспечение высокого качества продукции, снижение цен, совершенствование сервисного обслуживания коренным образом влияет на репутацию предприятия	6	54
3	Наличие у предприятия хорошо продуманных стратегий в данной сфере деятельности	Хорошо разработанные и продуманные стратегии в данной сфере деятельности способствуют развитию и повышению уровня рентабельности предприятия	Оценить собственные силы и возможности предприятия, выбрать первостепенные стратегии, включить в должностные обязанности ведущих	5	35

			менеджеров контроль над исполнением стратегии		
4	Наличие собственных технологий высокого качества	Технологии высокого качества позволяют повысить качество продукции и упростить и усовершенствовать сам процесс производства	Изучение имеющихся технологий и мощностей, разработка комплекса мероприятий по их максимально эффективному использованию	6	60
5	Способность к введению инноваций в производство	Введение инноваций в производство позволит снизить издержки, модернизировать процесс производства, повысить качество продукции	Оценить финансовые возможности предприятия, выделить первостепенные инновации, необходимые рассматриваемому предприятию, создать отдел по управлению инновационной деятельности предприятия	4	32
6	Предприятие проводит активную политику по социальной поддержке работников	Развитие социальной сферы позволяет стабилизировать трудовые ресурсы предприятия	Проводить спортивные мероприятий, ввести служебный транспорт для перевозки сотрудников	5	40
	Итого				1248
	Результат			11%	

В результате анализа сильных сторон предприятия можно предложить АО «Авиаавтоматика имени В.В. Тарасова» совершенствовать свои сильные стороны для усиления позиций на рынке, к ним можно отнести следующие:

1. Выход на европейские рынки (выход на европейские рынки сделает предприятие популярным и даст возможность открывать филиалы в Европе);

2. Поиск новых каналов сбыта (расширение занимаемого сегмента экономики позволит повысить конкурентоспособность предприятия и увеличить прибыль. Себестоимость продукции ниже чем у региональных конкурентов на 10 %)

3. Успешное внедрение имеющегося опыта построения бизнес-процессов (внедрение имеющегося опыта построения бизнес-процессов позволяет снизить или исключить риски);

4. Хорошая репутация у потребителей (завоевание хорошей репутации у потребителей влечет постоянство спроса и тенденцию к развитию предприятия).

Данные направления деятельности являются первостепенными для предприятия. Именно реализация и воплощение в жизнь данных преимуществ является основным источником прибыли и рентабельности предприятия. Поэтому АО «Авиаавтоматика имени В.В. Тарасова» необходимо развивать данные преимущества и реализовывать в наибольшей степени.

Также не менее важными сильными сторонами АО «Авиаавтоматика имени В.В. Тарасова» являются:

1. Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников предприятия;

2. Хорошая репутация у потребителей;

3. Наличие у предприятия хорошо продуманных стратегий в данной сфере деятельности;

4. Наличие собственных технологий высокого качества;

5. Способность к введению инноваций в производство;

6. Предприятие проводит активную политику по социальной поддержке работников.

Данные преимущества в меньшей степени реализуемы на рассматриваемый период времени, но имеют большой потенциал. Следовательно, данные сильные стороны также очень важны для предприятия, их необходимо совершенствовать и развивать.

К слабым сторонам относятся:

1. Невысокий уровень заработной платы (экономический кризис и внешнеполитические процессы привели к уменьшению финансирования предприятий государством);

2. Непостоянство денежного потока из-за большого периода оборота дебиторской задолженности (ненадежность

дебиторов и несвоевременность выплат задолженности влечет за собой непостоянство денежного потока предприятия);

3. Зависимость от внешней среды (экономический кризис и скачущий курс валют

оказывают прямое воздействие на финансовое состояние предприятия);

4. Не полная загруженность производственных мощностей (недостаточность заказов на продукцию и снизившийся спрос негативно отразились на загруженности производственных мощностей);

5. Недостаточный контроль исполнения указов и распоряжений (несовершенство процесса контроля над исполнением указов и распоряжений влечет за собой неэффективность деятельности подчиненных, невыполнение указов);

6. Низкий уровень сервиса (несовершенство сервисного обслуживания ухудшает впечатления потребителей и снижает спрос на продукцию);

7. Ограниченные возможности удовлетворения масштабного спроса (нехватка одних видов сырья, материалов и полуфабрикатов и одновременный избыток других, а также длительная продолжительность технологического процесса влечет невозможность).

Вышеперечисленные проблемы и угрозы предприятия являются особенно актуальными, ведь они влияют на рентабельность предприятия, на его развитие. Поэтому данные проблемы необходимо решать и направить на это основные усилия и средства.

АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» следует уделить внимание устранению (или снижению воздействия) всех возможных угроз и совершенствовать все свои преимущества. Предложенные мероприятия могут лечь в основу действий предприятия.

В АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» был проведён анализ сильных, нейтральных слабых сторон деятельности организации (анализ внутренней среды) с помощью SNW-анализа. Результаты представлены в таблице 14.

Таблица 14 - SNW-анализ АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова»

№	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка		
		S	N	W
1	Корпоративная культура предприятия	+		
2	Инновации в качестве исследования и разработки	+		
3	Репутация как работодателя	+		
4	Отношения с органами власти	+		
5	Качество торговой марки			
6	Уровень маркетинга	+		
7	Эффективность деятельности рабочего персонала	+		
8	Уровень производства в целом	+		
9	Способность к лидерству		+	
10	Способность к лидерству руководящего лица	+		
11	Способность к лидерству каждого сотрудника			+
12	Дистрибуция в качестве системы реализации продукции	+		
13	Конкурентоспособность продукта в целом	+		
14	Уровень бухгалтерского учёта	+		
15	Бизнес стратегия	+		
16	Репутация производителя	+		
17	Торговая марка	+		
18	Географическое расположение	+		
19	Организационная культура		+	
20	Себестоимость продукции		+	
21	Ценовая политика	+		
22	Степень менеджмента	+		
23	Обслуживание после непосредственных продаж	+		
24	Информационные технологии	+		
25	Доступность инвестиционных ресурсов	+		

Анализируя полученные результаты, можно сделать вывод о том, что в АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» большинство факторов внутренней среды развиты на высоком уровне. Так, можно утверждать, что предприятие имеет возможности для победы в конкурентной борьбе.

Но есть и слабые стороны внутренней среды предприятия. К ним относится слабая способность к лидерству каждого сотрудника. Данный «недостаток» можно исправить путем увеличения вложений в повышение профессиональной подготовки кадров, а именно проводить тренинги, направлять сотрудников на курсы повышения квалификации.

К нейтральным позициям матрицы относятся такие позиции, как способность к лидерству, организационная культура, себестоимость продукции. Над данными позициями необходимо работать для изменения нейтрального положения путем перехода в сильные позиции предприятия. Данную задачу можно решить с помощью следующих мероприятий:

1. Способность к лидерству можно увеличивать с помощью разработки более эффективных маркетинговых мероприятий, совершенствования в сфере гарантийного обслуживания, повышения качества выпускаемой продукции.

2. Организационную структуру можно совершенствовать путем проведения реинжиниринга, т.е. перепроектирования существующих бизнес-процессов руководством компании.

3. Снижение себестоимости возможно путём применения методов эффективного управления затратами предприятия.

Таким образом, в работе был проведен анализ внешней и внутренней среды АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова, сделаны соответствующие выводы.

С помощью модели Майкла Портеры была оценена конкурентоспособность предприятия АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» по 3 параметрам:

1. уровень угрозы со стороны товаров-субститутов или товаров-заменителей;
2. уровень внутри отраслевой конкуренции;
3. угроза появления новых игроков, способных запустить передел рынка.

В таблице 15 представлены результаты оценки угрозы со стороны товаров-заменителей.

Таблица 15 – Оценка угроз со стороны товаров – заменителей

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Товары-заменители "цена-качество"	существуют и занимают высокую долю на рынке	существуют, и занимают незначительную долю рынка	не существуют
		2	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	2		
1 балл	низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
2 балла	средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
3 балла	высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		

Угроза со стороны товаров-заменителей для АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» является средней, так как продукция предприятия привлекла покупателей качеством своей продукции. Предприятия стоит опасаться захвата рынка сбыта товарами-заменителями, следовательно, для укрепления позиции необходимо поддерживать качество выпускаемого оборудования.

Следующим этапом была оценка уровня внутриотраслевой конкуренции по следующим параметрам: количество игроков, темп роста рынка, уровень дифференциации продукта на рынке, ограничения в повышении цен, результаты сведены в таблицу 16.

Таблица 16 – Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Количество игроков	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка (3-10)	Небольшое количество игроков (1-3)
			1
Темп роста рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
			2

Уровень дифференциации продукта на рынке	Компании продают стандартизированный товар	Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Продукты компаний значительно отличаются между собой
			1
Ограничение в повышении цен	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли
			1
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	5		
4 балла	Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции		
5-8 баллов	Средний уровень внутриотраслевой конкуренции		
9-12 баллов	Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции		

Исходя, из таблицы 16 можно сделать вывод, что для предприятия АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» внутриотраслевой конкуренции средний, что свидетельствует о конкурентоспособности предприятия среди производителей аналогичной продукции.

Далее произвели оценку входа на рынок новых игроков с помощью оценки высоты входных барьеров, результаты в таблице 17.

Таблица 17 – Оценка угрозы входа новых игроков

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Экономия на масштабе при производстве товара или услуги	отсутствует	существует только у нескольких игроков рынка	значимая

	1		
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50% рынка	2-3 крупных игрока держат более 80% рынка
			1
Дифференциация продукта	низкий уровень разнообразия товара	существуют микро-ниши	все возможные ниши заняты игроками
	3		
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	низкий (окупается за 1-3 месяца работы)	средний (окупается за 6-12 месяцев работы)	высокий (окупается более чем за 1 год работы)
		2	
Доступ к каналам распределения	доступ к каналам распределения полностью открыт	доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	доступ к каналам распределения ограничен
			1
Политика правительства	нет ограничивающих актов со стороны государства	государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
		1	
Готовность существующих игроков к снижению цен	игроки не пойдут на снижение цен	крупные игроки не пойдут на снижение цен	при любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены
	3		
Темп роста отрасли	высокий и растущий	Замедляющийся	стагнация или падение
		2	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		14	

8 баллов	Низкий уровень угрозы входа новых игроков
9-16 баллов	Средний уровень угрозы входа новых игроков
17-24 балла	Высокий уровень угрозы входа новых игроков

Исходя, из анализа оценки угрозы выхода на рынок новых игроков мы видим, что для АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» данная угроза имеет средний уровень. Это характеризуется тем, что продукция предприятия зарекомендовала себя потребителям за счет качества и цены на производимую продукцию и появление новых игроков в средней степени осложнит работу предприятия.

После необходимо было определить рыночную власть покупателя, с помощью чего удалось определить, насколько клиенты привязаны к выпускаемой продукции и насколько велик риск потери имеющейся клиентской базы. Оценка производилась с помощью анализа следующих показателей:

- доля покупателей с большим объемом продаж;
- склонность к переключению на товары субституты;
- чувствительность к цене (с помощью эластичности спроса);
- удовлетворенность качеством товара.

Таблица 18 – Рыночная власть покупателя

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
		2	
Склонность к переключению на товары субституты	товар компании не уникален, существуют полные аналоги	товар компании частично уникален, есть отличительные характеристики, важные для клиентов	товар компании полностью уникален, аналогов нет
		2	

Чувствительность к цене	покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	покупатель абсолютно не чувствителен к цене
		2	
Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке	неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	полная удовлетворенность качеством
		2	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	8		
4 балла	Низкий уровень угрозы ухода клиентов		
5-8 баллов	Средний уровень угрозы ухода клиентов		
9-12 баллов	Высокий уровень угрозы потери клиентов		

Из таблицы 18 мы видим, что для предприятия АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» уровень угрозы ухода клиентов средний. На уход клиентов влияет множество критериев, такие как неудовлетворенность продукцией относительно ее качества или цены, наличие других предприятий, которые предлагают более выгодные условия приобретения продукции. Для КЭАЗ так же еще характерен такой критерий, как не доработанные второстепенные качества продукции.

Теперь следует оценить угрозы исследованному предприятию со стороны поставщиком. Анализ представлен в таблице 19.

Таблица 19 – Оценка угроз для предприятия со стороны поставщиков

Параметр оценки	Оценка параметра	
	2	1
Количество поставщиков	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
		1
Ограниченность ресурсов поставщиков	ограниченность в объемах	неограниченность в объемах

		1
Издержки переключения	высокие издержки к переключению на других поставщиков	низкие издержки к переключению на других поставщиков
		1
Приоритетность направления для поставщика	низкая приоритетность отрасли для поставщика	высокая приоритетность отрасли для поставщика
		1
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	5	
4 балла	низкий уровень влияния поставщиков	
5-6 баллов	средний уровень влияния поставщиков	
7-8 баллов	высокий уровень влияния поставщиков	

Анализируя уровень угрозы со стороны поставщиков, определили, что на предприятие АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» поставщики оказывают низкий уровень влияния, что характеризуется без затруднительным выбором нового поставщика, который предлагает более выгодные условия поставки необходимых материалов. Поставщикам выгодно заключать с предприятием договор на поставку сырья, так как производителей данной продукции не значительное количество и для поставщика важно не потерять данного покупателя, во избежание падения объема реализации и уменьшения прибыли.

Все полученные результаты сведем в таблицу 20, выявим угрозы и определим направления по улучшению позиций предприятия.

Таблица 20 – Сводная таблица

Параметр	Значение	Описание	Направление работ
Угроза со стороны товаров-заменителей	Средний	Предприятие предлагает высококачественную продукцию аналогов которой незначительное количество	Поддержание качества продукции, совершенствование товара до его полной уникальности и не существования аналогов.
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Средний	Рынок предприятия является высоко конкурентным и	Проводить постоянный мониторинг предложений конкурентов, анализировать

		перспективным. Отсутствует возможность полного сравнения продукции различных предприятий.	выпускаемую продукцию и долю рынка занимаемую конкурентами. Повышать уровень знания о товаре, снижать влияние ценовой конкуренции на продажи.
Угроза со стороны новых игроков	Средний	Предприятие имеет 2-3 значительных конкурента. Новые игроки не спешат занимать существующие ниши из-за высокого уровня окупаемости и замедлительного роста отрасли.	Проводить постоянный мониторинг появления новых игроков. Проводить различные акции по поддержанию репутации выпускаемого товара.
Угроза потери текущих клиентов	Средний	Риск ухода клиентов средний, он связан с предложением менее качественного, но экономически выгодного предложения. Неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара.	Повысить эффективность работы маркетингового отдела, разработать программы для потребителей чувствительных к цене, разработать систему скидок постоянным оптовым клиентам.
Угроза нестабильности поставщиков	Низкий	Стабильность со стороны поставщиков.	Провести мероприятия по заключению договоров на более выгодных условиях для предприятия.

В таблице 20 были выявлены 5 основных угроз для предприятия ЗАО «КЭАЗ» и были определены направления работ по улучшению позиций предприятия по пяти данным позициям.

С помощью модели Майкла Портера были выявлены основные слабые стороны и преимущества конкурентоспособности АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова». Предприятие было оценено по трем категориям. Исходя из первой категории, которая показывает оценку угроз со стороны товаров – заменителей, товары-заменители существуют и занимают не значительную долю рынка, это говорит о среднем уровне угрозы со стороны товаров-заменителей.

Также была проведена оценка уровня внутриотраслевой конкуренции по следующим факторам: количество игроков, темп

роста рынка, уровень дифференциации продукта на рынке, ограничения в повышении цен. Уровень внутриотраслевой конкуренции находится на среднем уровне.

Затем произвели оценку входа на рынок новых игроков с помощью оценки высоты входных барьеров, она показала средний уровень угрозы входа новых игроков. Это говорит о том, что предприятие АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» достаточно стабильное и устойчивое предприятие государственной важности.

После необходимо было определить рыночную власть покупателя, с помощью чего удалось определить, насколько клиенты привязаны к выпускаемой продукции и насколько велик риск потери имеющейся клиентской базы. Оценка производилась с помощью анализа следующих показателей:

- доля покупателей с большим объемом продаж
- склонность к переключению на товары субституты
- чувствительность к цене (с помощью эластичности спроса)
- удовлетворенность качеством товара

Приведенные выше показатели были оценены, в результате чего сумма баллов показала, что для предприятия характерен средний уровень угрозы ухода клиентов.

Анализируя уровень угрозы со стороны поставщиков, определили, что на предприятие АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» поставщики оказывают низкий уровень влияния.

Для построения матрицы ADL/LC рассчитаем показатели конкурентной позиции АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» и двух конкурентов: НПО «Прибор» (г. С.-Петербург), АО «Измеритель» (г. Смоленск).

Таблица 21 – Анализ и оценка конкурентных позиций АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова», АО «Измеритель» и НПО «Прибор»

Мера силы	Вес	НПО «Прибор»		АО «Измеритель»		АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова»	
		Баллы	оценка	Баллы	оценка	Баллы	оценка
1 Закупочные цены	0,09	8	0,72	7	0,63	8	0,72

2 Доля рынка	0,10	7	0,70	8	0,80	10	1,00
3 Квалификация персонала	0,10	7	0,70	8	0,80	9	0,90
4 Каналы сбыта	0,09	9	0,81	7	0,63	8	0,72
5 Маркетинг	0,08	7	0,56	10	0,80	7	0,56
6 Финансовые ресурсы	0,09	7	0,63	8	0,72	7	0,63
7 Стоимость позиции	0,11	7	0,77	7	0,77	8	0,88
8 Способность конкурировать по цене	0,11	8	0,88	9	0,99	8	0,88
9 Репутация (имидж)	0,11	10	1,10	10	1,10	10	1,00
10 Уровень менеджмента	0,12	8	1,96	9	1,08	9	1,08
Взвешенный рейтинг силы	1	-	8,83	-	8,32	-	8,37

Для анализа показателей определения стадий жизненного цикла продукта предприятия воспользуемся таблицей значений переменных характерных для разных стадий жизненного цикла отрасли.

Таблица 22 – Значение переменных характерные для разных стадий жизненного цикла отрасли

Фактор	Стадии зрелости			
	<u>Рождение</u>	<u>Рост</u>	<u>Зрелость</u>	<u>Старость</u>
Темп прироста	?	>ВВП	=< ВВП	< 0
Предсказуемость роста	?	Неопределенный	Хорошо известный	Хорошо известный
Продуктовая линия	Базовая	Разнообразная	Обновленная	Сужающаяся
Число конкурентов	Возрастающее	Большое и возрастающее число с последующим уменьшением	Немного постоянных	Сокращение
Деление рынка	Фрагментарное	Фрагментарное Несколько лидеров	Концентрация	Дальнейшая концентрация
Стабильность доли рынка	Непостоянная	Лидеры, меняющаяся позиция	Закрепившиеся лидеры	Высокая стабильность
Постоянство потребителей	Никакого или небольшое	Некоторое; агрессивные покупатели	Установление определенных покупательских предпочтений	Постоянство

Стартовые барьеры	Практически никаких	Достаточно низкие	Высокие	Очень высокие
Технология	Разработка концепции и продукта	Отработка и расширение продуктовой линии	Обновление продуктовой линии	Минимально необходимая

Далее строим Матрицу ADL/LC.

Стадии жизненного цикла отрасли		Слабо е	Прочно е	Заметно е	Сильное	Ведущее е
	Рождение					
	Развитие				АО «Измеритель»	
	Зрелость				АО «Авиаавтоматика» им. В.В. Тарасова»	НПО «Прибор»
	Старение					
Конкурентная позиция						

Рисунок 2 - Матрица ADL/LC АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова»

Ячейка, которую заняло предприятие АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» (ячейка «Сильная/Зрелость») говорит нам о том, что у предприятия прибыльная позиция. Естественное развитие (выборочное развитие) может быть осуществлено через реализацию следующих стратегий:

1. Удержание положения (защита положения). Данный этап включает в себя следующие мероприятия:
 - Обратная интеграция;
 - Развитие производственных мощностей за рубежом;
 - Применение методов и функций эффективности;
 - Реализация тех же продуктов на тех же рынках;
 - Разработка и применение эффективных технологий;
 - Снижение стоимости продукции.
2. Удержание доли рынка, рост вместе с производством подразумевают следующие мероприятия:

- Развитие бизнеса за рубежом;
- Экспорт той же продукции;
- Прямая интеграция.

Таким образом, полученные результаты стратегического анализа нашли свое применение *в бизнесе*.

В научной деятельности также широко используется стратегический анализ для определения направлений развития и принятия обоснованных решений. Вот некоторые области применения результатов стратегического анализа *в науке*:

– Направление исследований: Результаты стратегического анализа могут помочь определить наиболее перспективные направления исследований с учетом актуальных проблем и потребностей научного сообщества.

– Планирование и управление проектами: Анализ SWOT и другие стратегические подходы могут быть использованы для планирования и управления научными проектами, определения рисков и возможностей.

– Формирование партнерств и сотрудничество: Стратегический анализ помогает выявить потенциальных партнеров и определить стратегические союзы для совместных исследовательских проектов.

– Стратегия коммуникаций и диссеминации результатов: Планирование стратегии коммуникаций научных результатов, выбор аудитории и способов диссеминации данных также может проводиться на основе стратегического анализа.

– Оценка эффективности исследований: Систематический стратегический анализ может использоваться для оценки эффективности научных исследований, выявления проблемных областей и разработки мероприятий по их устранению.

– Привлечение финансирования: Анализ SWOT и разработка стратегии исследований могут помочь ученым и научным организациям привлечь дополнительное финансирование для реализации научных проектов.

– Обеспечение конкурентоспособности: Анализ конкурентного окружения и разработка стратегии исследований на основе этого анализа помогает научным организациям сохранять конкурентоспособность и лидирующие позиции в своих областях.

Применение стратегического мышления и анализа в научной сфере помогает более эффективно использовать ресурсы, повышает качество исследований, способствует раскрытию новых перспектив и обеспечивает развитие научного сообщества в целом.

В предпринимательстве результаты стратегического анализа играют ключевую роль в определении бизнес-стратегии, конкурентоспособности компании и выявлении новых возможностей для развития. Вот несколько направлений применения результатов стратегического анализа *в предпринимательстве*:

– Разработка бизнес-стратегии: Результаты стратегического анализа помогают предпринимателям определить цели, приоритеты и пути развития компании, а также выбрать стратегию для достижения этих целей.

– Исследование рынка и конкурентов: Анализ конкурентной среды, потребителей и возможностей рынка помогает выделить уникальные преимущества предприятия и определить свою нишу на рынке.

– Принятие решений: Стратегический анализ обеспечивает предпринимателям информацией для принятия обоснованных решений по распределению ресурсов, развитию продукции и услуг.

– Управление изменениями: Анализ SWOT и другие методы помогают предпринимателям адаптироваться к переменам внешней среды, эффективно управлять изменениями в компании и поддерживать конкурентоспособность.

– Планирование маркетинговых и рекламных кампаний: Стратегический анализ позволяет эффективно планировать маркетинговые кампании, определять целевую аудиторию, выбирать каналы продвижения и оценивать их эффективность.

– Финансовое планирование и управление рисками: Анализ финансовых показателей и выработка стратегии финансового управления помогают предпринимателям оптимизировать затраты, управлять рисками и обеспечивать финансовую стабильность компании.

– Инновационное развитие: Результаты стратегического анализа позволяют предпринимателям выявить новые возможности

для инноваций, разработки новых продуктов и услуг, а также улучшения процессов в компании.

Применение стратегического анализа в предпринимательстве помогает сформулировать долгосрочные цели, определить пути для их достижения и обеспечивает стабильность и успешное развитие бизнеса в динамичной среде рынка.

4. Вопросы для самостоятельной работы

1. Стратегическое планирование и гибкость: как часто нужно пересматривать и корректировать маркетинговую стратегию в автомобильной отрасли, учитывая изменения на рынке и потребительские требования.

2. Экологические стандарты и сертификация: как интегрировать экологические нормы и стандарты в маркетинговую стратегию, чтобы удовлетворить требования клиентов и регуляторов.

3. Маркетинг в социальных сетях и контент-маркетинг: как использовать социальные сети и создавать качественный контент для привлечения внимания аудитории и продвижения автомобилей.

4. Лояльность и программы поощрения клиентов: какие программы лояльности и поощрения можно предложить клиентам, чтобы стимулировать повторные покупки и увеличить долю постоянных клиентов.

5. Маркетинг в поисковых системах (SEO): как оптимизировать сайт и контент для повышения видимости в поисковых системах, чтобы привлекать больше потенциальных клиентов.

6. Маркетинг влияния и партнёрский маркетинг: как использовать популярных блогеров и инфлюенсеров для продвижения автомобилей и привлечения новой аудитории.

Изучение данных вопросов позволит подготовиться к написанию эссе в рамках промежуточной аттестации по данной дисциплине.

ТЕМА 3. ФОРМИРОВАНИЕ И ВЫБОР СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ РАЗВИТИЯ ПРОДУКТА (УСЛУГ, ТЕХНОЛОГИЙ, КОМПАНИИ)

1. Ситуации для анализа

Ситуация для анализа №1. Бенчмаркинг — одно из ключевых слов менеджмента 1990-х гг.

Американская авиакомпания Southwest Airlines поставила перед собой задачу улучшить свои финансовые показатели. Опрос клиентов показал, что более удобное расписание и увеличение числа рейсов могут сделать обслуживание и работу компании более привлекательными для клиентов. Осталось найти способ, как более эффективно использовать имеющийся авиапарк. Подсчитав время заправки самолета, технического обслуживания и пр., менеджеры пришли к выводу, что необходимо сократить время пребывания самолета на земле, не нарушая при этом технических норм. Но сделать это непросто, компания по времени обслуживания самолетов и сейчас вне конкуренции. Однако кому-то из служащих пришло в голову, что эталоном скорости обслуживания транспортного средства считаются автогонки. Изучив специальную литературу и основные принципы командной работы техников, менеджеры авиакомпании внедрили эти же принципы у себя. Конечно, скорость обслуживания самолетов не могла быть такой же, как в «Формуле-1», однако время на эту процедуру сократилось с 45 до 15 минут, а количество рейсов увеличилось.

Вопросы и задания

1. Как использовать инструмент под названием «бенчмаркинг» для повышения эффективности и конкурентоспособности?
2. Какие способы предложили бы Вы?

Ситуация для анализа №2. Диалог двух руководителей

Случайный разговор между двумя руководителями – владельцами малого бизнеса и давними друзьями перешел на обсуждение весьма важных вопросов. «Я работаю в очень конкурентном бизнесе», – объяснял Дэвид своему другу Эндрю,

пытаясь оправдать недавние неудачи, связанные с малой эффективностью его фирмы. У Эндрю таких проблем никогда не было. В течение двадцати лет он вел вполне успешный малый бизнес в полиграфии. В отличие от Дэвида Эндрю всегда верил в планирование, четко представляя себе, куда следовать и что делать, чтобы прийти туда.

Далее Дэвид заключил: «Поэтому в последние три года я не смог заработать много денег, хотя надеюсь, что в этом году дела пойдут лучше. В сущности, я уверен, что прибыль существенно возрастет». Это не убедило Эндрю, несмотря на то, что слабую эффективность фирмы Эндрю оправдывает ряд от уважительных причин, он тем не менее был убежден, что главная беда друга в его неумении планировать Эндрю счел, что настало время кое-что разъяснить неудачливому Дэвиду.

«Послушай Дэвид, ведь у тебя даже нет четких целей, не так ли? И именно поэтому твой бизнес не очень успешен. И это не только сейчас, так было всегда. Все дело в том, что ты действуешь на уровне повседневного управления операциями. Я всегда убеждал тебя, что необходимо наметить целевые показатели прибыли, а затем, действуя в обратном направлении, уже определять, сколько и чего тебе следует продать и какую назначить наценку. Это самый логичный путь. Но ты, как всегда, предпочел плыть по течению, реагируя на повседневные события и не имея реальной стратегии или плана. Честно говоря, я вообще не понимаю, как ты умудрился столько продержаться. Неужели ты не помнишь, что настало время изменить многое в твоём бизнесе, пока еще не слишком поздно? У тебя есть ресурсы, потенциальный рынок и лишь несколько конкурентов. В таких условиях ты должен быть более успешным, чем я, и все дело в том, когда ты, наконец, поймешь это».

Вопросы и задания

1. В чем смысл постановки целей для малого и среднего бизнеса?
2. Как Вы объясните неудачи в развитии своего дела? Как, по Вашему мнению, необходимо помочь Эндрю, чтобы он стал более успешным в своем деле?

2. Компетентностно-ориентированные задачи

Компетентностно-ориентированная задача №1. Вы являетесь управляющим крупной автомобильной компании, которая работает на конкурентном рынке автомобилей в вашей стране. Продажи компании падают, и недавно вы выпустили новую модель автомобиля. Эта машина инновационная, дешёвая и популярная, но она не полностью безопасна.

При проведении краш-тестов выяснилось, что при столкновении сзади бензобак машины может взорваться, что может привести к сильным ожогам или даже смерти. Вам необходимо принять решение о том, что делать с этой машиной. У вас есть два варианта:

Ничего не делать и продолжать выплачивать компенсации по судебным искам. Усовершенствовать конструкцию бензобака для всех выпущенных машин.

Задание: Оцените преимущества и недостатки каждого варианта и выберите тот, который, по вашему мнению, является наиболее приемлемым. Аргументируйте свой выбор и предложите рекомендации для предотвращения подобных ситуаций в будущем.

Компетентностно-ориентированная задача №2. Компания «ЭкоТопливо» занимается разработкой и производством экологически чистого топлива, которое не наносит вреда окружающей среде и снижает выбросы вредных веществ в атмосферу. Компания имеет несколько продуктов на рынке, включая биодизель, водородные топливные элементы и электрические автомобили.

Однако на рынке существует множество конкурентов, которые также занимаются разработкой и производством альтернативных видов топлива. Чтобы успешно конкурировать и завоевать свою долю рынка, компания должна выбрать правильную стратегию развития.

Варианты стратегий:

Фокус на инновации: компания сосредотачивается на разработке новых технологий и продуктов, которые позволят ей оставаться впереди конкурентов и предлагать уникальные решения.

Расширение ассортимента: компания расширяет свой ассортимент продукции, чтобы удовлетворить различные

потребности клиентов и увеличить свою долю рынка.

Сотрудничество с партнёрами: компания активно сотрудничает с другими компаниями, университетами и исследовательскими центрами для совместной разработки и продвижения своих продуктов.

Задание: Оцените преимущества и недостатки каждого варианта и выберите тот, который, по вашему мнению, является наиболее приемлемым. Аргументируйте свой выбор

Компетентностно-ориентированная задача №3. Компания «ЭлектроМобиль» занимается разработкой и производством электромобилей, которые являются более экологичными и экономичными по сравнению с автомобилями с двигателями внутреннего сгорания. Компания имеет несколько успешных моделей на рынке и планирует расширить своё присутствие на нём.

Однако на рынке существует множество конкурентов, которые также занимаются разработкой и производством электромобилей. Чтобы успешно конкурировать и завоевать свою долю рынка, компания должна выбрать правильную стратегию развития.

Варианты стратегий:

Фокус на инновации: компания сосредотачивается на разработке новых технологий и улучшений для своих электромобилей, чтобы оставаться впереди конкурентов и предлагать уникальные решения.

Расширение ассортимента: компания расширяет свой модельный ряд электромобилей, чтобы удовлетворить различные потребности клиентов и увеличить свою долю рынка.

Сотрудничество с партнёрами: компания активно сотрудничает с другими компаниями, университетами и исследовательскими центрами для совместной разработки и продвижения своих электромобилей.

Задание: Оцените преимущества и недостатки каждого варианта и выберите тот, который, по вашему мнению, является наиболее приемлемым. Аргументируйте свой выбор

Компетентностно-ориентированная задача №4. Компания «ЭлектроМобиль» занимается разработкой и производством

электромобилей, которые являются более экологичными и экономичными по сравнению с автомобилями с двигателями внутреннего сгорания. Компания имеет несколько успешных моделей на рынке и планирует расширить своё присутствие на нём.

Однако на рынке существует множество конкурентов, которые также занимаются разработкой и производством электромобилей. Чтобы успешно конкурировать и завоевать свою долю рынка, компания должна выбрать правильную стратегию развития.

Варианты стратегий:

Маркетинг и реклама: компания активно продвигает свои электромобили и услуги через различные каналы маркетинга и рекламы, чтобы привлечь внимание потенциальных клиентов и повысить узнаваемость бренда.

Экологическая ответственность: компания акцентирует внимание на своей экологической ответственности, внедряет системы контроля качества и сертификации, чтобы подтвердить свою приверженность принципам устойчивого развития.

Обучение и развитие персонала: компания инвестирует в обучение и развитие своих сотрудников, чтобы они могли эффективно разрабатывать и внедрять новые технологии и продукты.

Задание: Оцените преимущества и недостатки каждого варианта и выберите тот, который, по вашему мнению, является наиболее приемлемым. Аргументируйте свой выбор

3. Вопросы для самостоятельной работы

1. Каковы основные тенденции и вызовы в автомобильной отрасли?
2. Какие факторы нужно учесть при выборе стратегии развития автомобильной компании?
3. Какие виды стратегий существуют для автомобильной отрасли?
4. В чём преимущества и недостатки каждого вида стратегии?
5. Как определить наиболее подходящую стратегию для вашей автомобильной компании?

6. Как оценить эффективность выбранной стратегии и внести необходимые корректировки?
7. Какова роль инноваций и технологий в автомобильной отрасли?
8. Как интегрировать экологические аспекты в стратегию развития автомобильной компании?
9. Как управлять рисками и адаптироваться к изменениям в автомобильной отрасли?
10. Как обеспечить долгосрочное устойчивое развитие автомобильной компании?

Изучение данных вопросов позволит подготовиться к написанию эссе в рамках промежуточной аттестации по данной дисциплине.

ТЕМА 4. РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРОДУКТА (УСЛУГ, ТЕХНОЛОГИЙ, КОМПАНИИ)

1. Ситуация для анализа «Районный совет «Бенери»»

Районный совет — орган местной власти, под юрисдикцией которого находится около 250 тыс. человек, обслуживался инженерным управлением. В 1988—1989 гг. в совете произошло несколько структурных изменений, но главный инженер по-прежнему отвечал за дорожную и за канализационную сеть, освещение улиц, уборку территории и т.п., а также за деятельность небольшой рабочей группы, которая поддерживала 2500 зданий, стоящих на балансе совета в надлежащем состоянии.

В 1991 г. главный инженер досрочно ушел в отставку. Из первоначальной организации были сформированы три отдельных управления: техническая служба, служба защиты окружающей среды и дирекция. Работой этих управлений руководил Джордж Уолш, который имел большой опыт работы в строительстве. Служба защиты окружающей среды и дирекция сформировали в управленческой структуре сторону «подрядчика». Техническая служба — сторону «клиента».

Старое инженерное управление не пыталось добиться подряда на общие строительные работы по проекту и под контролем архитектора совета. Работники совета считали, что эта работа должна быть оставлена местным строительным компаниям-подрядчикам. Соответственно, персонал в подразделении ремонта и обслуживания перебрасывал заказы от управляющего по работе с жилым фондом в текущую программу по ремонту, которая из года в год мало менялась.

Воздействие на новую дирекцию со стороны конкурентных заказов было почти что катастрофой. Рабочая группа совета выиграла заказ с минимальным преимуществом, и то в основном потому, что в это время в частном секторе имелся большой объем заказов. Дирекция была убеждена, что через три года, когда активность организации будет вновь разрекламирована, она намного улучшит свое состояние.

Для выяснения обстановки дирекция заключила контракт с компанией, дающей консультации по вопросам управления. Полученная в результате изучения информация сводилась к следующим показателям.

Работа подразделения по ремонту и обслуживанию привязывалась к системам участия в прибылях и выплатам за сверхурочные. Это приводило к высоким почасовым ставкам и делало подразделение неконкурентоспособным.

В результате политики правительства, ориентированной на продажу муниципальных домов, количество жилищ, затрагиваемых программой ремонта и обслуживания, уменьшилось почти на 30%, однако количество персонала возросло на 20%.

Накладные расходы по содержанию определенного количества складов совета были достаточно значительны. В процессе пересмотра управленческой структуры в 1986 г. были централизованы система административного персонала и финансовые системы. Результатом этого стала еще большая доля операционных расходов подразделения по ремонту.

Каналы принятия решений на уровне совета были запутаны, так каждый из трех важнейших комитетов имел свою собственную систему управления.

Совет согласился с выводами консультантов управления. Было проведено перераспределение сфер ответственности комитета. Дирекция была перераспределена и сформировано совершенно независимое подразделение строительных работ. Оно было подотчетно комитету, в который входило небольшое количество старших работников совета. Совету удалось нанять на работу опытного управляющего Тома Хенкса, который возглавил этот комитет.

Вопросы и задания

1. С какими проблемами предстоит бороться организации, которая старается перейти от медлительной, бюрократической организации к организации, которая имеет дело с рыночной конкуренцией?

2. Если бы Вы были на месте Тома, какие бы изменения рекомендовали и как бы реализовали их?

2. Компетентностно-ориентированные задачи

Компетентностно-ориентированная задача №1. При трудоустройстве на должность заместителя директора автомобильного концерна HR попросил Вас заполнить таблицу, определив миссию (предназначение) бизнеса в разных сферах деятельности:

Таблица - Примеры формулировки миссии

Сфера деятельности	Ваша формулировка
Парикмахерская	
Коммерческий банк	
Ювелирная мастерская	
Художественная мастерская	
Опытно-конструкторское бюро	
Инвестиционная компания	
Журнал для детей	
Областная библиотека им. Н. Асеева	
Комитет архитектуры и градостроительства города Курска	
Религиозное общество	
Почта России	

Юго-Западный государственный университет	
Комитет дорожного хозяйства города Курска	

Компетентностно-ориентированная задача № 2

Иван Петрович решает создать собственную булочную на другом конце улицы. Он тщательно готовится, учится и берёт пример с опытных бизнесменов. Бизнес начинает приносить прибыль, появляются постоянные покупатели, и всё идёт относительно стабильно в течение двух лет. Однако рядом появляется большая кондитерская с большим ассортиментом и гибкими ценами, что приводит к закрытию булочной Ивана Петровича.

Почему бизнес Ивана Петровича просуществовал недолго?

Компетентностно-ориентированная задача № 3

Компания «Альфа» занимается производством и продажей мобильных телефонов. В последние годы рынок смартфонов значительно вырос, и конкуренция между производителями стала очень высокой. Чтобы сохранить свою долю рынка и увеличить прибыль, компания «Альфа» решила сосредоточиться на разработке и производстве смартфонов среднего ценового сегмента.

Однако после нескольких месяцев исследований и разработок стало ясно, что разработка и производство смартфонов среднего ценового сегмента требуют значительных инвестиций и времени. Компания «Альфа» столкнулась с выбором: либо продолжать инвестировать в этот проект, либо отказаться от него и сосредоточиться на более прибыльных направлениях.

Какое решение должна принять компания «Альфа»?

3. Вопросы для самостоятельной работы

1. Как стратегия внедрения изменений может помочь компании адаптироваться к изменениям рынка и технологий?
2. Какие инструменты и методы используются для анализа и оценки текущего состояния автомобильной отрасли?

3. Как определить ключевые факторы успеха и приоритеты для стратегии внедрения изменений?
4. Какие этапы и процессы включает в себя разработка и реализация стратегии внедрения изменений в автомобильной отрасли?
5. Как управлять рисками и неопределённостью при внедрении изменений в автомобильной отрасли?
6. Какова роль лидерства и коммуникации в процессе внедрения изменений?
7. Как оценить эффективность стратегии внедрения изменений и измерить результаты?
8. Какие примеры успешных стратегий внедрения изменений в автомобильной отрасли можно привести?
9. Какие уроки и выводы можно сделать из опыта других отраслей и компаний при внедрении стратегии изменений в автомобильной отрасли?

Изучение данных вопросов позволит подготовиться к написанию эссе в рамках промежуточной аттестации по данной дисциплине.

Рекомендованный (примерный) перечень учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины:

Основная учебная литература

1. Николаев, А. А. Стратегическое управление организацией : учебник / А. А. Николаев. – Москва : Прометей, 2023. – 598 с.– (Высшее образование: магистратура). –URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=701072> (дата обращения: 18.05.2024). – Режим доступа : по подписке. – Текст : электронный.
2. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник / А. Н. Фомичев. – 4-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2023. – 467 с. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710016> (дата обращения: 18.05.2024). – Режим доступа : по подписке. – Текст : электронный.

3. Васильев, Е. П. Интеллектуальный анализ данных в технологиях принятия решений: учебное пособие / Е. П. Васильев, В. И. Орешков. — Рязань: Рязанский государственный радиотехнический университет, 2023. — 180 с. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/134854.html> (дата обращения: 18.05.2024). — Режим доступа: по подписке. — Текст : электронный.

4. Аручиди, Н. А. Методы системного анализа и системы поддержки принятия решений: учебное пособие / Н. А. Аручиди, К. Х. Калугян, Г. Н. Хубаев. — Ростов-на-Дону : Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2022. — 64 с. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=704490> (дата обращения: 18.05.2024). — Режим доступа : по подписке. — Текст : электронный.

Дополнительная учебная литература

5. Система 4К: коммуникация, критическое мышление, креативность, командная работа : практикум / Е. Н. Агапова, П. А. Бавина, А. П. Панфилова [и др.]. — Санкт-Петербург : Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена (РГПУ), 2022. — 252 с. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=691549> (дата обращения: 18.05.2024). — Режим доступа : по подписке. — Текст : электронный.

6. Стратегическое планирование : учебник / М. С. Санталова, И. П. Гладилина, Г. В. Дёгтев [и др.] ; под науч. ред. М. С. Санталовой ; Университет Правительства Москвы. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Дашков и К°, 2024. — 332 с. — (Учебные издания для вузов). — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=709877> (дата обращения: 18.05.2024). — Режим доступа : по подписке. — Текст : электронный.

7. Макрусев, В. В. Основы системного анализа : учебник / В. В. Макрусев. — 2-е изд., доп. и перераб. — Санкт-Петербург : Троицкий мост, 2022. — 250 с. — (Учебник). — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=619040> (дата обращения: 18.05.2024). — Режим доступа : по подписке. — Текст : электронный.

8. Чатфилд, Т. Критическое мышление: анализируй, сомневайся, формируй свое мнение / Т. Чатфилд ; перевод Н. Колпакова ; под редакцией И. Беличевой. — Москва : Альпина Паблишер, 2024. — 328 с. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/137850.html> (дата обращения: 18.05.2024). — Режим доступа : по подписке. — Текст : электронный.

9. Озерова, Т. С. Математика. Критическое мышление : практикум / Т. С. Озерова, И. М. Бойчарова. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2024. — 63 с. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/138380.html> (дата обращения: 18.05.2024). — Режим доступа : по подписке. — Текст : электронный.

Перечень методических указаний

1. Тест эмоционального интеллекта : методическое пособие / Е. А. Сергиенко, Е. А. Хлевная, И. И. Ветрова, Ю. П. Мигун. — Москва : Институт психологии РАН, 2019. — 178 с. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=695951> (дата обращения: 18.05.2024). — Режим доступа : по подписке. — Текст : электронный.

2. Современный стратегический анализ : учебно-методическое пособие / И. С. Вода, М. А. Гракова, Т. М. Савельева [и др.]. — Макеевка: Донбасская национальная академия строительства и архитектуры, ЭБС АСВ, 2023. — 167 с. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/135138.html> (дата обращения: 18.05.2024). — Режим доступа : по подписке. — Текст : электронный.

Другие учебно-методические материалы

Отраслевые научно-технические журналы в библиотеке университета:

1. Экономический анализ: теория и практика [Электронный ресурс] Режим доступа https://biblioclub.ru/index.php?page=journal_red&jid=461463
2. Инновации [Электронный ресурс] Режим доступа <https://dlib.eastview.com/browse/publication/178646/udb/12>
3. Архитектура и строительство России [Электронный ресурс] Режим доступа <https://dlib.eastview.com/browse/publication/22970>
4. Недвижимость: экономика, управление [Электронный ресурс] Режим доступа <https://elibrary.ru/contents.asp?titleid=8920>

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. Стратегическая игра Your Strategy Needs a Strategy / «Ваша стратегия нуждается в стратегии» [Электронный ресурс] Режим доступа <https://sky.pro/media/strategicheskoe-myshlenie/#title5>
2. Руководство для руководителей по генеративному искусственному интеллекту. Понимать, планировать, пилотировать, внедрять и поддерживать GenAI. / The Executive's Guide to Generative AI. Understand, plan, pilot, implement and maintain GenAI. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.gartner.com>