

**Гайсарова А.А.**

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет имени  
В.И. Вернадского»  
Институт экономики и управления  
(структурное подразделение)

Стратегия предприятия

**Гайсарова А.А.**

Учебное пособие

Формат 60/90/16  
Усл.печ.л. 6,25  
Авторские листы 4, 36  
План.тираж 500 экз.

**СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Учебное пособие**

Симферополь, 2017

УДК 330.341  
ББК 65.05

**Рецензенты:**

**Ефремов А.В.**, д.э.н., профессор кафедры технологии организации и управления строительством Академии строительства архитектуры Крымского федерального университета им. В.И. Вернадского  
**Акименко П.И.**, к.э.н., управляющий ДО «Симферополь 12» АО «ГЕНБАНК»

**Составитель:** Гайсарова А.А., доцент, к.э.н. кафедры экономики предприятия Института экономики и управления (структурное подразделение) «Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского»

**Гайсарова А.А.** Стратегия предприятия: Учеб. пособ. / А.А. Гайсарова–Симферополь: КФУ им. В.И. Вернадского ИЭУ, 2017. – 124 с.

Одобрено и рекомендовано к печати на заседании учебно-методического совета ФГАОУ ВО «КФУ им. В.И. Вернадского» «27» июня 2017 г. Протокол № 8

Ответственная за выпуск: заведующая кафедрой экономики предприятия С.П. Кирильчук, д.э.н., проф.

		11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Трудоемкость изделия	А	2,2	10	3	5	17	9	3	11	12	8,5
	Б	3,1	15	5	8	18	8	2	15,5	20	9
Цена изделия, руб.	А	7	24	14	35	55	30	18	35	56	27,5
	Б	8	29	17	40	62	24	14	40	68	31
Удельные переменные затраты, руб.	А	2,5	18	7	17	43	15	10	12,5	28	22
	Б	2,7	21	8	19	49	8	8	13,5	32	24,5
Объем заказа, тыс. шт.		6	1,6	12,5	3,2	1	4	14	5,5	1,5	14
Максимальная загрузка оборудования, тыс. ч		8	12	36	12	15	22	20	40	14,4	68
Постоянные затраты, тыс. руб.	А	1	5	9	12	8,5	2,5	8	5	36	4,6
	Б	1,8	3,5	1,5	9,5	2,5	2,2	7	9	6	1,75
		<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
Трудоемкость изделия	А	15	6	11	6	30	7	6,5	4,3	5,5	9,3
	Б	24	8	16	10	45	5	8,4	3,8	6,2	11,2
Цена изделия, руб.	А	105	15	60	28	210	12	16	11	17	27
	Б	120	13	70	34	250	9	27	9	21	34
Удельные переменные затраты, руб.	А	51	9	30	14	110	25	11	7,6	13	22
	Б	57	6	32	16	130	21	19	6,2	15	26
Объем заказа, тыс. шт.		3	4	8,5	25	2,5	11	3,5	4,5	6,5	5
Максимальная загрузка оборудования, тыс. ч		35	15	70	72	60	42	15	10	25	30
Постоянные затраты, тыс. руб.	А	36	1,5	18,5	18	75	23	0,65	2,3	7,4	1,5
	Б	20	1,3	11,5	3	45	32	3,97	0,56	4,3	6,4

Удельные переменные затраты руб./ед.	А	2,7	11,5	37	90	55	155	66	70	2,2	17,5
	Б	3,0	9,6	31	85	59	110	33	64	2,0	14
Расход материалов на единицу.	А	0,9	2,1	11	27	14	37	9	16	0,6	3,1
	Б	0,8	1,9	8,5	26	16	32	6	12	0,45	2,8
Спрос ед.	А	1000	900	500	670	240	600	130	570	2000	350
	Б	1450	750	300	720	170	540	140	720	2750	470
Расход материалов. Всего		2100	3500	7500	42000	5700	38000	2000	15000	2700	2200
Постоянные расходы руб.		1500	3000	5000	14000	10000	27000	10000	12000	4000	1300

**Задача 11.** Определить какой из прилагаемых вариантов технологий следует использовать на выполнение заказа, при ограничении времени загрузки оборудования.

Наименование		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Трудоемкость изделия	А	2	6	1,5	3	9	12	4	4,5	36	48
	Б	3	4	1,0	4,5	8	13	4,6	4	48	64
Цена изделия, руб.	А	10	15	9	15	30	30	20	15	90	120
	Б	10	15	9	16,5	29	30	22	15	90	120
Удельные переменные затраты, руб.	А	6	7	5	9	15	18	12	7,5	54	60
	Б	8	5	4	12	8	11	16	4	33	32
Объем заказа, тыс. шт.		30	6	14	9,5	4,9	4	16	5	3,6	1,6
Максимальная загрузка оборудования, тыс. ч		40	15	10	19	23	30	42	11	90	64
Постоянные затраты, тыс. руб.	А	2,7	1,5	4	3	2,5	3	5,5	1,25	9	10
	Б	2,2	1,3	3,5	2	2,0	2,5	4,5	1,0	7,5	8

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение</b>	С.	5
<b>Раздел 1. Основы процесса разработки стратегии предприятия</b>		7
Тема 1. Предмет, содержание и задачи курса «Стратегия предприятия»		7
1.1. Стратегия в экономике и других сферах деятельности		7
1.2. Этапы развития теории экономической стратегии		9
1.3. Отличия стратегии от долгосрочных планов		9
1.4. Задачи курса «Стратегия предприятия»		10
Тесты		11
Тема 2. Предприятие как объект стратегического управления		12
2.1. Понятие и элементы предприятия		12
2.2. Характеристика внешней и внутренней сред предприятия как факторов его деятельности		15
2.3. Условия для нормального функционирования предприятия на рынке		17
Тесты		19
Тема 3. Сущность стратегии предприятия как элемента управления		23
3.1. Сущность, определение стратегии как элемента управления		23
3.2. Принципы управления на базе стратегии		24
3.3. Проблематика и уровни экономической стратегии		26
Тесты		29
Практические задания по теме 3		30
<b>Раздел 2. Формирование плана стратегических изменений на предприятии</b>		36
Тема 4. Стратегический анализ среды функционирования предприятия		36
4.1. Уровни стратегического анализа		36
4.2. Факторы и принципы анализа внешней (макро) среды		38
4.3. Подходы к оценке микро среды предприятия		40
Тесты		45
Тема 5. Конкуренция - экономический фактор функционирования предприятия		49
5.1. Конкуренция: понятия, виды, особенности влияния		49
5.2. Модель конкуренции по М.Портеру		50
5.3. Движущие силы конкуренции		53
5.4. Позиции предприятия на рынке		57
Тесты		60

Тема 6. Целевой аспект стратегии предприятия	67
6.1. Общие задачи стратегического процесса	67
6.2. Миссия предприятия: сущность, роль	68
6.3. Цели предприятия: подходы к классификации	68
Тесты	77
Тема 7. Стратегия предприятия: подходы к классификации и иерархия	80
7.1. Классификация видов стратегий	80
7.2. Иерархия стратегических установок	95
7.3. Этапы определения стратегии	98
Тесты	98
Вопросы для самоконтроля по курсу «Стратегия предприятия»	103
Список литературы	105
Задания для самостоятельной работы	106

	Б	95	55	3	85	50	3,6	175	63	115	67
Удельные переменные затраты, руб.	А	70	38	1,7	70	36	1,9	135	42	95	18
	Б	61	24	1,35	58	26	1,6	120	39,5	88	16,5
Расход материалов на единицу	А	3,1	1,4	0,2	3,2	1,5	0,13	4	2,4	2,7	6
	Б	2,4	1,35	0,18	3	1,42	0,19	3,9	2,1	2,3	5,4
Спрос, шт	А	610	1000	1500	590	1000	1400	800	800	700	250
	Б	900	900	1550	800	750	1350	650	1000	850	370
Расход материалов, всего		3600	2305	520	3200	2200	600	3450	3170	3900	1800
Постоянные расходы, руб.		32000	28000	1500	28000	14000	1700	27000	30000	13400	12100
		<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
Цена изделия, руб.	А	12	15	25	55	44	73	8	5	90	41
	Б	10	17,5	18	48	47	70	7	6,7	75	40
Удельные переменные затраты руб./ед	А	7,5	7,1	17,5	28	36	56	2,3	2,1	82	37
	Б	5,4	8,4	12	24	26	52	2,1	3,7	64	33
Расход материалов на единицу.	А	3,3	3,0	4	12	1,5	14	0,85	1,5	8	4,2
	Б	2,3	2,7	4,5	12,5	1,75	10	0,7	1,4	7	4,9
Спрос ед.	А	170	1000	550	3000	1000	200	300	1000	500	150
	Б	220	750	400	4000	950	270	260	900	600	130
Расход материалов. Всего		1900	2900	3900	85000	3500	5400	450	2500	7500	1250
Постоянные расходы руб.		14000	12000	9000	38000	5500	18500	1300	1700	12000	2000
		<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
Цена изделия, руб.	А	5,5	17	43	115	65	170	70	110	4,6	23
	Б	5,0	15	39	110	70	130	40	100	4,2	18

**Задача 9.** Обоснуйте решение о производстве деталей или их покупке.

Показатели	Варианты									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Затраты, тыс. руб.	4,5	4,1	3,9	5,2	10	14	21	27	30	8,8
Удельные переменные издержки, руб.	21	23	14	54	120	5	5,1	6,9	150	40
Цена, руб.	53	41	20	80	180	9,5	10	10,3	199	44,5
Возможный объем производства, шт.	800	650	1000	1000	500	3000	7200	1800	600	1700
	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
Затраты, тыс. руб.	10	3	5	4	25	7,4	17	18	23	37
Удельные переменные издержки, руб.	50	15	61	14	120	55	5	6,1	109	70
Цена, руб.	56	21	90	20	180	89	9,4	10,4	140	95
Возможный объем производства, шт.	1600	800	950	300	1020	800	1600	800	720	1300
	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
Затраты, тыс. руб.	49	45	13,1	5,2	41	3	27	30	36,4	17
Удельные переменные издержки, руб.	65	23	18	55	110	5	6,1	150	95	80
Цена, руб.	75	45	31	81	160	12	14	195	124	135
Возможный объем производства, шт.	8000	12000	2000	1200	500	300	1500	1000	1200	700

**Задача 10.** Определите оптимальный вариант программы при ограниченных материальных ресурсах.

Наименование		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Цена изделия, руб.	A	100	50	3,3	100	45	4	200	60	120	70

## Введение

Современный этап развития экономики Российской Федерации характеризуется нестабильностью условий функционирования предприятий, что обусловлено повышением уровня мобильности внешних факторов и усилением их влияния на внутреннюю среду хозяйствующих субъектов, поэтому эффективная деятельность и дальнейшее развитие отечественных предприятий невозможны без процесса разработки и реализации стратегии, который должен решать задачи обеспечения будущей деятельности объектов хозяйствования за счет постоянного поддержания баланса их потенциала с внешним окружением. Это свидетельствует об актуальности стратегического планирования и управления предприятиями Российской Федерации и обуславливает необходимость изучения теории и практики данных процессов.

Объектом изучения дисциплины «Стратегия предприятия» является процесс разработки стратегии предприятия как открытой организационно-экономической системы, которая функционирует в условиях рыночных отношений.

Целью учебного пособия является обеспечение комплексного подхода к изучению дисциплины «Стратегия предприятия», который предусматривает освоение теоретических и практических знаний по темам курса, изложение общетеоретических основ стратегического управления деятельности предприятия на современном этапе, места стратегии в системе управления предприятием, а также формирование практических навыков для самостоятельного проведения работ на всех этапах разработки и реализации стратегии:

- овладеть способами сбора и обработки экономической информации в стратегическом анализе деятельности (на макро и микроуровне);
- знать классификацию видов стратегии предприятия, их иерархию;
- уметь обосновать миссию и цели предприятия;
- уметь обосновать стратегические установки и мероприятия по их обеспечению.

Структура курса «Стратегия предприятия»

Тема	Вопросы
1. Предмет, содержание и задачи курса «Стратегия предприятия».	1. Стратегия в экономике и других сферах деятельности. 2. Этапы развития теории экономической стратегии. 3. Отличия стратегии от долговременных планов. 4. Задачи курса «Стратегия предприятия».
2. Предприятие как объект стратегического управления.	1. Понятие и элементы предприятия 2. Характеристика внешней и внутренней сред предприятия как факторов ее деятельности. 3. Условия для нормального функционирования предприятия в рынке
3. Сущность стратегии предприятия как элемента управления.	1. Сущность, определение стратегии как элемента управления 2. Принципы управления на базе стратегии. 3. Проблематика и уровни экономической стратегии
4. Стратегический анализ среды функционирования предприятия	1. Уровни стратегического анализа. 2. Факторы и принципы анализа внешней (макро) среды. 3. Подходы к оценке микро среды предприятия
5. Конкуренция - экономический фактор функционирования предприятия.	1. Конкуренция: понятия, виды, особенности влияния. 2. Модель конкуренции по М.Портеру. 3. Движущие силы конкуренции. 4. Позиции предприятия на рынке.
6. Целевой аспект стратегии предприятия	1. Общие задачи стратегического процесса. 2. Миссия: сущность, роль. 3. Цели предприятия: подходы к классификации.
7. Стратегия предприятия: подходы к классификации и иерархия	1. Классификация видов стратегий. 2. Иерархия стратегических установок. 3. Этапы определения стратегии.

тыс. руб.									
Цена единицы, руб.	5,0			10,0			2,3		
Объем, шт	6000			5000			6500		
<b>Варианты Показатели</b>	<b>19</b>			<b>20</b>			<b>21</b>		
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Удельные переменные издержки, руб.	6,5	3,0	0,6	2,4	1,2	0,2	0,42	0,17	0,07
Постоянные издержки, тыс. руб.	1,92	8,5	16,0	1,2	6,0	11,0	8,45	3,4	6,87
Цена единицы, руб.	9,8			4,0			0,8		
Объем, шт	4500			7500			40000		
<b>Варианты Показатели</b>	<b>22</b>			<b>23</b>			<b>24</b>		
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Удельные переменные издержки, руб.	4,1	1,6	0,5	5,5	2,4	0,5	5,0	2,3	0,4
Постоянные издержки, тыс. руб.	1,5	6,5	12,0	1,8	8,0	15,03	1,37	6,5	12,2
Цена единицы, руб.	6,2			8,3			7,5		
Объем, шт	7500			5000			5000		
<b>Варианты Показатели</b>	<b>25</b>			<b>26</b>			<b>27</b>		
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Удельные переменные издержки, руб.	6,2	2,5	0,5	3,5	1,5	0,4	1,3	0,5	0,2
Постоянные издержки, тыс. руб.	1,56	6,0	11,5	0,75	3,0	6,52	0,84	3,8	8,3
Цена единицы, руб.	9,5			5,3			2,0		
Объем, шт	3500			5000			20000		
<b>Варианты Показатели</b>	<b>28</b>			<b>29</b>			<b>30</b>		
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Удельные переменные издержки, руб.	2,5	0,9	0,1	2,3	1,2	0,3	3,5	2,0	0,5
Постоянные издержки, тыс. руб.	1,1	4,5	8,5	0,9	4,75	9,34	1,2	5,7	12,45
Цена единицы, руб.	4,0			3,5			5,3		
Объем, шт	7500			7500			6000		

Варианты Показатели	4			5			6		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Удельные переменные издержки, руб.	1,5	0,5	0,2	6,3	1,9	0,4	8,3	3,3	0,6
Постоянные издержки, тыс. руб.	0,6	2,1	4,5	2,1	6,3	12,5	1,80	7,4	14,0
Цена единицы, руб.	2,3			9,5			12,5		
Объем, шт	12000			6000			3500		
Варианты Показатели	7			8			9		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Удельные переменные издержки, руб.	9,5	4,7	0,9	2,0	0,8	0,2	4,0	2,0	0,4
Постоянные издержки, тыс. руб.	2,1	10,5	20,0	1,30	5,4	13,5	1,97	9,85	19,7
Цена единицы, руб.	14,3			3,0			6,0		
Объем, шт	3500			15000			10000		
Варианты Показатели	10			11			12		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Удельные переменные издержки, руб.	0,9	0,4	0,15	1,7	0,8	0,15	1,7	0,7	0,2
Постоянные издержки, тыс. руб.	0,6	2,5	5,0	1,7	7,65	15,5	11,5	4,6	1,1
Цена единицы, руб.	1,4			2,6			2,6		
Объем, шт	15000			15000			14000		
Варианты Показатели	13			14			15		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Удельные переменные издержки, руб.	0,3	0,1	0,05	7,4	3,6	1,1	7,0	3,0	0,5
Постоянные издержки, тыс. руб.	0,56	3,0	7,0	1,85	9,0	15,0	2,048	8,2	16,0
Цена единицы, руб.	0,5			11,0			10,5		
Объем, шт	100000			3000			45000		
Варианты Показатели	16			17			18		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Удельные переменные издержки, руб.	3,2	1,7	0,3	6,5	2,5	0,5	1,5	0,6	0,1
Постоянные издержки, тыс. руб.	1,35	6,0	1,7	2,1	8,5	16,0	1,48	5,8	8,7

## Раздел 1. Основы процесса разработки стратегии предприятия

### ТЕМА 1. ПРЕДМЕТ, СОДЕРЖАНИЕ И ЗАДАЧИ КУРСА «СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ»

- 1.1. Стратегия в экономике и других сферах деятельности.
- 1.2. Этапы развития теории экономической стратегии.
- 1.3. Отличия стратегии от долговременных планов.
- 1.4. Задачи курса «Стратегия предприятия».

#### 1.1. Стратегия в экономике и других сферах деятельности

Переход страны к рыночной экономике поставил предприятия в новые условия, характеризующиеся конкуренцией, сокращением рынка сбыта, сложностью поиска источников сырья, ограничением финансовых ресурсов и др. При этом усложнились условия инвестирования, определяемые как риском деятельности, так и неподготовленностью управленцев. Следовательно, необходимо реформирование предприятий, переход к оценке фондов по международным правилам, улучшение управления на всех уровнях и др. шаги, которые могут коренным образом изменить состояние экономики в целом и отдельного предприятия.

Рассматривая назначение, содержание и особенности любой дисциплины, курса, на первом этапе отталкиваются от названия – «Стратегия предприятия».

**Предприятие, фирма, организация, экономический субъект** – любая организация, предприятие может рассматриваться как сложность, встроенная во внешний мир. На входе организация получает ресурсы из среды, на выходе отдает в среду созданный ею продукт.

Основными составляющими предприятия, организации являются:

- **люди**, в нее входящие;
- **задачи**, для решения которых предприятие существует;
- **управление**, которое позволяет выполнять задачи людьми.

Цель управления заключается в построении действий предприятия, позволяющих достичь результатов при реализации процессов деятельности:

- получение сырья или ресурсов из внешней среды;
- изготовление продукта;
- передача продукта во внешнюю среду.

В этом ряду возникает целый комплекс специальных задач, которые требуют отдельных действий, направленных на их решение. В этом случае возникает аналогия с военным противостоянием – есть предприятие, вокруг него конкуренты, предприятие должно победить. Как и что делать, чтобы предприятие могло эффективно работать?

Предмет нашего изучения - *стратегический курс предприятия, который является продуктом внешних рыночных выборов и внутренних возможностей: ресурсов, квалификации работников, управленческих решений.*

Общая цель курса «Стратегия предприятия» - дать основополагающее представление о специальном направлении деятельности, которое позволит предприятию функционировать эффективно – *формулирование и реализация стратегии, стратегических целей и действий.*

Слово «стратегия» греческого происхождения и означает «искусство развёртывания войск к бою». Думается, можно дополнить сущность понятия – «чтобы достичь победы».

Однако понятие «Стратегия» использовали не только греки. Еще в древнем Китае между 480 и 221 гг. до н.э. была книга «Искусство стратегии». Важно, что уже тогда для человека использование стратегии было нормой оптимального поведения: «Тот, кто одержал сотни побед в сотнях конфликтов, вряд ли обладает высоким мастерством. Тот, кто владеет высоким мастерством использования стратегии, покоряет других, не вступая с ними в конфликт».

Если рассматривать применение данного термина к экономике, то подразумевается, что наличие и выполнение стратегии будет позволять предприятию действовать в условиях экономической среды успешно, победно, эффективно.

Военный термин широко вошел в экономический словарь и отражает набор целей и правил, которыми руководствуются на предприятии при принятии управленческих решений. Вместе с тем стратегию можно рассматривать как общий комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление целей предприятия и достижение хозяйственных результатов.

Возникновение и практическое использование методологии стратегического управления вызвано объективными причинами, вытекающими из характера изменений, в первую очередь в общеэкономической среде.

**Задача 7.** Определить увеличение оборота реализации для компенсации потерь от снижения цен и роста постоянных затрат в связи с расширением производства (с использованием данных задания 1).

Варианты Показатели	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Существующая цена, руб.	4,5	23,0	4,8	5,8	16,0	6,3	40,0	31,5	25,0	23,2
2. Уменьшение цены, %	10,0	10,5	11,0	10,5	10,0	8,5	9,0	9,0	9,0	9,5
3. Увеличение постоянных затрат, %	5,0	5,5	6,0	6,0	5,5	4,5	4,5	5,0	5,5	6,0
Варианты Показатели	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1. Существующая цена, руб.	19,0	19,0	14,5	11,8	5,7	6,9	10,2	11,5	14,3	12,5
2. Уменьшение цены, %	7,0	9,5	11,0	11,5	11,0	11,0	10,0	10,5	7,0	10,5
3. Увеличение постоянных затрат, %	4,5	6,0	6,0	6,5	5,5	5,0	5,5	5,0	4,0	4,5
Варианты Показатели	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1. Существующая цена, руб.	11,8	12,7	16,1	18,5	20,1	21,8	23,8	26,8	32,8	9,5
2. Уменьшение цены, %	10,5	10,0	9,5	9,5	10,0	10,5	11,0	11,0	11,5	10,0
3. Увеличение постоянных затрат, %	5,5	5,5	5,0	5,5	6,0	6,5	5,5	6,0	5,5	5,5

**Задача 8.** Обоснуйте вариант машин и оборудования.

Варианты Показатели	1			2			3		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Удельные переменные издержки, руб.	3,0	1,5	0,2	8,4	3,4	0,7	0,4	0,11	0,02
Постоянные издержки, тыс. руб.	1,5	7,5	14,0	2,1	0,84	17,0	750	2,25	4,5
Цена единицы, руб.	4,5			12,6			1,0		
Объем, шт	10000			10000			30000		



3. Удельные переменные издержки, руб.	6,6	6,6	4,8	3,4	1,5	1,8	3,4	3,8	4,6	4,1
4. Максимальная мощность предприятия, шт	4,2	1,65	2,1	1,7	6,2	10,5	15,0	8,5	15,5	18,5
5. Повышенная цена, руб.	19,0	19,0	14,5	11,8	5,7	6,9	10,2	11,5	14,3	12,5
6. Увеличение постоянных издержек, %	15,0	17,5	15,0	17,5	12,5	18,0	20,0	20,0	25,0	30,0
7. Увеличение удельных переменных издержек, %	15,0	18,0	17,5	17,5	15,0	18,0	25,0	30,0	30,0	30,0
8. Сниженная цена, руб.	15,0	14,2	10,6	8,2	4,4	4,4	6,8	7,7	10,4	8,4
<b>Варианты Показатели</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
1. Существующая рыночная цена, руб.	9,8	10,2	13,4	15,0	16,7	18,2	19,8	22,5	27,3	7,9
2. Постоянные издержки, тыс. руб.	35,0	28,9	12,5	18,0	32,0	75,0	80,0	85,0	62,5	8,25
3. Удельные переменные издержки, руб.	4,0	3,3	4,3	5,9	6,7	7,3	6,4	9,1	10,9	2,6
4. Максимальная мощность предприятия, тыс. шт	10,5	9,5	2,5	2,7	5,0	17,0	10,0	12,0	6,5	2,5
5. Повышенная цена, руб.	11,8	12,7	16,1	18,5	20,1	21,8	23,8	26,8	32,8	9,5
6. Увеличение постоянных издержек, %	30,0	30,0	25,0	25,0	20,0	20,0	22,5	20,0	17,5	15,0
7. Увеличение удельных переменных издержек, %	35,0	25,0	25,0	20,0	20,0	22,5	20,0	17,5	20,0	17,5
8. Сниженная цена, руб.	7,9	8,2	10,7	13,0	13,4	14,6	15,8	18,1	21,8	6,3

## 1. 2. Этапы развития теории экономической стратегии

Развитие и становление теории экономической стратегии относится к середине XX века, когда нарастает сложность процессов управления предприятием из-за усложнения отношений между участниками экономики - конкуренции на всех уровнях. Отмечен в конце 70-х-начале 80-х годов все возрастающий интерес к стратегии, причем к формализованным ее видам - модели, моделированию, с помощью которых считалось возможно решение любых проблем предприятия. Однако в 80-х годах формальные методы при разработке стратегии показали свою ограниченность в новых условиях.

Причинами этого стали:

- усиление неопределенности деловой среды, что выразилось в возросшем количестве изменений хозяйственной жизни и уменьшении их предсказуемости;

- усилилось понимание гуманитарных аспектов деятельности - повышение роли человека как основного фактора деятельности.

Таким образом, к дополнительным моментам стратегического управления стали относить:

- \* объективную необходимость в особом стратегическом анализе как специальном анализе изменений внешней среды;

- \* особый механизм принятия адекватных управленческих решений.

## 1. 3. Отличия стратегии от долговременных планов

Определенного вида долгосрочное планирование достаточно широко использовалось в практике управления многих крупных организаций при плановой экономике. При этом практически всегда субъектом работы являлось министерство или ведомство. Это обстоятельство объясняет причину недостаточной эффективности этой работы:

- поскольку министерство всегда перегружено оперативными вопросами очень разного уровня информированности;

- стратегия формировалась как жесткая программа действий, при которой игнорировалось главное - адаптивность планов к изменениям внешней среды.

Однако наиболее существенным различием долгосрочного и стратегического планирования является различная трактовка будущего. В системе долгосрочного планирования делается допущение, что будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившейся тенденции – «от прошлого - к будущему».

В системе стратегического планирования не делается предположение, что будущее непременно должно быть лучше прошлого. Поэтому важное место отводится анализу перспектив развития, задачей которого является выяснение опасностей, возможностей и чрезвычайных ситуаций, которые могут изменить сложившиеся процессы. Этот анализ добавляется анализом позиций в конкурентной среде - реализуется принцип – «от будущего к настоящему».

Стратегия предприятия, с одной стороны, разрабатывается на основе анализа имеющихся возможностей, учитывает сложившиеся реалии в общеэкономической среде, с другой - предполагает прогноз и предвидение экономических процессов, которые учитываются при текущей деятельности.

Важен опыт развитых стран, которые давно поняли, что без продуманной стратегии добиться реального улучшения функционирования невозможно, поскольку ваши действия должны быть отличными от действий других участников рынка.

#### 1. 4. Задачи курса «Стратегия предприятия».

Усвоив этот курс, вы получите знания и понимание законов и принципов, по которым развивается бизнес, принципов управления на базе стратегических целей и планов. При этом решаются следующие задачи:

- ознакомить с методами разработки стратегии деятельности предприятия, учитывая влияние и внутренних характеристик предприятия, и внешней среды;
- ознакомить с масштабами управления, учитывая комплексные навыки анализа, сбора и обработки данных о деятельности предприятия (предприятия), внешней среды с учетом конкурентных сил и отношений.

#### Литература

1. Артур А. Томпсон, Маргарет Питерс, Джон Гэмбл, А. Д. Стрикленд. Стратегический менеджмент. Создание конкурентного преимущества. 19 изд. – Москва: Вильямс, 2015.– 592 с.
2. Велеско Е.И., Неправский А.А. Стратегический менеджмент.– Минск: Мисанта, 2015.– 348 с.
3. Грант Р. Современный стратегический анализ. 7 изд.– СПб.: Питер, 2012.– 544 с.
4. Александрова А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013.-544 с.

#### Задача 6. Оценить целесообразность каждой из возможных ценовых стратегий.

Варианты Показатели	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Существующая рыночная цена, руб.	3,8	19,0	4,0	4,8	12,5	5,2	35,0	25	20,5	18,5
2. Постоянные издержки, тыс. руб.	36,5	180,0	10,0	15,0	120,0	50,0	4,0	90,0	40,0	35,0
3. Удельные переменные издержки, руб.	1,2	10,0	1,28	1,6	7,5	1,7	10,0	15,5	10,2	7,8
4. Максимальная мощность предприятия, тыс. шт	25,0	100,0	7,0	7,0	800,0	20,0	0,2	16,5	6,5	4,7
5. Повышенная цена, руб.	4,5	23,0	4,8	5,8	16,0	6,3	40,0	31,5	25,0	23,2
6. Увеличение постоянных издержек, %	20,0	50,0	20,0	25,0	35,0	35,0	7,5	15,0	20,0	15,0
7. Увеличение удельных переменных издержек, %	20,0	50,0	25,0	20,0	35,0	30,0	25,0	10,0	20,0	20,0
8. Сниженная цена, руб.	3,2	16,0	3,2	3,8	10,0	4,3	30,0	21,0	16,5	15,7
Варианты Показатели	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1. Существующая рыночная цена, руб.	16,5	16,0	12,0	9,5	4,7	5,5	8,4	9,6	11,5	10,4
2. Постоянные издержки, руб.	35,0	12,25	11,5	7,5	17,5	25,0	50,0	27,5	85,0	68,7

<b>Варианты</b>	<b>11</b>		<b>12</b>		<b>13</b>		<b>14</b>		<b>15</b>	
<b>Показатель</b>	<b>А</b>	<b>В</b>	<b>А</b>	<b>В</b>	<b>А</b>	<b>В</b>	<b>А</b>	<b>В</b>	<b>А</b>	<b>В</b>
Цена изделия, руб.	9,5	10,0	27,2	30,0	30,0	26,0	110,0	100,0	90,0	90,0
Удельные переменные издержки, руб.	5,2	6,0	15,4	19,4	23,0	14,0	85,0	61,0	68,0	69,0
Время изготовления, мин.	5,0	6,0	18,0	17,0	10,0	9,0	28,0	24,0	42,0	41,0
Объем заказа, шт.		130		402		350		150		155
<b>Варианты</b>	<b>16</b>		<b>17</b>		<b>18</b>		<b>19</b>		<b>20</b>	
<b>Показатель</b>	<b>А</b>	<b>В</b>	<b>А</b>	<b>В</b>	<b>А</b>	<b>В</b>	<b>А</b>	<b>В</b>	<b>А</b>	<b>В</b>
Цена изделия, руб.	15,0	16,0	50,0	27,0	41,0	22,0	110,0	100,0	30,0	21,0
Удельные переменные издержки, руб.	6,9	7,1	38,0	20,1	28,1	16,2	79,0	71,0	20,4	13,6
Время изготовления, мин.	13,0	12,0	19,0	14,0	60,0	16,0	29,0	21,0	15,0	10,5
Объем заказа, шт.		195		175		170		25		360
<b>Варианты</b>	<b>21</b>		<b>22</b>		<b>23</b>		<b>24</b>		<b>25</b>	
<b>Показатель</b>	<b>А</b>	<b>В</b>	<b>А</b>	<b>В</b>	<b>А</b>	<b>В</b>	<b>А</b>	<b>В</b>	<b>А</b>	<b>В</b>
Цена изделия, руб.	12,0	11,0	15,0	14,5	18,0	16,0	20,0	25,0	40,0	50,0
Удельные переменные издержки, руб.	5,0	4,0	9,0	8,0	12,0	13,0	12,0	15,0	24,0	30,0
Время изготовления, мин.	10,0	9,0	1,0	12,0	8,0	5,0	20,0	15,0	40,0	30,0
Объем заказа, шт.		130		200		400		400		400
<b>Варианты</b>	<b>26</b>		<b>27</b>		<b>28</b>		<b>29</b>		<b>30</b>	
<b>Показатель</b>	<b>А</b>	<b>В</b>	<b>А</b>	<b>В</b>	<b>А</b>	<b>В</b>	<b>А</b>	<b>В</b>	<b>А</b>	<b>В</b>
Цена изделия, руб.	10,0	12,5	30,0	37,5	100,0	125,0	15,0	20,0	45,0	60,0
Удельные переменные издержки, руб.	6,0	7,5	18,0	22,5	60,0	75,0	9,0	12,0	27,0	36,0
Время изготовления, мин.	10,0	7,5	30,0	24,0	100,0	75,0	15,0	10,0	45,0	30,0
Объем заказа, шт.		200		650		260		150		500

5. Баринов В.А. Стратегический менеджмент: Учебник / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013.-285 с.
6. Грант, Роберт М. Современный стратегический анализ: учеб. для слушателей, обуч. по прогн. "Мастер делового администрирования" / Роберт Грант; [пер. с англ. И.И.Малковой, под ред. В.Н.Фунтова]. - 7-е изд. - СПб.: Питер, 2012. - 537 с.

### Тесты по теме 1

1. Основными составляющими предприятия являются:
  - а) уровень кадрового состава;
  - б) задачи предприятия;
  - в) организационная структура;
  - г) имущественный комплекс;
  - д) цели деятельности.
2. Основными составляющими предприятия являются:
  - а) уровень кадрового состава;
  - б) имущественный комплекс;
  - в) организационная структура;
  - г) управление;
  - д) цели деятельности.
3. Основными составляющими предприятия являются:
  - а) уровень кадрового состава;
  - б) имущественный комплекс;
  - в) организационная структура;
  - г) продукт (товар) ;
  - д) трудовые ресурсы (люди).
4. Цель управления предприятием это:
  - а) построение действий предприятия для получения ресурсов из внешней среды и изготовления продукта;
  - б) построение действий предприятия для производства определенного продукта и его передачи во внешнюю среду;
  - в) построение действий предприятия для достижения результатов при реализации процессов экономической деятельности;
  - г) построение действий предприятия для установления ее взаимодействия с внешней средой.

5. Цель управления предприятием заключается в построении действий предприятия, позволяющих достигнуть результатов при реализации процессов деятельности при:

- а) мобилизации ресурсов внутренней среды, изготовлении продукта, продвижении продукта во внешней среде;
- б) получении ресурсов из внешней среды, изготовлении продукта, передаче продукта во внешнюю среду;
- в) мобилизации ресурсов внутренней среды, изготовлении продукта, передаче продукта во внешнюю среду;
- г) получении ресурсов из внешней среды, мобилизации ресурсов внутренней среды, продвижении продукта во внешней среде.

6. Исходя из содержания категории, допишите возможные определения:  
«Стратегия» (воен.) - это искусство развёртывания войск к бою

«Стратегия» (эконом.) - это искусство ведения хозяйственных процессов

*Алгоритм ответа* на тест открытый – возможно считать верными несколько вариантов ответа.

## ТЕМА 2. ПРЕДПРИЯТИЕ КАК ОБЪЕКТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

2.1. Понятие и элементы предприятия.

2.2. Характеристика внешней и внутренней сред предприятия как факторов ее деятельности.

2.3. Условия для нормального функционирования предприятия в рынке.

### 2.1. Понятие и элементы предприятия.

**ПРЕДПРИЯТИЕ** - это обособленная технико-экономическая и социальная совокупность, имеющая цель - производство полезных для общества благ и включающая взаимосвязанные компоненты:

- комплекс средств и предметов труда, имеющих технологическую общность и предназначенных для производства соответствующих видов продукции или услуг;

С	27,0	21,4	0,2	0,5	С	13,5	9,0	0,2	0,2
Д	11,0	8,1	0,2	0,1	Д	15,0	9,5	0,1	0,3
Всего			1,0	1,0	Всего			1,0	1,0
Постоянные издерж, руб.			2700	2700	Постоянные издерж, руб.			800	950
Выручка от реализации, руб.			46000	46500	Выручка от реализации, руб.			4500	5000
<b>Вариант 29</b>					<b>Вариант 30</b>				
товар	Цена, руб.	VC <sub>1</sub> , руб.	Удельный вес в объеме		товар	Цена, руб.	VC <sub>1</sub> , руб.	Удельный вес в объеме	
			I	II				I	II
А	2,4	1,6	0,3	0,2	А	15,0	10,5	0,4	0,2
В	3,6	2,3	0,4	0,3	В	22,5	14,7	0,3	0,3
С	5,4	3,2	0,3	0,3	С	33,7	21,0	0,2	0,4
Д	6,0	3,5	-	0,2	Д	28,4	17,5	0,1	0,1
Всего			1,0	1,0	Всего			1,0	1,0
Постоянные издерж, руб.			3000	3600	Постоянные издерж, руб.			1900	2300
Выручка от реализации, руб.			16800	18000	Выручка от реализации, руб.			10500	12000

**Задача 5.** Рассмотреть возможность реализации решения о замене товара А на товар В.

Варианты	1		2		3		4		5	
Показатель	А	В	А	В	А	В	А	В	А	В
Цена изделия, руб.	10,0	9,5	30,0	27,1	30,0	25,0	110,0	109,5	90,0	90,0
Удельные переменные издержки, руб.	6	5,1	18,0	14,1	16,0	11,0	86,0	75,1	71,0	70,0
Время изготовления, мин.	6	5	18,0	18,0	10,0	9,0	27,0	25,0	40,0	42,0
Объем заказа, шт.		150		120		300		20		31
Варианты	6		7		8		9		10	
Показатель	А	В	А	В	А	В	А	В	А	В
Цена изделия, руб.	15,0	15,1	41,0	40,4	50,0	24,0	40,0	32,0	15,0	16,0
Удельные переменные издержки, руб.	7,0	6,9	29,0	28,0	41,4	11,9	29,0	20,4	9,1	8,3
Время изготовления, мин.	12,0	13,0	60,0	55,0	27,0	16,0	15,0	16,0	4,0	4,5
Объем заказа, шт.		300		130		1050		160		1002

В	25,0	21,4	0,4	0,3	В	21,0	17,2	0,4	0,3
С	21,0	16,2	0,2	0,3	С	30,0	22,8	0,2	0,6
Д	7,0	5,1	0,1	-	Д	17,0	14,1	0,1	-
Всего			1,0	1,0	Всего			1,0	1,0
Постоянные издерж, руб.			1700	1750	Постоянные издержки, руб.			1250	1200
Выручка от реализации, руб.			9700	10715	Выручка от реализации, руб.			9000	8900
<b>Вариант 21</b>					<b>Вариант 22</b>				
товар	Цена, руб.	VC <sub>1</sub> , руб.	Удельный вес в объеме		товар	Цена, руб.	VC <sub>1</sub> , руб.	Удельный вес в объеме	
			I	II				I	II
А	9,0	7,8	0,4	0,1	А	30,0	21,4	0,3	0,2
В	25,0	22,1	0,4	0,4	В	25,0	20,1	0,2	0,3
С	20,0	16,3	-	0,2	С	21,0	15,7	0,2	0,3
Д	14,0	11,0	0,2	0,3	Д	6,0	4,3	0,3	0,2
Всего			1,0	1,0	Всего			1,0	1,0
Постоянные издерж, руб.			1200	1300	Постоянные издержки, руб.			3000	3005
Выручка от реализации, руб.			9000	9500	Выручка от реализации, руб.			21000	22500
<b>Вариант 23</b>					<b>Вариант 24</b>				
товар	Цена, руб.	VC <sub>1</sub> , руб.	Удельный вес в объеме		товар	Цена, руб.	VC <sub>1</sub> , руб.	Удельный вес в объеме	
			I	II				I	II
А	30,0	20,4	0,1	0,2	А	12,0	8,9	0,3	0,1
В	25,0	23,1	0,5	0,3	В	6,5	4,1	0,3	0,3
С	21,0	15,8	0,2	0,5	С	14,5	8,6	0,2	0,5
Д	7,0	6,1	0,2	-	Д	20,0	18,0	0,2	0,1
Всего			1,0	1,0	Всего			1,0	1,0
Постоянные издерж, руб.			1750	1750	Постоянные издержки, руб.			2500	2500
Выручка от реализации, руб.			24000	22500	Выручка от реализации, руб.			72000	70000
<b>Вариант 25</b>					<b>Вариант 26</b>				
товар	Цена, руб.	VC <sub>1</sub> , руб.	Удельный вес в объеме		товар	Цена, руб.	VC <sub>1</sub> , руб.	Удельный вес в объеме	
			I	II				I	II
А	11,0	8,3	0,3	0,1	А	12,6	8,9	0,3	0,1
В	7,0	5,1	0,3	0,3	В	5,0	4,1	0,3	0,3
С	12,0	8,1	0,2	0,5	С	13,5	8,6	0,2	0,5
Д	21,0	14,3	0,2	0,1	Д	21,0	17,0	0,2	0,1
Всего			1,0	1,0	Всего			1,0	1,0
Постоянные издержки, руб.			2500	2400	Постоянные издержки, руб.			1300	1300
Выручка от реализации, руб.			42100	43000	Выручка от реализации, руб.			7000	7200
<b>Вариант 27</b>					<b>Вариант 28</b>				
товар	Цена, руб.	VC <sub>1</sub> , руб.	Удельный вес в объеме		товар	Цена, руб.	VC <sub>1</sub> , руб.	Удельный вес в объеме	
			I	II				I	II
А	20,0	14,5	0,3	0,1	А	6,0	4,5	0,4	0,2
В	6,0	4,1	0,3	0,3	В	9,0	6,3	0,3	0,3

- специально сформированный коллектив людей, объединенных социально-экономическими отношениями и интересами;

- экономическая система с собственным циклом воспроизводства на основе необходимых ресурсов и их оборота.

В рыночной экономике предприятие – это:

- объект гражданских правовых правоотношений – имущественный комплекс, используемый для предпринимательской деятельности;

- открытая самовосстанавливающаяся система, эффективное функционирование которой определяется ее внутренним состоянием и внешней средой;

- основная хозяйственная единица, в которой комбинируются все факторы производства и осуществляется непосредственный процесс изготовления и реализации товаров, услуг или выполнения работ.

Предприятие – это первичное звено общественного разделения труда, которое существует в форме обособленной системы технологических, социальных и организационно-экономических отношений. (Схемы 1, 2).

Предприятие как экономическая система - это искусственно организованная система, в которой элементы находятся в определенных заданных отношениях друг к другу, сгруппированы таким образом, что каждое их множество функционирует по принципам и правилам, присущим отдельной группе входящих элементов. При этом система имеет как общую, так и частные цели.

В такой экономической системе протекает организованный *человеком* целенаправленный процесс, благодаря которому происходит превращение предметов труда в полезный продукт.

Предприятие имеет совокупность целей, которые имеют двойственный характер:

- по результатам деятельности получить средства для собственного функционирования и развития (прибыль, максимальную прибыль) - непосредственная цель и побудительный мотив для организации деятельности;

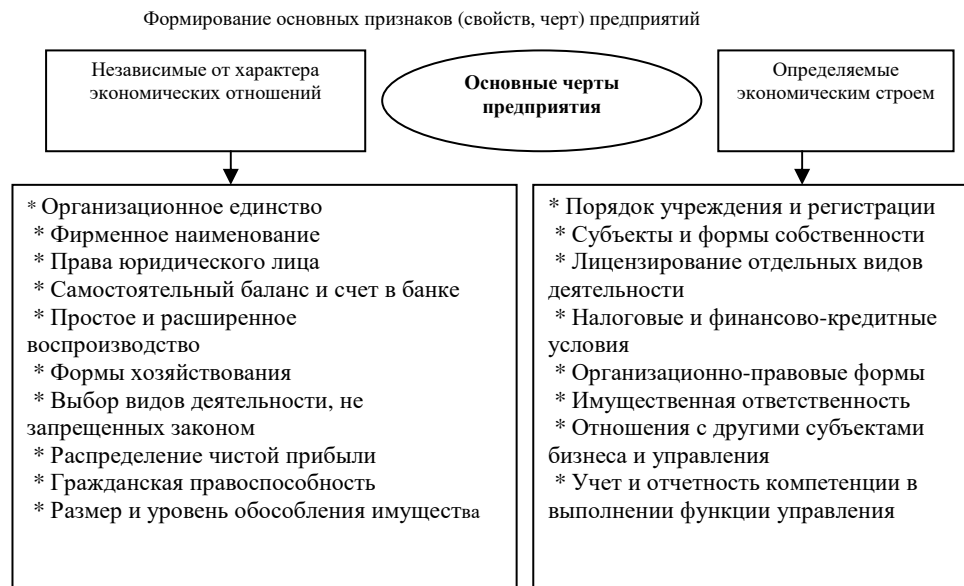
- своим товаром, услугой соответствовать потребностям общества, потребителя.

Эти принципы взаимосвязаны - без удовлетворения спроса на товар, услугу невозможно получить прибавочный продукт.

Схема 1



Схема 2



Вариант 11					Вариант 12				
товар	Цена, руб.	VC <sub>1</sub> , руб.	Удельный вес в объеме		товар	Цена, руб.	VC <sub>1</sub> , руб.	Удельный вес в объеме	
			I	II				I	II
A	12,0	8,4	0,4	0,1	A	14,0	10,4	0,3	0,2
B	6,0	4,2	0,4	0,3	B	8,0	7,2	0,2	0,3
C	14,5	8,5	-	0,1	C	14,5	8,5	0,2	0,3
D	20,0	14,0	0,2	0,5	D	20,0	14,0	0,3	0,2
Всего			1,0	1,0	Всего			1,0	1,0
Постоянные издерж, руб.			1650	1650	Постоянные издержки руб.			2500	2500
Выручка от реализации,			7000	7100	Выручка от реализации руб.			10000	10500
Вариант 13					Вариант 14				
товар	Цена, руб.	VC <sub>1</sub> , руб.	Удельный вес в объеме		товар	Цена, руб.	VC <sub>1</sub> , руб.	Удельный вес в объеме	
			I	II				I	II
A	12,0	8,4	0,1	0,5	A	10,0	5,4	0,3	0,1
B	6,0	4,2	0,5	0,3	B	4,0	3,2	0,3	0,3
C	14,5	8,5	0,2	0,2	C	10,5	7,5	0,2	0,5
D	20,0	14,0	0,2	-	D	20,0	14,0	0,2	0,1
Всего			1,0	1,0	Всего			1,0	1,0
Постоянные издерж, руб.			1500	1500	Постоянные издержки руб.			1650	1700
Выручка от реализации,			5500	5000	Выручка от реализации руб.			6000	6400
Вариант 15					Вариант 16				
товар	Цена, руб.	VC <sub>1</sub> , руб.	Удельный вес в объеме		товар	Цена, руб.	VC <sub>1</sub> , руб.	Удельный вес в объеме	
			I	II				I	II
A	12,0	8,4	0,3	0,1	A	15,0	10,3	0,3	0,2
B	6,0	4,2	0,3	0,3	B	21,0	17,4	0,2	0,3
C	14,5	8,5	0,2	0,5	C	30,0	22,8	0,3	0,5
D	20,0	14,0	0,2	0,1	D	17,0	14,1	0,2	-
Всего			1,0	1,0	Всего			1,0	1,0
Постоянные издерж, руб.			3000	3000	Постоянные издержки, руб.			1300	1300
Выручка от реализации,			9500	9800	Выручка от реализации,			8000	8000
Вариант 17					Вариант 18				
товар	Цена, руб.	VC <sub>1</sub> , руб.	Удельный вес в объеме		товар	Цена, руб.	VC <sub>1</sub> , руб.	Удельный вес в объеме	
			I	II				I	II
A	9,0	8,0	0,3	0,1	A	30,0	21,0	0,3	0,1
B	27,0	22,0	0,3	0,3	B	25,0	20,1	0,3	0,4
C	20,0	16,1	-	0,5	C	21,0	16,3	0,2	0,5
D	15,0	11,0	0,4	0,1	D	7,0	3,1	0,2	-
Всего			1,0	1,0	Всего			1,0	1,0
Постоянные издерж, руб.			1300	1300	Постоянные издерж, руб.			2005	2005
Выручка от реализации, руб.			11000	11300	Выручка от реализации, руб.			24000	23000
Вариант 19					Вариант 20				
товар	Цена, руб.	VC <sub>1</sub> , руб.	Удельный вес в объеме		товар	Цена, руб.	VC <sub>1</sub> , руб.	Удельный вес в объеме	
			I	II				I	II
A	30,0	20,0	0,3	0,4	A	14,0	10,3	0,3	0,1

Вариант 3					Вариант 4				
товар	Цена, руб.	VC <sub>1</sub> , руб.	Удельный вес в объеме		товар	Цена, руб.	VC <sub>1</sub> , руб.	Удельный вес в объеме	
			I	II				I	II
A	12,0	8,5	0,3	0,5	A	22,0	18,0	0,3	0,1
B	7,0	6,0	0,3	0,3	B	9,0	7,4	0,2	0,3
C	15,5	8,5	0,2	0,1	C	9,3	5,8	0,3	0,5
Д	22,0	15,0	0,2	0,1	Д	29,0	24,0	0,2	0,1
Всего			1,0	1,0	Всего			1,0	1,0
Постоянные издерж, руб.			1000	1000	Постоянные издержки руб.			1600	1600
Выручка от реализации,			7000	7200	Выручка от реализации руб.			7000	7200
Вариант 5					Вариант 6				
товар	Цена, руб.	VC <sub>1</sub> , руб.	Удельный вес в объеме		товар	Цена, руб.	VC <sub>1</sub> , руб.	Удельный вес в объеме	
			I	II				I	II
A	12,0	8,4	0,3	0,3	A	10,0	8,4	0,3	0,2
B	6,0	4,2	0,3	0,1	B	6,0	4,2	0,2	0,3
C	14,5	8,5	0,2	0,5	C	14,5	8,5	0,3	0,5
Д	20,0	14,0	0,2	0,1	Д	20,0	14,0	0,2	-
Всего			1,0	1,0	Всего			1,0	1,0
Постоянные издерж, руб.			2200	2200	Постоянные издержки руб.			1700	1700
Выручка от реализации,			8500	8700	Выручка от реализации руб.			6000	5500
Вариант 7					Вариант 8				
товар	Цена, руб.	VC <sub>1</sub> , руб.	Удельный вес в объеме		товар	Цена, руб.	VC <sub>1</sub> , руб.	Удельный вес в объеме	
			I	II				I	II
A	10,0	9,0	0,3	0,1	A	12,0	8,4	0,3	0,1
B	6,7	4,5	0,3	0,3	B	6,5	4,6	0,3	0,4
C	14,3	8,5	-	0,5	C	14,5	8,5	0,2	0,5
Д	20,0	14,0	0,4	0,1	Д	20,0	14,0	0,2	-
Всего			1,0	1,0	Всего			1,0	1,0
Постоянные издерж, руб.			3000	3000	Постоянные издержки руб.			2500	2500
Выручка от реализации,			12200	12500	Выручка от реализации руб.			8700	9100
Вариант 9					Вариант 10				
товар	Цена, руб.	VC <sub>1</sub> , руб.	Удельный вес в объеме		товар	Цена, руб.	VC <sub>1</sub> , руб.	Удельный вес в объеме	
			I	II				I	II
A	11,0	8,4	0,3	-	A	12,6	8,6	0,3	0,1
B	6,0	4,2	0,4	0,3	B	5,0	4,0	0,5	0,3
C	14,5	8,5	0,2	0,5	C	13,5	8,5	0,2	0,4
Д	20,0	14,0	0,1	0,2	Д	21,0	14,0	-	0,2
Всего			1,0	1,0	Всего			1,0	1,0
Постоянные издерж, руб.			1700	1750	Постоянные издержки руб.			1200	1300
Выручка от реализации,			6500	6000	Выручка от реализации руб.			5000	5500

## 2.2. Характеристика внешней и внутренней сред предприятия как факторов ее деятельности.

*Предприятие* функционирует в совокупности экономических субъектов в условиях макроокружения - среде, которая сильно дифференцирована и определяет «правила игры», «правила поведения» предприятия. Учитывать возможное и реально складывающееся влияние среды – неперемное условие нормального функционирования предприятия.

Среда подразделяется на *внешнюю* и *внутреннюю*.

*Внешняя (макросреда и микросреда)* – это силы, субъекты, отношения и организации - факторы, действующие вне предприятия.

Под *макросредой* понимается:

- социальная - население, его структура, уровень роста, снижение (рост) предложения рабочей силы, возрастная структура, национальные особенности и занятия;

- государственная (политическая) - политические цели и задачи;

- правовая - юридические рамки, которые формируются и действуют, изменяются;

- технологическая - уровень научно-технического развития, качественный состав технологии, товаров.

- экономическая - принципы отношений между субъектами экономики, денежная система, ее состояние, уровень занятости (безработицы), налоговые условия;

- организационно-техническая среда - институты организующие взаимоотношения между предприятиями (банки, биржи, реклама, конторы по трудоустройству);

- экологическая среда

Под *микросредой* понимается совокупность наиболее близкого окружения предприятия:

- конкуренты, выпускающие аналогичную продукцию;

- поставщики сырья и комплектующих;

- потребители - покупатели;

- потенциальные производители вашего товара;

- производители товара-заменителя для вас.

*Внутренняя среда* предприятия - среда, в которой осуществляется деятельность предприятия, она предполагает выполнение функций:

- финансовой - обеспечение финансовыми ресурсами;

- кадровой - обеспечивает ресурсами;
- организационно-управленческой - организация направлений процесса;
- производственной - обеспечение процесса создания продукта;
- маркетинговой - выявление потребностей микро- и макро сред;
- исследовательской.

**Внутренняя среда** предприятия – это ее структура, взаимосвязи, взаимоотношения совокупности функциональных структур между входящими элементами, влияющие на вырабатываемые решения по деятельности предприятия.

**Внутренняя среда** предприятия - важная система, которая определяет ее возможности. При этом на первое место выходит совокупность имеющихся ресурсов. В теории экономической оценки предприятия в условиях рынка рассматривается достаточно специальная классификация ресурсов.

Так, наряду с традиционными ресурсами - имеющиеся трудовые, материальные, финансовые, технологические, технические ресурсы выводятся к оценке информационные, организационные и управленческие ресурсы.

Трудовые ресурсы - численность, качество (квалификация, опыт работы на предприятии, стаж, возраст, уровень образования, известность и способность к обновлению), динамика изменений кадров (людей), которые могут выполнять производительные действия.

Материальные ресурсы - продукция (товар) данного предприятия (его полезность, значимость, уровень производства и реализации, спрос, жизненный этап, уровень сменяемости товаров и др.) и запасы материалов, комплектующих и др., динамика их изменения, нужных для организации деятельности.

Финансовые ресурсы - денежные средства, имеющиеся в наличии в различных формах (уровень ликвидности и платежеспособности, устойчивости), динамика их изменения.

Технологические ресурсы - наличие реализованных и потенциальных технологий для деятельности, динамика их расширения.

Технические ресурсы - уровень средств труда, приспособлений, уровень гибкости объемов деятельности, сменяемость деятельности.

Информационные ресурсы - объем и качество информации о деятельности предприятия, его месте в рыночном сегменте, среде в целом, уровень доступности информации о предприятии и его

6. Цена дополнительного заказа*, руб./%	-15%	17,0	25,0	24,0	35,0	-24%	-17%	36,0	43,0	28,0
7. Дополнительный объем производства, шт	160	150	200	40	150	100	300	100	400	100
<b>Варианты</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
<b>Показатель</b>										
1. Объем первоначального заказа, шт	800	600	1800	500	750	600	350	800	1300	250
2. Цена первоначального объема, руб.	15	160	35	70	25	26	205	25	40	150
3. Удельные переменные издержки, руб.	11,0	143	27	42	15	13,2	180	18,1	28,3	112
4. Постоянные издержки, тыс. руб.	1,2	6,2	11,4	10	4	7	4,1	4	7,2	6
5. Изменение первоначального заказа, %	-10	-15	-15	-20	-20	-15	-12	-20	-10	-5
6. Цена дополнительного заказа*, руб./%	-20%	150,0	30,0	-28%	-28%	21,0	-10%	-20%	30,0	125,0
7. Дополнительный объем производства, шт	130	120	400	400	100	80	75	160	200	90

\*Цена дополнительного заказа приведена либо в рублях, либо указано на сколько процентов она ниже цены единицы основного заказа.

**Задача 4.** Определить экономически выгодную для предприятия структуру товарной продукции.

Вариант 1					Вариант 2				
товар	Цена, руб.	VC <sub>1</sub> , руб.	Удельный вес в объеме		товар	Цена, руб.	VC <sub>1</sub> , руб.	Удельный вес в объеме	
			I	II				I	II
A	6,0	3,5	0,3	0,1	A	12,0	8,4	0,1	0,1
B	12,0	6,9	0,3	0,3	B	6,0	4,2	0,3	0,3
C	14,3	7,9	0,2	0,5	C	14,5	8,5	0,2	0,5
D	20,0	13,0	0,2	0,1	D	20,0	14,0	0,4	0,1
Всего			1,0	1,0	Всего			1,0	1,0
Постоянные издержки, руб.			1200	1250	Постоянные издержки руб.			1200	1200
Выручка от реализации, руб.			5600	6000	Выручка от реализации			5500	6000



**Задача 3.** Обоснуйте целесообразность ценовой стратегии низких цен на дополнительный заказ, если первоначальный заказ не будет востребован по объему.

Показатель \ Варианты	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Объем первоначального заказа, шт	500	500	400	1000	400	550	1000	300	600	1500
2. Цена первоначального объема, руб	25	26	300	15	154	160	31	200	210	30
3. Удельные переменные издержки, руб.	12	12,7	180	13	135	145	16,1	121	190	20,0
4. Постоянные издержки, тыс. руб	5,1	6	44	1,0	6,0	6,0	3,0	14	6,1	3,1
5. Изменение первоначального заказа, %	-21	-20	-15	-10	-15	-20	-22	-10	-15	-23
6. Цена дополнительного заказа*, руб./%	14,0	20,0	250,0	-10%	-5%	-7%	-58%	-25%	-7%	-34%
7. Дополнительный объем производства, шт	300	100	150	120	140	100	210	70	125	600
Показатель \ Варианты	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1. Объем первоначального заказа, шт	600	700	1000	2000	400	500	450	750	1300	800
2. Цена первоначального объема, руб.	20	25	32	35	47	46	90	50	50	40
3. Удельные переменные издержки, руб.	15	16	24	28	32	33	61	34	44	22
4. Постоянные издержки, тыс. руб.	2,17	3,9	5,9	11,3	3,3	5	10	3	6,9	6
5. Изменение первоначального заказа, %	-8	-22	-15	-16	-12	-15	-26	-20	-15	-9

конкурентах, уровень автоматизации информационных потоков, подготовленность кадров к обработке информации.

Организационные ресурсы - уровень организации деятельности (структура предприятия, скорость прохождения орг. решений, уровень организации подготовительных работ).

Управленческие ресурсы - способность к разработке и принятию оперативных и стратегических решений у руководства предприятия и исполнителей различного уровня, скорость обработки информации как внутренней, так и внешней.

Для отдельного предприятия значимость различных групп ресурсов не одинакова в силу специфики деятельности, среды (включая характеристики общеэкономической среды). При изучении ресурсов предприятия в каждом случае составляется документация, позволяющая отразить имеющиеся возможности и выявить наиболее сложные аспекты. Если исследователь анализирует несколько предприятий, то ему следует оценивать однотипную совокупность данных.

В практике используют различные методы оценки потенциала предприятия (составляют ресурсную таблицу с приемлемой шкалой (бальную, фиксирующую наличие/отсутствие, др.).

### 2.3. Условия для нормального функционирования предприятия в рынке.

Условия для нормального функционирования предприятия:

- 1) Соответствие характеристик предприятия условиям внешней среды:
  - способность к выявлению актуальных потребностей внешней среды;
  - способность к анализу конъюнктуры среды;
  - способность к выдвиганию конкурентоспособных идей;
  - способность к обеспечению относительной независимости предприятия от изменений среды через гибкость действий;
  - способность руководителей к анализу ситуации на различных уровнях проблем - от текущих до стратегических;
- 2) Условия совершенствования хозяйственного потенциала:
  - способность обеспечить внутреннюю гибкость предприятия;
  - способность обеспечить высокий уровень конкурентоспособности продукции;
  - способность обеспечить выпуск товара в объемах спроса;

- способность обеспечить разработку стратегии.

Для нормального протекания процесса нужны:

- организационная сложность;
- инфраструктура.

Организационная сложность:

1) соединение средств, предметов труда, личностных элементов системы в оптимальных пропорциях - *производственная структура*;

2) соединение средств и методов организации деятельности и процесса управления деятельностью - *организационная структура управления*;

Инфраструктура - подсистема обеспечения нормального хода процесса (подсистема материального снабжения, система коммуникаций, система информации, культурное и материальное обслуживание).

Для успешной деятельности предприятию необходимы:

- \* оперативное и стратегическое управление;
- \* сосредоточение на исследовании закономерностей развития предприятия

### Заключение

Предприятие имеет свое предназначение, свои цели, производственный профиль или направления деятельности предприятия. Оно формируется в условиях определенного состояния внешней среды, которая оказывает сильное влияние на выбор направления деятельности: спрос, формирование внутренних возможностей. Следовательно, всегда существует проблема определения совокупности действий предприятия, которая позволит добиться успеха - *стратегии*.

### Литература

1. Артур А. Томпсон, Маргарет Питерс, Джон Гэмбл, А. Д. Стрикленд III. Стратегический менеджмент. Создание конкурентного преимущества. 19 изд.– Москва: Вильямс, 2015.– 592 с.
2. Велеско Е.И., Неправский А.А. Стратегический менеджмент.– Минск: Мисанта, 2015.– 348 с.
3. Грант Р. Современный стратегический анализ. с англ. И.И.Малковой, под ред. В.Н.Фунтова - 7 изд.– СПб.: Питер, 2012.– 537 с.
4. Александрова А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013.-544 с.
5. Баринов В.А. Стратегический менеджмент: Учебник / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013.-285 с.

**Задача 2.** Определить возможности предприятия обеспечить планируемый суммарный уровень прибыли, если:

Показатель \ Варианты	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Мощность предприятия, тыс. шт./год	5	9,2	4,7	8,3	6,4	11	11,3	11,1	12	12
2. Ориентировочная рыночная цена единицы, руб.	45	45	43	45	46,1	38	39	36	54	50
3. Удельные переменные издержки, руб.	38,4	38,7	36	37,1	38,9	27,3	29,1	24,6	36	38
4. Постоянные издержки, тыс. руб.	17,3	17,4	17,1	18	17,6	28,5	28,5	27,1	21,4	21,4
5. Плановая прибыль, тыс. руб.	15	28	14	29	25	30	35	35	40	41
Показатель \ Варианты	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1. Мощность предприятия, тыс. шт./год	4	6,1	21	4,2	40,0	29,0	25,0	15,0	7,4	6,5
2. Ориентировочная рыночная цена единицы, руб.	32	32	34	4,2	3,8	3,9	4,5	3,9	6,7	7,0
3. Удельные переменные издержки, руб.	21,4	21,4	23,4	2,9	3	3	2,4	2,6	3,1	2,9
4. Постоянные издержки, тыс. руб.	16	15	19	3,2	14	13	12	11	13,2	15
5. Плановая прибыль, тыс. руб.	22	24	34	1,5	15	11	14	2,3	4,1	4,5
Показатель \ Варианты	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1. Мощность предприятия, тыс. шт./год	8,0	7,1	25	7,2	6,4	6,5	9,4	7,6	8,4	7,5
2. Ориентировочная рыночная цена единицы, руб.	46	46	44	46	47,1	39	40	37	55	51
3. Удельные переменные издержки, руб.	38,4	38,7	36	37,1	38,9	27,3	29,1	24,6	36	38
4. Постоянные издержки, тыс. руб.	17,3	17,4	17,1	18	17,6	28,5	28,5	27,1	21,4	21,4
5. Плановая прибыль, тыс. руб.	32	12	35	35	25	14	11	17	19	22

**Задания для самостоятельной работы  
по дисциплине «Стратегия предприятия»  
для студентов специальности «Экономика предприятия»**

**Задача 1.** Обосновать решение об объемах производства товара с учетом рыночного спроса и целесообразности для предприятия:

<b>Показатель \ Варианты</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
1. Мощность предприятия, тыс шт./год	21,3	25	24	44	50	10	75	50	50	15
2. Цена единицы продукции, руб.	8,2	10	12	22	10	27	103	150	140	16
3. Удельные переменные издержки, руб.	6	6	9,4	17	6,5	19	91	130	125	12,1
4. Постоянные издержки, тыс. руб.	25	27	11	120	85	78	170	100	94	50
<b>Показатель \ Варианты</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
1. Мощность предприятия, тыс шт./год	40	30	40	45	25	15	60	30	60	25
2. Цена единицы продукции, руб.	30	30	23	150	16	20	140	140	22	7,3
3. Удельные переменные издержки, руб.	22	24	15	132	10	15,3	125	131	17	6
4. Постоянные издержки, тыс. руб.	61	100	98	100	41	24,1	383	250	129	29,4
<b>Показатель \ Варианты</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
1. Мощность предприятия, тыс шт./год	20	20	40	25	40	50	55	75	40	50
2. Цена единицы продукции, руб.	10	12	150	15	22	140	140	100	23	10
3. Удельные переменные издержки, руб.	6,3	9,7	131	10	17,1	127	126	90	15,1	7
4. Постоянные издержки, тыс. руб.	60	41	170	42	120	200	284	360	178	58

**Тесты по теме 2**

- Предприятие как объект стратегического процесса управления это:
  - а) сложность, встроенная во внешний мир;
  - б) совокупность ресурсов и целей;
  - в) организованный механизм создания товара;
  - г) обособленная технико-экономическая система, производящая общественные блага.
- Предприятие это:
  - а) комплекс средств и предметов труда, специальный коллектив, система с собственным циклом воспроизводства;
  - б) комплекс средств и предметов труда, технология, специальный коллектив;
  - в) специальный коллектив, технология, взаимосвязи между целями и результатами;
  - г) экономическое соединение факторов производства для создания благ, система с собственным циклом воспроизводства, технология.
- Предприятие это:
  - а) комплекс средств и предметов труда, технология, экономические интересы;
  - б) технология, экономическое соединение факторов производства для создания благ, взаимосвязи между целями и результатами;
  - в) комплекс средств и предметов труда, специальный коллектив, система с собственным циклом воспроизводства;
  - г) система с собственным циклом воспроизводства, взаимосвязи между целями и результатами, комплекс средств и предметов труда.
- К основным признакам предприятия, не зависящим от характера экономических отношений, относятся:
  - а) организационное единство;
  - б) налоговые условия;
  - в) порядок учреждения и регистрации;
  - г) лицензирование отдельных видов деятельности;
  - д) имущественная ответственность.
- К основным признакам предприятия, не зависящим от характера экономических отношений, не относятся:

- а) организационное единство;
- б) права юридического лица;
- в) распределение чистой прибыли;
- г) размер и уровень обособления имущества;
- д) имущественная ответственность.

6. К основным признакам предприятия, не зависящим от характера экономических отношений, относятся:

- а) субъекты и формы собственности;
- б) распределение чистой прибыли;
- в) имущественная ответственность;
- г) лицензирование отдельных видов деятельности;
- д) кредитные условия.

7. К основным признакам предприятия, не зависящим от характера экономических отношений, не относятся:

- а) простое и расширенное воспроизводство;
- б) распределение чистой прибыли;
- в) формы хозяйствования;
- г) лицензирование отдельных видов деятельности;
- д) гражданская правоспособность.

8. К основным признакам предприятия, определяемым экономическим строем, относятся:

- а) организационное единство;
- б) порядок учреждения и регистрации;
- в) права юридического лица;
- г) формы хозяйствования;
- д) гражданская правоспособность.

9. К основным признакам предприятия, определяемым экономическим строем, не относятся:

- а) налоговые условия;
- б) порядок учреждения и регистрации;
- в) организационно-правовые формы;
- г) формы хозяйствования;
- д) имущественная ответственность.

### Список литературы

1. Артур А. Томпсон, Маргарет Питерс, Джон Гэмбл, А. Д. Стрикленд III. Стратегический менеджмент. Создание конкурентного преимущества. 19 изд.– Москва: Вильямс, 2015.– 592 с.
2. Велесько Е.И., Неправский А.А. Стратегический менеджмент.– Минск: Мисанта, 2015.– 348 с.
3. Александрова А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013.-544 с.
4. Баринов В.А. Стратегический менеджмент: Учебник / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013.-285 с.
5. Грант, Роберт М. Современный стратегический анализ: учеб. для слушателей, обуч. по прогр. "Мастер делового администрирования" / Роберт Грант; [пер. с англ. И.И.Малковой, под ред. В.Н.Фунтова]. - 7-е изд. - СПб.: Питер, 2012. - 537 с.
6. Юданов А.Д. Конкуренция: теория и практика - М.: ГНОМ и Д, 2001, 304 с.
7. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. – М.: Вильямс, 2013. – 928 с.
8. Портер М. Конкурентная стратегия. – М.: Альпина Бизнес-бук, 2009. – 301 с.
9. Экономическая стратегия предприятия: Учебное пособие/ Под ред. засл. деят. науки РФ, д.э.н., проф. А.П.Градова. – 2-е изд., испр. и доп. – СПб.: Специальная Литература, 1999, с. 206-291, 301-338, 373-375.
10. Шилков В.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.И. Шилков. – М.: Форум, 2013. – 304 с. Тебекин А.В. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / А.В. Тебекин. – М.: Юрайт, 2012. – 320 с.
11. Забелин П.В. Основы стратегического управления. — М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2007. — 451 с.

30. Особенности разработки и реализации стратегии внешнеэкономической деятельности
31. Особенности конкуренции между предприятием и потенциальным производителем товара.
32. Особенности конкуренции за поставщиков сырья.
33. Особенности конкуренции между производителями аналогичного товара.
34. Характеристика пионерской позиции предприятия.
35. Характеристика коммутантной позиции предприятия.
36. Характеристика пациентной позиции предприятия.
37. Характеристика виолентной позиции предприятия.
38. Движущие силы конкуренции.
39. Модель конкуренции М.Портера.
40. Сущность конкуренции как экономической категории.

10. К основным признакам предприятия, определяемым экономическим строем, относятся:

- а) субъекты и формы хозяйствования;
- б) распределение чистой прибыли;
- в) простое и расширенное воспроизводство;
- г) размер и уровень обособления имущества;
- д) гражданская правоспособность.

11. К основным признакам предприятия, определяемым экономическим строем, не относятся:

- а) простое и расширенное воспроизводство;
- б) отношения с другими субъектами бизнеса и управления;
- в) субъекты и формы хозяйствования;
- г) организационно-правовые формы;
- д) финансово-кредитные условия.

12. Побудительный мотив для организации деятельности это:

- а) соответствовать потребностям общества;
- б) получить по результатам деятельности средства для функционирования и развития;
- в) соединить факторы производства для создания материальных благ;
- г) реализация результатов производства в целях удовлетворения потребностей.

13. Совокупность основных целей предприятия это:

- а) соединение факторов производства для создания материальных благ, совершенствование хозяйственного потенциала;
- б) получение средств для функционирования и развития, соответствие продукции (услуг) потребностям общества;
- в) соответствие продукции (услуг) потребностям общества, обеспечение высокой конкурентоспособности продукции;
- г) совершенствование хозяйственного потенциала, соответствие продукции (услуг) потребностям общества;
- д) обеспечение высокой конкурентоспособности продукции, получение средств для функционирования и развития.

14. К частным условиям нормального функционирования предприятия относятся:

- а) способность к анализу конъюнктуры среды;

- б) уровень организации деятельности;
- в) уровень гибкости объемов деятельности;
- г) соединение факторов производства для создания материальных благ;
- д) отсутствие экономических субъектов, производящих аналогичную продукцию.

15. К частным условиям нормального функционирования предприятия относятся:

- а) размер и уровень обособления имущества;
- б) уровень организации деятельности;
- в) уровень гибкости объемов деятельности;
- г) способность обеспечить выпуск продукции в объемах спроса;
- д) отсутствие экономических субъектов, производящих аналогичную продукцию.

16. К частным условиям нормального функционирования предприятия относятся:

- а) имущественная ответственность;
- б) способность к анализу конъюнктуры среды;
- в) наличие внешних возможностей и времени;
- г) анализ внешней и внутренней среды;
- д) налоговые и финансово-кредитные условия.

17. К частным условиям нормального функционирования предприятия относятся:

- а) способность к выявлению актуальных проблем;
- б) размер и уровень обособления имущества;
- в) наличие внешних возможностей и времени;
- г) анализ внешней и внутренней среды;
- д) уровень организации деятельности.

18. К частным условиям нормального функционирования предприятия относятся:

- а) налоговые и финансово-кредитные условия;
- б) уровень гибкости объемов деятельности;
- в) наличие внешних возможностей и времени;
- г) анализ внешней и внутренней среды;
- д) способность обеспечить разработку стратегии.

### Вопросы для самоконтроля по курсу «Стратегия предприятия»

1. Определение и сущность стратегии предприятия.
2. Отличия долгосрочного плана и стратегии предприятия.
3. Предприятие как объект, стратегического управления.
4. Подходы к оценке уровня полезности стратегии.
5. Сущность миссии предприятия (рассмотрите на примерах).
6. Характеристика и взаимосвязь составляющих экономической стратегии.
7. Задачи стратегического планирования.
8. Аспекты стратегического анализа внешней среды предприятия.
9. Аспекты стратегического анализа внутренней среды.
10. Индикаторы экономической безопасности предприятия.
11. Позиционирование предприятия как подход к стратегическому планированию.
12. Цели стратегии: общие, локальные.
13. Стратегии, реализуемые во внешней среде.
14. Сформулируйте принципы эффективности распределения ресурсов.
15. Какие условия конкуренции могут стимулировать стратегию низких издержек.
16. Сущность и задачи стратегии на рынке ценных бумаг.
17. Цели, задачи, аспекты стратегического снижения производственных издержек.
18. Параметры стратегических зон хозяйствования.
19. Цели, задачи, аспекты товарной стратегии.
20. Факторы, определяющие стратегии на рынке ресурсов.
21. Факторы, влияющие на выбор ценовой стратегии.
22. Стратегия товарная как основа развития деятельности.
23. Ценовые стратегии: особенности разработки и реализации.
24. Ценовая стратегия: виды.
25. Что включает процесс разработки стратегии снижения издержек.
26. Охарактеризуйте направления инвестиционной стратегии.
27. Особенности разработки стратегии управление персоналом.
28. Особенности разработки стратегии кредитования деятельности.
29. Принципы разработки стратегии по ценным бумагам.

- 4) степень риска при принятии данной стратегической альтернативы к реализации;
- 5) возможную реакцию на выбранную стратегию со стороны различных внешних и внутренних стейкхолдеров;
- 6) все факторы.

### **Литература**

1. Артур А. Томпсон, Маргарет Питереф, Джон Гэмбл, А. Д. Стрикленд III. Стратегический менеджмент. Создание конкурентного преимущества. 19 изд.– Москва: Вильямс, 2015.– 592 с.
2. Велесько Е.И., Неправский А.А. Стратегический менеджмент.– Минск: Мисанта, 2015.– 348 с.
3. Грант Р. Современный стратегический анализ. 7 изд.– СПб.: Питер, 2012.– 544 с.
4. Александрова А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013.-544 с.
5. Баринов В.А. Стратегический менеджмент: Учебник / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013.-285 с.
6. Ветрова Н.М. Система технологий управления реализацией стратегии предприятия. /Н.М. Ветрова, О.Л.Рывкина // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Экономика и управление. — Вып. Том 1 (70). - 2015 - №4.- С. 108–115.
7. Юданов А.Д. Конкуренция: теория и практика - М.: ГНОМ и Д, 2001, 304 с.
8. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. – М.: Вильямс, 2013. – 928 с.
9. Портер М. Конкурентная стратегия. – М.: Альпина Бизнес-бук, 2009. – 301 с.
10. Экономическая стратегия предприятия: Учебное пособие/ Под ред. засл. деят. науки РФ, д.э.н., проф. А.П.Градова. – 2-е изд., испр. и доп. – СПб.: Специальная Литература, 1999, с. 206-291, 301-338, 373-375.

## **ТЕМА 3. СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ЭЛЕМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ**

- 3.1. Сущность, определение стратегии как элемента управления.
- 3.2. Принципы управления на базе стратегии.
- 3.3. Проблематика и уровни экономической стратегии.

### **3.1. Сущность, определение стратегии как элемента управления**

Учитывая материал, рассмотренный в теме 2, при осуществлении деятельности необходимо иметь четкие представления о собственных действиях в рамках целей.

**Стратегия** определяется теоретиками и практиками управления по-разному, как:

- ❖ общий, всесторонний план достижения целей;
- ❖ процесс, имеющий особенности разработки и реализации;
- ❖ продуманные долговременные задачи, поставленная цель;
- ❖ позиция на рынке через показания деятельности;
- ❖ направление развития предприятия в соответствии с поставленной целью, а также совокупность ограничений;
- ❖ цель управления;
- ❖ философия предприятия при упоре на человеческий потенциал как основу предприятия;
- ❖ шаблон, набор правил, которыми руководствуются при выборе решения;
- ❖ элемент самосознания;
- ❖ стержень, вокруг которого группируются все виды хозяйственной деятельности.

#### **Обобщим, стратегия**

- даёт определение основных направлений и путей достижения долговременных целей выживания через реализацию приоритетов;
- есть способ установления взаимодействий и внешней среды;
- формируется на общей, неполной информации;
- постоянно уточняется;
- имеет сложную структуру, т.е. «стратегический набор»;
- есть основа стратегических планов;

- есть инструмент достижения интеграции;
- есть основной элемент деятельности высшего управления;
- даёт возможность создать эффективные мотивации;

#### Но стратегия

- не даёт быстрого результата;
- не даёт 100% предположения будущего;
- не обеспечивает 100% продаж товаров и выполнения планов;

#### Не нужно, чтобы стратегия

- была строгим сводом, не изменяемым;
- была перечнем стандартных форм и документом;
- была объединением товарных и других планов;
- большой;
- идеями только высшего звена;
- противоречила здравому смыслу;

#### Факторы влияющие на сущность стратегии:

- потребности клиентов;
- наличие возможностей и времени на внедрение планов;
- наличие необходимых ресурсов;
- возможности использования собственных и привлечённых капиталовложений;
- уровень технологий;
- тип и масштаб использования информации;
- кадровый потенциал.

### 3.2. Принципы управления на базе стратегии

#### Принципы управления на базе стратегии.

##### 1. Принцип научно-аналитического предвидения и разработки стратегии.

Для разработки стратегии недостаточно лишь пожеланий, необходим анализ предшествующей деятельности, общей ситуации и динамики изменений. Необходим прогноз или сценарий развития как организации, так и внешних условий.

##### 2. Принцип учета и согласования внешних и внутренних факторов развития организации.

Развитие определяется как внешними, так и внутренними факторами. Стратегические решения, основанные лишь на учете внешних

- 1) Стратегия маркетинга;
- 2) Стратегия роста;
- 3) Финансовая стратегия
- 4) Стратегии интернационализации;
- 5) Производственная стратегия;
- 6) Стратегия лидера;
- 7) Стратегия реструктуризации;
- 8) Стратегия стимулирования персонала.

13. Какие из перечисленных ниже стратегий характеризуют направления возможного развития предприятия

- 1) Стратегия интернационализации;
- 2) Общекорпоративные стратегии;
- 3) Долгосрочная стратегия;
- 4) Стратегия диверсифицированного роста;
- 5) Стратегия снижения себестоимости;
- 6) Стратегия интенсивного роста;
- 7) Стратегия в отраслях на стадии стагнации или спада;
- 8) Стратегия захвата свободного рынка (сегмента рынка).
- 9) Стратегия интеграционного роста.

14. В рамках какой стратегии утверждаются деловые принципы функционирования предприятия в различных отраслях и направлениях бизнеса

- 1) Корпоративной
- 2) Деловой
- 3) Функциональной.

15. Какие стратегии направлены на улучшение конкурентной позиции компании на каждом из рынков посредством развития и укрепления ее конкурентных преимуществ.

- 1) Корпоративная
- 2) Деловая
- 3) Функциональная.

16. Какие факторы следует учитывать при оценке выбранной стратегии:

- 1) стратегические факторы, полученные в результате SWOT – анализа;
- 2) возможность обеспечения выполнения ранее поставленных целей, соответствие миссии компании;
- 3) взаимосвязь функциональных стратегий, поддерживающих данную стратегическую альтернативу;



- 1) пересмотр стратегий концентрации;
- 2) диверсификация;
- 3) горизонтальная интеграция или слияние;
- 4) сокращение;
- 5) вертикальная интеграция;
- 6) ликвидация.

9. Какие из следующих факторов могут влиять на выбор стратегии:

- 1) наличие финансовых ресурсов;
- 2) отношение высшего руководства к риску;
- 3) обязательства по предыдущим стратегиям;
- 4) личные симпатии и антипатии руководителей;
- 5) все перечисленные факторы.

10. Какие стратегии может выбирать предприятие, имеющая сильные конкурентные позиции, при медленном росте рынка:

- 1) совместное предприятие в новой области;
- 2) концентрическая диверсификация;
- 3) горизонтальная интеграция или слияние;
- 4) сокращение;
- 5) вертикальная интеграция;
- 6) конгломератная диверсификация.

11. В чем сущность подхода к разработке стратегии (по А. Томпсону), основанного на конкуренции

- 1) Руководитель выступает в роли главного стратега – архитектора, имеющего решающий голос при анализе, формировании альтернатив и определении основных стратегий;
- 2) Руководитель делегирует почти весь объем работ подчиненным, чаще – специальным плановым или другим отделам, при этом, сводя процесс разработки стратегий к такой же работе, как, например, планирование текущей деятельности.
- 3) Руководитель совместно с плановыми службами формулирует стратегию, используя помощь будущих ключевых исполнителей.
- 4) Поощрение всего персонала к участию в разработке стратегии, к генерации идей, поиску самых эффективных способов достижения поставленных целей.

12. Какие из перечисленных ниже стратегий возможно объединить по функциональному признаку

условий, могут вступать в противоречие с внутренними процессами. С другой стороны, отсутствие понимания, что вне организации проходят изменения и использование планов «на века» также ошибочно и соответствует положению – работаем без стратегического аспекта.

### 3. Принцип соответствия стратегии и тактики.

Если стратегия (что делаем) не поддерживается тактикой (как делаем), то результат может быть не достигнут.

### 4. Принцип приоритетности человеческого фактора.

Стратегия реализуется персоналом организации и он должен проникнуться стратегическими целями, мог их обеспечить профессионально.

С другой стороны – человеческий фактор находится и вне предприятия – клиенты, потребители.

### 5. Принцип определенности стратегии и ее контроль.

### 6. Принцип соответствия стратегии имеющимся ресурсам.

Стратегические действия должны охватывать все функции и операции деятельности - финансы, труд, маркетинг, снабжение, производство (деятельность), исследования. Именно связать все действия, скоординировать их может осознанно выбранная **стратегия, управление на базе стратегии.**

Сравнение управления текущего и управления на базе стратегического выбора

Характеристика	Управление текущее	Управление на базе стратегического выбора
Миссия, предназначение	Производство товаров и услуг с целью получения доходов от их реализации	Выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамичного баланса с окружением
Объект и концентрации внимания менеджеров	Взгляд внутрь предприятия, поиск путей более эффективного использования ресурсов	Взгляд вовне предприятия, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям
Учет фактора времени	Ориентация на краткосрочную и	Ориентация на долгосрочную перспективу

	среднесрочную перспективу	
Основа построения системы управления	Функции и организационные структуры, процедуры, техника и технология	Люди, системы информационного обеспечения, рынок
Подход к управлению персоналом	Взгляд на работников как на ресурс, исполнителей	Взгляд на работников как на основу предприятия, ее главную ценность
Критерий эффективности управления	Прибыльность и рациональность использования производственного потенциала	Своевременность и точность реакции организации на новые запросы рынка и изменения в зависимости от изменений в среде

### 3.3. Проблематика экономической стратегии

Стратегия предприятия может охватывать решение **следующих проблем:**

- ◆ усилия по расширению или прекращению ассортимента выпускаемой продукции, изменению качества товара или модификации обслуживания покупателей;
- ◆ действия по использованию новых возможностей (новые технологии, новые товары, приобретение компании-конкурента, новые торговые соглашения с зарубежными партнерами);
- ◆ действия по диверсификации доходной базы компании и совместное вхождение в новые отрасли или сферы деятельности;
- ◆ защитные меры против конкурентов и защита от внешних угроз;
- ◆ подходы, определяющие управление ключевыми функциями и действиями (затраты, финансы, персонал и др.);
- ◆ ответ на изменение условий в отрасли (изменение требований к товару, государственные ограничения, изменение конкуренции и др.);
- ◆ наступательные действия по сохранению конкурентного преимущества;
- ◆ усилия по интеграции;
- ◆ усилия по распространению продукта

- 2) стратегию развития продукта;
  - 3) стратегию проникновения на рынок.
3. Какая стратегия наиболее привлекательна для предприятия, которая дальше не может развиваться на одном из рынков с данным продуктом в рамках данной отрасли:
- 1) концентрированного роста;
  - 2) интегрированного роста;
  - 3) диверсификации;
  - 4) сокращения.
4. Какая из перечисленных стратегий развития предполагает отказ от рассмотрения долгосрочных перспектив бизнеса в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе:
- 1) стратегия развития продукта;
  - 2) стратегия обратной вертикальной интеграции;
  - 3) стратегия «сбора урожая»;
  - 4) стратегия конгломератной диверсификации;
  - 5) стратегия сокращения расходов.
5. Может ли предприятие на практике одновременно реализовывать несколько стратегий:
- 1) может;
  - 2) не может;
  - 3) может, только если это многоотраслевая компания.
6. Какие из следующих факторов должны быть в первую очередь учтены при выборе стратегии (являются ключевыми):
- 1) сильные стороны отрасли;
  - 2) сильные стороны предприятия;
  - 3) цели предприятия;
  - 4) интересы высшего руководства;
  - 5) квалификация работников;
  - 6) степень зависимости от внешней среды;
  - 7) все перечисленные факторы.
7. Какие стратегии должны выбирать лидирующие предприятия, если отрасль идет к упадку:
- 1) концентрированного роста;
  - 2) интегрированного роста;
  - 3) диверсификации;
  - 4) сокращения.
8. Какие стратегии может выбирать предприятие, имеющая слабые конкурентные позиции, при быстром росте рынка:

Стратегический выбор связан с обеспечением конкурентных преимуществ как результатом соединения внутреннего потенциала предприятия и характеристик товара, услуги, которым она занимается. Возвращаясь к общепризнанным конкурентным стратегиям М.Портера – если выбор делается в части создания уникального, собственного товара, тогда может быть выбрана стратегия дифференциации либо с позиции обеспечения роста масштабов, либо в рамках ограниченного сегмента (фокусирование). Если стратегический выбор предполагает совершенствование внутреннего потенциала, то в большей степени будет делаться акцент на снижении издержек как обеспечение конкурентного преимущества по ценовому фактору.

Предлагаемая типология и иерархия стратегий позволяет систематизировать представления о сложной системе стратегического управления в части конкретизации понятия «конкурентная стратегия», «стратегии различного уровня управления», а также выявление внутренней логики взаимосвязей и последовательности разработки стратегического курса.

### 7.3. Этапы разработки стратегии

1. Формулирование миссии предприятия в сфере деятельности
2. Постановка стратегических целей и задач
3. Формулирование стратегии для достижения намеченных целей
4. Реализация стратегии
5. Оценка результатов реализации стратегического плана

#### Тесты

1. К какой группе стратегий относятся стратегии, связанные в основном с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивающие отрасль, положение предприятия внутри отрасли и технологию:
  - 1) концентрированного роста;
  - 2) интегрированного роста;
  - 3) диверсификации;
  - 4) сокращения.
2. Какой тип стратегии (из группы стратегии концентрированного роста) выбрала предприятие, прилагающая большие усилия в области маркетинга и стремящаяся завоевать лучшие позиции с данным продуктом на данном рынке:
  - 1) стратегию развития рынка;

### Проблематика стратегии в соответствии с управленческим уровнем.

Проблемы	Ответственные	Мероприятия
Утвердить деловые принципы в различных отраслях и/или действия, подходы, направленные на улучшение как общих результатов, так и отдельных элементов, входящих в корпорацию - распространяется на всю корпорацию – <i>Корпоративная стратегия</i>	Управляющие высшего ранга	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Создание и управление высокоэффективным хозяйственным портфелем из подразделений корпорации</li> <li>● Установление инвестиционных приоритетов и перевод ресурсов в наиболее перспективные отрасли</li> <li>● Достижение усиливающегося эффекта деятельности родственных подразделений (синергизм)</li> </ul>
Установить и укрепить долгосрочную и конкурентоспособную позицию предприятия на рынке – <i>Деловая стратегия (бизнес стратегия)</i>	Генеральные директора, руководители подразделений	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Разработка мер по усилению конкурентоспособности предприятия</li> <li>● Формирование механизма реагирования на внешние изменения</li> <li>● Объединение стратегических действий основных функциональных подразделений</li> <li>● Решение конкретных стратегических проблем актуальных в данный момент</li> </ul>

<p>Управлять текущей деятельностью подразделения предприятия: производство, маркетинг, финансы, кадры, распределение. Поддерживать корпоративную и/или деловую стратегии, обеспечивает управленческие действия и шаги – <i>Функциональная стратегия</i></p>	<p>Руководители среднего звена по функциям</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Действия по поддержке деловой стратегии через цели подразделения</li> <li>● Обзор, пересмотр координация решений различных функциональных подразделений</li> </ul>
<p>Конкретная стратегическая инициатива, связанная с решением оперативных текущих задач, имеющих стратегическую важность – <i>Операционная стратегия</i></p>	<p>Руководители на местах</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Действия по решению узкоспециальных вопросов и проблем, связанных с достижением целей подразделения (поставка материалов, оборудования, набор персонала в рамках подразделения)</li> </ul>

### Уровни формирования стратегии.

В этом вопросе следует рассмотреть систему стратегического управления для узкопрофильного (один бизнес) и многопрофильного (диверсифицированный корпоративный бизнес) предприятий.

### Составляющие стратегического процесса:

- анализ среды;
- определение миссии и целей;
- выбор стратегии;
- реализация стратегии;
- оценка и контроль хода выполнения стратегии.

### Заключение

возможностях предприятия, предпринимательское предвидение как сплав личных качеств и опыта управления менеджера.

Следует также отметить, что не в полной мере можно согласиться с мнением А.А.Томпсона и А.Дж. Стрикленда по сущности «корпоративной стратегии» и «деловой стратегии» [8, с.71-85] - предполагается, что корпоративный уровень стратегий имеется только у корпораций. Это логично, если исходить из трактовки названия - «корпоративный», «присущий корпорации», на котором допускается реализация стратегий специализации и диверсификации деятельности, а также организационных стратегий. Однако, например, стратегию диверсификации может применить не только корпорация – многопрофильное объединение, но и любое предприятие – узкопрофильное, малое. Точно также многопрофильное предприятие может принять решение об организационных изменениях и узкой специализации и значит, подобный стратегический уровень можно использовать для всех предприятий в зависимости от ситуации. Поэтому целесообразно выделить в системе стратегий *стратегический выбор – совокупность стратегий, направленных на обеспечение конкурентных преимуществ* (в полной мере может быть выбран и один стратегический курс).



Рис. 7.2. Типология и иерархия стратегий [6 с.112].

- Стратегический выбор (*преимущества через товар, преимущества через внутренний потенциал*)
- Функциональные (поддерживающие) стратегии (*маркетинговые; развития потенциала*)

Всё, что относится к стратегическим мероприятиям всегда напрямую связано с конкурентными действиями предприятия. Следовательно, конкуренция выступает фактором, влияющим на характер деятельности предприятия, как в краткосрочном, так и в долгосрочном временных интервалах.

При этом конкурентной стратегией можно считать каждую стратегию, как направленную на достижение миссии, общей цели, так и ее поддерживающие стратегические действия. Естественно в этом контексте проявляется иерархичность стратегической системы: конкурентная стратегия может иметь как общий, так и частный характер.

Исходный, высший с позиции подчиненности, уровень системы стратегического процесса, по мнению автора, проявляется в формировании *стратегической перспективы* деятельности предприятия в условиях соперничества на рынке [А.А.Томпсон, А.Дж. Стрикленд] [8, с.47-56]

На этом уровне осознания возможностей успешного функционирования учитывается целый комплекс характеристик как внешнего окружения, ситуации в отрасли, позиции в сегменте, так и внутренних особенностей предприятия. *Стратегическая перспектива* может быть сформулирована в форме осознания возможных действий, резервов, выявление общего направления деятельности – курс на развитие по объемам рынка или товарам; обеспечение стабильности функционирования; реализация мер по сокращению отдельного вида деятельности в случае неблагоприятных ожиданий (рис.7.2). Если рассматривать стратегическую перспективу с учётом позиционирования, то следует понимать ее как осознание предприятием своего места на рынке. Исходя из конкурентного анализа, предприятие принимает решение о том, стоит ли действовать по изменению позиции или сохранять (защищать) имеющуюся позицию.

Выделение *стратегической перспективы как исходной задачи стратегического процесса* позволяет подчеркнуть специфическую роль менеджмента высшего звена в управлении курсом предприятия в неопределенных условиях функционирования, а также выделить значение составляющих процесса разработки и реализации стратегии – стратегический анализ совокупности информации о рынке и внутренних

Стратегия предприятия требует не только разработки, но и реализационных процедур, которые не могут быть осуществлены без управления как специального комплекса действий.

### Тесты по теме 3

1. Процесс, имеющий особенности разработки, информационные ограничения реализации есть:
  - а) процесс определения целей;
  - б) процесс стратегического выбора;
  - в) процесс планирования;
  - г) процесс хозяйствования.
2. Стратегия есть:
  - а) цель высшего менеджмента;
  - б) задача высшего менеджмента;
  - в) элемент деятельности высшего менеджмента;
  - г) мотив высшего менеджмента.
3. К этапам стратегического процесса относится:
  - а) анализ конкурентоспособности;
  - б) анализ среды;
  - в) сохранение конкурентного преимущества;
  - г) ответные действия на изменение внешней среды;
  - д) распространение продукта.
4. К этапам стратегического процесса относится:
  - а) анализ конкурентоспособности;
  - б) сохранение конкурентного преимущества;
  - в) реализация стратегии;
  - г) ответные действия на изменение внешней среды;
  - д) распространение продукта.
5. К этапам стратегического процесса относится:
  - а) анализ конкурентоспособности;
  - б) распространение продукта;
  - в) сохранение конкурентного преимущества;
  - г) ответные действия на изменение внешней среды;
  - д) оценка и контроль хода выполнения стратегии.

6. К этапам стратегического процесса не относится:

- а) анализ среды;
- б) анализ конкурентоспособности;
- в) выбор стратегии;
- г) реализация стратегии;
- д) оценка и контроль хода выполнения стратегии.

7. К этапам стратегического процесса не относится:

- а) анализ среды;
- б) определение миссии и целей;
- в) ответные действия на изменение внешней среды;
- г) реализация стратегии;
- д) выбор стратегии.

8. К этапам стратегического процесса не относится:

- а) анализ среды;
  - б) определение миссии и целей;
  - в) оценка и контроль хода выполнения стратегии;
  - г) реализация стратегии;
  - д) корректировка целей в соответствии с условиями внешней среды
- оценка и контроль хода выполнения стратегии.

9. К этапам стратегического процесса относится:

- а) анализ конкурентоспособности;
- б) сохранение конкурентного преимущества;
- в) определение миссии и целей;
- г) ответные действия на изменение внешней среды;
- д) распространение продукта.

10. К этапам стратегического процесса относится:

- а) анализ конкурентоспособности;
- б) распространение продукта;
- в) сохранение конкурентного преимущества;
- г) ответные действия на изменение внешней среды;
- д) выбор стратегии.

### Практические задания по теме 3

Сформулируйте трактовки недостающих принципов и аспектов стратегического процесса:

Рассматривая проблемы разработки стратегии, следует учитывать этап функционирования предприятия, по отношению к которым выделяются виды общих (основных) стратегий функционирования предприятия:

- создание **Стратегия роста;**
- рост
- зрелость **Стратегия поддержки и реконструкции;**
- свёртывание **Стратегия сокращения;**
- ликвидация **Стратегия ликвидации.**

Выделяют деловые стратегии:

#### 1. Стратегия роста

2. Стратегия поддержки – стабилизация имеющегося состояния:

- стратегия защиты рынка;
- стратегия поддержки производственного потенциала;
- стратегия модификации продукции.

#### 3. Стратегия реструктуризации

- стратегия сокращения расходов (если целесообразно сократить затраты во всех или некоторых сферах);
- стратегия отсекаания ненужного, невыгодного, «сбор урожая» - сокращение бесперспективного бизнеса;
- стратегия краткосрочной или долгосрочной реструктуризации бизнес.

#### 4. Стратегия сокращения

- стратегия сокращения части рынка (если есть спады в экономике, или нужно повысить эффективность деятельности);
- стратегия ликвидации – предельное сокращение (санация, распродажа, банкротство, закрытие).

Однако понимание возможных направлений при выборе стратегии – элемент достижения целей.

### 7.2. Иерархия стратегических установок

Важным вопросом стратегического управления является иерархия стратегических установок:

- Стратегические перспективы (*развитие, стабильность, сокращение*)

## Стратегия снижения производственных издержек

Задачи:

- выбор приемов формирования производственных затрат;
- выбор методов контроля и управления затратами.

Стратегия предприятия может основываться на **низких издержках** по сравнению с конкурентами, однако сами по себе низкие издержки **не могут быть самоцелью**, поскольку могут принести вред предлагаемому предприятием продукту через ослабление конкурентоспособности.

### Сильная стратегия возможна при:

- 1) Спрос на товар эластичен по цене;
- 2) Стандартизированный товар широкого потребления - место на рынке определяется ценовой конкуренцией и лидерство остается за эффективными предприятиями
- 3) Отсутствует возможность для дифференциации продукта;
- 4) Большинство покупателей используют (применяют) продукцию предприятия одинаковым способом и поэтому имеют общие покупательские требования к продукту;
- 5) Покупатели не терпят больших убытков при переходе от одного продавца к другому и, таким образом, сильно расположены к поиску лучшей цены.

## Стратегия стимулирования персонала

Задачи:

- Определение стратегии найма работников, их загрузки.
- Определение системы стимулирования работников всех категорий.

## Стратегия инвестиционной деятельности

Задачи:

- выбор методов поддержания материально-технической базы на конкурирующем уровне и ее развития;
- выбор: техническое перевооружение, модернизация, реконструкция;
- обоснование эффективности инвестиций;
- ориентация на внутренние источники инвестирования или внешние.

### Вариант 11.1.

Принципы управления	Аспекты стратегических процессов
1.	1. Научность разработки стратегии
2. Учёт и согласование факторов работы предприятия	2.
3.	3. Обеспечение системы мотивов как для разработки, так и при реализации стратегии
4. Определённость управленческих решений	4. Понятность стратегических решений исполнителям в необходимой мере
5. Контроль реализации управленческих решений	5.
6. Достижимость цели (реальной)	6. Обоснованность стратегии по ресурсам

### Вариант 11.2.

Принципы управления	Аспекты стратегических процессов
1. Научно – аналитическое предвидение	1.
2.	2. Сбалансирование элементов стратегии
3. Приоритет «человеческого» фактора	3. Обеспечение системы мотивов как для разработки, так и при реализации стратегии
4. Определённость управленческих решений	4.
5.	5. Контроль хода стратегических процессов
6. Достижимость цели (реальной)	6. Обоснованность стратегии по ресурсам

### Вариант 11.3.

Принципы управления	Аспекты стратегических процессов
1. Научно – аналитическое предвидение	1. Научность разработки
2. Учёт и согласование факторов функционирования предприятия	2. Сбалансирование элементов стратегии
3.	3. Обеспечение системы мотивов как для разработки, так и при реализации стратегии
4. Определённость управленческих решений	4.
5.	5. Контроль хода стратегических процессов
6. Достижимость цели (реальной)	6.

Вариант 11.4

Принципы управления	Аспекты стратегических процессов
1. Научно – аналитическое предвидение	1.
2. Учёт и согласование факторов функционирования предприятия	2. Сбалансирование элементов стратегии
3. Приоритет «человеческого» фактора	3.
4.	4. Понятность стратегических решений исполнителям в необходимой мере
5. Контроль реализации управленческих решений	5. Контроль хода стратегических процессов
6.	6. Обоснованность стратегии по ресурсам

Алгоритм ответа:

Принципы управления	Аспекты стратегических процессов
1. Научно – аналитическое предвидение	1. Научность разработки стратегии
2. Учёт и согласование факторов функционирования предприятия	2. Сбалансирование элементов стратегии
3. Приоритет «человеческого» фактора	3. Обеспечение системы мотивов как для разработки, так и при реализации стратегии
4. Определённость управленческих решений	4. Понятность стратегических решений исполнителям в необходимой мере
5. Контроль реализации управленческих решений	5. Контроль хода стратегических процессов
6. Достижимость цели (реальной)	6. Обоснованность стратегии по ресурсам

Задание 12.

Укажите связь принципов управления и аспектов стратегического процесса используя материал таблицы 2:

Вариант 12.1. Таблица 1

Принципы управления	Аспекты стратегических процессов
1.	1. Научность разработки стратегии
2.	2. Сбалансирование элементов стратегии
3.	3. Обеспечение системы мотивов как для разработки, так и при реализации стратегии
4.	4. Понятность стратегических решений исполнителям в необходимой мере

Для крупных предприятий такими стратегическими решениями могут быть следующие:

- перемещение внешнеэкономической деятельности из затухающих или менее экономически эффективных отраслей мировой экономики в развивающиеся или более экономически эффективные отрасли мировой экономики, а это подразумевает перемещение капитала в различных его формах.
- осуществление прямых капиталовложений в зарубежные страны.
- создание международного концерна, включающего какое-то количество предприятий, расположенных в различных странах.
- перемещение капитала из стран, в которых налоги высокие, в страны с относительно низкими налоговыми ставками.
- создание или приобретение предприятия, позволяющего производить разнообразную продукцию в различные сезоны года и по этой причине снизить риск сезонного уменьшения торгового оборота.
- использование особого вида аренды – лизинга в финансировании различных внешнеэкономических операций как по импорту оборудования, так и по экспорту готовой продукции.

Стратегия, устанавливающая общие рамки внешнеэкономической деятельности, всегда необходима, даже если возникают трудности при ее осуществлении.

Успех в достижении долгосрочных целей внешнеэкономической деятельности предприятия зависит от влияния как внешних, так и внутренних факторов, которые необходимо тщательно рассматривать при разработке стратегии.

**Выработка стратегии внешнеэкономической деятельности предприятия -**

- ❖ это процесс изучения мирового рынка,
- ❖ определения глобальной и локальных целей внешнеэкономической деятельности,
- ❖ выбор предпочтительных сегментов (ниш), где эта деятельность в большей мере позволит достичь выбранных целей,
- ❖ приведение экспортного потенциала предприятия в соответствие с этими целями,
- ❖ выбор предпочтительных партнеров по экспортно-импортным операциям с целью предотвращения неэффективных международных рыночных трансакций.



- портфель, направленный на преимущественный прирост курсовой стоимости входящих в него инвестиционных ценностей.

б) оценить приемлемое для себя сочетание риска и дохода портфеля;

в) определить первоначальный состав портфеля.

г) выбрать схему дальнейшего управления портфелем.

Действия на рынке в рамках стратегии поведения предприятия на рынке финансов и ценных бумаг:

- |  |                             |
|--|-----------------------------|
| 1. Покупка акций.                          | 8. Продажа put.             |
| 2. Продажа акций.                          | 9. Стеллаж-покупка.         |
| 3. Покупка акций в кредит.                 | 10. Покупка акций и продажа |
| 4. Продажа акций на call-маржевой основе.  | 11. Покупка акций и продажа |
| 5. Покупка "опциона на put-покупку"(call). | 12. Покупка акций и продажа |
| 6. Продажа непокрытого call-стиллажа.      | 13. Прямое хеджирование.    |
| 7. Покупка "опциона на продажу" (put).     | 14. Обратное хеджирование.  |

### Стратегия внешнеэкономической деятельности

Задачи:

- определение потенциально предпочтительных стран для деятельности
- выбор принципов осуществления экспортно-импортных операций;
- лоббирование во внутренних органах управления выгодных условий внешнеэкономической деятельности и в других странах.

Внеэкономическая деятельность включает следующие основные направления

- выход на внешний рынок;
- экспортно-импортные поставки товаров, услуг и капитала;
- валютно-финансовые и кредитные операции;
- создание и участие в деятельности совместных предприятий;
- международный маркетинг;
- мониторинг национальной экономической политики и экономики микро хозяйственных связей.

Таблица 2

Принципы управления
1. Контроль реализации управленческих решений
2. Учёт и согласование факторов функционирования предприятия
3. Достижимость цели (реальной)
4. Определённость управленческих решений
5. Научно – аналитическое предвидение
6. Приоритет «человеческого» фактора

Вариант 12.2.

Таблица 1

Принципы управления	Аспекты стратегических процессов
1. Приоритет «человеческого» фактора	1.
2. Определённость управленческих решений	2.
3. Научно – аналитическое предвидение	3.
4. Учёт и согласование факторов функционирования предприятия	4.

Таблица 2

	Аспекты стратегических процессов
	1. Научность разработки стратегии
	2. Сбалансирование элементов стратегии
	3. Обеспечение системы мотивов как для разработки, так и при реализации стратегии
	4. Понятность стратегических решений исполнителям в необходимой мере
	5. Контроль хода стратегических процессов
	6. Обоснованность стратегии по ресурсам

Вариант 12.3.

Таблица 1

Принципы управления	Аспекты стратегических процессов
1.	1. Научность разработки стратегии
2.	2. Контроль хода стратегического процесса
3.	3. Обеспечение системы мотивов как для разработки, так и при реализации стратегии
4.	4. Обоснованность стратегии по ресурсам

Таблица 2

Принципы управления
1. Контроль реализации управленческих решений
2. Учёт и согласование факторов функционирования предприятия
3. Достижимость цели (реальной)
4. Определённость управленческих решений
5. Научно – аналитическое предвидение
6. Приоритет «человеческого» фактора

Вариант 12.4.

Таблица 1

Принципы управления	Аспекты стратегических процессов
1. Приоритет «человеческого» фактора	1.
2. Контроль реализации управленческих решений	2.
3. Научно – аналитическое предвидение	3.
4. Достижимость целей	4.

Таблица 2

	Аспекты стратегических процессов
	1. Научность разработки стратегии
	2. Сбалансирование элементов стратегии
	3. Обеспечение системы мотивов как для разработки, так и при реализации стратегии
	4. Понятность стратегических решений исполнителям в необходимой мере
	5. Контроль хода стратегических процессов
	6. Обоснованность стратегии по ресурсам

Стратегия этого вида очень сложна и специфична.

Выделяют две группы целей:

- решения о заемных средствах;
- решения о ценных бумагах.

Стратегии отличаются по уровню ожидаемых доходов:

- а) достичь стабильности доходов – доходы скромные, но надежные;
- б) рисковать для получения супер доходов – если могут быть высокие прибыли.

1) **Решение о заемных средствах:** сколько брать? у кого брать? когда отдавать? откуда будут средства?

объективные факторы

- общее состояние деловой активности,
- макросостояние страны,
- уровень учетной ставки по ресурсам.

субъективные факторы

- цели предприятия,
- сферы деятельности,
- как принимаются в предприятие решения,
- наличие собственных свободных денежных средств,
- уровень рентабельности и степень платежеспособности предприятия.

**Виды кредитов:**

Краткосрочный (до 3-х мес.)

Вексельный кредит

Среднесрочный (от 3-х мес.-1года)

Переводной акцентный кредит

Долгосрочные (свыше 1года)

Вексель

Факторинг

Коммерческий кредит

Банковский кредит и др.

Также привлечение денег в сферу бизнеса возможно в виде **займов** (временное пользование данными их возврат с процентами) и **вкладов** (стать совладельцем).

2) **Стратегия по ценным бумагам** имеет цель обеспечить доход от сформированного «портфеля».

а) выбрать оптимальный тип портфеля.

В этом случае возможны два типа портфеля:

- портфель, ориентированный на преимущественное получение дохода за счет процента и дивидендов;

- выбор поставщиков;
- использование преимуществ спроса и предложения на необходимые ресурсы.

**При этом распространим принцип эффективности экономической системы В. Парето:**

- существующий запас ресурсов должен быть распределен между производством товаров таким образом, чтобы ни одно их перераспределение не могло увеличить производство одного товара без уменьшения производства другого товара;

- невозможно увеличение производства одного товара без соответствующего уменьшения производства другого.

#### **1. Факторы, определяющие количество ресурсов:**

- спрос на продукт, который производится с их использованием;
- технология и технические направления;
- состояние цен на ресурсы;
- спрос на ресурс тем больше, чем выше предельный доход, который предприятие получает при увеличении продаж данного товара;
- количество видов ресурсов.

**2. Факторы, определяющие изменение спроса на ресурсы в зависимости от изменения цен на ресурсы.**

- степень изменения предельного продукта при изменении издержек на ресурс (эластичность);
- эластичность спроса на продукцию;
- наличие заменителей ресурса;
- доля в издержках именно анализа ресурса (в строительстве доля ресурсов достигает 50%).

**Стратегия поведения предприятия на рынке финансов и ценных бумаг**

Задачи:

- Выбор принципов поведения предприятия при получении кредитов;
- Выбор видов предпочтительных ценных бумаг и принципов формирования собственного портфеля ценных бумаг;
- Определение правил ориентации и управления собственными внутренними финансовыми ресурсами.

Алгоритм ответа:

Принципы управления	Аспекты стратегических процессов
7. Научно – аналитическое предвидение	7. Научность разработки стратегии
8. Учёт и согласование факторов функционирования предприятия	8. Сбалансирование элементов стратегии
9. Приоритет «человеческого» фактора	9. Обеспечение системы мотивов как для разработки, так и при реализации стратегии
10. Определённость управленческих решений	10. Понятность стратегических решений исполнителям в необходимой мере
11. Контроль реализации управленческих решений	11. Контроль хода стратегических процессов
12. Достижимость цели (реальной)	12. Обоснованность стратегии по ресурсам

#### **Литература**

1. Артур А. Томпсон, Маргарет Питерс, Джон Гэмбл, А. Д. Стрикленд III. Стратегический менеджмент. Создание конкурентного преимущества. 19 изд.– Москва: Вильямс, 2015.– 592 с.
2. Велесько Е.И., Неправский А.А. Стратегический менеджмент.– Минск: Мисанта, 2015.– 348 с.
3. Грант Р. Современный стратегический анализ. [пер. с англ. И.И.Малковой, под ред. В.Н.Фунтова]. 7 изд.– СПб.: Питер, 2012.– 537 с.
4. Александрова А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013.–544 с.
5. Баринов В.А. Стратегический менеджмент: Учебник / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013.–285 с.
6. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: курс лекций / В.Д.Маркова, С.А.Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 287 с.

## Раздел 2. Формирование плана стратегических изменений на предприятии

### ТЕМА 4. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ СРЕДЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

- 4.1. Уровни стратегического анализа.
- 4.2. Факторы и принципы анализа внешней (макро) среды.
- 4.3. Подходы к оценке микро среды предприятия.

#### 4.1. Уровни стратегического анализа

Стратегическое управление базируется на изучении и использовании системы отношений «среда-предприятие» / «предприятие-среда».

##### Сущность стратегического анализа среды:

- оценить факторы, которые воздействуют на аспекты стратегии и деятельности предприятия по её реализации;
- оценить факторы, представляющие угрозу для стратегической деятельности;
- определить факторы – возможности для развития предприятия

1) Анализ среды как этап стратегического управления пока не является привычным видом деятельности для отечественных предприятий. Но овладение методами и приёмами анализа одна из важнейших задач руководителей, так как параметры среды – уникальная комбинация факторов, которые постоянно изменяются. Кроме того, сегодня в целом экономика переживает глубокие изменения, а так как предприятие есть открытая социально-экономическая система, то она ощущает влияние окружения, с одной стороны; и трансформируется сама её среда внутренняя.

В теории используются два подхода к среде: иерархический и неиерархический.

**4. Последовательный проход товара по сегментам потребителей.** Близка к политике “снятия сливок”: товар предлагается сначала тем покупателям, которые согласны заплатить высокую цену, а затем товар поставляется по более низким ценам на сегменты с большей эластичностью спроса.

Обязательными условиями такой стратегии должны быть эффективная патентная защита, чтобы обеспечить невозможность для конкурентов быстрого раскрытия «ноу-хау» и создания имитации товара.

#### **5. Быстрое и гарантированное возмещение затрат.**

Цель – продажа больших объемов продукции и быстрое возмещение затрат, связанных с созданием товара, его производством и сбытом.

Реализуется, когда предприятие не уверено в длительном коммерческом успехе своего товара, устанавливает относительно невысокие «доступные цены».

#### **6. Удовлетворительное возмещение затрат.**

Используется стратегия «целевых цен», которые в течение 1-2 лет при оптимальной загрузке производственных мощностей обеспечивают возмещение затрат и расчетную прибыль на вложенный капитал.

Эту стратегию при минимальном риске обычно используют крупные машиностроительные и другие предприятия, производящие массовую или крупносерийную продукцию, реализуемую на множестве рынков.

#### **7. Стимулирование комплексных продаж**

заключается в установлении низких цен на одно базовое изделие в комплекте, что стимулирует продажу всего комплекта и обеспечивает получение запланированного объема прибыли.

Такая ценовая стратегия получила название «политики убыточного лидера», хотя убыточность лидера приводит в конечном счете к росту прибыльности предприятия-продавца.

#### **8. Следование за лидером.**

Основана на неформальном (согласно существующей в отрасли практике) или формальном соглашении (договоры о цене) между производителями.

Типична для олигополий

### Стратегия взаимодействия предприятия с рынками ресурсов

Задачи:

- выбор принципов распределения ресурсов;

было бы это сделать, но вы понимаете, что в этом случае может пострадать ваш престиж.

### 9. Стратегия приспособления к конъюнктурным колебаниям на рынке.

На рынке постоянно происходят циклические колебания и предприятие должно к ним серьезно относиться и приспосабливаться: лидер должен работать и с дешевым товаром в период экономических спадов, следить за качеством.

Конъюнктурные колебания страшны. Самым действенным является перестройка производства: сменность, сверхурочные, новые поставщики.

Так, если конъюнктура благоприятная, то лишь 10% повысят цену, 80% предприятий расширят производство. Если наоборот - цену постараются не снижать, усиливают сбыт.

### Виды ценовых стратегий по целям

**1. Выход предприятия на новый рынок. Имеет цель** – привлечь покупателей к своей продукции и закрепиться на новом рынке (целесообразна стратегия низких цен по сравнению с конкурентами или с собственными ценами предприятия).

**2. Введение нового товара** связано с высоким риском и предприятие стремится обеспечить высокую норму прибыли.

Целесообразна стратегия «снятие сливок»- тяга к новому у части потребителей определяет престижные соображения у них.

Используют предприятия:

- при выходе на новый рынок с принципиально новыми изделиями, не имеющими близких аналогов, которые находятся на начальной стадии жизненного цикла;
- когда речь идет о формировании нового рынка;
- при работе на такой сегмент рынка, где спрос не зависит от динамики цен.

**3. Защита позиций.** Цель – сохранение определенной доли рынка, которую занимает предприятие в условиях конкуренции.

Стратегия открытой «ценовой войны» заключается в том, что предприятие резко снижает цены на товар, давно и успешно продающийся на рынке. Если в ответ другие предприятия снижают свои цены, то постепенно положение стабилизируется, хотя наиболее слабые конкуренты вынуждены уходить с рынка.

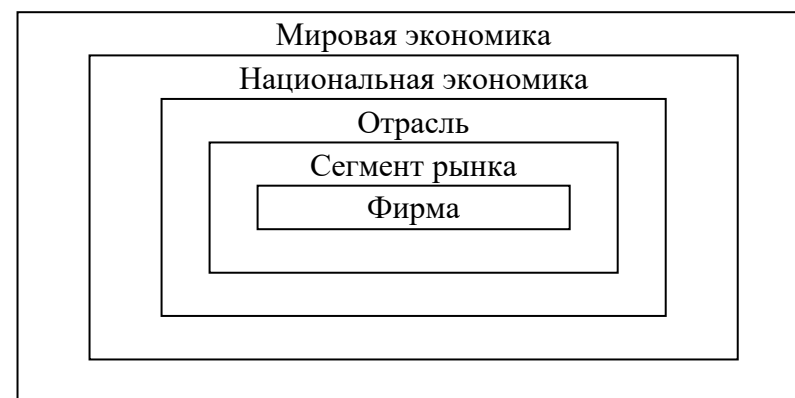


Рис. 4.1. Иерархический подход (Бостонская консалтинговая группа)

Неиерархический подход – предприятие есть элемент системы не подчинённых между собой элементов, границы которых размыты и влияют на формирование целей предприятия. (Релбрейт).

Определения *внешней среды предприятия*:

- «**Внешняя среда**» (макросреда) – совокупность факторов, которые формируют долгосрочную прибыльность организации и на которые она не может влиять или влияет незначительно.
- «**Промежуточная среда**» (микросреда, ближнего окружения) – совокупность факторов, которые формируют долгосрочную прибыльность организации и на которые она может влиять через установление эффективных коммуникаций

Томпсон выделяет три уровня среды:

- внутренняя среда;
  - близкое окружение – микросреда
  - общая среда – макросреда
- } Внешняя среда

Именно это определяет уровни стратегического анализа.

Сущность анализа среды может быть определена в трёх задачах:

- оценить факторы, которые воздействуют на аспекты стратегии и деятельности предприятия
- оценить факторы, представляющие угрозу для стратегической деятельности

- определить факторы – возможности для развития предприятия
- #### 4.2. Факторы и принципы анализа внешней среды предприятия.

Факторы макро среды могут оценить по следующим направлениям

##### 1) Состояние экономики и рынков (экономические факторы):

- характер экономических процессов (инфляция, дефляция);
- система налогообложения и качество экономического законодательства (свобода вывоза доходов)
- масштабы поддержки отдельных отраслей;
- общая конъюнктура национального рынка;
- размеры и темпы роста снижения рынка;
- размеры и темпы роста сегментов предприятия;
- состояние фондового рынка;
- инвестиционные процессы;
- ставки банковского процента;
- система ценообразования и уровень централизованного регулирования цен;
- стоимость земли.

##### 2) Деятельность правительства (политико-институционные факторы):

- стабильность;
- политика приватизации (национальная);
- контроль и регулирования деятельности предприятия;
- уровень протекционизма;
- рост/снижение значения правительства как заказчика;
- межгосударственные договора;
- решение правительства о поддержке отраслей
- требование обеспечения занятости;
- уровень коррупции;
- уровень экономической свободы.

##### 3) Структурные тенденции;

- структура отраслей национальной экономики;
- возникновение новых;
- сворачивание старых;
- влияние международного разделения труда на деятельность отраслей (в т.ч. антимонопольного законодательства.);

- реализация залежалого товара.

Особенность:

- рискованная, покупатели могут подумать, что у дешевых товаров ниже и качество;
  - путем снижения цен предприятие расширяет долю рынка; -
  - может оказаться, что конкурирующее предприятие обладает более значительными финансовыми ресурсами и быстро понизит цены.
- Эта стратегия эффективна в условиях экономического кризиса.

**5. Стратегия дискриминационных цен** – устанавливаются высокие цены.

Цели:

- вытесняются нежелательные покупатели,
- поддержание национальных производителей путем введения пошлин на ввоз, вывоз продукции.

Чем определяется использование:

- обычно внутренняя и внешняя политика государства или предприятия;
- чаще всего - в рамках картеля.

**6. Стратегия единых цен** – поддержание неизменных цен длительное время.

Особенности - очень сложно.

Цели:

- желание поддержать имидж предприятия,
- желание удержать традиционных покупателей;

Чем определяется использование:

- ограниченный локальный рынок;
- невозможность развития такого рынка;
- вид товара.

**7. Стратегия удерживания цен лидера** – когда предприятие привязывает цены на свою продукцию к ценам наиболее сильного производителя-лидера.

Особенности - широко практикуется, легко реализовать, но можно потерять свободу в ценовой политике.

**8. Стратегия престижных цен** – когда снизить цены нежелательно из-за потери престижа, даже если для вас сейчас необходимо

- нарушение равновесия на рынке в сторону спроса

Как реализовывать эту стратегию:

- устанавливать скользящие ценовые условия в соответствии с индексом роста цен
- оставить цену неизменной, но удалить некоторые элементы сервиса или комплекта
- снизить скидки.

Все эти меры обычно следует делать завуалировано.

**2. Стратегия низких цен** – сначала продажа товара по низким ценам, а затем цены повышают, становясь монополистом - часто называют стратегией проникновения на рынок.

Особенность - сложный подход, т.к. покупатели негативно реагируют на рост цен.

Цели:

- стимулируется спрос,
- вытесняются конкуренты,
- завоевание рынка

Чем определяется использование:

- чувствительность рынка к ценам (для неэластичного спроса);
- непривлекательность низкой цены для конкурентов;
- сокращение издержек по мере развития объемов производства (т.е. издержки окупаются с развертыванием производства).

**3. Стратегия дифференцированных цен** – различные цены на незначительно отличающиеся товары, которые устанавливаются при учете большого количества факторов (место продажи, спрос в данном районе, жизненный уровень района и др.).

Цели: - получение максимальных выгод при продаже товара.

Особенность - чаще всего применяется в торговле.

Чем определяется использование:

- легко сегментируется рынок;
- наличие четких границ рыночного сегментов.

**4. Стратегия льготных цен** – цены снижаются на время.

Цели:

- стимулируется спрос,
- вытесняются конкуренты,
- завоевывается рынок,

- изменения оптимальных размеров предприятий (особенности конкурентной борьбы);

4) Научно-технические тенденции:

- технологические прорывы (в каких отраслях?);
- сокращение / рост жизненного цикла технологий;
- удельный вес наукоёмких производств и продукции;
- требования к научно-техническому уровню производства для обеспечения конкурентоспособности;
- требования к квалификации работ
- требования научно-технического уровня продукции;

5) Природно-экологические составляющие:

- природно-климатические условия;
- территориальное размещение полезных ископаемых и ресурсов;
- размещение ПС;
- законодательство экономическое природно-эксплуатационное;
- состояние экологии.

6) Тенденции ресурсного обеспечения:

- структура и наличие национальных ресурсов;
- импорт / экспорт;
- уровень дефицитности ресурсов;
- доступность ресурсов (цены, затраты на привозку).

7) Демографические тенденции:

- численность потенциальных потребителей (структура населения, смена в группах и их доходы);
  - явная и потенциальная численность;
  - квалификационные характеристики рабочей силы;
- (плотность населения, уровень грамотности, качество и количество природных ресурсов, уровень технологий).

8) Социально-культурная составляющая:

- поддержка / недоверие к частному бизнесу;
- отношения «предприятие - общественные организации»;
- «экономический национализм» - отношения к иностранцам;
- профсоюзы.

9) Неожиданности стратегического характера и возможные горизонты стратегического планирования на макро уровне.

10) Международное окружение.

Все факторы – взаимосвязаны:

- сложены в связях;

- динамичны;
- изменчивы;
- неопределённость информации;

Причём разные характеристики по-разному влияют на деятельность предприятия, с учётом отраслевой особенности, территориального размещения. Поэтому следуют в каждом случае выявлять важнейшие и их оценивать. Поэтому следуют в каждом случае выявлять важнейшие и их оценивать. Критерием может быть суммарная бальная оценка с учётом положительных и отрицательных тенденций.

Принципы анализа внешней (макро) среды:

- Комплексность анализа – определение действующих факторов;
- Систематизация – выявление основных факторов для данного предприятия с учетом отраслевых особенностей;
- Оперативность – мониторинг среды;
- Научность – применение современных методов анализа.

Система анализа включает способы:

- анализ материалов, опубликованных в периодической печати;
- участие в профессиональных конференциях;
- анализ опыта деятельности организации;
- изучение мнения сотрудников организаций и населения;
- проведение собраний и обсуждений

Важно вскрыть тенденции развития факторов и использовать эти знания для стратегического управления.

#### 4.3. Подходы к оценке микро среды предприятия.

В качестве внешней среды выступают элементы, входящие в сферу наиболее приближённого влияния на деятельность экономического субъекта.

**Отраслевая принадлежность предприятия - важный фактор деятельности**

«Отрасль» – совокупность предприятий, выпускающих однотипный продукт, использует однотипное сырьё, материалы, технические процессы, близкие технологии и кадры.

Методики оценки привлекательности отрасли:

1. Методика Харрисона
2. Методика Томпсона

## Стратегия ценообразования

Задачи:

- выработка выбора ценовой политики;
- выбор поведения предприятия в зависимости от конъюнктуры рынка;
- выбор приемов ценовой конкуренции.

Факторы цены:

- покупатели (потребители) - спрос;
- конкуренты;
- издержки производства;
- участники сбыта;
- правительство.

## Виды ценовых стратегий

### 1. Стратегия высоких цен

а) «снятие сливок» продажа товара по высоким ценам длительный (определенный) период, а затем - снижение цен, при этом обычно товар продается исключительно покупателю, а затем выпускаются более дешевые виды для массового рынка.

Особенность - быстрое окупание затрат.

Чем определяется использование:

- высокий уровень текущего спроса;
- группа потребителей не очень чувствительна к цене;
- непривлекательность такой высокой цены для предприятий-конкурентов;
- имидж товара "высокая цена – высокое качество";
- относительно невысокий уровень издержек мелкосерийного производства;
- низкая эластичность спроса.

б) «повышение цен» очень рискованно, т.к. может вызвать реакцию покупателей, но может принести прибыли, если рыночная цена будет установлена на этом уровне.

Чем определяется использование:

- рост издержек
- будущие инфляционные ожидания
- государственные ограничения



- зоны стратегических ресурсов для предприятия (ЗСР – совокупность поставщиков основополагающих ресурсов, способных обеспечить предприятие для выхода на рынок с товарным ассортиментом);
- группы стратегического влияния по товарному ассортименту (ГСВ – группы, способные оказать давление на предприятие как в сторону расширения, так и сужения товарного ассортимента).

А) *Стратегические зоны хозяйствования.*

Выбор СЗХ определяется целями предприятия и зоны разделяются по отраслевому и территориальному признакам.

Если предприятие обслуживает рынок *средств производства*, СЗХ есть отрасли промышленности, транспорта и др.

Если предприятие обслуживает рынок *потребительских товаров*, СЗХ есть отдельные сегменты рынка, региональные рынки отдельных товаров и т.д.

Территориальные признаки: мировой рынок, национальный, региональный и т.д.

Б). *Зоны стратегических ресурсов для предприятия (ЗСР)*

Определяются по отношению выбранной СХЗ и ассортименту – если предприятие не имеет доступа на рынок ресурсов по каким-либо причинам, то следует оценить возможность достижения целей стратегии по данному товару и СЗХ.

В). *Группы стратегического влияния по товарному ассортименту (ГСВ):*

В этом качестве могут выступать государство, потребители, общественные организации (экологи, «зеленые», охраны животных и др.) через решения о поддержке товаров отечественных производителей и законы.

***Товарная стратегия – деловая стратегия по сущности и значению, вокруг ее реализации формируются другие виды стратегий, их содержание и составляющие.***

Выбор предпочтительной альтернативы осуществляется на основе анализа взаимодействия возможностей рынка, задач предприятия и ее ресурсов, а также важное значение имеют ценностные ориентации высшего руководства предприятия.

3. Методика Оборской, Шерстневой
4. Методика Гарвардской школы
5. Методика Бостонской Консалтинговой Группы

1) Методика Харрисона

	Удельный вес	Рейтинг
- влияние поставщиков	0,1	5-1
- влияние потребителей	0,1	
- влияние товара-заменителя	0,03	
- тяжесть барьеров входа	0,1	
- уровень конкуренции	0,15	
- уровень и тип размеров государства	0,1	
- влияние социально-активные группы	0,03	
- отношение общества	0,03	
- скорость нововведений	0,03	
- влияние профсоюзов	0,06	
- отношение финансовых организаций	0,09	
- темпы роста	0,04	
- доходность	0,1	
- эффективность функционирования при спаде	0,1	

2) Методика Томпсон

	Удельный вес	Рейтинг
- размеры рынка	0,15	
- прогнозируемый темп роста	0,2	
- историческая и прогнозируемая прибыль	0,1	
- уровень конкуренции	0,2	
- возможные угрозы и шансы	0,15	
- влияние сезонного и циклического фактора	0,05	
- требование к уровню	0,1	
- влияние среды	0,05	

3) Методика анализа отрасли Оборской, Шерстневой

	Балл
1. Прибыльность отрасли	
2. Значение продукции для отрасли	
3. Характер конструкции и число предприятий в отрасли	
4. Темпы роста / снижения самой отрасли (барьеры, главные факторы технической, экономической и социальной фазы жизни товара)	
5. Мощности (нехватка/излишек)	
6. Уровень технологий	
7. Конкурентоспособность технологии по отношению к мировой	
8. Требуемый уровень качества для обеспечения конкурентоспособности товара	
9. Стандартность продукции (отсутствие дифференциации)	
10. Структура затрат на рабочую силу, материалы, сырье	
11. Организационно – управленческие особенности процветающих предприятий отрасли (длительность производственного цикла, специализация, кооперация, концентрация, централизация)	
12. Каналы распределения	
13. Финансовые системы (особенности оборота, источники финансирования)	
14. Экологические ограничения	

4). Гарвардская модель стратегического анализа



Рис. 4.2. Гарвардская модель стратегического анализа

III. Мескон М., Альберт М., Хедуори Ф. ввели стратегические альтернативы:

- Ограниченный рост
- Рост (внутренний и внешний)
- Сокращение (ликвидация, отсечение лишнего, переориентация (реструктуризации))
- Стратегия сочетания – сочетание всех альтернатив

IV. Градов А.П. делает акцент на сферы изменений – внешние изменения и внутренние для предприятия изменения:

**СОСТАВЛЯЮЩИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ**

Реализуемые во внешней сфере	Реализуемые во внутренней сфере
– Товарная стратегия	– Стратегия снижения производственных издержек
– Стратегия ценообразования	– Стратегия инвестиционной деятельности
– Стратегия взаимодействия с рынками ресурсов	– Стратегия персонала
– Стратегия на рынке денег и ценных бумаг	– Стратегия инновационной деятельности
– Стратегия Внешнеэкономической деятельности	

**ХАРАКТЕРИСТИКИ СОСТАВЛЯЮЩИХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ**

**Товарная стратегия (продуктовая)**

Задачи:

- увязка перспективных направлений деятельности с потенциальными возможностями предприятия;
- определение перспектив выпускаемого товара;
- разработка принципов формирования товарного ассортимента.
- Оценка новых товаров или услуг.

При разработке товарной стратегии - учитывается взаимодействие 3 аспектов:

- Стратегические зоны хозяйствования предприятия (СЗХ – отдельный сегмент рынка, на который предприятие хочет выйти или имеет выход);

- Стратегия концентрированного маркетинга (комплекс товара на конкретный сегмент)
- 4) По выбору целевого сегмента:
- Стратегия охвата одного сегмента
  - Стратегия охвата ряда сегментов

Ф. Котлер выделил также:

- Стратегия разработки нового товара
- Стратегия ресурсная
- Стратегии ценообразования (премиальных наценок, завышенной цены, «снятия сливок», глубокого проникновения, среднего уровня, показного блеска, повышенной ценности, качества, низкой ценности)
- Стратегия распространения товара
- Стратегия стимулирования сбыта
- Стратегия рекламы
- Стратегия роста

Стратегии роста по Ф.Котлеру (рост - это в основном увеличение размеров предприятия):

- 1) Стратегии концентрированного роста
  - глубокого внедрения на рынок или концентрация
  - развития рынка
  - развития продукта (обновления товара)
- 2) Стратегии интегрированного роста
  - обратной вертикальной интеграции (приобретение или контроль за поставщиками)
  - неродственно-вертикальной интеграции (приобретение или контроль за посредниками и торговлей)
- 3) Стратегии диверсифицированного роста
  - диверсификации централизованной (новые продукты, но центральное ядро технологии остается)
  - горизонтальной диверсификации (сопутствующие производства)
  - конгломерантной диверсификации (не связанные с основным производства)

Базовый принцип Гарвардского стратегического анализа – поиск соответствия преимуществ и недостатков предприятия возможностям и угрозам окружения с учетом ценностей руководства.

Этапы проведения стратегического анализа по Гарвардской модели:

- Анализ окружения
- Диагностика предприятия
- Поиск и оценка возможных действий
- Интеграция системы ценностей окружения и системы ценностей руководства
- Формулирование стратегии

5). Модель стратегического анализа Бостонской Консалтинговой Группы (БКГ)

*Теоретические предпосылки:*

-Если в конкурентной среде предприятие может обеспечивать производство с наименьшими издержками и продавать по наименьшей цене в течение длительного промежутка времени, то именно в этой сфере оно должно работать.

-Предприятие должно иметь «портфель деятельности», чтобы учитывать цикличность товара.

Этапы проведения стратегического анализа по модели Бостонской Консалтинговой Группы (БКГ)

1й этап: Определение стратегических сегментов

«Стратегический сегмент рынка» - любая область деятельности (однородная совокупность товаров, предназначенная для отдельного рынка определенных конкурентов), для которой возможно сформулировать стратегию.

Четких критериев сегментов НЕТ, и для каждого товара предприятие должна установить их.

Определение сегментов проводят по:

- однородности товара (услуг)
- схожей структуры конкуренции
- товары, производимые по одной технологии
- схожей структуры и поведения потребителей
- схожести развития рынка и схожести целей
- возможности выделения структурных подразделений предприятия
- схожести необходимого оборудования

- наличие патента
- существующих норм
- схожести цен.

2й этап: Позиционирование предприятия внутри сегмента –

*Формируют:*

2.1. Оценку привлекательности сегмента

- оценка предположительных темпов роста области деятельности (объем продаж)
- оценка ключевых факторов успеха (если сегмент выбран правильно, то лишь обобщают материал);
- оценка рисков.

2.2. Оценку конкурентоспособности предприятия и определение позиции в сегменте производят по методике БКГ (диаграмма). Диаграмма строится:

- По оси абсцисс – конкурентная позиция, выражающаяся через отношение объема производства данного предприятия и лидера
- По оси ординат – темпы роста сегмента

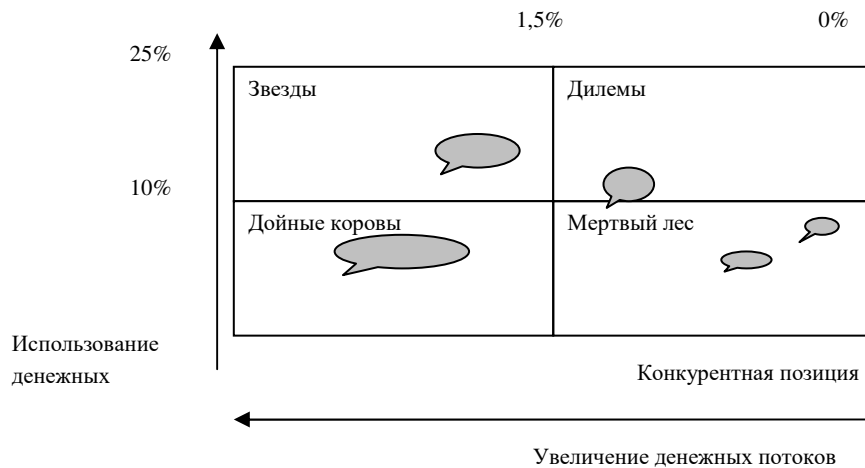


Рис. 4.3. Позиционирование предприятия по БКГ.

**Зоны (позиции):**

1. Дойные коровы: сильная КП >1,5%

Сегмент растет менее, чем на 10%- позиция очень выгодная – доминирование в сегменте, рентабельность высокая, избыток денег

Конкурентное преимущество

	Уникальность товара	Низкие издержки
Весь рынок	Стратегия дифференциации	Стратегия лидерства по издержкам
Сегмент	Стратегия фокусирования	

Рис.7.1. Общие конкурентные стратегии предприятия М.Портера

**П. Ф. Котлер** определил, что предприятие может использовать стратегии:

1) С учетом той роли, которую она уже играет на рынке:

- Лидер (доля рынка 40%) («создание ценовых, лицензионных барьеров», «укрепления ключевых зон», «контрнаступление», «мобильная оборона»)
- Претендент на лидерство (до 30% рынка) («атака», «окружение», «прерывистые атаки»)
- Ведомый (стратегии следования за лидером)
- Новички

2) С учетом поведения предприятия на рынке:

- Стратегия более глубокого проникновения на рынок (существующий рынок и существующий товар)
- Стратегия расширения границ рынка (существующий товар – новый рынок)
- Стратегия разработки нового товара (новые товары на существующих рынках)
- Стратегия диверсификации (новый товар на новый рынок)

3) По охвату рынка:

- Стратегия недифференцированного маркетинга (один товар на всем рынке)
- Стратегия дифференцированного маркетинга (конкретный товар на конкретный сегмент)

## ТЕМА 7. СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ: ПОДХОДЫ К КЛАССИФИКАЦИИ И ИЕРАРХИЯ

- 7.1. Классификация видов стратегий
- 7.2. Иерархия стратегических установок
- 7.3. Этапы определения стратегии

### 7.1. Классификация видов стратегий

В теории стратегического управления выделяются **главные подходы** к определению стратегии поведения предприятия на рынке.

**I. М. Портер**, учитывая тип конкурентных преимуществ, выделяет следующие стратегии предприятия:

- *Стратегия лидерства по издержкам* (компания добивается самых низких издержек производства и реализации товара за счет лучшей технологии, организации) – стратегия позволяет добиваться завоевания большей доли рынка при сниженных ценах на товар;
- *Стратегия дифференциации (специализация на товаре)* (уникальность товара, высокие затраты на НИОКР, высокое качество) – целью стратегии является придание продукту отличительных свойств, которые отличают товар от предложений конкурентов. В этом случае предприятие может рассчитывать на более высокие цены и решать проблемы рентабельности;
- *Стратегия фокусирования* (концентрация на потребностях и характеристиках клиентов – фокусирование на потребителях в отдельном сегменте или на издержках в этом сегменте). Выделяют фокусированное лидерство на издержках и фокусированное дифференцирование.

2. **Звезды:** сильная КП >1,5%, сегмент растет быстро – *позиция доминирующая, но требуются фин.ресурсы*
3. **Дилеммы:** слабая КП <1,5%, высокие темпы роста сегмента – *нужны инвестиции.*
4. **Мертвый пес:** слабая позиция

**Результат анализа - какой «портфель деятельности» наиболее стратегически предпочтителен.**

### Тесты по теме 4

1. Совокупность факторов, формирующих долгосрочную прибыльность предприятия, на которые она либо не может влиять, либо оказывает незначительное влияние, называют
  - 1) макросреда;
  - 2) деловая среда;
  - 3) микросреда;
  - 4) дальнейшее окружение;
  - 5) ближнее окружение;
  - 6) среда непрямого влияния;
  - 7) среда прямого влияния.
2. Совокупность факторов, формирующих долгосрочную прибыльность предприятия, на которые она может влиять посредством установления эффективных коммуникаций, называют
  - 1) промежуточная среда;
  - 2) деловая среда;
  - 3) микросреда;
  - 4) дальнейшее окружение;
  - 5) ближнее окружение;
  - 6) среда непрямого влияния;
  - 7) отраслевое окружение.
3. Внутренняя среда предприятия - это:
  - 1) множество функций ее деятельности;
  - 2) стратегические факторы, оказывающие существенное влияние на ее функционирование;
  - 3) совокупность ее материальных и нематериальных ресурсов.
4. С помощью каких параметров характеризуют неопределенность внешней среды:

- 1) комплексность и изменчивость;
  - 2) комплексность и динамичность;
  - 3) комплексность и стабильность;
  - 4) комплексность и предсказуемость.
5. Комплексность внешней среды определяется :
- 1) характером распределения внешних элементов вокруг предприятия;
  - 2) наличием и доступностью необходимых для предприятия стратегических ресурсов;
  - 3) количеством и разнообразием ее элементов;
  - 4) различием свойств элементов внешней среды.
6. Нестабильность внешней среды определяется:
- 1) динамичностью ее элементов;
  - 2) частыми изменениями;
  - 3) степень ее враждебности;
  - 4) уровнем соответствия реального состояния ее элементов представлениям о них, сложившимся в предприятии.
7. Для оценки состояния макросреды предприятия используется следующий инструментарий:
- 1) PEST – анализ;
  - 2) STEP – анализ;
  - 3) SWOT – анализ;
  - 4) SPACE – анализ.
8. Какие из перечисленных ниже показателей используются для характеристики отрасли:
- 1) прибыльность отрасли;
  - 2) эластичность спроса по цене;
  - 3) темпы роста/спада отрасли (барьеры входа/выхода, основные позитивно/негативно действующие факторы);
  - 4) реакция на рекламу и другие способы формирования спроса и стимулирования сбыта;
  - 5) используемые технологии и их конкурентоспособность по сравнению с мировым опытом;
  - 6) структура затрат на рабочую силу, сырье и материалы и т.д.;
  - 7) требования к уровню квалификации персонала;
  - 8) экологические ограничения
  - 9) приверженность потребителей.
9. Основными параметрами при анализе потребителей, являются:
- 1) сегментация рынка;

- 1) конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность;
- 2) конкретные конечные состояния или искомые результаты, которых хотела бы добиться группа, работая вместе;
- 3) то, к чему стремится предприятие в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

9. Какие из перечисленных элементов не относятся к стейкхолдерам

- 1) Собственников (акционеров);
- 2) Конкуренентов;
- 3) Сотрудников предприятия;
- 4) Производителей товаров-заменителей;
- 5) Потребителей;
- 6) Деловых партнеров;
- 7) Потенциальных конкурентов;
- 8) Местное сообщество;
- 9) Общество в целом.

10. К основным видам деятельности в цепочке ценностей относят:

- 1) материально-техническое обеспечение;
- 2) продажи;
- 3) закупки;
- 4) управление людскими ресурсами;
- 5) производство;
- 6) все вышеперечисленное

### *Литература*

1. Артур А. Томпсон, Маргарет Питерс, Джон Гэмбл, А. Д. Стрикленд. III. Стратегический менеджмент. Создание конкурентного преимущества. 19 изд.– Москва: Вильямс, 2015.– 592 с.
2. Велеско Е.И., Неправский А.А. Стратегический менеджмент.– Минск: Мисанта, 2015.– 348 с.
3. Грант Р. Современный стратегический анализ. 7 изд.– СПб.: Питер, 2012.– 537 с.
4. Александрова А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013.– 544 с.
5. Баринов В.А. Стратегический менеджмент: Учебник / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013.– 285 с.

- 1) определение целей — определение миссии — выбор стратегии;
- 2) выбор стратегии — определение миссии — определение целей;
- 3) определение миссии — определение целей — выбор стратегии;
- 4) определение миссии — выбор стратегии — определение целей.

3. Миссия организации:

- 1) дает конкретные указания относительно вида и сроков деятельности;
- 2) задает основные направления движения организации;
- 3) определяет отношение организации к процессам внутри и вовне ее.

4. Для каких целей организации характерна наибольшая детализация и конкретизация?

- 1) для краткосрочных;
- 2) для среднесрочных;
- 3) для долгосрочных.

5. Цели организации должны:

- 1) задавать общие направления функционирования организации;
- 2) четко и конкретно фиксировать конечное состояние;
- 3) задавать конкретные сроки выполнения;
- 4) определять ответственных за достижение определенных целей.

6. Миссия – это

- 1) основная цель функционирования предприятия;
- 2) основной, четко выраженный ориентир существования организации, ее стратегическое устремление;
- 3) воплощение перспектив для предприятия.

7. Какие из перечисленных элементов не учитываются при разработке миссии предприятия.

- 1) Название и статус предприятия;
- 2) Товар или услуга;
- 3) Стратегический ориентир;
- 4) Заинтересованные группы;
- 5) Основа конкурентоспособности;
- 6) Целевая аудитория;
- 7) Ни один из вышеприведенных элементов.

8. Цели предприятия – это

- 2) мотивация потребителей;
- 3) выявление неудовлетворенных потребностей;
- 4) какие из перечисленных ниже показателей можно использовать при анализе спроса:
- 5) прибыльность отрасли;
- 6) эластичность спроса по цене;
- 7) мощность отрасли (недостаток/излишек мощностей);
- 8) уровень доходов целевых групп потребителей, наличие богатых потребителей и их роль в отрасли;
- 9) количество и концентрация потребителей;
- 10) требуемый уровень качества для обеспечения конкурентоспособности продукции на внутреннем и мировом рынках;
- 11) технический уровень производства;
- 12) оценка качества обслуживания потребителей;
- 13) характер потребления и затраты перехода на другую продукцию.

10. Какие из перечисленных ниже показателей можно использовать при анализе поставщиков:

- 1) качество ресурсов (надежность, срок службы, производственная мощность, экологичность, ремонтпригодность и т.д.);
- 2) реакция на рекламу и другие способы формирования спроса и стимулирования сбыта;
- 3) цена ресурсов;
- 4) оценка надежности и мощности каналов распределения;
- 5) условия и способы платежа;
- 6) оценка качества обслуживания потребителей;
- 7) качество тары и упаковки;
- 8) технический уровень производства;
- 9) характер конкуренции и количество предприятий в отрасли;
- 10) условия потребления (использования товара).

11. Определите, какие элементы не анализируются в ходе исследования внутренней среды предприятия:

- 1) кадровый срез;
- 2) организационный срез;
- 3) конкурентный срез;
- 4) производственный срез;
- 5) срез потребителей;

- 6) финансовый срез;
- 7) срез поставщиков;
- 8) организационной культурой;
- 9) маркетинговый срез.

12. К какой составляющей SWOT-анализа относится следующий набор показателей, характеризующих положение предприятия: хорошая репутация; расширение производственной линии; вертикальная интеграция; удовлетворение своим положением относительно конкурирующих предприятий.

- 1) сильные стороны;
- 2) слабые стороны;
- 3) возможности;
- 4) угрозы.

13. К какой составляющей SWOT- анализа относится следующий набор показателей: растущая требовательность покупателей и поставщиков; неблагоприятные демографические изменения; медленный рост рынка; возможность появления новых конкурентов; рост продаж товаров-заменителей.

- 1) сильные стороны;
- 2) слабые стороны;
- 3) возможности;
- 4) угрозы.

14. По осям матрицы Бостонской консалтинговой группы фиксируются:

- 1) оценка привлекательности отрасли;
- 2) темпы роста отрасли;
- 3) объем продаж;
- 4) оценка рентабельности отрасли;
- 5) относительная доля рынка;
- 6) оценка конкурентного статуса предприятия;
- 7) стратегический норматив.

15. Какой продукт в матрице Бостонской консалтинговой группы ассоциируется с «собакой»

- 1) продукт, находящийся на стадии роста;
- 2) продукт, находящийся на стадии выхода на рынок;
- 3) продукт, находящийся на стадии спада;
- 4) продукт, находящийся на стадии зрелости.

качествами, как глубокое понимание рынка, умение выбрать наиболее подходящую часть рынка и сконцентрировать свои усилия на этой части рынка, умение хорошо использовать имеющиеся у организации ресурсы, умение чутко ощущать ход времени и хорошо контролировать по времени протекающие в организации процессы. В случае быстрого роста организации необходимо иметь опытных менеджеров, умеющих рисковать. Стратегия организации должна быть сформулирована очень ясно.

Цель *стабильного роста* предполагает, что при ее достижении организация развивается примерно таким же темпом, как и отрасль в целом. Данная цель не предполагает экспансии организации, а означает, что организация стремится сохранить неизменной свою долю рынка.

Цель *сокращения* ставится организацией тогда, когда по целому ряду причин она вынуждена развиваться более медленным темпом, чем отрасль в целом, либо даже в абсолютном выражении сокращать свое присутствие на рынке. Постановка такой цели отнюдь не означает, что в организации протекают кризисные явления. Например, после периода быстрого роста может возникнуть необходимость сокращения. Здесь проявляется одна из интересных особенностей трех перечисленных целей роста. Являясь совершенно различными по своей направленности, они могут спокойно, последовательно сменять одна другую

#### **Заключение:**

В целом процесс определения и выбора целей зависит от корпоративной системы ценностей, культуры отдельного предприятия. При этом отсутствует какой-либо обязательный порядок в целеобразовании.

#### **Тесты по теме 6**

1. Миссия организации сформулирована следующим образом: «Организация существует для производства товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации». Такая формулировка миссии характерна для:

- 1) стратегического управления;
- 2) оперативного управления;
- 3) обоих видов управления.

2. Какова последовательность действий в рамках стратегического управления?



идет сверху вниз. Декомпозиция целей происходит следующим образом: каждый из нижестоящих уровней в организации определяет свои цели исходя из того, какие цели были установлены для более высокого уровня. Вторая схема предполагает, что процесс установления целей идет снизу вверх. В этом случае нижестоящие звенья устанавливают себе цели, которые служат основой для установления целей последующего, более высокого уровня.

Рассматривая проблемы разработки стратегии, следует учитывать этап функционирования (жизни) предприятия, который оказывает огромное значение на направленность целей:

- создание
- рост
- зрелость
- свёртывание
- ликвидация

На стадии разворачивания деятельности (если новое предприятие, или новый вид деятельности) важны цели роста. В период успешного функционирования для предприятия необходимо поддерживать позиции – цели поддержки. Если предприятию сложно удерживать рынок, товар или изменилась конъюнктура, то на первый план могут выходить цели свертывания.

Наиболее прогрессивными можно считать *цели роста (развития) организации*.

Данные цели отражают соотношение между темпами изменения объема продаж и прибыли организации и отрасли в целом. В зависимости от того, каково это соотношение, темп роста организации может быть быстрым, стабильным или же может наблюдаться сокращение. Соответственно этим типам темпа роста может устанавливаться цель быстрого роста, цель стабильного роста и цель сокращения.

Цель *быстрого роста* является очень привлекательной, однако и очень сложной для достижения. В этом случае организация должна развиваться быстрее отрасли. Организации в том случае, если для достижения данной цели есть все необходимые предпосылки, следует отдавать предпочтение именно этой цели роста. Чтобы справиться с быстрым ростом, руководство организации должно обладать такими

## Литература

1. Артур А. Томпсон, Маргарет Питерс, Джон Гэмбл, А. Д. Стрикленд III. Стратегический менеджмент. Создание конкурентного преимущества. 19 изд.– Москва: Вильямс, 2015.– 592 с.
2. Велесько Е.И., Неправский А.А. Стратегический менеджмент.– Минск: Мисанта, 2015.– 348 с.
3. Грант Р. Современный стратегический анализ. 7 изд.– СПб.: Питер, 2012.– 537 с.
4. Александрова А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013.–544 с.
5. Баринов В.А. Стратегический менеджмент: Учебник / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013.–285 с.
6. Виханский О.С. Стратегическое управление. 2-е изд. - М.: Гардика, 1998, с. 44-60.

## ТЕМА 5. КОНКУРЕНЦИЯ: ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКТОР ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

- 5.1. Конкуренция: понятия, виды, особенности влияния
- 5.2. Модель конкуренции М.Портера
- 5.3. Движущие силы конкуренции
- 5.4. Позиции предприятия на рынке

### 5.1. Конкуренция: понятия, виды, особенности влияния

**Конкуренция** (лат. бежать к цели) – соперничество между экономическими субъектами в достижении цели.

**Рыночная конкуренция** – борьба предприятий за ограниченный объем платежеспособного спроса потребителей, ведущаяся предприятиями на доступных им сегментах рынка.

**Конкурирующие предприятия** – предприятия, имеющие полностью или частично совпадающие *фундаментальные ниши*.

*Фундаментальная ниша предприятия* – совокупность рыночных сегментов, для которых подходят товары или услуги.

Фундаментальная ниша предприятия задается:

- производственной функцией предприятия (отрасль, ассортимент товаров, качество продукции)
- сырьевыми уникальными составляющими
- характеристиками потребителя (возраст, нация, доход)

*Виды конкуренции:*

1. Функциональная – может возникнуть из-за того, что одну и ту же потребность можно удовлетворить по-разному.
2. Видовая – выпуск аналогичных товаров разными предприятиями, но разного оформления.
3. Предметная – между аналогичными товарами разных предприятий.
4. Ценовая – наиболее распространенный вид.
5. Скрытая ценовая – когда высококачественная продукция продается дешевле.

*Участники рынка:*

- Продавцы-производители
- Поставщики
- Покупатели
- Потенциальные продавцы
- Производители товара-заменителя

## **5.2. Модель конкуренции М. Портера**

### **Характерные особенности рингов конкуренции**

- Соперничество между продавцами (самое сильное)
- Соперничество продавцов и покупателей исходя из возможностей покупателей
- Соперничество из-за угрозы наличия товаров-заменителей
- Соперничество из-за возможностей поставщиков
- Возможное соперничество из-за угрозы появления новых конкурентов

При таком подходе в организации устанавливаются долгосрочные цели. На базе этих долгосрочных целей вырабатываются детализированные краткосрочные цели (обычно годовые). По достижении этих целей разрабатываются новые долгосрочные цели. При этом в них учитываются те изменения, которые происходят в среде, и те изменения, которые происходят в наборе и уровне требований, выдвигаемых по отношению к организации субъектами влияния. На основе новых долгосрочных целей определяются краткосрочные, по достижении которых опять происходит выработка новых долгосрочных целей.

При таком подходе не происходит достижения долгосрочных целей, так как они регулярно изменяются. Однако постоянно в деятельности организации присутствует долгосрочная целевая ориентация и регулярно проводится корректировка курса с учетом возникающих новых обстоятельств и возможностей.

Одним из наиболее важных моментов, определяющих процесс установления целей в организации, является степень *делегирования права принятия решений* по целям нижним уровням организации.

Как показывает знакомство с реальной практикой, процесс установления целей в различных организациях проходит по-разному. В одних организациях установление целей полностью или в значительной степени централизовано, в других же организациях может быть полная или почти полная децентрализация. Есть организации, в которых процесс установления целей носит промежуточный между полной централизацией и полной децентрализацией характер.

Каждый из данных подходов имеет свою специфику, свои преимущества и недостатки.

1. Так, в случае полной централизации при установлении целей все цели определяются самым верхним уровнем руководства организации. При таком подходе все цели подчинены единой ориентации. И это является определенным преимуществом.
2. В то же время у этого подхода имеются существенные недостатки. Так, суть одного из таких недостатков состоит в том, что на нижних уровнях организации может возникать неприятие этих целей и даже сопротивление их достижению.
3. В случае децентрализации в процессе установления целей участвуют наряду с верхним и более низкие уровни организации. Есть две схемы децентрализованного установления целей. При одной процесс установления целей

анализа макроокружения, отрасли, конкурентов и положения организации в среде. При определении целей организации учитывается то, какие цели она имела на предыдущем этапе и насколько достижение этих целей способствовало выполнению миссии организации. И решение по целям всегда зависит от тех ресурсов, которыми обладает организация.

*Третья фаза.* Установление иерархии целей предполагает определение таких целей для всех уровней организации, достижение которых отдельными подразделениями будет приводить к достижению общеорганизационных целей. При этом иерархия должна строиться как по долгосрочным целям, так и по краткосрочным. Процесс декомпозиции целей верхнего уровня в цели нижних уровней либо же процесс сведения целей нижних уровней в цели более высоких уровней предполагает построение дерева целей, в котором в зависимости от установленной субординации целей фиксируется четкая зависимость цель — средство.

*Четвертая фаза.* Для того чтобы иерархия целей внутри организации обрела свою логическую завершенность и стала реально действующим инструментом в выполнении целей организации, она должна быть доведена до уровня отдельного работника. В этом случае достигается одно из самых важных условий успешной деятельности организации: каждый работник как бы включается через свои персональные цели в процесс совместного достижения конечных целей организации. Сотрудники организации в такой ситуации получают представление не только о том, чего им предстоит добиться, но и о том, как результаты их труда скажутся на конечных результатах функционирования организации, как и в какой мере их труд будет способствовать достижению целей организации.

### **Способы установления целей**

Установленные цели должны иметь статус закона для организации, для всех ее подразделений и для всех членов.

Возможно подходить к проблеме изменения целей следующим образом – цели корректируются всякий раз, когда этого требуют обстоятельства.

В этом случае процесс изменения целей носит сугубо ситуационный характер.

Но возможен другой подход – организации осуществляют систематическое упреждающее изменение целей.

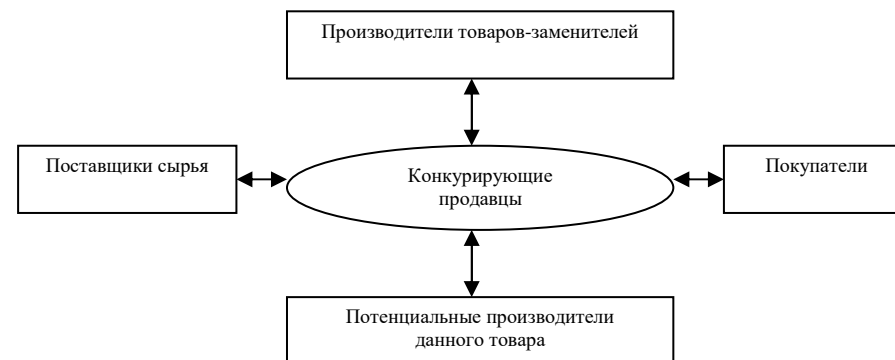


Рис 5. 1. Модель конкуренции М. Портера

**“Центральный ринг конкуренции”** – соперничество между предприятиями-продавцами.

Характерные особенности:

- предприятия борются с более или менее постоянным упорством за выгодную рыночную позицию (т.е. свою клиентуру и большую рыночную долю прибыли).
- методы конкурентной борьбы могут быть различны, но они зависят от возможной реакции покупателей и юридических норм.
- обновление методов конкурентной борьбы исходя из результатов:
  - поиск неповторимого товара;
  - может ждать или успех, или проигрыш.
- рождается система влияния на спрос-предложение на рынке избранного товара.

Следует отметить, что весь процесс конкурентной борьбы очень сложен и чаще всего имеет ценовой смысл. Неценовые варианты – особенные и все-таки в конце концов перейдут в ценовые.

### **Цели предприятия на этом ринге:**

1. Поиск неповторимого для конкурентной борьбы товара – собственной фундаментальной ниши (цена; новый, улучшенный товар).
2. Технические новшества.
3. Новые методы производства.
4. Расширение ассортимента.
5. Сервис, гарантии (стили, привычки; гарантии).

6. Стимулирование покупателей (удобства).

**Ринг “предприятия производители - предприятия товаров-заменителей”** – соперничество из-за конкурентных сил, обусловленных угрозой существующих товаров-заменителей.

- зависимость влияния товаров-заменителей на цены товара;
- зависимость влияния издержек товаров-заменителей;
- зависимость эластичности спроса-предложения.

Сила этого вида конкурентной борьбы определяется темпом прироста продаж товара-заменителя.

**Ринг “ предприятия-производители - потенциальные производители”** – соперничество из-за конкурентных сил потенциальных продавцов.

Эта сила формируется от:

- прибылей на рынке;
- насыщенности рынка;
- наличия барьеров на выход в рынок;
- реакции предприятий на появление новичков.

Барьеры на данном ринге:

1. Эффект масштаба производства (т.е. достаточно высокий) при этом:

а) чтобы войти, нужен большой масштаб производства во избежание риска, с большими начальными затратами;

б) завышение издержки производства и низкой прибылью.

*Пример: производство, научные исследования, реклама, торговля, финансы.*

2. Эффект жизненного цикла товара.
3. Предпочтения и привычки потребителей.
4. Требуемый капитал.
5. Потери преимуществ новых предприятий по совершенствованию со старыми поставщиками, продавцами.
6. Доступ к каналам распределения.
7. Государственные меры и политика.

Конкурентные силы на данном ринге требуют изучения:

- возможной реакции «старых» предприятий;
- скорости изменения спроса-предложения;

### **Фазы установления целей.**

Процесс установления целей в организации состоит из трех последовательных стадий. На первой стадии происходит осмысление результатов анализа среды, на второй — выработка соответствующей миссии и, наконец, на третьей стадии непосредственно вырабатываются цели организации.

Правильно организованный процесс установления целей предполагает прохождение четырех фаз:

- выявление и анализ тех трендов, которые наблюдаются в окружении;
- установление целей для организации в целом;
- построение иерархии целей;
- установление индивидуальных целей.

*Первая фаза.* Влияние среды сказывается не только на установлении миссии организации. Цели также очень сильно зависят от состояния среды. Ранее когда обсуждался вопрос о требованиях к целям, говорилось, что они должны быть гибкими, чтобы их можно было менять в соответствии с изменениями, происходящими в среде. Однако из этого никак не следует делать заключения, что цели должны быть привязаны к состоянию среды только путем постоянной корректировки и приспособления к изменениям. Руководство должно стремиться предвидеть то, в каком состоянии окажется среда, и устанавливать цели в соответствии с этим предвидением. Поэтому очень важно выявлять тренды, характерные для процессов развития экономики, социальной и политической сфер, науки и техники. Всего правильно предусмотреть невозможно. Более того, иногда в окружении могут происходить изменения, которые никак не вытекают из вскрытых трендов. Поэтому менеджеры должны быть готовы к тому, чтобы ответить на неожиданный вызов, который им может бросить среда. Но тем не менее, не абсолютизируя тренды, они должны формулировать цели таким образом, чтобы эти тренды нашли в них свое отражение.

*Вторая фаза.* При установлении целей для организации в целом важно определить то, какие из широкого круга возможных характеристик деятельности организации следует взять в качестве целей организации. Далее выбирается определенный инструментарий количественного расчета величины целей. Важное значение имеет система критериев, которыми пользуются при определении целей организации. Обычно эти критерии выводятся из миссии организации, а также из результатов

потере ими ориентира, что очень негативно сказывается на деятельности организации.

2). Цели должны быть *гибкими*. Цели следует устанавливать таким образом, чтобы они оставляли возможность для их корректировки в соответствии с теми изменениями, которые могут произойти в окружении. Менеджеры должны помнить об этом и быть готовыми провести модификации установленных целей с учетом новых требований, выдвигаемых к организации со стороны окружения, либо же новых возможностей, появившихся у организации.

3). Цели должны быть *измеримыми*. Это означает, что цели должны быть сформулированы таким образом, чтобы их можно было количественно измерить, либо же можно было бы каким-то другим объективным способом оценить, была ли цель достигнута. Если цели неизмеримы, то они порождают разночтения, затрудняют процесс оценки результатов деятельности и вызывают конфликты.

4). Цели должны быть *конкретными*, обладающими необходимыми характеристиками для того, чтобы можно было однозначно определить, в каком направлении должно осуществляться движение организации. Цель должна четко фиксировать, что необходимо получить в результате деятельности, в какие сроки следует ее достичь и кто должен ее достигать. Чем более конкретна цель, тем легче выработать стратегию ее достижения. Если цель сформулирована конкретно, то это позволяет добиться того, что все или подавляющее большинство сотрудников организации будут легко понимать ее, а, следовательно, знать, что их ожидает впереди.

5). Цели должны быть *совместимыми*. Совместимость предполагает, что долгосрочные цели соответствуют миссии, а краткосрочные цели — долгосрочным. Но иерархическая совместимость — не единственное направление установления совместимости целей. Важно, чтобы не противоречили друг другу цели, относящиеся к прибыльности и к установлению конкурентной позиции, или цели усиления позиции на существующем рынке и цели проникновения на новые рынки, цели прибыльности и благотворительности. Также всегда важно помнить, что совместимости требуют цели роста и цели поддержания стабильности.

6). Цели должны быть *приемлемыми* для основных субъектов влияния, определяющих деятельность организации, и в первую очередь для тех, кому придется их достигать. При формулировании целей очень важно учитывать то, какие желания и потребности имеют работники.

- возможных реакций потребителей;
- финансовых резервов старых предприятий.

Нужно проанализировать:

- склонность предприятий к агрессивным действиям;
- образование, квалификацию, опыт персонала;
- отношение предприятий к науке, рекламе;
- ключевые идеи;
- как к вам относятся старые предприятия;
- кого нанимают в старых предприятиях, сколько им платят.

*Ринг «предприятия-производители - поставщики сырья»* – Соперничество из-за силы возможности влияния поставщиков сырья.

Влияние поставщиков зависит от доли затрат на эти составляющие: если доля возрастает до такого уровня, что поставщик может существенно влиять на производственный цикл, то он может внести изменения в расстановку сил на конкурирующем ринге.

Сила конкурентной борьбы зависит от:

- роли затрат на поставки;
- веса поставщиков: крупные, конкурентный способ;
- когда продукция дифференцирована и покупателю трудно или дорого сменить поставщика;
- когда покупатель не важен для поставщика;
- и др., т.е. сила конкурентной борьбы зависит от степени влияния поставщика на прибыль.

*Ринг « предприятия-производители – покупатели»* – соперничество из-за силы конкуренции как отражение возможностей покупателей.

Сила зависит от: числа покупателей, от численности продавцов и их характеристик, характеристики товара (есть заменители, потребность в нем и др.); экономит ли товар деньги покупателя.

### 5.3. Движущие силы конкуренции

1. Скорость изменения долгосрочного спроса
2. Изменение в составе покупателей и способах использования товара
3. Обновление продукта путем инноваций
4. Маркетинговые новшества

5. Условия входа и выхода на рынок крупных предприятий
6. Рассеивание новшеств в технологии и товаре
7. Изменение в издержках и эффективности
8. Проявление покупательских предпочтений
9. Изменения в Государственной политике и регулировании
10. Изменения неопределенности рынка и риска
11. Характеристика товаров (*технические характеристики, возможности производителя, сроки изготовления и реализации, дифференциация*)
12. Стратегия в конкурентной борьбе
13. Опыт предприятий на рынке

### ***Влияние движущих сил на рыночную ситуацию***

1). Скорость изменения долгосрочного спроса – поскольку происходит изменение баланса между отраслевым предложением и спросом, изменение структуры рынка, изменяется интенсивность конкуренции.

2). Изменения в составе покупателей и способах использования товара – поскольку изменяются ассортимент, каналы сбыта, уровень конкуренции.

*Пример:*

*Рынок калькуляторов разбился на рынок калькуляторов для студентов, ученых, домохозяек, детей.*

*Рынок мобильных телефонов - шофер, домохозяйка, предприниматель.*

3). Обновление продукта из-за инноваций – приводит к изменению структуры потребительского спроса, структуры рынка.

4). Маркетинговые новшества меняют условия борьбы, поскольку меняют спрос.

5). Вход или выход на рынок крупных предприятий – новые крупные предприятия изменяют баланс сил.

6). Рассеивание новшеств в технологии и товаре – т.е. изменение конкуренции из-за наличия у всех возможностей выпускать аналогичные товары.

7). Изменение в издержках и эффективности – структура затрат влияет на силу конкуренции, поскольку определяет возможности по изменению цен товара и объемов производства.

8). Проявление покупательских предпочтений – выбор сезонного товара; выбор массового товара; выбор престижного товара.

7. Организационно-управленческие цели: внедрение эффективных технологий управления, оптимизация характеристик принятия решений.

По значимости существует ***иерархия целей***. В любой крупной организации, имеющей несколько различных структурных подразделений и несколько уровней управления, складывается иерархия целей, представляющая собой декомпозицию целей более высокого уровня в цели более низкого уровня.

Специфика иерархического построения целей в организации обусловлена тем, что:

- Цели более высокого уровня всегда носят более широкий характер и имеют более долгосрочный временной интервал достижения;
- Цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей более высокого уровня.

Иерархия целей играет очень важную роль, так как она устанавливает «связность» организации и обеспечивает ориентацию деятельности всех подразделений на достижение целей верхнего уровня. Если иерархия целей построена правильно, то каждое подразделение, достигая своих целей, вносит необходимый вклад в достижение целей организации в целом.

Например, краткосрочные цели выводятся из долгосрочных, являются их конкретизацией и детализацией, «подчинены» им и определяют деятельность организации в ближайшей перспективе. Краткосрочные цели как бы устанавливают вехи на пути достижения долгосрочных целей. Именно посредством достижения краткосрочных целей организация шаг за шагом продвигается в направлении достижения своих долгосрочных целей.

Иерархия целей включает в себя:

- Цели поддержания состояния деятельности (перспективы) – развитие, стабилизация, сокращение;
- Цели обеспечения (поддержки) перспектив деятельности.

### ***Требования к целям организации***

1). Цели должны быть ***достижимыми***. Они не должны быть слишком легкими для достижения. Но они также не должны быть нереалистичными, выходящими за предельные возможности исполнителей. Нереальная цель приводит к демотивации работников и

- Рост прибыльности: величина прибыли, рентабельность, доход на акцию и т.п.;
- Укрепление положения на рынке: доля рынка, объем продаж, доля рынка относительно конкурента, доля отдельных продуктов в общем объеме продаж и т.п.;
- Рост производительности - издержки на 1 продукции, материалоемкость, отдача с 1 мощностей и т.п.;
- Оптимизация финансовых ресурсов - структура капитала, движение денег в организации, величина оборотного капитала и т.п.;
- оптимальность загрузки мощности организации – размер используемых мощностей, количество единиц техники и т.п.;
- Разработка, производство продукта и обновление технологии – величина затрат на выполнение проектов в области НИР, сроки введения в действие нового оборудования, сроки и объемы производства продукта, сроки выведения нового продукта на рынок, качество продукта и т.п.

### 3) Цели в сфере работы с клиентами:

- Улучшение работы с покупателями – скорость обслуживания клиентов, число жалоб со стороны покупателей и т.п.

### 4). Цели в сфере работы с сотрудниками:

- Изменения в организации и управлении – устанавливаются задания по срокам организационных изменений, и т.п.;
- Совершенствование человеческих ресурсов – количество пропусков работы, текучесть кадров, повышение квалификации работников и т.п.

## 2 подход классификации целей предприятия

1. Общеэкономические цели: уровень прибыли, рентабельность, годовой прирост прибыли и др.
2. Маркетинговые цели: объём продаж, доля рынка, прирост объёмов и уровень цен.
3. Цели производства: масштаб производства и динамика прироста, уровень затрат добавленная стоимость, уровень качества, уровень эффективности производства.
4. Финансовые: финансовая стабильность, структура капитала, оборот капитала, цена акции, дивиденды, прирост инвестиций и др.
5. Научно-технические цели: технологический уровень, новые продукту, лицензия и др.
6. Кадровые цели: оптимальный уровень численности и структура персонала уровень квалификации.

9). Изменения в государственной политике и регулировании. Очень сильное влияние на рынок.

10). Изменения неопределенности рынка и риска. Конкурирующие силы могут вступать в столкновение между собой.

11). Характеристика товаров – численность, размеры, характеристика, возможности производителя, срок изготовления; срок реализации; дифференциация.

Наиболее характерно при скоропортящихся продуктах:

- 1) если в отрасли нужно длительный период для наращивания;
- 2) если нужен масштаб продукции, который требует прироста фондов;
- 3) колебания спроса либо загружают, либо не загружают мощность.

Борьба усиливается, если товары недостаточно дифференцированы, чтобы покупатели были скованы ценой при переходе от одного товара к другому.

12). Стратегия в конкурентной борьбе.

Борьба усиливается с размером отдачи от успешных стратегических манёвров, - другая предприятие захочет тоже этот метод (способ) использовать. Это зависит от затрат, и от времени использования, контролирования (надо знать кадры конкурентов, чтобы оценить их возможности реакции).

13). Опыт предприятий на рынке.

Борьба усиливается, если уход из бизнеса становится дороже, чем продолжить борьбу. Борьба усиливается, если предприятия различаются сильно в смысле их стратегий, кадров, приоритетов, даже длительностью работы на рынке.

Выводы по модели М.Портера: Конкуренция - очень важный фактор, который следует учитывать при разработке экономической стратегии предприятия. Конкуренция - эффективный стимул взаимной координации индивидуальных действий экономических субъектов без централизованного вмешательства в их деятельность. Но совсем не отрицается роль государства в деле устранения недобросовестной конкуренции - установления неких правил игры.

**Учет конкуренции требует оценить составляющие отраслевого рынка**

- Потребители
- Поставщики сырья
- Конкуренты
- Посредники

Изучение поведения потребителей предусматривает два аспекта: *количественный и качественный*

**Количественный аспект:**

- ценовая эластичность спроса по критериям;
- численность и концентрация потребителей;
- характер спроса (постоянный, сезонный, расширенный), характер потребления;
- эластичность спроса по цене;
- уровень доходов и его смена;
- мотивация потребления, готовность потребителей к потреблению продукта;
- полезность продукта, влияющая на норму прибыли;
- степень стандартизации – дифференциации продукта;
- оценка качества обслуживания;

**Качественный аспект** - тип потребителя:

- ❖ конечные потребители
- ❖ организационные потребители (производитель, торговля, государство)

**Учитываются:** отличия в потреблении и отличия в рынках.

**1. Отличия в потреблении**

1.1. Организации потребляют товары для использования в производстве или продаже. Конечные потребители – для внутреннего, личного потребления.

1.2. Организация – принимает решение коллективно.

1.3. Организация потребителей – чаще исследуют цены

1.4. Организации потребителей чаще всего приобретают оборудование, сырьё. Конечные потребители – редко их приобретают.

1.5. Организация потребителей осуществляют процесс на основе спецификаций и технических данных. Конечные потребители приобретают товар на основе описаний, моды.

1.6. Организация потребителей – чаще используют торги, переговоры.

**2. Отличия в рынках**

2.1. Спрос организации потребителей есть производный от спроса конечного потребителя.

2.2. Спрос организации производства зависит от циклических изменений больше, чем спрос конечных потребителей.

2.3. Организации потребителей сконцентрированы географически .

- на целях базируется система мотивирования, используемая в организации,
- являются точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом.

*В зависимости от периода времени, требуемого для их достижения, цели делятся - долгосрочные и краткосрочные.*

Цели, достижение которых предполагается к концу производственного цикла, — *долгосрочные*. Отсюда следует, что в различных отраслях должны быть различные временные промежутки для достижения долгосрочных целей. Однако на практике обычно *краткосрочными* считаются цели, которые достигаются в течение одного-двух лет, и, соответственно, *долгосрочными* — цели, достигаемые через три — пять лет.

Разделение целей на долгосрочные и краткосрочные имеет принципиальное значение, так как эти цели существенно различаются по содержанию. Для краткосрочных целей характерна гораздо большая, чем для долгосрочных, конкретизация и детализация (кто, что и когда должен выполнять). Иногда, если возникает необходимость, между долгосрочными и краткосрочными целями устанавливаются еще и промежуточные цели, которые называются *среднесрочными*.

**Классификация целей предприятия**

**1й подход** [О.С. Виханский]

В зависимости от направления установления целей существует ряд классификаций. Так, выделяют сферы, в которых предприятия устанавливают цели:

- 1) социальная ответственность.
- 2) доходы организации;
- 3) работа с клиентами;
- 4) потребности и благосостояние сотрудников.

В этом случае цели отражаются через систему показателей:

**1) Цели в сфере социальной ответственности:**

Оказание помощи обществу, описываемое такими показателями:

- объем благотворительности,
- сроки проведения благотворительных акций и т.п.

**2) Цели в сфере доходов:**



совершенно необходимы для успешного функционирования и выживания организации в долгосрочной перспективе. Однако если цели неверно или плохо определены, это может привести к очень серьезным негативным последствиям для организации.

Целевое начало в поведении предприятия – миссия и цели.

### 6.2. Миссия предприятия: сущность, роль.

Миссия предприятия – это:

- 1) философия, предназначение, смысл существования предприятия.
- 2) сформулированное понимание того, для чего или по какой причине существует организация, в чем она отличается от других

Формируют миссию для того, чтобы

- дать общее представление о деятельности предприятия: к чему стремиться, какие средства хочет использовать предприятие, составить имидж предприятия;
- создать внутри предприятия корпоративный дух, настроение;
- создать возможности по достижению целей управляемости (с одной стороны определяет действия руководства, с другой – расширяет для работника смысл его деятельности).

Миссия задает основные направления движения предприятия и отношение организации к процессам вне и внутри предприятия

Миссию определяют:

- Носители интересов: собственники, сотрудники, покупатели (потребители) продукта, деловые партнеры, местное сообщество. Общество в целом.
- История предприятия (выработанный профиль, ценности, место на рынке и др.)
- Существующий стиль поведения собственников и управленцев
- Состояние среды
- Ресурсы

### 6.3. Цели предприятия: подходы к классификации

**Цели** предприятия – конкретное состояние характеристик предприятия, достижение которых является для него желательным и на достижение которых направлены усилия.

**Цели значимы** для предприятия поскольку:

- являются исходной точкой планирования деятельности,
- лежат в основе построения организационных отношений,

2.4. Каналы движения товаров для организации короче .

2.5. Организации потребителей могут требовать специального обслуживания.

2.6. Организации потребителей часто производят, а не только покупают .

### **Изучение поставщиков сырья:**

- выявление потребностей в ресурсах, оценки объёмов и способов, которыми они будут удовлетворены;
- выбор конкретного способа и поставщиков;
- процесс реализации закупки;

### **Изучение посредников:**

- выявление потребностей в схемах продвижения товара;
- выбор конкретного дилера или системы;
- процесс реализации;

### 5.4. Позиции предприятия на рынке

Выделяют четыре позиции предприятия на рынке в зависимости от производимого товара (оказываемой услуги) – от стандартизированного товара (распространённого) до специализированного (редкого товара) (рис. 5.1) [6, с. 47].



Рис.5.1. Позиционирование предприятия по А.Юданову

### Характеристики позиций предприятия

Позиция	Условия функционирования	Преимущества	Проблемы позиции
<b>Виолент</b> - предприятие, производящая массовый товар и доминирующая на рынке	- стандартный вид товара и стандартное производство; - широкий спрос на массовый товар	-устойчивость позиций -возможность использовать эффект масштаба производства - уровень качества -достаточный уровень технических разработок - преимущества в финансировании рекламы - преимущества финансирования сбыта - полнота ассортимента	- вид товара (только массового потребления); -загрузки мощностей - ограничение власти рыночным спросом - обязательно создание системы массового производства - успокоенность своим положением.
<b>Пациент</b> - предприятие с узкоспециализированным производством принцип "Будь крупной рыбой в мелком пруду!"	- ставка на дифференцированный продукт -узкая специализация производства -незаменимость товара	- неповторимость привлекательности товара - уклонение от конкурентной борьбы с другими предприятиями -специализация производства -элитные кадры -высокое качество продукции -научные разработки - повышенные цены на товар -новые слои клиентов	- сегмент будет существовать до тех пор, пока будет нужен товар - опасность поглощения крупной предприятием
<b>Коммутанты</b> - предприятия, выпускающие стандартную продукцию и занимающие малый сегмент рынка	- существуют на сегменте, где другие предприятия неэффективны -стандартный бизнес -локальный масштаб для индивидуальных запросов -нет в местности	гибкость - сила в конкурентной среде -разноплановость деятельности -использование любой возможности для выгод	- неустойчивость в силу малых размеров и финансовых возможностей - перерастание в другие формы
<b>Эксплерент</b> - предприятие, имеющая желание и возможности создать уникальную продукцию Принцип - «Выше, выше, выше»	-наличие новых - неповторимых идей для разворачивания в будущем массовых производств -внешние условия среды - не прогнозируемость - преимущества малого коллектива	-колоссальная прибыльность -польза для общества	- финансирование - венчурный капитал (долевое финансирование инноваций для погашения потерь в случае провала)

- Александрова А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013.-544 с.
- Баринов В.А. Стратегический менеджмент: Учебник / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013.-285 с.
- Юданов А.Д. Конкуренция: теория и практика - М.: ГНОМ и Д, 2001, 304 с.
- Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. – М.: Вильямс, 2013.– 928 с.
- Портер М. Конкурентная стратегия. – М.: Альпина Бизнес-бук, 2009. – 301 с.

### ТЕМА 6. ЦЕЛЕВОЙ АСПЕКТ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

- Общие задачи стратегического процесса.
- Миссия предприятия: сущность, роль
- Цели предприятия: подходы к классификации

#### 6.1. Общие задачи стратегического процесса

Процесс разработки стратегии имеет общие установки на определение последовательности и решение задач стратегии.

Но процесс изменяется в зависимости от состояния микро- и макросреды.

Общие задачи процесса разработки стратегии следующие:

- Формулирование миссии предприятия в сфере деятельности
- Постановка стратегических целей и задач
- Формулирование стратегии для достижения намеченных целей
- Реализация стратегии
- Оценка результатов реализации стратегического плана

Любое предприятие должно знать ориентир действий, но целевое начало в деятельности предприятия возникает потому, что организация есть объединение людей, чтобы решать свои проблемы, достигать своих желаний – целей. Цели по осуществлению деятельности (дела)

- 2) ограничения со стороны государства и обязательства предприятия;
- 3) Производство;
- 4) Ценности организации;
- 5) система распределения;
- 6) топ менеджеры и стиль их управления.
- 7) система управления;
- 8) марка/имидж предприятия;
- 9) НИОКР;
- 10) Финансы.

30. Ключевые факторы успеха – это:

- 1) направления развития внешней среды, которые, во-первых, имеют высокую вероятность реализации, а во – вторых, высокую вероятность влияния на функционирование предприятия;
- 2) общие для всех предприятий отрасли управляемые переменные, реализация которых дает возможность улучшить конкурентные позиции предприятия в отрасли;
- 3) факторы внешней среды предприятия, обеспечивающие ей успех в перспективе;
- 4) факторы внутренней среды предприятия, обеспечивающие ей успех в перспективе.

31. В основе какой стратегии лежат конкурентные преимущества, заключающиеся в освоении новой нише, где отсутствуют конкуренты

- 1) Эксплерентной («пионерской»);
- 2) Коммутантной («приспособительной»);
- 3) Пациентной («нишевой»);
- 4) Виолентной («силовой»).

### Литература

1. Артур А. Томпсон, Маргарет Питерс, Джон Гэмбл, А.Д. Стрикленд III. Стратегический менеджмент. Создание конкурентного преимущества. 19 изд.– Москва: Вильямс, 2015.– 592 с.
2. Велеско Е.И., Неправский А.А. Стратегический менеджмент.– Минск: Мисанта, 2015.– 348 с.
3. Грант Р. Современный стратегический анализ. 7 изд.– СПб.: Питер, 2012.– 537 с.

Характеристики стратегий и предприятий по их роли на рынке

	Крупные предприятия	Предприятия-специалисты	Мелкие предприятия	Предприятия-новаторы
Профиль производства	массовое стандартизированное	специализированное	универсальное мелкое	экспериментальное
Размер компаний	крупные	крупные средние мелкие	мелкие	средние мелкие
Устойчивость на рынке	высокая	высокая	низкая	низкая
Расходы на НИОКР	высокие	средние	низкие	высокие
Факторы силы в конкурентной борьбе	высокая производительность	приспособленность к особому рынку	гибкость, многочисленность	опережение в нововведениях

Приведенный краткий обзор основных стратегий конкурентной борьбы отражает отсутствие прямых, открытых войн. Наблюдается не война против всех, а сосуществование и взаимное дополнение компаний между собой и друг друга. Еще можно сказать, что существует принцип снижения конкуренции - раздел рынка на ниши - предприятия стремятся работать только там, где они сильнее других.

Так, даже очень сильные (виолентные) компании терпели поражение при попытках заняться специализированным бизнесом, поскольку их главный козырь - эффективность массового производства - не срабатывал на узком рынке. Или трудно убрать с рынка крупную предприятие стандартной продукции.

В целом мир функционирования компаний (конкурентная среда) представляет из себя не клубок «змей», «хищников», а сообщество различных особей, каждая из которых играет свою роль в жизни системы. Так, можно провести аналогии с животным миром:

- **виоленты** часто трактуются как **львы, слоны, бегемоты** (этим пытаются продемонстрировать качества компаний) - они тоже нужны, как и названные животные в природе;
- **пациенты - хитрые лисы**, поскольку должны найти свою нишу, в которой им никто не сможет помешать и они будут здесь главными, они приносят на рынок разнообразие;

- **коммутанты - серые мыши** и по силе ответных действий и по роли на рынке, локальные цели они выполняют лучше, чем другие предприятия;
- **эксплеренты (пионеры) - ласточки**, которые начинают обустриваться раньше всех, но часто теряют свои гнезда из-за недостатков при их создании.

### Заключение:

Экономическая среда как конкурентная система требует учета позиции предприятия, особенностей факторов конкурентного сегмента для него, что позволит обеспечить адекватную реакцию управленческих структур предприятия в сложных условиях.

### Тесты

1. Определение фундаментальной ниши предприятия в теории конкуренции разработал:

- а) М.Портер
- б) И.Ансофф
- в) А.Градов
- г) А.Юданов

2. В модель конкуренции М.Портера не входит:

- а) конкуренты
- б) потенциальные производители
- в) потребители
- г) нет правильного ответа

3. Выделите характеристики ринга «производители алогичного товара» («центральный ринг конкуренции») модели М Портера:

- а) поиск неповторимого товара
- б) насыщенность рынка
- в) темп прироста товара-заменителя
- г) эластичность спроса и предложения

4. Выделите характеристики ринга «производители алогичного товара» («центральный ринг конкуренции») модели М Портера:

- а) объем прибыли на рынке
- б) эластичность спроса и предложения

25. Какими элементами следует дополнить модель отраслевой конкуренции М. Портера для характеристики особенностей переходного периода:

- 1) Потребители;
- 2) Организации - партнеры;
- 3) Конкуренты;
- 4) социальная инфраструктура;
- 5) поставщики;
- 6) производители товаров – заменителей;
- 7) организаторы - регуляторы;
- 8) деловая инфраструктура.

26. Какие из перечисленных факторов определяют конкурентную силу поставщика организации:

- 1) уровень специализации поставщика;
- 2) концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
- 3) темпы инфляции и нормы налогообложения;
- 4) все перечисленные факторы.

27. С помощью каких из приведенных ниже параметров конкурирующие предприятия объединяют в стратегическую группу:

- 1) в течение определенного периода времени используют сходные конкурентные стратегии;
- 2) расположены в одном и том же регионе (городе, области, стране);
- 3) обладают сходными конкурентными преимуществами;
- 4) используют одних и тех же поставщиков;
- 5) имеют сходные размеры, продуктовый ассортимент, уровень вертикальной интеграции.

28. Для построения карты стратегических групп, используют:

- 1) Две характеристики;
- 2) Три характеристики;
- 3) Четыре характеристики;
- 4) Число характеристик зависит от задач целей и задач исследования.

29. Функциональный подход к анализу конкурентов не включает следующие позиции:

- 1) Маркетинг;

21. Выделите характеристики ринга «предприятия-производители – покупатели» модели М Портера:

- а) число покупателей
- б) доступ к каналам распределения
- в) методы конкурентной борьбы зависят от юридических норм
- г) предпочтения и привычки потребителей

22. Выделите характеристики ринга «предприятия-производители – покупатели» модели М Портера:

- а) число продавцов-производителей товара
- б) эластичность спроса и предложения
- в) предпочтения и привычки потребителей
- г) доступ к каналам распределения

23. Выделите характеристики ринга «предприятия-производители – покупатели» модели М Портера:

- а) предпочтения и привычки потребителей
- б) скорость изменения спроса и предложения
- в) экономия от покупки товара
- г) эластичность спроса и предложения

23. Выделите характеристики ринга «предприятия-производители – покупатели» модели М Портера:

- а) предпочтения и привычки потребителей
- б) скорость изменения спроса и предложения
- в) доступ к каналам распределения
- г) потребность в товаре

24. Конкурентная среда организации определяется:

- а) только внутриотраслевыми конкурентами;
- б) внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию;
- в) предприятиями, производящими замещающий продукт;
- г) только предприятиями, которые могут выйти на рынок с тем же продуктом.

в) расширение ассортимента

г) насыщенность рынка

5. Выделите характеристики ринга «производители алогичного товара» («центральный ринг конкуренции») модели М Портера:

- а) наличие технических новшеств
- б) высокая доля затрат на сырье
- в) насыщенность рынка
- г) численность покупателей

6. Выделите характеристики ринга «производители алогичного товара» («центральный ринг конкуренции») модели М Портера:

- а) эффект масштаба производства
- б) численность покупателей
- в) влияние издержек товаров заменителей
- г) обновление методов конкурентной борьбы зависит от поиска неповторимого товара

7. Выделите характеристики ринга «производители алогичного товара» («центральный ринг конкуренции») модели М Портера:

- а) эффект жизненного цикла товара
- б) эластичность спроса и предложения
- в) методы конкурентной борьбы зависят от возможной реакции покупателей
- г) численность покупателей

8. Выделите характеристики ринга «производители алогичного товара» («центральный ринг конкуренции») модели М Портера:

- а) предпочтения и привычки потребителей
- б) борьба за большую долю на рынке
- в) эластичность спроса и предложения
- г) роль затрат на поставку сырья

9. Выделите характеристики ринга «предприятия-производители – предприятия товаров-заменителей» модели М Портера:

- а) поиск неповторимого товара
- б) борьба за большую долю на рынке
- в) темп прироста товара-заменителя
- г) борьба за большую долю на рынке

10. Выделите характеристики ринга «предприятия-производители – предприятия товаров-заменителей» модели М Портера:

- а) роль затрат на поставку сырья
- б) требуемый капитал
- в) влияние товара-заменителя на цены
- г) роль затрат на покупку сырья

11. Выделите характеристики ринга «предприятия-производители – предприятия товаров-заменителей» модели М Портера:

- а) доступ к каналам распределения
- б) требуемый капитал
- в) эффект жизненного цикла товара
- г) эластичность спроса и предложения

12. Выделите характеристики ринга «предприятия-производители – потенциальные производители» модели М Портера:

- а) доступ к каналам распределения
- б) эластичность спроса и предложения
- в) роль затрат на поставку сырья
- г) влияние издержек товаров заменителей

13. Выделите характеристики ринга «предприятия-производители – потенциальные производители» модели М Портера:

- а) борьба за большую долю на рынке
- б) предпочтения и привычки потребителей
- в) борьба за большую долю на рынке
- г) обновление методов конкурентной борьбы зависит от поиска неповторимого товара

14. Выделите характеристики ринга «предприятия-производители – потенциальные производители» модели М Портера:

- а) эластичность спроса и предложения
- б) поиск неповторимого товара
- в) эффект масштаба производства
- г)

15. Выделите характеристики ринга «предприятия-производители – потенциальные производители» модели М Портера:

- а) расширение ассортимента
- б) насыщенность рынка
- в) высокая доля затрат на сырье
- г) наличие технических новшеств

16. Выделите характеристики ринга «предприятия-производители – потенциальные производители» модели М Портера:

- а) завышение издержек производства
- б) поиск неповторимого товара
- в) численность продавцов-производителей товара
- г) характеристики товара

17. Выделите характеристики ринга «предприятия-производители – потенциальные производители» модели М Портера:

- а) наличие технических новшеств
- б) методы конкурентной борьбы зависят от юридических норм
- в) численность продавцов-производителей товара
- г) доступ к каналам распределения

18. Выделите характеристики ринга «предприятия-производители – поставщики сырья» модели М Портера:

- а) наличие технических новшеств
- б) роль затрат на поставку сырья
- в) насыщенность рынка
- г) эффект жизненного цикла товара

19. Выделите характеристики ринга «предприятия-производители – поставщики сырья» модели М Портера:

- а) уникальность сырья
- б) характеристики товара
- в) эффект жизненного цикла товара
- г) предпочтения и привычки потребителей

20. Выделите характеристики ринга «предприятия-производители – поставщики сырья» модели М Портера:

- а) число покупателей
- б) характеристики товара
- в) дифференциация продукции затрудняет смену поставок
- г) предпочтения и привычки потребителей