

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
КАЗАНСКИЙ (ПРИВОЛЖСКИЙ) ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ И ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

Кафедра общего менеджмента

Методическая разработка
по дисциплине **«Современный стратегический анализ»**
для проведения семинарских, практических,
индивидуальных и самостоятельных занятий
для магистров, обучающихся
по направлению 080500.68 «Менеджмент»
по программе «Финансовый менеджмент», «Маркетинг»
«Корпоративное управление»

Казань – 2012

Обсуждена на заседании кафедры общего менеджмента 29.08.2012,
протокол №1.

Составители: д.э.н., профессор Сафиуллин М.Р.,
к.э.н., ст. преподаватель Зайнуллина М.Р.

Рецензенты: к.э.н., доцент Палей Т.Ф.
к.э.н., доцент Мещерякова С.А.

Введение

Данная методическая разработка способствует системному изучению дисциплины «Современный стратегический анализ» магистрами, обучающимися по направлению 080500.68 «Менеджмент организации» по программе «Финансовый менеджмент», «Маркетинг», «Корпоративное управление» и включает: вопросы для обсуждения, контрольные вопросы и задания для самостоятельной работы, список литературы, задания для индивидуальной работы.

Семинарские занятия по дисциплине «Современный стратегический анализ» проводятся с целью изучения и усвоения магистрами теоретических вопросов, связанных с использованием и совершенствованием основных методов стратегического управления. Уровень усвоения магистрами теоретического материала проверяется посредством дискуссии по основным вопросам темы.

Контрольные вопросы и задания для самостоятельной работы предназначены для проверки качества усвоения лекционного материала. Ответы на контрольные вопросы и задания для самостоятельной работы готовятся магистрами и проверяются преподавателем на семинарских и практических занятиях.

Решение задач в рамках практических занятий позволяет студентам применить теоретические знания, полученные на лекционных и семинарских занятиях, к практике изучения применения методов стратегического менеджмента.

Задания для индивидуальной работы выполняются в рамках индивидуальных занятий и проверяются преподавателем по установленному графику. Вариант для выполнения задания определяется по порядковому номеру в учебном журнале. После выполнения индивидуальных заданий магистрант оформляет работы (индивидуальные работы №1,2) в виде исходных данных и результирующих данных, полученных на основе

приведенных методик, оформляет соответствующие выводы по показателям. Оформление работы должно соответствовать стандарту предприятия.

Основная часть

Тема 1. *Содержание основных понятий методов стратегического менеджмента (1занятие)*

Вопросы для обсуждения

1. Основные понятия методов стратегического менеджмента.
2. Исторические тенденции развития методов стратегического менеджмента.
3. Сущность стратегического управления национальной экономикой.
4. Современные концепции стратегического управления экономикой России.
5. Экономическая стратегия государства как наука и научная категория.
6. Национальная экономика как система и объект государственной стратегии.
7. Концепции экономической безопасности.

Контрольные вопросы

1. В чем отличие методов стратегического менеджмента от методов планирования?
2. Назовите основные этапы развития методов стратегического менеджмента?
3. Можно ли осваивать новую стратегию, ориентируясь на существующий стратегический потенциал?
4. Существует ли взаимосвязь между развитием стратегического менеджмента в зарубежных странах и в РФ, РТ?

5. Почему необходимо государственное регулирование экономики?
6. Какие органы управления осуществляют разработку, реализацию и контроль по государственной экономической стратегии?
7. Назовите уровни разработки и реализации программ государственного управления.

Задания для самостоятельной работы

1. Распишите реализацию стратегии по сферам деятельности (маркетинг, управление персоналом, финансовый менеджмент и т.д.).
2. Определите во взаимосвязи миссию, цель, задачи организации (на примере конкретного предприятия).
3. Перечислите подходы к определению методов стратегического менеджмента.
4. Перечислите классификации методов стратегического менеджмента.
5. Аргументируйте необходимость стратегического управления национальной экономикой.
6. Перечислите концепции стратегического управления экономикой России.
7. Перечислите основные элементы экономической стратегии государства.
8. Обоснуйте: почему национальную экономику необходимо рассматривать как объект государственной стратегии?
9. Опишите суть концепции экономической безопасности.

Рекомендуемая литература по теме

1. Ансофф. И. Стратегический менеджмент. Классическое издание Изд-во: Питер, 2008.- С.50-103.
2. Демьянова О.В. Методы стратегического менеджмента: Учебное пособие/ О.В. Демьянова. – Казань: Казанский государственный университет им. В.И. Ульянова-Ленина, 2007.- С.3-5.

3. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник – 2-е изд., перераб и доп. (ГРИФ), Изд-во: Магистр, 2008.- С.11-210.
4. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. – М.: Проспект / ТК Велби, 2007.- С.14-39.
5. Круглов М.И., Круглова Н.Ю. Стратегический менеджмент. Учебник 2-е изд. Изд-во: Высшее образование, 2008.- С.390-103.
6. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. Курс лекций. Изд-во: Инфра-М, 2008.- С.20-38.

Тема 2. Методы анализа внешней и внутренней среды стратегического менеджмента (1 занятие)

Вопросы для обсуждения

1. SCP-анализ. SNW-анализ. Модель Р.Гранта.
2. Матрица Дж. Х. Вилсона. Модель 5 сил конкуренции. Метод «PDS». Конкурентный профиль.
3. Метод QFD. Метод SPACE. Модель Конана и Гольдера.
4. Метод credit-men. График прибыльности «Майсигмы». GAP-анализ.
5. Метод SIX SIGMA. Метод «Lot»(лоцман). Система McKinsey.
6. Модель Du Pont. Модель Э. Альтмана.
7. Метод анализа базового рынка Абея. ABC-анализ. CVP- анализ.
8. Цепочка создания ценностей М. Портера. Подход Омаэ.

Практическое задание

Кейс Компания «Инвакорп»

Предыстория

Компания «Инвакорп» была основана в декабре 1991 г. с условным капиталом 500 тыс. долл. Первоначально она имела пятерых владельцев. Пытаясь найти свою нишу на рынке, компания многократно пробовала себя в разных сферах торговли и дистрибьюции, пока в 1992 году руководители не

обратили внимание на растущий спрос на лекарства в России и отсутствие лицензионной системы. Компания моментально воспользовалась ситуацией и закрепила на рынке.

«Инвакорп» – публичная компания, поэтому руководство могло обеспечивать рост путем не только заемного финансирования но и продажи существующих и дополнительно эмитированных акций. У компании не было преимуществ при заключении консигнационных соглашений, и «Инвакорп» осуществлял поставки на обычных коммерческих условиях.

В ноябре 1996 года компания продала 27% акций инвестиционному фонду «Сектор Капитала», а в начале 1997 года – Российско-Американскому фонду и компании «Орифлэйм», получив 5 и 2 млн. долл. соответственно.

Основные поставщики компании – Польша, Венгрия, Австрия, Украина, Швейцария, Франция, Германия, Индия.

Компания получает денежные кредиты от поставщиков с отсрочкой платежа на 60-120 дней (чаще всего 90 дней). Представляются скидки в размере от 3 до 25% (при средней – 15%), зависящие либо от размера заказа, либо условий кредита.

Рост продаж. Объем продаж вырос с 11,78 млн. долл. в 1994 году до 42,24 млн. в 1995 году и 59,5 млн. – в 1996 году.

В течение первых трех кварталов 1997 года продажи уже превзошли уровень всего 1996 года. По предварительным результатам за 1997 год, рост составил 60% (95 млн. долл.) (табл. 1).

Таблица 1

Планы компании

	1996 г.	1997 г. (прогноз)	2001 г. (прогноз)
Объем продаж, млн. долл.	59,55	100,5	500
Чистая прибыль, млн. долл.	5,46	9,72	16

Дистрибьюторская сеть

Компания арендует штаб-квартиру в Москве со складами общей площадью 3,8 тыс. кв. м, региональные склады расположены в Саратове, Ярославле, Ростове-на-Дону, Санкт-Петербурге, Барнауле, Воронеже, Казани, Нижнем Новгороде, Владивостоке и Улан-Удэ.

«Инвакорп» оборудована центральной компьютерной сетевой системой, позволяющей отслеживать поставки, платежи и исполнение контрактов.

Средняя стоимость запасов на складах составляет 20 млн. долл. Период от размещения заказа до конечного потребителя не превышает трех месяцев, а средний оборот запасов со склада в дистрибьюторскую сеть – один месяц.

Компания имеет в собственности или арендует автотранспорт, но иногда осуществляет поставки по железной дороге либо по воздуху.

Сейчас в преискуранте компании 2500 наименований. Важно отметить, что с 1992 года по III квартал 1996 года «Инвакорп» распространял только импортные лекарства. С конца 1996 года было добавлено около 1 тыс. препаратов отечественного производства, так как клиенты нуждались в более дешевых аналогах.

Компания отмечает, что российскими поставщиками и производителями очень тяжело работать из-за нерегулярности поставок. Но неоспоримость их ценовых преимуществ и постоянный спрос на рынке привели к тому, что доля отечественных лекарств возросла с 16% в конце 1996 года до нынешнего 32%-го уровня.

Программы улучшений

Центральный склад компании не отвечает современным требованиям не только из-за ограниченности площадей, но и из-за размещения на разных этажах, что не подходит для накопления заказов.

В настоящий момент в процессе строительства находится новый центральный комплекс в Москве общей площадью 13,5 тыс. кв. м,

стоимостью 10 млн. долл., включающий здание конторы и склады. Новое помещение будет иметь лучшую складскую систему с современным загрузочным модулем и контролем запасов. Финансирование комплекса осуществляется из сумм пятилетнего займа.

Продукция реализуется в основном в Москве, Московской области, Северо-западном регионе, Поволжье, на Урале, Дальнем Востоке, Западной Сибири.

Стратегия

Для расширения сети в 1998 году планируется открыть 20 новых филиалов. Рост продаж будет происходить за счет новых рынков, причем будет увеличиваться доля дешевых лекарств. Компания планирует продавать 50% импортных и 50% отечественных лекарств. Вполне вероятно, что возрастет количество препаратов, так как, моделируя компанию по американскому образцу, руководители «Инвакорп» стремятся довести свой прейскуррант до 10 тыс. наименований.

Вопросы и задания к кейсу:

1. Оцените позицию фирмы «Инвакорп» на рынке России в середине 90-х годов.
2. С какими трудностями может столкнуться фирма, реализующая фармацевтические препараты, в настоящее время? Определите возможные пути их преодоления.
3. Примените метод Р.Гранта для данной ситуации.
4. Перечислите недостатки метода Р.Гранта. Что можно рекомендовать для совершенствования данного метода?

Контрольные вопросы

1. Проанализируйте существующие подходы к анализу внешней среды компании.
2. Каковы, с вашей точки зрения, преимущества и недостатки методов анализа внешней и внутренней среды?

3. Когда возможно применение этих методов?
4. Что повлияло на появление SCP-анализа, SNW- анализа?
5. Какие идеи лежат в основе метода QFD и метода SPACE?

Задания для самостоятельной работы

1. Приведите пример сбалансированного портфеля корпорации.
2. Охарактеризуйте проблемы анализа стратегической группы конкурентов в отрасли.
3. Перечислите проблемы, возникающие при применении методов анализа внутренней среды.
4. Опишите особенность применения методов анализа внешней среды.

Рекомендуемая литература по теме

1. Демьянова О.В. Методы стратегического менеджмента: Учебное пособие/ О.В. Демьянова. – Казань: Казанский государственный университет им. В.И. Ульянова-Ленина, 2007.- С.6-47.
2. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник – 2-е изд., перераб и доп. (ГРИФ), Изд-во: Магистр, 2008.- С.211-247.
3. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. – М.: Проспект / ТК Велби, 2007.- С.39-46.
4. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. Курс лекций. Изд-во: Инфра-М, 2008.- С.39-89.
5. Томсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа Изд-во: Вильямс, 2007.- С.350-498.

Тема 3. Методы позиционирования стратегического менеджмента

(1 занятие)

Вопросы для обсуждения

1. Ситуационный анализ. Трехмерная матрица BCG. Модифицированная модель BCG.
2. Модель General Electric-McKinsey, предложенная Дэйем. Модель General Electric-McKinsey, предложенная Мониесоном. Матрица GE-McKinsey по Нейлору.
3. Модифицированная матрица Ансоффа. Модель «продукт-рынок» А.Дж. Стейнера. Матрица Hussey.
4. Матрица Р. Купера. Матрица оценки проектов новых товаров.
5. Матрица конкурентных стратегий М. Портера. Матрица обоснования диверсификации. MACS: корпоративная стратегия, активированная рынком.

Практическое задание

Кейс АНПО «Холод»

Характеристика объекта исследования

Акционерное научно-производственное объединение закрытого типа «Холод» (АНПО «Холод») является одним из основных отечественных производителей холодильной техники (узлов, агрегатов) и компрессоров к ней.

До недавнего времени преобладающий объем научно-производственной деятельности предприятия был ориентирован на выполнение госзаказов. На протяжении последних лет предприятие прилагало усилия, адаптируясь к новым условиям хозяйствования, сохранению своего научно-технического и производственного потенциала, осуществляло конверсию производства, поиск новых альтернативных заказов на производство продукции, пользующейся спросом.

Продукция предприятия

В настоящее время предприятие выпускает пять видов продукции — P_1 , P_2 , P_3 , P_4 , P_5 . Из них три вида — P_1 , P_2 , P_3 занимали наибольший удельный вес в производственной программе (до 70%). По продукции P_1 и

П₂, занимающей более 60% общего объема производства, предприятие является монополистом.

Продукция П₁ и П₂ пользовалась устойчивым спросом в различных сферах народного хозяйства — промышленных предприятиях, агропромышленном комплексе, шахтах, торговых организациях и т.д. В последнее время выявился спрос на эту продукцию и на рынках зарубежных стран (в первую очередь на рынках Азии и Африки).

По продукции П₃ (занимает около 10% общего объема производства) произошло устойчивое снижение госзаказа, а ее перепрофилирование для целей широкого использования в отраслях народного хозяйства по целому ряду материально-технических, организационных и финансовых причин представляется малоперспективным.

Продукция П₄ и П₅ относится к новым и перспективным видам техники гражданского назначения — компрессоры для рефрижераторов и холодильные установки для мороженого.

Так, компрессор к холодильным камерам для авторефрижераторов сертифицирован в ряде стран Европы, что привлекло внимание покупателей как в СНГ, так и за его пределами, обеспечив тем самым устойчивый сбыт этой продукции.

Однако в настоящее время объем производства продукции П₄ и П₅ в общей программе предприятия занимает небольшой удельный вес (немногом больше 10%). При этом у предприятия по данным видам продукции есть конкуренты в России и странах СНГ.

Потенциал предприятия

Предприятие обладает высоким научно-техническим, производственным и организационным потенциалом.

На предприятии имеется законченный цикл НИОКР и технического обеспечения производства.

В организационной структуре предприятия имеется крупное ОКБ с опытным производством, а также отделы: главного конструктора (ОГК), главного технолога (ОГТ) и главного механика (ОГМ).

Выпуск каждого вида продукции организован на предприятии в рамках отдельных специализированных производственно-хозяйственных единиц при сохранении внутрипроизводственной кооперации.

Предприятие сохранило основные хозяйственные связи с поставщиками сырья, материалов, комплектующих деталей и узлов.

На предприятии создано современное производство особо сложных и дефицитных узлов, входящих в готовые изделия как комплектующие. Предприятие осуществляет послепродажное сервисное обслуживание своих изделий силами специального отдела — отдела сервисного обслуживания (ОСО).

Рыночные позиции предприятия

Переход к рыночным отношениям и изменение условий хозяйствования поставили предприятие перед фактом не востребоваания значительного объема продукции $П_1$, $П_2$, $П_3$, производимой по госзаказу.

Однако отсутствие опыта в области формирования общей стратегии предприятия и маркетинговых исследований, слабый учет факторов внешней и внутренней среды хозяйствования, недостаток данных по объемам рынка и величине рыночного спроса по той или иной продукции, и как следствие неготовность эффективно переключиться с существующего на новый товарный ассортимент, резко усложнили задачу выживания предприятия в формирующейся рыночной среде. Все это ведет к отрицательным финансовым результатам. Таким образом, перед предприятием стоит важная и сложная проблема повышения его конкурентоспособности, укрепления и расширения рыночных позиций, обеспечения финансовой устойчивости хозяйственной деятельности.

Вопросы и задания к кейсу:

1. Построить матрицу Р.Купера для АНПО «Холод».
2. Примените модель General Electric-McKinsey, предложенную Дэйем.
3. Покажите резервы повышения эффективности применения данных методик.

Контрольные вопросы

1. В чем различие между трехмерной матрицей BCG и традиционной матрицей BCG
2. Почему возникли модели General Electric-McKinsey, предложенные Дэйем, Мониесоном, Нейлором.
3. В чем смысл матрицы оценки проектов новых товаров?
4. Какова область применения портфельных методов.

Задания для самостоятельной работы

1. Опишите несовершенство методов позиционирования стратегического менеджмента.
2. Охарактеризуйте взаимосвязь матриц позиционирования.
3. Перечислите рекомендации по применению матриц позиционирования.
4. Обоснуйте применение матриц позиционирования.

Рекомендуемая литература по теме

1. Демьянова О.В. Методы стратегического менеджмента: Учебное пособие/ О.В. Демьянова. – Казань: Казанский государственный университет им. В.И. Ульянова-Ленина, 2007.- С.47-98.
2. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник – 2-е изд., перераб и доп. (ГРИФ), Изд-во: Магистр, 2008.- С.248-277.
3. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. Курс лекций. Изд-во: Инфра-М, 2008.- С.90-124.

4. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ. – 3 –е издание. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.- С.115-243.

5. Томсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа Изд-во: Вильямс, 2007.- С.523-672.

Тема 4. Резервы повышения эффективности применения методов стратегического менеджмента

Вопросы для обсуждения

1. Анализ практики построения моделей.
2. Основные проблемы применения моделей в практике стратегического менеджмента.
3. Особенности внедрения методов стратегического менеджмента в РФ и РТ.
4. Методы совершенствования применения методов стратегического менеджмента.

Контрольные вопросы

1. Какие ошибки часто встречаются в практике построения моделей стратегического управления?
2. Зависит ли эффективность применения моделей от масштаба предприятия?
3. Кто ответственен за внедрение методов стратегического менеджмента в организациях?
4. Каким образом можно повысить эффективность применения моделей на практике?

Задания для самостоятельной работы

1. Перечислите проблемы стратегического анализа.
2. Охарактеризуйте проблемы применения конкретной модели в практике отечественного предприятия.

3. Опишите особенности внедрения методов стратегического менеджмента в деятельность российского предприятия.

4. Приведите пример совершенствования применения метода стратегического менеджмента для конкретного предприятия.

Рекомендуемая литература по теме

1. Ансофф. И. Стратегический менеджмент. Классическое издание
Изд-во: Питер, 2008.- С.382-409.

2. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент:
Учебник – 2-е изд., перераб и доп. (ГРИФ), Изд-во: Магистр, 2008.- С.283-357.

3. Круглов М.И., Круглова Н.Ю. Стратегический менеджмент.
Учебник 2-е изд. Изд-во: Высшее образование, 2008.- С.458-494.

4. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ.. – 3 –е издание. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.- С.308-453.

5. Томсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент.
Концепции и ситуации для анализа Изд-во: Вильямс, 2007.- С.702-898.

Индивидуальная работа № 1 по теме: «Содержание основных понятий методов стратегического менеджмента и экономической стратегии государства»

Задание: необходимо расписать для каждого предприятия следующие элементы (типовой пример показан в табл. 2):

1. Миссия предприятия
2. Главная цель предприятия
3. Стратегические цели предприятия
4. Программы развития
5. Проекты для достижения программ развития
6. Мероприятия для достижения проектов предприятия

Таблица 2

Пример для предприятия, производящего кондитерские изделия

Стратегические составляющие	Определение стратегической составляющей
Миссия предприятия	Наша продукция создана приносить радость в дом
Главная цель предприятия	Удерживать долю рынка до 30%
Стратегические цели предприятия	<ol style="list-style-type: none"> 1. производить качественный продукт 2. обеспечить информирование потребителя 3. обеспечить доступность товара для потребителя
Программы развития	<ol style="list-style-type: none"> 1. внедрить международные стандарты качества 2. участвовать в благотворительных акциях 3. развивать сотрудничество с администрацией города
Проекты для достижения программ развития	<ol style="list-style-type: none"> 1. разработать план внедрения стандартов ИСО 2. разработать план по участию в благотворительных акциях на день города, день защиты детей, день пожилого человека. 3. разработать план мероприятий по участию предприятия в социальных программах города
Мероприятия для	1. проанализировать стандарты ИСО, использовать опыт внедрения других предприятий, согласовать

<p>достижения проектов предприятия</p>	<p>стандарты с ГОСТом, назначить ответственных за разработку и внедрение, контроль исполнения.</p> <p>2. оценить масштабы участия предприятия в благотворительных акциях в финансовом аспекте, разработать документацию по реализации финансовой помощи; обеспечить рекламу предприятия в средствах массовой информации, оценить затраты по рекламе, назначить ответственных за разработку и внедрение, контроль исполнения;</p> <p>3. запланировать объем финансовых ресурсов на социальные программы, разработать документацию по осуществлению программы; проанализировать каналы сбыта и усовершенствовать имеющиеся площади, при увеличении реализации запланировать дополнительные площади, назначить ответственных за разработку и внедрение, контроль исполнения;</p>
--	---

Условие задачи:

Предприятие занимается одним из следующих видов деятельности (порядковый номер обозначает номер варианта):

1. Электроэнергетика.
2. Добыча газа.
3. Добыча нефти.
4. Переработка нефти.
5. Производство минеральных удобрений.
6. Производство кинофотоплёнки.
7. Производство полиэтилена.
8. Производство трубопроводов из термопластов.
9. Производство лакокрасочной продукции.
10. Производство шин.
11. Производство лекарственных средств.
12. Производство синтетических моющих средств.
13. Производство мыла.

14. Производство грузовых автомобилей.
15. Производство легковых автомобилей.
16. Производство медицинской техники.
17. Производство древесины.
18. Производство бумаги.
19. Производство кирпича.
20. Производство линолеума.
21. Производство тканей.
22. производство обуви.
23. Производство мяса.
24. Производство колбас.
25. Производство животного масла.
26. Производство макаронных изделий.
27. Производство хлеба.
28. Производство сахара-песка.
29. Производство кондитерских изделий.
30. Производство сыра.

Список литературы для выполнения индивидуальной работы №1:

1. Ансофф. И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. - СПб.: Изд-во Питер, 2008.
2. Демьянова О.В. Методы стратегического менеджмента: учебное пособие/ О.В. Демьянова. – Казань: Казанский государственный университет им. В.И. Ульянова-Ленина, 2007.
3. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: учебник – 2-е изд., перераб и доп. (ГРИФ), - М.: Магистр, 2008.
4. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. – М.: Проспект / ТК Велби, 2007.

5. Круглов М.И., Круглова Н.Ю. Стратегический менеджмент. учебник 2-е изд., - М.: Изд-во: Высшее образование, 2008.
6. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. Курс лекций. – М.: Изд-во Инфра-М, 2008.
7. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ. – 3 –е издание. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
8. Томсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа.- М.: Изд-во Вильямс, 2007.

Индивидуальная работа № 2 по теме: «Методы позиционирования стратегического менеджмента»

Задание для выполнения индивидуальной работы:

1. Построить матрицу Р. Купера.
2. Применить модель GE/McKinsey, предложенные Дэйем и Мониесоном.
3. Спрогнозировать действие предприятия в данных условиях.
4. Предложить план действий на основе полученных выводов.

Исходные данные:

Таблица 3

Вариант 1	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Электроэнергетика
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 7%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы
Особенности покупателей	Есть категории и с высоким платежеспособным спросом, и с низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	-
Доля на рынке конкурента № 2	-

Доля на рынке конкурента № 3	-
Доля на рынке конкурента № 4	-
Доля на рынке конкурента № 5	-
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок.
-финансы	Самоокупаемость предприятия
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются неполно
-кадровый потенциал	Высокая квалификация персонала, низкая мотивация
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления

Продолжение таблицы 3

Вариант 2	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Добыча газа
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 5%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы
Особенности покупателей	Есть категории и с высоким платежеспособным спросом, и с низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	20%
Доля на рынке конкурента № 2	15%
Доля на рынке конкурента № 3	15%
Доля на рынке конкурента № 4	5%
Доля на рынке конкурента № 5	3%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок.
-финансы	Самоокупаемость предприятия
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются неполно
-кадровый потенциал	Высокая квалификация персонала, высокая мотивация к труду
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления

Продолжение таблицы 3

Вариант 3	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Добыча нефти
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 15%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы

Особенности покупателей	Есть категории и с высоким платежеспособным спросом, си с низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	30%
Доля на рынке конкурента № 2	15%
Доля на рынке конкурента № 3	15%
Доля на рынке конкурента № 4	5%
Доля на рынке конкурента № 5	3%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок.
-финансы	Самоокупаемость предприятия
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются неполно
-кадровый потенциал	Высокая квалификация персонала, низкая мотивация
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления

Продолжение таблицы 3

Вариант 4	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Переработка нефти
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 20%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы, научные разработки, патенты.
Особенности покупателей	Есть категории и с высоким платежеспособным спросом, си с низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	40%
Доля на рынке конкурента № 2	15%
Доля на рынке конкурента № 3	15%
Доля на рынке конкурента № 4	5%
Доля на рынке конкурента № 5	3%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок.
-финансы	Самоокупаемость предприятия
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются неполно
-кадровый потенциал	Высокая квалификация персонала, низкая мотивация
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления

Продолжение таблицы 3

Вариант 5	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство минеральных удобрений
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 5%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы, научные разработки, патенты.
Особенности покупателей	В основном категории с низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	40%
Доля на рынке конкурента № 2	25%
Доля на рынке конкурента № 3	15%
Доля на рынке конкурента № 4	5%
Доля на рынке конкурента № 5	3%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок.
-финансы	Недостаток финансовых средств
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются неполно
-кадровый потенциал	Низкая квалификация персонала, низкая мотивация
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления

Продолжение таблицы 3

Вариант 6	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство кинофотоплёнки
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 3%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы, научные разработки, патенты.
Особенности покупателей	В основном категории с низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	45%
Доля на рынке конкурента № 2	25%
Доля на рынке конкурента № 3	15%
Доля на рынке конкурента № 4	5%
Доля на рынке конкурента № 5	3%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок.
-финансы	Недостаток финансовых средств
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются

	неполно
-кадровый потенциал	Низкая квалификация персонала, низкая мотивация
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления

Продолжение таблицы 3

Вариант 7	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство полиэтилена
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 22%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы, научные разработки, патенты.
Особенности покупателей	В основном категории с высоким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	25%
Доля на рынке конкурента № 2	25%
Доля на рынке конкурента № 3	15%
Доля на рынке конкурента № 4	4%
Доля на рынке конкурента № 5	3%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок.
-финансы	Самоокупаемость.
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются частично
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, высокая мотивация к труду
- организация управления	Дивизиональная структура управления

Продолжение таблицы 3

Вариант 8	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство трубопроводов из термопластов
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 10%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы, научные разработки, патенты.
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	15%
Доля на рынке конкурента № 2	25%
Доля на рынке конкурента № 3	15%
Доля на рынке конкурента № 4	4%
Доля на рынке конкурента № 5	6%

Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок.
-финансы	Самоокупаемость.
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются частично
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, высокая мотивация к труду
- организация управления	Дивизиональная структура управления

Продолжение таблицы 3

Вариант 9	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство лакокрасочной продукции
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 7%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы, научные разработки, патенты.
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	45%
Доля на рынке конкурента № 2	15%
Доля на рынке конкурента № 3	15%
Доля на рынке конкурента № 4	4%
Доля на рынке конкурента № 5	6%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок.
-финансы	Самоокупаемость.
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются частично
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, высокая мотивация к труду
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления

Продолжение таблицы 3

Вариант 10	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство шин
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 12%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы, научные разработки, патенты.
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.

Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	35%
Доля на рынке конкурента № 2	15%
Доля на рынке конкурента № 3	15%
Доля на рынке конкурента № 4	4%
Доля на рынке конкурента № 5	6%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок.
-финансы	Самоокупаемость.
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются частично
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, высокая мотивация к труду
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления

Продолжение таблицы 3

Вариант 11	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство лекарственных средств
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 30%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы, научные разработки, патенты.
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	25%
Доля на рынке конкурента № 2	15%
Доля на рынке конкурента № 3	15%
Доля на рынке конкурента № 4	4%
Доля на рынке конкурента № 5	6%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок.
-финансы	Самоокупаемость.
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются в полном объеме
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, высокая мотивация к труду
- организация управления	Дивизиональная структура управления

Продолжение таблицы 3

Вариант 12	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство синтетических моющих средств
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 6%

Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы, научные разработки, патенты.
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	25%
Доля на рынке конкурента № 2	15%
Доля на рынке конкурента № 3	10%
Доля на рынке конкурента № 4	4%
Доля на рынке конкурента № 5	6%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок.
-финансы	Самоокупаемость.
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются в полном объеме
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, высокая мотивация к труду
- организация управления	Дивизиональная структура управления

Продолжение таблицы 3

Вариант 13	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство мыла
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 6%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы, научные разработки, патенты.
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	45%
Доля на рынке конкурента № 2	15%
Доля на рынке конкурента № 3	10%
Доля на рынке конкурента № 4	4%
Доля на рынке конкурента № 5	6%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок.
-финансы	Самоокупаемость.
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются в полном объеме
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, высокая мотивация к труду
- организация управления	Дивизиональная структура управления

Продолжение таблицы 3

Вариант 14	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство грузовых автомобилей
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 8%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы, научные разработки, патенты.
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	15%
Доля на рынке конкурента № 2	15%
Доля на рынке конкурента № 3	10%
Доля на рынке конкурента № 4	4%
Доля на рынке конкурента № 5	6%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок.
-финансы	Самоокупаемость.
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются в полном объеме
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, высокая мотивация к труду
- организация управления	Дивизиональная структура управления

Продолжение таблицы 3

Вариант 15	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство легковых автомобилей
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 9%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы, научные разработки, патенты.
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	37%
Доля на рынке конкурента № 2	15%
Доля на рынке конкурента № 3	10%
Доля на рынке конкурента № 4	4%
Доля на рынке конкурента № 5	6%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок.
-финансы	Самоокупаемость.
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются в

	полном объеме
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, высокая мотивация к труду
- организация управления	Дивизиональная структура управления

Продолжение таблицы 3

Вариант 16	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство медицинской техники
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 5%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы, научные разработки, патенты.
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	17%
Доля на рынке конкурента № 2	15%
Доля на рынке конкурента № 3	10%
Доля на рынке конкурента № 4	8%
Доля на рынке конкурента № 5	6%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок.
-финансы	Самоокупаемость.
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются частично
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, высокая мотивация к труду
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления

Продолжение таблицы 3

Вариант 17	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство древесины
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 9%
Барьеры для входа в отрасль	Климатические условия, отдаленность от места реализации, проблема привлечения кадров
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	27%
Доля на рынке конкурента № 2	15%
Доля на рынке конкурента № 3	10%
Доля на рынке конкурента № 4	8%
Доля на рынке конкурента № 5	6%

Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются небольшие объемы поставок.
-финансы	Самоокупаемость.
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются слабо
-кадровый потенциал	Низкая квалификация персонала, низкая мотивация к труду
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления

Продолжение таблицы 3

Вариант 18	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство бумаги
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 15%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы.
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	27%
Доля на рынке конкурента № 2	25%
Доля на рынке конкурента № 3	10%
Доля на рынке конкурента № 4	8%
Доля на рынке конкурента № 5	6%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются большие объемы поставок.
-финансы	Самоокупаемость.
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются в полном объеме
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, высокая мотивация к труду
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления

Продолжение таблицы 3

Вариант 19	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство кирпича
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 15%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы.
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	

Доля на рынке конкурента № 1	39%
Доля на рынке конкурента № 2	25%
Доля на рынке конкурента № 3	10%
Доля на рынке конкурента № 4	8%
Доля на рынке конкурента № 5	7%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются большие объемы поставок.
-финансы	Недостаточно финансовых средств
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются частично
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, низкая мотивация к труду
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления

Продолжение таблицы 3

Вариант 20	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство линолеума
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 7%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы.
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	17%
Доля на рынке конкурента № 2	25%
Доля на рынке конкурента № 3	10%
Доля на рынке конкурента № 4	8%
Доля на рынке конкурента № 5	6%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются большие объемы поставок.
-финансы	Самоокупаемость.
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются частично
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, низкая мотивация к труду
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления

Продолжение таблицы 3

Вариант 21	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство тканей
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 11%

Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы.
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	7%
Доля на рынке конкурента № 2	25%
Доля на рынке конкурента № 3	10%
Доля на рынке конкурента № 4	8%
Доля на рынке конкурента № 5	6%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются большие объемы поставок.
-финансы	Недостаточно финансовых средств.
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются частично
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, низкая мотивация к труду
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления

Продолжение таблицы 3

Вариант 22	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство обуви
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 16%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы.
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	27%
Доля на рынке конкурента № 2	25%
Доля на рынке конкурента № 3	20%
Доля на рынке конкурента № 4	8%
Доля на рынке конкурента № 5	6%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются большие объемы поставок.
-финансы	Недостаточно финансовых средств
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются в полном объеме
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, низкая мотивация к труду
- организация управления	Дивизиональная структура управления

Продолжение таблицы 3

Вариант 23	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство мяса
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 7%
Барьеры для входа в отрасль	Кадры, административные ресурсы.
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	27%
Доля на рынке конкурента № 2	25%
Доля на рынке конкурента № 3	10%
Доля на рынке конкурента № 4	11%
Доля на рынке конкурента № 5	9%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются небольшие объемы поставок.
-финансы	Недостаточно финансовых средств.
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются частично
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, низкая мотивация к труду
- организация управления	Линейно структура управления

Продолжение таблицы 3

Вариант 24	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство колбас
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 8%
Барьеры для входа в отрасль	Кадры, административные ресурсы, лицензии.
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	27%
Доля на рынке конкурента № 2	25%
Доля на рынке конкурента № 3	12%
Доля на рынке конкурента № 4	8%
Доля на рынке конкурента № 5	6%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются небольшие объемы поставок.
-финансы	Недостаточно финансовых средств
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются частично
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, низкая мотивация к труду
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления

Продолжение таблицы 3

Вариант 25	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство животного масла
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 6%
Барьеры для входа в отрасль	Кадры, административные ресурсы, лицензии.
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	37%
Доля на рынке конкурента № 2	25%
Доля на рынке конкурента № 3	10%
Доля на рынке конкурента № 4	8%
Доля на рынке конкурента № 5	6%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются небольшие объемы поставок.
-финансы	Самоокупаемость.
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются в частично
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, низкая мотивация к труду
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления

Продолжение таблицы 3

Вариант 26	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство макаронных изделий
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 5%
Барьеры для входа в отрасль	Кадры, административные ресурсы, лицензии.
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	27%
Доля на рынке конкурента № 2	35%
Доля на рынке конкурента № 3	10%
Доля на рынке конкурента № 4	8%
Доля на рынке конкурента № 5	6%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются небольшие объемы поставок.
-финансы	Недостаток финансовых средств.
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются в полном объеме
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, низкая мотивация к труду
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления

Продолжение таблицы 3

Вариант 27	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство хлеба
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 5%
Барьеры для входа в отрасль	Кадры, административные ресурсы, лицензии.
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	47%
Доля на рынке конкурента № 2	25%
Доля на рынке конкурента № 3	10%
Доля на рынке конкурента № 4	8%
Доля на рынке конкурента № 5	6%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются небольшие объемы поставок.
-финансы	Недостаток финансовых средств.
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются частично
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, низкая мотивация к труду
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления

Продолжение таблицы 3

Вариант 28	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство сахара-песка
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 8%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы, лицензии.
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	27%
Доля на рынке конкурента № 2	25%
Доля на рынке конкурента № 3	12%
Доля на рынке конкурента № 4	8%
Доля на рынке конкурента № 5	6%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются большие объемы поставок.
-финансы	Самоокупаемость.
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются частично
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, высокая мотивация к труду
- организация управления	Линейно-функциональная структура

Продолжение таблицы 3

Вариант 29	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство кондитерских изделий
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 9%
Барьеры для входа в отрасль	Кадры, административные ресурсы, лицензии.
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	27%
Доля на рынке конкурента № 2	35%
Доля на рынке конкурента № 3	13%
Доля на рынке конкурента № 4	8%
Доля на рынке конкурента № 5	6%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются небольшие объемы поставок.
-финансы	Недостаток финансовых средств
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются частично
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, высокая мотивация к труду
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления

Продолжение таблицы 3

Вариант 30	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство сыра
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 4%
Барьеры для входа в отрасль	Кадры, административные ресурсы, лицензии
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	17%
Доля на рынке конкурента № 2	25%
Доля на рынке конкурента № 3	10%
Доля на рынке конкурента № 4	8%
Доля на рынке конкурента № 5	6%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются небольшие объемы поставок.
-финансы	Самоокупаемость.
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются в полном объеме
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, высокая мотивация к труду
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления

Список литературы для выполнения индивидуальной работы №2:

1. Ансофф. И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. - СПб.: Изд-во Питер, 2008.
2. Демьянова О.В. Методы стратегического менеджмента: учебное пособие/ О.В. Демьянова. – Казань: Казанский государственный университет им. В.И. Ульянова-Ленина, 2007.
3. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: учебник – 2-е изд., перераб и доп. (ГРИФ), - М.: Магистр, 2008.
4. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. – М.: Проспект / ТК Велби, 2007.
5. Круглов М.И., Круглова Н.Ю. Стратегический менеджмент. учебник 2-е изд., - М.: Изд-во: Высшее образование, 2008.
6. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. Курс лекций. – М.: Изд-во Инфра-М, 2008.
7. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ. – 3 –е издание. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
8. Томсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа.- М.: Изд-во Вильямс, 2007.