

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ  
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.Б.21 Экономические стратегии предприятия (организации)

**Направление подготовки 38.03.01 Экономика**

**Профиль подготовки Экономика предприятий (организаций)**

**Форма обучения** заочная

Оренбург 2016г.

**СОДЕРЖАНИЕ**

1. Конспект лекций .....	3
1.1 Лекция № 1 Цели и задачи в экономических стратегиях, макро- и микросреда предприятия.....	3
1.2 Лекция № 2 Стратегия конкурентной борьбы по Майклу Портеру .....	5
1.3 Лекция № 3 Матрицы Шелл, Ансоффа, Абеля.....	7
2. Методические указания по проведению практических занятий .....	14
2.1.Практическое занятие № ПЗ-1 Стратегический потенциал предприятия, зоны хозяйствования и СХЕ .....	14
2.2. Практическое занятие № ПЗ- 2 Способы и приемы анализа микроокружения.....	14
2.3. Практическое занятие № ПЗ- 3 Стратегический менеджмент в системе федерального, регионального и муниципального управления.....	14
2.4. Практическое занятие № ПЗ- 4 Содержание муниципальной стратегии развития сельской экономики.....	15

## 1. Конспект лекций

### 1.1 Лекция № 1 (2 часа)

#### Тема: «Цели и задачи в экономических стратегиях, макро- и микросреда предприятия»

##### **1.1.1 Вопросы лекции:**

- 1.1. Цели и задачи в экономических стратегиях.
- 1.2. Макросреда предприятия.
- 1.3. Микросреда предприятия.

##### **1.1.2. Краткое содержание вопросов**

###### **1. Цели и задачи в экономических стратегиях.**

**Цель организации** - это конкретное конечное состояние или искомый результат, которого желает добиться организация.

Общие цели фирмы выражают конкретные направления деятельности фирмы по осуществлению миссии организации. Выделяют следующие требования к целеполаганию в организации:

- цели должны быть фундаментом для управления организацией в целом и для ее отдельных составляющих
- цели должны определять способы повышения эффективности организации;
- цели должны лежать в основе принятия любого делового решения;
- цели должны служить руководством для формирования конкретных плановых показателей.

Чтобы целеполагание стало практическим инструментом в развитии организации, устанавливаемые цели должны обладать рядом характеристик:

- они должны быть конкретными и измеримыми;
- они должны быть ориентированы во времени. В зависимости от ориентации во времени выделяют: краткосрочные цели; среднесрочные цели; долгосрочные цели.

По сфере применения выделяют экономические и неэкономические цели.

Экономические цели организации выражаются в показателях хозяйственной деятельности и характеризуют экономические зависимости и закономерности. К ним относят показатели объемов продаж, производительности труда, издержек производства и сбыта и т.д.

К неэкономическим целям относят социальные цели (улучшение условий труда, снижение текучести кадров и т.д.). Затраты на достижение таких целей не создают краткосрочной прибыли, но сами цели являются способом удовлетворения потребностей и создают условия для достижения экономических целей.

Стратегический подход к управлению предприятием включает четыре основные момента (цели):

- выработку миссии организации, т.е. содержательную словесную формулировку цели ее существования;
- системы целей, которые предприятие ставит перед собой как в ближайшее время, так и в далеко идущей перспективе;
- систему критериев, по которым будет оцениваться степень достижения поставленных целей;
- пути или методы достижения поставленных целей, т.е. образно говоря - "траектория движения" к намеченной цели.

Для достижения конкретной цели необходимо затратить определенное количество усилий (и соответственно материальных и финансовых ресурсов). Достижение этой цели характеризуется определенным значением эффекта, например - сумма прибыли. Таким образом, получаем с одной стороны затраченные ресурсы, с другой - некоторый

полученный эффект. Для разных методов достижения цели эти значения могут отличаться. Выбрать из них один, наиболее подходящий метод, можно проводя сравнение величин эффективности, которая определяется как величина эффекта, деленная на величину понесенных затрат.

Среди задач, которые обычно формулируют при определении стратегии предприятия, одной из важнейших, основополагающих является задача выбора ассортимента, который предприятие собирается выпускать. Правильный выбор определяет дальнейшую судьбу предприятия.

Поскольку собственные оборотные средства предприятий ограничены, а привлечение финансовых ресурсов в виде кредитов стоит дорого, то важнейшей задачей становится распределение имеющихся в распоряжении предприятия ресурсов по наименованиям выпускаемой продукции, т.е. ассортименту. Инструментом такого распределения может и должен (при правильной постановке дела) служить принцип “затраты/эффективность”.

Другими задачами, тесно связанными с задачей управления ассортиментом, являются задача ценообразования и расчета финансово-экономических показателей, а также задача управления затратами предприятия.

## **2.Макросреда предприятия.**

2 Макросреда включает следующие основные элементы:

1) демографическая среда (численность и плотность размещения населения. Для маркетологов демографическая среда представляет интерес, поскольку рынки состоят из людей);

2) экономическая среда (это общая покупательная способность населения, которая связана с уровнем текущих доходов, цен, сбережений и доступностью кредита, уровнем безработицы);

3) технико-экологическая среда (развитие науки и техники; ускорение научно-технического прогресса; рост ассигнований на исследования и разработки; распространение стратегии мелких улучшений; ужесточение государственного контроля качества и безопасности товаров);

4) природная среда (загрязнения окружающей природной среды; дефицит некоторых видов ресурсов и сырья; использование возобновляемых ресурсов; вмешательство государства в процесс рационального использования и воспроизводства природных ресурсов);

5) политическая среда (это законы, нормативные документы государственных учреждений, требования группы общественности, которые оказывают влияние на различные организации и отдельных лиц и ограничивают свободу их действий);

6) культурная среда (это основные взгляды, культурные ценности и нормы поведения, определяющие взаимоотношения людей друг с другом).

Фирма не может существовать без учета угроз и преимуществ обширной макросреды. Недостаточное внимание к факторам окружения может привести к серьезным негативным последствиям, грозит отставанием от основного рынка и конкурентов. Кроме того изучение макросреды позволяет вовремя воспользоваться преимуществами которые она предлагает и эффективно принимать решения относительно важнейших вопросов управления организацией.

## **3.Микросреда предприятия.**

Микросреда - это совокупность факторов, на которые руководство предприятия должно воздействовать для того, чтобы устанавливать и поддерживать с клиентами отношения сотрудничества.

К микросреде относятся следующие элементы: организация (предприятие); поставщики; маркетинговые посредники; клиентура; конкуренты; контактные аудитории.

Микросреда фирмы - это совокупность непосредственных контактов необходимых для осуществления ее деятельности. Говоря простым языком это понятие разграничивает тех, кто помогает осуществлять производственный процесс, фирмы предлагающие аналогичные услуги и товары и кем данный товар или услуга потребляется.

## 1.2. Лекция № 2 (2 часа)

### Тема: «Стратегия конкурентной борьбы по Майклу Портеру»

#### 1.2.1 Вопросы лекции:

- 1.1. Эволюция взглядов на стратегию достижения лидерства на рынке.
- 1.2. Стратегия конкурентной борьбы по Майклу Портеру: три основополагающие концепции.

#### 1.2.2. Краткое содержание вопросов

##### **1. Эволюция взглядов на стратегию достижения лидерства на рынке.**

В середине 70-х гг. XX столетия профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер, позднее - самый молодой из пожизненных профессоров этой школы, изучил ряд наиболее продвинутых для того времени подходов к стратегии конкурентной борьбы и остался неудовлетворенным.

Особые сомнения у Портера вызывала ценность наиболее популярной в то время матрицы «рост/доля рынка». Матрицу «рост/доля рынка» разработала и рекламировала Бостонская консалтинговая группа в 1960-х гг. Эта матрица отличалась просто той, элегантностью, была количественной, просчитываемой, яркой и, самое главное, делала ненужными догадки и домыслы. И конечно же, она принесла Бостонской группе кучу денег.

Чтобы определить свою стратегию с помощью матрицы «рост/доля рынка», менеджер должен был всего-навсего оценить позиции, занимаемые подразделениями его фирмы, по двум параметрам - темп роста отрасли и относительная доля рынка. Как только подразделения расставлены по клеткам матрицы, можно легко принимать решения и соответственно распределять ограниченные ресурсы.

Подразделения, попадающие в верхний левый квадрат матрицы, обозначены термином «звезды». Они владеют большой долей быстрорастущих рынков. Эти подразделения нуждаются в финансировании для дальнейшего развития, но, поскольку они занимают сильные позиции в конкурентной борьбе, можно предполагать, что у них высокие прибыли и они генерируют значительные денежные средства. Ожидается, что «звезды» будут сами обеспечивать свои финансовые потребности.

«Дойные коровы», оказавшиеся в нижнем левом квадрате, - это подразделения, занимающие очень сильные конкурентные позиции и владеющие большими долями медленно развивающихся рынков. Ожидается, что «дойные коровы» генерируют значительные суммы денег, но сами имеют очень скромные потребности. Из них можно выдавать деньги, чтобы направлять на помощь другим подразделениям компании или на финансирование НИОКР.

«Вопросительные знаки» - подразделения, находящиеся в верхнем правом квадрате матрицы, - поистине «трудные дети». Они нуждаются в огромных средствах, поскольку им надо финансировать свой рост, однако маловероятно, что эти подразделения будут генерировать большие капиталы, т.к. они стремятся завладеть долей рынка и пока не получают выгод от экономии, достигнутой благодаря производствен ному опыту (так называемой кривой обучения). «Вопросительные знаки» создают проблемы, потому что в будущем, по мере достижения рынком зрелости, они могут стать либо «звездами», либо «собаками», вечно мучимыми денежным голодом. В общем, модель предполагает, что многообещающим «вопросительным знакам» следует сделать кратковременную

денежную накачку и поглядеть, смогут ли они превратиться в «звезды». Однако если подобные предприятия становятся «собаками», за ними нужен глаз да глаз.

«Собаки» - это подразделения, работающие в убыток и иногда даже превращающиеся в финансовые капканы. К ним относятся предприятия, удерживающие малые доли медленнорастущих рынков. Можно ожидать, что прибыли у них незначительны или вообще отсутствуют. «Собакам» мало чем можно помочь. Есть некоторая, хотя и не очень большая возможность переориентировать «собаку» на маленькую рыночную нишу и каким-то образом преобразовать ее в «звезду» или в «дойную корову» на измененном рынке. В целом маловероятно, что подобные попытки чудесных превращений окажутся успешными. Их следует избегать. Со гласно модели бостонских консультантов, лучше всего не кормить «собак» деньгами и дать им умереть. Еще лучше продать или ликвидировать убыточные предприятия.

Портер обнаружил, что матрица «рост/доля рынка» дефектна во многих отношениях. Во-первых, для того чтобы использовать эту модель, необходимо должным образом определить рынок, а это зачастую требует огромной аналитической работы. А модель не дает никаких инструментов для проведения такого анализа. В общем, вы оказываетесь предоставлены сами себе. Во-вторых, эта модель предполагает, что доля рынка — хороший показатель вероятных денежных поступлений, а рост — столь же хороший показатель потребностей в финансовых средствах. Однако, говорит Портер, ни то ни другое не является таким надежным показателем, как это подразумевает модель. Потоки прибылей и наличности зависят от множества иных обстоятельств помимо доли рынка и роста. Наконец (и это самое важное), матрица «рост/доля рынка», утверждает Портер, сама по себе не слишком полезна для определения стратегии конкретного предприятия. Упрощенные рекомендации — уморить «собаку» голодом или вырастить «звезду» из «вопросительного знака» — далеко не достаточны, чтобы служить указателями для менеджеров. Управляющим необходимо отбросить все эти «звезды», «вопросительные знаки», всех «коров» и «собак», а также прочие детские игрушки и перейти к какому-то взрослому анализу конкурентной борьбы.

## **2. Стратегия конкурентной борьбы по Майклу Портеру: три основополагающие концепции.**

Портер доказывал, что менеджерам, для того чтобы выполнять анализ, необходимый для получения настоящих ответов на важнейшие вопросы стратегии, надо понять три основополагающие (ключевые) концепции.

Первая ключевая концепция касается сравнительной привлекательности различных отраслей с точки зрения долгосрочной прибыльности. Привлекательность отраслей, говорил Портер, изменяется в соответствии с пятью основными конкурентными силами, и понимание этих сил имеет фундаментальное значение для разработки стратегии и достижения преимущества над конкурентами.

### **Ключевая концепция 2: типовые стратегии конкурентной борьбы**

«Стратегия конкурентной борьбы, — пишет Портер, — это оборонительные или наступательные действия, направленные на достижение прочных позиций в отрасли, на успешное преодоление пяти конкурентных сил и тем самым на получение более высоких доходов от инвестиций. Хотя Портер признает, что компании продемонстрировали много разных способов достижения этой цели, он настаивает на том, что превзойти другие фирмы можно всего лишь с помощью трех внутренне непротиворечивых и успешных стратегий. Вот эти типовые стратегии: минимизация издержек, дифференциация, концентрация.

### **Ключевая концепция 3: цепочка создания ценностей**

Он идентифицирует пять первичных и четыре вторичных действия, составляющих такую цепочку в любой фирме. Вот пять первичных действий.

#### **1. Материально-техническое обеспечение деятельности предприятия.**

2. Производственные процессы.
3. Материально-техническое обеспечение сбыта.
4. Маркетинг и продажи.
5. Обслуживание.

Четыре вторичных (или поддерживающих) действия таковы.

1. Закупки. Действия, связанные с закупками сырья, запасов и прочих расходных материалов в дополнение к станкам, оборудованию (в том числе лабораторному и офисному) и зданиям.

2. Развитие технологии. Действия, связанные с совершенствованием продукта и (или) процесса, включая научные исследования и опытно-конструкторские разработки, проектирование продукта и его дизайн, исследование средств массовой информации, проектирование производственных процессов, процедур обслуживания и т.д.

3. Управление людскими ресурсами. Действия, связанные с привлечением, наймом, профессиональной подготовкой, развитием и оплатой труда персонала.

4. Поддержание инфраструктуры фирм. Такие действия, как общее управление, планирование, финансирование, бухгалтерский учет, отношения с правительством, управление качеством и т.д.

Все источники устойчивых конкурентных преимуществ любой компании кроются здесь, в глубинах цепочки создания ценностей. Такой анализ должны проводить все руководители компаний, и делать это следует поэтапно. Управляющим полезно рисовать схемы, анализировать величину издержек своих компаний, а затем проводить такой же анализ в отношении фирм-конкурентов. В конечном счете возникнет совершенная стратегия.

### **1.3. Лекция № 3 (2 часа)**

#### **Тема: «Матрицы Шелл, Ансоффа, Абеля»**

##### **1.3.1 Вопросы лекции:**

- 1.1. Матрицы Бостонской консультационной группы и МакКинзи-Дженерал Элек.
- 1.2. Матрица Шелл.
- 1.3. Матрица И. Ансоффа и трехмерная схема Д.Абеля.

##### **1.3.2. Краткое содержание вопросов**

##### **1. Матрицы Бостонской консультационной группы и МакКинзи-Дженерал Элек.**

Данная матрица разработана консультационной группой МакКинзи (McKinsey) совместно с корпорацией Дженерал Электрик (GeneralElectric) и получила название «экран бизнеса». Она включает девять квадратов, а анализ в данной матрице осуществляется по следующим параметрам:

- привлекательность СЗХ;
- позиция в конкуренции.

Показатель «привлекательность СЗХ» является неподконтрольным компании, т.е. те которые тот или иной хозяйствующий субъект может только фиксировать и на них ориентироваться. Показатель «позиция в конкуренции», напротив, зависит от результатов деятельности самого субъекта хозяйствования.

Если в матрице БКГ по оси абсцисс используется статический (фиксированный) показатель, будь то доля рынка или рентабельность, то в матрице «Дженерал Электрик – МакКинзи» используется уже динамический показатель, т.е. не рентабельность, а ее изменение и т.д.

В отличие от матрицы БКГ новая матрица применима во всех фазах циклов спроса и технологии и при самых различных условиях конкуренции. Однако пользоваться ею можно только после ряда трудоемких операций.

Матрица «Дженерал Электрик – МакКинзи» имеет размерность 3x3. По осям выставляются интегральные оценки привлекательности рынка и относительного преимущества компании на данном рынке или сильных сторон бизнеса компании. По оси X в матрице «Дженерал Электрик – МакКинзи» располагаются параметры, которые подконтрольны компании, соответственно, по оси Y – неподконтрольные.

Увеличение размерности матрицы до 3x3 позволило не только давать более детальную классификацию сравниваемых видов бизнеса, но и рассматривать более широкие возможности стратегического выбора.

Анализируемые виды бизнеса отображаются на сетке в виде кружков или пузырьков. Каждый кружок соответствует общему объему продаж на некотором рынке, а доля бизнеса компании показывается сегментом в этом кружке.

Каждая из двух осей матрицы условно делится на три части, таким образом сетка оказывается состоящей из девяти клеток. Стратегические позиции бизнеса улучшаются по мере его перемещения на матрице справа налево снизу вверх.

В матрице «Дженерал Электрик – МакКинзи» выделяются три области стратегических позиций:

область победителей;

область проигравших

средняя область, в которую входят позиции, в которых стабильно генерируется прибыль от бизнеса, средние позиции бизнеса и сомнительные виды бизнеса.

## 2. Матрица Шелл.

Модель ADL/LC была разработана известной в области управления консалтинговой организацией Артур Д. Литтл. Ее исходное предназначение состояло в том, чтобы обеспечить менеджеров оригинальной методикой стратегического анализа и планирования, дать им по возможности мощный инструмент анализа портфельных стратегий для определения разумной диверсификации деятельности многоотраслевой организации, который можно было бы использовать как на корпоративном уровне, так и на уровне отдельных хозяйственных звеньев.

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

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

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

Модель Артур Д. Литтл предполагает использование специального RONA-графа для балансировки бизнес-портфеля. Этот график опирается на два параметра - показатель RONA, выраженный в процентах, и уровень реинвестиций.

По оси Y в модели ADL откладывается стадия зрелости отрасли бизнеса, а по оси X - конкурентное положение вида бизнеса. Зрелость отрасли определяется как результат влияния определенных внешних сил на бизнес и квалифицируется четырьмя стадиями жизненного цикла бизнеса.

Внешние силы в общем случае не контролируются бизнесом, хотя допускается, что возможно оказывать некоторое влияние на них при определенных условиях, например при репозиции продукта на стадии зрелости или внедрении нового продукта, основываясь на новых технологиях. Различные стадии жизненного цикла отрасли характеризуются изменениями во времени в объемах продаж, движении наличности и прибыли производства в целом.

Четыре стадии зрелости отрасли можно охарактеризовать следующим образом:

**Рождение.** отрасль, находящаяся на этой стадии, как правило, является возникшей недавно, как осознание существования некоторой неудовлетворенной потребности группы потребителей или путем развития рынков товаров, основанных на новых технологиях, ранее не существовавших или не использовавшихся, для удовлетворения определенных потребностей потребителя. Основными характеристиками такой отрасли являются изменения в технологии, энергичный поиск новых потребителей и фрагментарность предложений на быстро меняющемся рынке. Объем продаж быстро растет, прибыли, как правило, нет, а скорее наоборот, только инвестиции. Поэтому поток денежной наличности здесь пока еще отрицательный. Идет поглощение денежной наличности для развития отрасли.

**Рост.** На этой стадии продукция отрасли начинает пользоваться спросом увсе большего числа покупателей, и конкуренты начинают бороться за получение все больших долей «увеличивающегося доходного пирога». На стадии роста покупатели, доли и технологий становятся известны гораздо лучше, и вхождение в отрасль новых "игроков" оказывается гораздо более трудным делом. Объем продаж быстро увеличивается, появляется прибыль, объемы которой быстро нарастают, хотя поток денежной наличности все еще может быть отрицательным.

**Зрелость.** На данной стадии происходит полное насыщение рынка. Все или большинство потенциальных покупателей приобретают продукцию достаточно регулярно. Зрелость характеризуется стабильностью известных покупателей, технологий, распределения долей на рынке, хотя конкуренция на рынке за его перераспределение все еще может продолжаться. Объем продаж достигает предельно высокого уровня, после чего наступает замедление роста и затем полная остановка, прибыли достигают предельно высокого уровня и остаются на этом уровне или начинают немного снижаться, в то время как движение наличности становится или остается позитивным.

**Старость.** На данной стадии покупатели постепенно теряют интерес к продукции либо потому, что новые и более качественные ее заменители начинают вытеснять старую продукцию, либо потому, что меняются потребительские предпочтения или вкусы покупателей. Главными характеристиками этой стадии являются падение спроса, уменьшение числа конкурентов и, во многих аналогичных производствах, сужение ассортимента товаров. Объем продаж резко падает, прибыли снижаются, движение наличности падает медленно; все параметры сходятся к нулю.

### **3. Матрица И. Ансоффа и трехмерная схема Д.Абеля.**

Разновидностью портфельных матриц является матрица известного американского специалиста по стратегическому менеджменту Игоря Ансоффа, предназначенная для описания возможных стратегий предприятия в условиях растущего рынка. Считается, что при выборе направлений роста у предприятия есть несколько стратегических альтернатив: стратегия совершенствования деятельности, товарной экспансии (разработка новых или совершенствование существующих продуктов), развития рынка, диверсификации.

Выделяют следующие основные стратегические рекомендации данной модели.

1. Стратегии совершенствования деятельности. При выборе данной стратегии предприятия рекомендуется обратить внимание на мероприятия маркетинга для имеющихся товаров на существующих рынках: провести изучение целевого рынка

предприятия, разработать мероприятия по продвижению продукции и увеличению эффективности деятельности на существующем рынке.

В этом случае доход обеспечивается за счет рационализации производства (постоянные усовершенствования при незначительных капиталовложениях) и сбыта (снижение себестоимости, реклама, сервис, предоставление торговых скидок).

Эта стратегия эффективна при растущем или ненасыщенном рынке.

Имеются следующие альтернативы интенсивного роста:

- развитие первичного спроса путем привлечения новых пользователей товара, побуждения покупателей к более частому использованию или к большему разовому потреблению, поиск новых возможностей использования товара;

- увеличение доли рынка за счет привлечения покупателей фирм-конкурентов посредством активных маркетинговых мероприятий – развития сбытовой сети, использования стимулирующих мероприятий, гибкой ценовой политики, развития сервисных услуг и т.д. Обычно эта стратегия используется на стадии зрелости жизненного цикла товара;

- приобретение рынков путем слияния или поглощения фирм-конкурентов;

- защита своего положения на рынке посредством развития функционального маркетинга;

- рационализация рынка – фокусирование на рентабельных рыночных сегментах, уход из некоторых сегментов рынка, повышение эффективности продаж.

Тактика: выжидание, разведка, осмотрительность.

2. Стратегия развития рынка или рыночная экспансия (новый рынок для освоенного продукта). Данная стратегия направлена на поиск новых рынков/сегментов рынка для уже освоенных товаров. Доход обеспечивается благодаря расширению рынка сбыта как в пределах географического региона, так и вне его. Такая стратегия связана со значительными затратами и более рискованна, чем А и С, но в перспективе более доходна. Однако выйти напрямую на новые географические рынки довольно трудно, т.к. они «чужие», заняты другими фирмами.

Здесь также имеется ряд альтернатив:

- освоение новых сегментов на том же рынке;
- выход на новые рынки внутри страны и в других странах.

Стратегия развития рынка опирается в основном на систему сбыта продукции и ноу-хау в области маркетинга.

Внешние предпосылки:

- 1) стагнация или сокращение рынка;
- 2) ослабление собственной конкурентной позиции.

Тактика: маневрирование ресурсами.

Трехмерная схема (модель) Д.Абеля – метод формирования рыночной ниши.

Важный шаг в определении бизнеса и в целом в матричном подходе сделан Д.Абелем, который предложил определять область бизнеса в трех измерениях:

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

И.Ансофф показывает, что ориентация только на рыночные требования при выборе нового бизнеса (продукта) не гарантирует синергического эффекта. Этот эффект возникает, когда существует связь между старым бизнесом и новым. И.Ансофф считает:

- что бизнес должен определяться на основе учета двух факторов «продукт-рынок» (матрица Ансоффа);

- главным критерием определения и выбора нового бизнеса должен стать синергический эффект.

Д.Абель развивает подход Ансоффа, предлагая дополнительный третий фактор для определения бизнеса – технологию. Вначале на схеме устанавливается положение

исходного бизнеса. Затем, двигаясь от исходного положения по трем осям, предприятие может найти другие сегменты рынка, иное применение продукции для удовлетворения выявленных потребительских нужд или определить возможности сокращения издержек производства за счет изменения технологии производства и сбыта продукции.

Р.Купер рассматривает использование трехмерного подхода на примере фирмы, производящей оборудование для изготовления смесей в целлюлозно-бумажной промышленности. Существование новых областей деятельности можно рассматривать, двигаясь по трем осям.

Новые потребительские группы: химическая промышленность, очистка нефти, пищевая промышленность. В этих отраслях также может быть использовано производимое компанией оборудование для изготовления смесей.

Расширение характеристик потребностей предполагает, что покупателям могут потребоваться дополнительные операции: вентиляция жидкости и ее откачка, фильтрация, перемалывание и др.

Сочетание новых потребительских групп с дополнительными требованиями покупателей дает набор возможных направлений развития бизнеса.

Например, компания может развивать функцию перемалывания для пищевой и химической промышленности, функцию специального откачивания для очистки нефти в химической промышленности и т.д. Каждая из этих возможностей представляет новую область для компании.

Вместе с тем компания может двигаться и по третьему направлению, совершенствуя технологии выполнения рассмотренных операций. Она может использовать принципы магнитной гидродинамики для перемещения жидкостей, применять процессы биоокисления и другие технологии.

### 1) Методика оценки конкурентоспособности И.Ансоффа

Конкурентоспособность — комплексная характеристика, которая может выражаться через групповые, интегральные, обобщенные показатели. Целью оценки конкурентоспособности предприятия является определение положения предприятия на отраслевом, региональном или международном рынках.

#### Конкурентный статус предприятия

Конкурентный статус предприятия (лат. *status* - состояние, положение) согласно формулировке И. Ансоффа представляет собой характеристику конкурентных позиций предприятия на рынке. Конкурентный статус отвечает на вопрос: Какова позиция предприятия на рынке по сравнению с другими конкурентами? Конкурентные преимущества позволяют ответить на вопрос: Какие факторы внешнего и внутреннего характера повлияли на возможность достижения предприятием этой позиции? Конкурентный статус предприятия является функцией уровня его конкурентных преимуществ.

Конкурентный статус (конкурентная позиция) предприятия — совокупность сильных и слабых сторон организационно-экономического положения предприятия на отраслевом и региональных рынках товаров и услуг относительно главных его конкурентов, достигаемого методами и средствами, не противоречащими положениям антимонопольного законодательства Российской Федерации. Конкурентный статус — позиция в конкуренции, своеобразный измеритель положения на рынке.

Конкурентный статус предприятия непосредственно зависит от его конкурентных преимуществ, которые в большей своей части зависят от эффективности использования разных видов ресурсов в процессе производства, сбыта и последующего сервисного обслуживания покупателей.

Принципы оценки конкурентоспособности аналогичны принципам оценки конкурентоспособности товаров: комплексность и относительность. Комплексность оценки означает необходимость анализа совокупности (комплекса) критериев.

Относительность предполагает сравнительный характер оценки, сравнения с конкурентами.

Алгоритм оценки конкурентоспособности предприятия предусматривает:

- определение цели оценки;
- определение областей (видов деятельности), учитываемых при анализе;
- выбор базы сравнения;
- определение характеристик, подлежащих измерению;
- оценка выбранных характеристик;
- расчет обобщенного, интегрального показателя конкурентоспособности;
- выводы о конкурентоспособности.

В качестве характеристики конкурентоспособности можно рассматривать степень соответствия предприятия ключевым факторам успеха на рынке. В этом случае конкуренты не просто сравниваются — оцениваются их способности к достижению успеха.

Оценить конкурентоспособность организации можно также на основе сравнительного анализа устойчивости предприятия и его основных конкурентов к возможным рискам на рынке. Если рассматривать риски только как негативные проявления среды, то подобный анализ выявляет требования к деятельности предприятий отрасли, а более высокая устойчивость предприятия свидетельствует о более высокой конкурентоспособности.

Маркетинговые подходы к оценке конкурентоспособности, в отличие от финансово-экономических, в большей степени оперируют качественной (обычно экспертной) информацией. При этом общий подход к оценке конкурентоспособности (как предприятия, так и его продукции) заключается в выборе перечня характеристик, определении их относительной важности (веса в общей оценке, %) и оценке этих характеристик для предприятия и его основных конкурентов.

Показателем конкурентоспособности организации является доля предприятия на рынке: чем выше доля рынка хозяйственной единицы, тем выше ее конкурентоспособность. Доля рынка предприятия и темп роста рынка свидетельствуют об эффективности маркетинговой деятельности предприятия, которая проявляется в наличии спроса на продукцию предприятия. При увеличивающейся или неизменной доле предприятия можно говорить о том, что предприятие на рынке конкурентоспособно. Если же доля предприятия на рынке снижается, то это значит, что оно не способно конкурировать.

## 2) Матрица баланса жизненных циклов

### Матрица жизненного цикла

Матрица Артур Д. Литтл была разработана известной в области управления консалтинговой компанией Артур Д. Литл. Данная модель строится на двух переменных, отражающих зрелость сектора (жизненный цикл отрасли) и положение по отношению к конкурентам. Экспертные оценки, показывающие зрелость сектора и положение по отношению к конкурентам определяют направленность деятельности предприятия, форм его экономической деятельности. Именно это и являются основой товарной политики предприятия.

Концепция жизненного цикла, сама по себе является неотъемлемой частью стратегического планирования. В литературе выделяют два вида жизненных циклов:

- жизненный цикл спроса;
- жизненный цикл технологии.

Концепция жизненного цикла основана на существовании у всех технологий и товаров нескольких фаз в процессе их присутствия на рынке. Эти фазы следующие (рисунок 3):

Зарождение – бурный период становления отрасли, когда несколько компаний, стремясь к захвату лидерства конкурируют между собой;

Ускорение роста – период, когда конкуренты, оставшиеся на рынке, пожинают плоды своей победы. В этот период спрос обычно растет, опережая предложение;

Замедление роста – период, когда появляются первые признаки насыщенности спроса и предложение начинает опережать спрос;

Зрелость – отрезок времени, на котором достигнуто насыщение спроса и имеются значительные избыточные мощности;

Затухание – снижение объема спроса (иногда до нуля), предопределенное долговременными демографическими и экономическими условиями (такими, как темп роста валового национального продукта или народонаселения) и темпом устаревания или уменьшения потребления продукта.

Универсальность данной модели подтверждается тем, что отдельно взятый вид бизнеса любой корпорации может находиться на одной из описанных выше стадий жизненного цикла, и, следовательно, его нужно анализировать в соответствии именно с этой стадией.

## 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

### ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

#### **2.1 Практическое занятие № 1 (2 часа).**

**Тема: «Стратегический потенциал предприятия, зоны хозяйствования и СХЕ»**

##### **2.1.1 Задание для работы:**

1. Типы организационных структур предприятия и этапы их эволюции.
2. Стратегический потенциала предприятия.
3. Стратегические зоны хозяйствования и стратегические хозяйствственные единицы.

##### **2.1.2 Краткое описание проводимого занятия:**

В качестве задания студентам предложено раскрыть вопросы практического занятия. При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на ключевых моментах и на более сложных из них для лучшего запоминания.

С помощью устного опроса оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

##### **2.1.3 Результаты и выводы:**

В результате практического занятия студент усвоил типы организационных структур предприятия и этапы их эволюции, стратегический потенциал предприятия, стратегические зоны хозяйствования и стратегические хозяйствственные единицы.

Студентами осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой; формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, анализ различных источников знаний, подготовка выступлений.

#### **2.2. Практическое занятие № 2 (2 часа)**

**Тема: «Способы и приемы анализа микроокружения»**

##### **2.2.1 Задание для работы:**

1. Анализ отрасли.
2. Анализ конкуренции.
3. Вертикальные цепочки ценностей.
4. Анализ потребителей.
5. Влияние рыночной стратегии на прибыль (проект PIMS).

##### **2.2.2 Краткое описание проводимого занятия:**

В качестве задания студентам предложено раскрыть вопросы практического занятия. При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на ключевых моментах и на более сложных из них для лучшего запоминания. С помощью устного опроса оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

##### **2.2.3 Результаты и выводы:**

В результате практического занятия студент усвоил анализ отрасли, конкуренции, потребителей; влияние рыночной стратегии на прибыль (проект PIMS).

Студентами осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой; формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, анализ различных источников знаний, подготовка выступлений.

#### **2.3. Практическое занятие № 3 (2 часа)**

**Тема: «Стратегический менеджмент в системе федерального, регионального и муниципального управления»**

##### **2.3.1 Задание для работы:**

1. Порядок разработки государственных программ.
2. Содержание и структура целевых программ.
3. Проектное управление в решении государственных задач.

### **2.3.2 Краткое описание проводимого занятия:**

В качестве задания студентам предложено раскрыть вопросы практического занятия. При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на ключевых моментах и на более сложных из них для лучшего запоминания. С помощью устного опроса оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

### **2.3.3 Результаты и выводы:**

В результате практического занятия студент усвоил порядок разработки государственных программ; содержание и структуру целевых программ.

Студентами осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой; формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, анализ различных источников знаний, подготовка выступлений.

## **2.4. Практическое занятие № 4 (2 часа)**

### **Тема: «Содержание муниципальной стратегии развития сельской экономики»**

#### **2.4.1 Задание для работы:**

1. Сущность муниципальной стратегии развития сельской экономики.
2. Основные элементы муниципальной стратегии развития сельской экономики.
3. Разработка муниципальной стратегии развития сельской экономики.
4. Региональные целевые программы как источник возможностей развития для экономики фирмы
5. Муниципальные стратегии развития и их влияние на экономику фирмы.

### **2.4.2 Краткое описание проводимого занятия:**

В качестве задания студентам предложено раскрыть вопросы практического занятия. При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на ключевых моментах и на более сложных из них для лучшего запоминания. С помощью устного опроса оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

### **2.4.3 Результаты и выводы:**

В результате практического занятия студент усвоил сущность и основные элементы муниципальной стратегии развития сельской экономики.

Студентами осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой; формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, анализ различных источников знаний, подготовка выступлений.