

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«КАЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ФИНАНСОВО-
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»

Кафедра общего менеджмента

Методическая разработка

по дисциплине «Стратегический менеджмент»
для проведения семинарских и практических занятий,
самостоятельной и индивидуальной работы
для студентов, обучающихся
по направлению 080500.62 «Менеджмент» и
по специальности 080507.65 «Менеджмент организации»

Казань 2010

Обсуждена на заседании кафедры общего менеджмента 15.10.08, протокол №
3.

Составители: к.э.н., доцент Демьянова О.В.
к.э.н., ст. преподаватель Зайнуллина М.Р.

Рецензенты: к.э.н., доцент Палей Т.Ф.
к.э.н., доцент Кулик Е.Н.

Введение

Данная методическая разработка способствует системному изучению дисциплины «Стратегический менеджмент» студентами, обучающимися направлению 080500.62 «Менеджмент» и по специальности 080507.65 «Менеджмент организации».

Методическая разработка имеет две части. В первой части каждая учебная тема содержит вопросы для обсуждения, практические задания, контрольные вопросы, задания для самостоятельной работы и список литературы по теме. Во второй части представлены индивидуальные работы.

Семинарские занятия по дисциплине «Стратегический менеджмент» проводятся с целью изучения и усвоения студентами теоретических вопросов, связанных с построением и совершенствованием системы стратегического управления. Уровень усвоения студентами теоретического материала проверяется посредством опроса по основным вопросам темы.

Контрольные вопросы и задания, предназначены для проверки качества усвоения лекционного материала. Ответы на контрольные вопросы, задания и тесты готовятся студентами самостоятельно и проверяются преподавателем на семинарских и практических занятиях.

Решение задач, кейсов и написание эссе в рамках практических занятий позволяет студентам применить теоретические знания, полученные на лекционных и семинарских занятиях, к практике изучения стратегического управления. Список литературы приведен в конце каждой учебной темы.

Предлагаемая структура пособия позволяет организовать процесс освоения студентом дисциплины, как в плане его самостоятельной работы, так и на семинарских и практических занятиях с преподавателем в аудитории. Контроль освоения студентом дисциплины осуществляется преподавателем как в ходе опроса студентов при проведении семинарских и практических занятий, так и путем контрольного тестирования студентом.

Во второй части методической разработки представлены индивидуальные работы. Подготовка к индивидуальным работам будет способствовать применению знаний, полученных на семинарских и практических занятиях, при анализе реальных стратегических ситуаций и разработке стратегий развития.

I. Семинарские и практические занятия

Тема 1. Стратегическое управление (2занятия)

Занятие 1.

Вопросы для обсуждения

1. Предпосылки возникновения стратегического управления.
2. Финансовое планирование. Перспективное планирование. Стратегическое планирование.
3. Школы стратегического менеджмента по Г. Минцбергу.
4. Глобальные тенденции развития стратегического управления.

Контрольные вопросы

1. Каковы основные причины возникновения стратегического управления?
2. Раскройте сущность, горизонты и предположения финансового планирования.
3. В чем заключаются цели и задачи финансового планирования?
4. Приведите примеры сильных и слабых сторон финансового планирования.
5. Раскройте сущность, цели, задачи, горизонты, предположения перспективного планирования.

Занятие 2.

Вопросы для обсуждения

1. Особенности формирования стратегического менеджмента в Российской Федерации.
2. Современные проблемы развития науки стратегического управления.
3. Роль и место стратегического менеджмента в экономической науке и хозяйственной практике.
4. Важнейшие понятия и определения стратегического менеджмента. Стратегический анализ. Стратегический выбор.

Контрольные вопросы

1. Раскройте сущность, цели, задачи, горизонты, предположения стратегического планирования.
2. Каковы современные проблемы развития науки стратегического управления?
3. Приведите примеры сильных и слабых сторон стратегического планирования.
4. Раскройте сущность, цели, задачи, горизонты, предположения стратегического менеджмента.

Практические задания

Задание 1.

Известный специалист в области стратегического менеджмента И. Ансофф утверждает, что «стратегия – понятие трудноуловимое и несколько абстрактное. Ее выработка обычно не приносит фирме никакой непосредственной пользы. Кроме того, она дорого обходится как по денежным расходам, так и по затратам времени управляющих». Почему же тогда предприятия занимаются разработкой стратегии?

Задание 2.

Заполните таблицу 1, указав особенности стратегического управления в отличие от оперативного.

Таблица 1

Отличия стратегического управления от оперативного:

Критерий различия	Оперативное управление	Стратегическое управление
Цель бизнеса		
Объект внимания		
Инструменты управления		
Перспектива (лет)		
Трактовка персонала как		
Эффективность управления		

Задание 3.

Разделитесь на две команды и дайте комментарий высказываниям, представленным в таблице 2, приведите практические примеры:

Таблица 2

Команда 1	Команда 2
Стратегия – это инициатива, проявление лидерства	Стратегия – это не только инициатива, но и сознательный, обдуманый выбор, сделанный на основе глубокого анализа и всестороннего обсуждения
Стратегия должна быть ясной, простой и точно определенной	Чтобы точно определить стратегию, ее создатель должен с уверенностью знать, в каком направлении он планирует начать движение. Но ведь на практике приходится сталкиваться с непредвиденными событиями
Формирование стратегии – это напряженный и жестко контролируемый мыслительный процесс	Создание эффективных стратегий – это уникальная способность, творчество
Ответственность за контроль над стратегическим процессом возлагается на руководителя	Ответственность за принципиальную сторону всего стратегического процесса возлагается на высшее руководство, ответственность за практическую сторону – на плечи плановиков.

Задание 4.

Кейс «Как привлечь обеспеченных индивидуальных и корпоративных клиентов в турагентство?»

Туристическая компания «Т» существует на рынке 3 года и имеет лицензию на туроператорскую деятельность.

Генеральный директор фирмы - ее владелец, работающий на туристическом рынке более 10 лет и являющийся признанным авторитетом в отрасли.

Фирма специализируется на: индивидуальных путешествиях; деловом туризме (бизнес туризме); лечении за рубежом.

Помимо этого осуществляется продажа авиабилетов и групповых туров.

Специализации по странам нет (это объясняется организацией индивидуальных туров, где клиенту предоставляются туры в любом

направлении и дополнительные услуги - от сопровождения до аренды яхт и островов).

Офис продаж - один, расположен удобно, в центре Москвы. Штат небольшой, но очень профессиональный.

Основным преимуществом являются:

- индивидуальный подход к каждому клиенту, который невозможен в крупных компаниях;
- профессионализм и наработанные связи.

Конкуренция на туристическом рынке высока, зачастую предложение превышает спрос. Лучше всего себя чувствуют фирмы, занимающиеся недорогими массовыми направлениями. Индивидуальным туризмом занимаются всего несколько фирм, но их преимущество в том, что они вышли на рынок лет на 5 раньше и успели наработать клиентскую базу. Деловой туризм является перспективным направлением. Услуги по лечению за рубежом на российском рынке практически неразвиты.

Особенности рекламы в отрасли:

- популярная и наиболее эффективная рекламная площадка - еженедельник «Туризм и Отдых» (разделен на разделы по странам, поэтому рекламировать универсального туроператора в каждом разделе - дорого);
- многие небольшие турфирмы размещают контекстную рекламу в поисковиках;
- в среднем турфирма тратит на рекламу в месяц до \$1 тыс.

Рекламная политика турфирмы «Т»:

- до 90% затрат приходится на контекстную рекламу;
- акцент - на продвижение компании в сети интернет (оптимизация и модернизация сайта и т.п.);
- рекламный бюджет - до \$5 тыс. в месяц;
- фирма планирует разместить яркую наружную рекламу (нужно учитывать, что вокруг офиса располагается порядка 10 других туристических фирм);

- фирма готова рассмотреть варианты кросс-акций с предприятиями других отраслей.

В настоящее время достаточно большая часть клиентов, обращающихся в компанию, ищут дешевые туры и направления. Турфирма «Т» хочет довести долю VIP-клиентов минимум до 70% и активно развивать направление делового туризма. При этом резко отказаться от клиентов среднего достатка компания не готова, так как рискует остаться без прибыли (пусть и небольшой, но гарантированной). Рекламный бюджет желательно оставить на прежнем уровне. Компания готова рассмотреть такой метод продвижения как PR, сарафанное радио и вирусный маркетинг.

Вопросы и задания к кейсу: Как без высоких капиталовложений поднять доверие и привлечь обеспеченных индивидуальных и корпоративных клиентов?

Задания для самостоятельной работы

1. Перечислите функции стратегического менеджмента.
2. Сравните понятия стратегическое планирование и стратегический менеджмент.
3. Определите разницу между оперативным и стратегическим управлением.
4. Сформулируйте модель разработки стратегии предприятия согласно школе дизайна.
5. Приведите пример решений управленческих задач в условиях финансового, стратегического планирования.

Рекомендуемая литература по теме

1. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - Москва: Изд: Юнити, 2007. – Стр.358-450.
2. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации. Учебное пособие (издание второе, исправленное и дополненное). - М.: ТЕИС, 2004. – Стр.2-48.

3. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. - Москва: Изд: Аспект Пресс, 2007. – Стр.7-35.
4. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий /Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Издательство «Питер», 2004. – Стр.301-335.

Тема 2. Формирование стратегических целей и стратегии предприятия (2занятия)

Занятие1.

Вопросы для обсуждения

1. Сущность и критерии стратегических целей организации.
2. Иерархия целей.
3. Целеполагание и критерии выбора стратегических целей.

Контрольные вопросы

1. Перечислите требования, которые предъявляются при постановке целей.
2. Приведите пример организационных целей экономического и неэкономического характера.
3. Что описывает целевая модель «дерево целей», и какие правила должны соблюдаться при ее построении?
4. В каких стратегических областях деятельности организации необходимо ставить четкие задачи?

Занятие 2.

1. Взаимодействия собственников и менеджеров компании при реализации стратегических целей.
2. Сущность и содержание понятия «стратегия» организации.

Контрольные вопросы

1. Какие интересы преследуют собственники компании при реализации стратегических целей?
2. Почему цели управления менеджеров разнятся с целями собственников?
3. Какие виды стратегий существуют?
4. Может ли меняться стратегия организации? Как часто это происходит?

Практические задания

Задание 1.

Постройте модель дерева целей организации, взяв за основу любой критерий группировки целей, который вы считаете наиболее приемлемым для решения проблемы формулирования стратегии организации, например содержание целей, организационную стратегию, функциональные подсистемы. Результат представьте в виде рисунка или таблицы, выделив столбцы целей разного уровня.

Задание 2.

Заполните таблицу 3, определив миссию бизнеса в разных сферах деятельности:

Таблица 3

Примеры формулировки миссии

Сфера деятельности	Формулировка миссии
Парикмахерская	Мы делаем женщин красивыми
Коммерческий банк	
Ювелирно-художественная фирма	
Опытно-конструкторское бюро	
Инвестиционная компания	
Журнал «Мурзилка»	
Центральная библиотека	
КГФЭИ	
Государственный комитет по статистике	
Религиозное общество	
Почта, телеграф	
Больница, клиника	

Аудиторская фирма	
-------------------	--

Задание 3. Сравните два подхода к организации управления: производственный и маркетинговый (рыночный) подход. Сравнение проведите по следующим параметрам:

Какие специалисты, как правило, стоят во главе предприятия?

Какие цели преобладают (внутренние или внешние)?

Каков горизонт планирования?

Как осуществляется обновление продукции?

Дайте характеристику ассортимента выпускаемой продукции.

Охарактеризуйте производственный процесс.

Какой преобладающий тип структуры управления?

Оцените другие возможные параметры.

Задания для самостоятельной работы

1. По каким критериям классифицируются стратегические цели.
2. Охарактеризуйте основные этапы формирования стратегических целей.
3. Перечислите факторы, влияющие на процесс формирования стратегий предприятия.
4. Какие классификации стратегии предприятия существуют?
5. На какие этапы подразделяется процесс анализа внешней среды предприятия?
6. Приведите пример модели разработки стратегии предприятия согласно школе позиционирования.

Рекомендуемая литература

1. Волкогонова О. Д. Стратегический менеджмент - Москва: Изд: Форум ИНФРА-М, 2007. – Стр.124-153.
2. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации. Учебное пособие (издание второе, исправленное и дополненное). - М.: ТЕИС, 2004. – Стр.50-75.

3. Зуб А.Т Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. - Москва: Изд: Аспект Пресс, 2007. – Стр.85-100.
4. Стратегический менеджмент. Под ред. А. Н. Петрова. - СПб. Изд: Питер, 2008. – Стр.120-145.

Тема 3 .Стратегия предприятия(2 занятия)

Занятие 1.

Вопросы для обсуждения

1. Роль и значение стратегии предприятия в системе стратегического управления.
2. Классификации стратегии предприятия. Общие и частные корпоративные стратегии.
3. Планирование стратегии. Бизнес-план как инструмент обоснования и проведения стратегии предприятия.

Контрольные вопросы

1. Какие уровни стратегии выделяются в диверсифицированных компаниях?
2. Какие задачи должны решаться на уровне корпоративной стратегии?
3. Что относится к основным компонентам деловой стратегии?
4. Что определяет и какова роль функциональной стратегии?
5. К каким объектам управления относиться операционная стратегия?

Занятие 2.

1. Система оценки: мотивация руководителей, информация, критерии, принципы, методы.
2. Процесс оценки.
3. Метод разрыва. Анализ портфеля заказов. Анализ жизненного цикла. Бенчмаркинг. Финансовые показатели.

Контрольные вопросы

1. Какую роль занимает бизнес-планирование в общей системе стратегии предприятия?
2. Что такое метод разрыва?
3. Для чего необходим анализ портфеля заказов?
4. В чем суть бечмаркинга?

Практические задания

Задание 1.

Напишите в форме эссе ответы на следующие вопросы:

Что должно быть включено в письменное изложение стратегии?

Исторически, в мировом масштабе, кто были наиболее велики стратегами? Примеры неудавшихся стратегий?

Какие основные черты между производственными и военными стратегиями?

Каким образом можно определить плохие или хорошие стратегии?

До какой степени сторонний наблюдатель может определить истинные стратегии компаний?

Насколько важна секретность стратегий? Кто должен знать данные стратегии?

Насколько стратегическое умение является врожденной способностью? Можно ли этому научиться?

Очевидно, что многие организации делают очень мало в области формального стратегического планирования, но часто преуспевают. Не доказывает ли это, что стратегия ничего не значит?

Стратегия означает наличие неострых предположений относительно будущего, но в действительности будущее не может быть известно. Не означает ли это, что стратегическое планирование безнадежно?

Какие организационные и иные факторы создают трудности для стратегического подхода к управлению? Каким образом они могут быть преодолены?

Чем отличается стратегическое планирование в больших и малых предприятиях?

Задание 2.

Обсудите базовые стратегии роста, по И. Ансоффу, применительно к следующим предприятиям: молочный комбинат; мебельная фабрика; универсальный магазин; коммерческий банк.

Задания для самостоятельной работы

1. Сформулируйте корпоративную стратегию предприятия.
2. Определите деловую стратегию предприятия.
3. Установите функциональную стратегию компании.
4. Покажите взаимосвязь между всеми стратегиями предприятия.
5. Соотнесите бизнес-план с общим планом компании.
6. Определите: с помощью каких показателей можно оценить стратегию.

Рекомендуемая литература по теме

1. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации. Учебное пособие (издание второе, исправленное и дополненное). - М.: ТЕИС, 2004. – Стр.120-147.
2. Зуб А.Т Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. - Москва: Изд. Аспект Пресс, 2007. – Стр.115-132.
3. Фаэй Л., Рэнделл Р. Курс МВА по стратегическому менеджменту. Пер. с англ. – 4-е изд. - М.: Издательство Альпина Бизнес Букс, 2007.- Стр.15-37.

Тема 4. Ситуационный анализ (2 занятия)

Занятие 1.

Вопросы для обсуждения

1. Сущность ситуационного анализа. Предмет и объект ситуационного анализа.
2. Анализ внешней среды и внутренней среды предприятия.
3. Методы ситуационного анализа.

4. Методология S.W.O.T. – анализа, PEST-анализа.
5. Портфельные методы ситуационного анализа. Концепция фирмы Бостон Консалтинг Групп. Концепция кривой опыта.

Контрольные вопросы

1. В чем заключается основная цель анализа организационной среды?
2. Дайте краткую характеристику этапов процесса анализа организационной среды.
3. В чем сущность SWOT-анализа как методов оценки факторов организационной среды?

Занятие 2.

Вопросы для обсуждения

1. Концепция компании МакКинси и Дженерал Электрик. Концепция компании Артур де Литтл. Концепция фирмы Шелл.
2. Концепция Абея и Хаммонда.
3. Концепция PIMS.
4. Модель стратегического анализа М. Портера. «Цепочка ценностей» М. Портера.
5. Современные тенденции развития ситуационного анализа и методов проведения.

Контрольные вопросы

1. Что представляет собой стратегическая сегментация?
2. Назовите объекты диагностики внутренней среды организации.
3. В чем суть портфельных методов?
4. Применима ли PIMS для российских предприятий?
5. Как применить модель стратегического анализа М.Портера?
6. В чем основной вклад «ценностной цепочки» М.Портера?

Практические задания

Задание 1.

Построить матрицу БКГ и разработать стратегии для каждого продукта. Портфель видов деятельности изготовления электронной аппаратуры производственного назначения включает пять стратегических бизнес единиц. Данные о продажах продуктов и их конкурентов приведены в таблице 4.

Таблица 4

Исходные данные для построения матрицы БКГ

Продукт	Продажи, млн.	Число конкурентов	продажи трех	Темп роста рынка, %
	шт.		главных	
А	1,0	7	1,4/1,4/1,0	15
В	3,2	18	3,2/3,2/2,0	20
С	3,8	12	3,8/3,0/2,5	7
Д	6,5	5	6,5/1,6/1,4	4
Е	0,7	9	3,0/2,5/2,0	4

Задание 2.

Построить матрицу БКГ для отраслей промышленности РФ, сформулировать стратегическую позиции каждой отрасли и перспективы развития. Исходная информация для построения матрицы БКГ представлена в таблице 5.

Таблица 5

Исходные данные для построения матрицы БКГ

№ п. п.	Отрасли промышленности	Объем промышленного производства	
		2006 г.	2007 г.
1	Электроэнергетика	10231	13660
2	Топливная промышленность	80245	76736
3	Черная металлургия	308	547
4	Химическая и нефтехимическая промышленность	37534	39409
5	Машиностроение и металлообработка	37770	52329
6	Лесная, деревообрабатывающая, целлюлозно-бумажная	2595	3144

7	Промышленность строительных материалов	3271	4113
8	Стекольная и фарфоро-фаянсовая промышленность	31	33
9	Легкая промышленность	1705	2010
10	Пищевая промышленность	13349	18310
11	Мукомольно-крупяная и комбикормовая	2613	2849
12	Медицинская промышленность	933	1194
13	Полиграфическая промышленность	417	513
	Общий объем промышленного производства	191300	215251

Задание 3.

Кейс Построение конкурентного профиля на примере ОАО «Международный аэропорт «Казань» (МАК)

Краткая характеристика:

ОАО «Международный аэропорт «Казань»» создано путем преобразований ЗАО «Международный аэропорт «Казань» в соответствии с решением общего собрания акционеров от 29 мая 1998г. Общество впервые было зарегистрировано Министерством финансов РТ 06.12.1995г. за регистрационным номером 1647 со 100% акциями государственной доли.

«Международный аэропорт «Казань»» рассматривается как естественная монополия на федеральном и региональном уровне. Аэродромная зона аэропорта оснащена комплексом средств посадки, радионавигации, управления воздушным движением и связи. Установлена современная система управления воздушным движением французской фирмы Томпсон. На аэродроме установлена современная метеосистема КРАМС-4.

МАК расположен в 28 км юго-восточнее г.Казани на территории Лаишевского района. Транспортное сообщение между аэропортом и городом осуществляется рейсовыми автобусами и такси.

В настоящее время МАК обслуживаются следующие авиакомпании: ОАО «Авиакомпания «Татарстана», ОАО «Казанское авиапредприятие», ОАО «Бугульминское авиапредприятие», Авиакомпании «Полет», «Карат», «Авиационные линии Кубани», «ДальАвиа», «Сибирь», «КогалымАвиа»,

«Сибавиатранс», «Пермские авиалинии», «Узбекские авиалинии», «Люфтганза» и т.д.

Аэропорт обеспечивает прием и выпуск ВС, ИВПП оснащена светосигнальным оборудованием фирмы «IDMAN» и метеорологическим оборудованием «КРАМС-4», система управления воздушным движением фирмы «THOMSON».

Количество рулежных дорожек - 11, количество мест стоянок для ВС - 56, 3 вертолетной площадки, 1 грузовой перрон. Несущая способность ВПП позволяет принимать ВС (имеется допуск) Ту-214, Ту-204, Ту-154, Ту-134, Як-42, Як-40, Ан-12, Ан-24, Ан-2, Л-410, Ил-62, Ил-76, Ил-18, Ил-114, Boeing-757-200, Boeing-737-400, Boeing-737-500, Airbus-320, Airbus-319-100, вертолеты всех типов и др. ВС 3-4 класса, также по разовым разрешениям ВС Ил-96, Ил-86, Ан-124-100, Ан-72, и др. типы ВС 1-2 класса.

Обслуживание пассажиров производится в аэровокзале проектной пропускной способностью 1300 пасс/час. Общая площадь аэровокзала составляет 29 430 кв. м. Первая очередь аэровокзального комплекса была закончена строительством и введена в эксплуатацию в 1980 году. Вторая очередь аэровокзального комплекса была введена в эксплуатацию в 1985 году, где была предусмотрена организация международного сектора для обслуживания пассажиров, вылетающих международными авиарейсами. На сегодняшний день пропускная способность аэровокзала 690 пасс./час., в т.ч. внутренний сектор - 320 чел/Учас., международный сектор - 320 чел./час. и депутатский сектор - 50 чел/Учас. В настоящее время процент загрузки аэровокзального комплекса составляет 65%, в 2005 году планируется увеличить процент загрузки до 75-80% с последовательным увеличением в последующие годы. Обработка грузов осуществляется, в основном, под навесами из профилированного настила, смонтированными из фундаментных блоков. Грузовой склад аэропорта «Казань» состоит из 1 навеса и 2-х доков из легких металлических конструкций для хранения ценных грузов.

Ключевые показатели аэропортов России и Республики Татарстан представлены в таблицах 6,7,8,9 и рисунках 1,2,3,4.

Таблица 6

Динамика продаж основных видов деятельности ОАО "Международный аэропорт» за период 2003-2009 гг.

Наименование услуг	Объем продаж, тыс. руб.						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Обеспечение взлет-посадки	24235,1	37882,9	48051	53838,4	65136	75517	87416
Авиационная безопасность	7327,5	12823,1	18122,1	23012	28004,7	32467,9	37583,8
Метеообеспечение	4051,7	5064,6	6579,9	8242,4	10002	11379	12930,1
Обслуживание пассажиров	9408	12324,5	14830,2	15258	17467,1	18204,8	19451,7
Пользование аэровокзалом	5807,1	8594,5	11039,9	11 362,60	13252,8	13828	14677,3
Обработка грузов	816,1	1224,2	1471,1	1989	2703,6	3396,4	4165,4
Техническое обслуживание ВС	156,2	0	0	0	0	0	0
Сопровождение ВС	146,6	263,9	303,5	345,9	373,6	411	472,6
Прочая	32057,9	34473	38334,8	45542,9	56922,2	70889,6	93320,9
Всего выручки	126973,2	168453,3	201200,2	229507,2	272580,3	315351	370553

В МАК входит комплекс зданий и сооружений:

- аэровокзальный комплекс «Терминал-1», предназначенный для обслуживания пассажиров на внутренних и международных авиалиниях, соответственно оборудованный постами пограничного и таможенного контроля. Пропускная способность 560 чел. в час;

- "Терминал-2" в Международном аэропорту "Казань" обладает пропускной способностью 50 пасс/ч. на вылет и 50 пасс/ч. на прилёт с блоком обслуживания официальных делегаций и VIP-персон. Уровень комфортности "Терминала-2" соответствует стандарту "С", в соответствии с классификацией, принятой в руководстве ИАТА для проектирования (Airport Terminal Reference Manual 8 th Edition, April 1995 ИАТА). "Терминал-2" полностью автономен и оборудован пунктами паспортного, пограничного и таможенного контроля, стойкой регистрации, бронирование билетов на

рейсы самолетов авиакомпаний, вылетающих из аэропорта "Казань". Для удобства пассажиров круглосуточно работает бар, комната переговоров, уютный зал ожидания, комната отдыха и зал пресс-конференций на 30 мест. Рядом с "Терминалом-2" располагается охраняемая автостоянка, услугами которой могут воспользоваться пассажиры, улетающие на длительное время;

- гостиница на 172 места;

- грузовой склад с открытой грузовой эстакадой, а также с крытыми грузовыми складами;

- здания и сооружения спецавтотранспорта со своей ремонтной базой;

- здание службы электросветотехнического обеспечения полетов;

- здание службы связи и телекоммуникаций;

- здания и сооружения аэродромной службы;

- здание и сооружения теплотехнического и санитарно-технического обеспечения;

- здания и сооружения ресторана и цеха бортпитания «Кетеринг»;

- здания и сооружения службы поискового и аварийно-спасательного обеспечения полетов;

- здания и сооружения АМСГ авиационной метеорологической станции (гражданская). Международный аэропорт «Казань» сотрудничает своей деятельностью с Федеральными государственными органами: Отделение пограничного контроля, таможенный пост «Аэропорт «Казань»», ЛОВД на ВТ, ФСБ, ФАВТ, Минтранс и ДХ РТ, Минтранс РФ, Татарское УГАН ФС НСТ, Росгидромет, Федеральная служба по тарифам, а также со всеми государственными службами РТ.

На территории МАК также расположены организации и предприятия, сотрудничающие в своей деятельности с МАК ОАО «Авиакомпания «Татарстан»; ОАО «Казанское авиапредприятие»; ФГУП «Татаэронавигация»; ТЗК ЗАО «Татнефтьавиасервис»; Филиал «Казань»

ЗАО «Авиакомпания «Карат»; Представительства АК «Люфтганза», «Сибирь», «ДальАвиа», «Красэйр», «ЮТэйр», «Узбекистон хаво йуллари».

Международный аэропорт Казань приобретает все большее значение для Республики Татарстан, обеспечивая удовлетворение спроса в авиаперевозках населения республики, а также южных районов Марий Эл, Чувашии. Аэропорт связан регулярными рейсами со многими городами России, стран СНГ и дальнего зарубежья.

Уставный капитал ОАО «Международный аэропорт Казань» составляет 73 млн. 700 тыс. руб. и разделен на 737 тыс. обыкновенных акций номинальной стоимостью 100 руб. каждая. При этом 100% акций принадлежат Министерству земельных и имущественных отношений Республики Татарстан.

Средний возраст работников ОАО «Международный аэропорт «Казань» составляет 42 года, средний стаж работы специалистов служб - 14 лет. Кроме того аэропорт имеет уникальных специалистов, средний стаж работы которых достигает 30 лет.

На текущий момент на ОАО «Международный аэропорт «Казань» осуществлен ввод второй взлетно-посадочной полосы, а также комплекса светосигнального оборудования, что позволяет эксплуатировать ВПП круглосуточно. На данный момент у ОАО «Международный аэропорт «Казань» существует два основных источника инвестирования: бюджет РФ и бюджет РТ. В 2005г. реконструкция Международного аэропорта Казань была выполнена на сумму 680,5 млн. руб. (из них 296 - из бюджета РФ и 384 - из бюджета РТ). В перспективе возможно увеличение числа инвесторов.

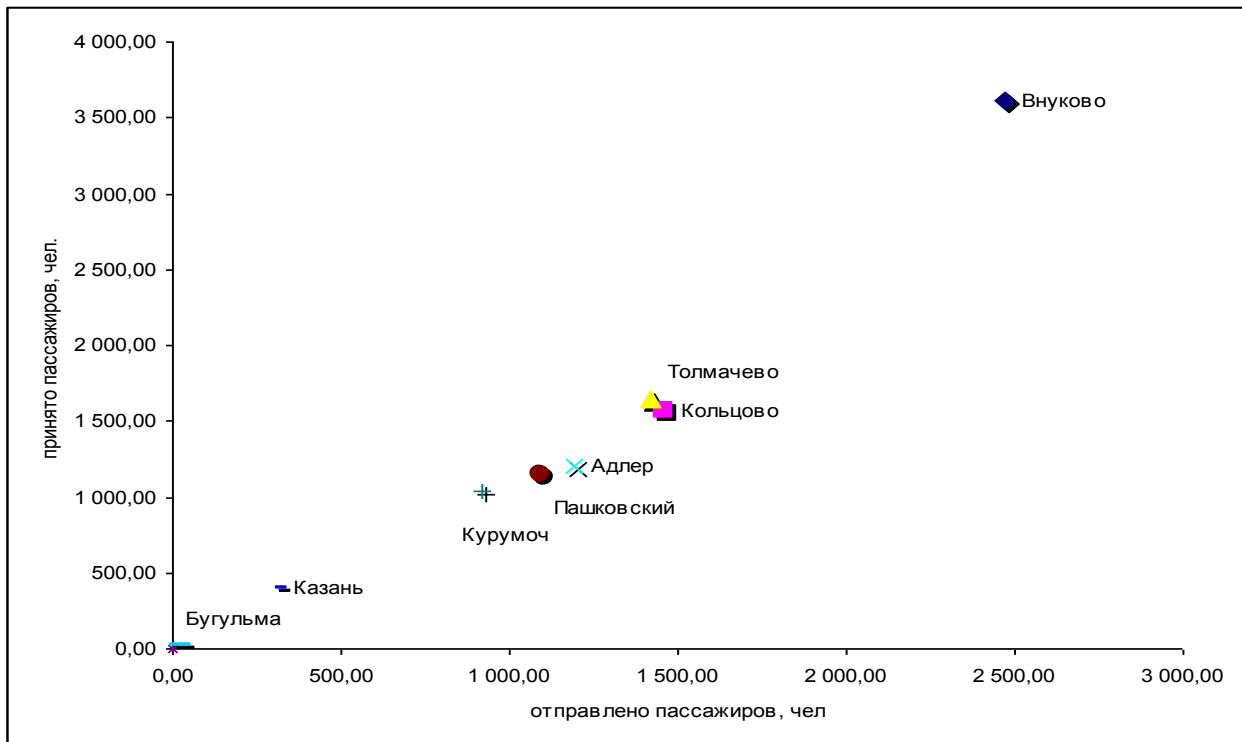


Рис. 1 Позиция ОАО «Международный аэропорт Казань» в разрезе объема принятых и отправленных пассажиров

В минувшем году активно велась работа по реконструкции и вводу новых объектов, приобретению более современной техники и оборудования. ОАО «Международный аэропорт «Казань» успешно провело работы по продлению действия свидетельства №26 о государственной регистрации и годности аэродрома к эксплуатации. Также в период с 5 по 15 ноября 2005 г., был осуществлен инспекционный контроль эксплуатационно-технического состояния аэродрома Казань.

Таблица 7

Сведения о крупных аэропортах РФ:

Наименование аэропорта	2006 год (отправлено и принято пассажиров, тыс. чел)		Наименование аэропорта	2006 год (отгружено и разгружено грузов и почты, т)	
	Рейтинг	Абсолютный показатель		Рейтинг	Абсолютный показатель
Москва (Домодедово)	1	6 633,31	Москва (Шереметьево)	1	62 987,40
Москва	2	5 701,10	Москва	2	58 641,22

(Шереметьево)			(Домодедово)		
С.-Петербург (Пулково)	3	2 152,56	Норильск (Алыкель)	3	13 957,09
Москва (Внуково)	4	2 124,82	Красноярск (Емельяново)	4	12 075,29
Екатеринбург (Кольцово)	5	680,11	Мирный	5	11 306,20
Новосибирск (Толмачево)	6	625,67	С.-Петербург (Пулково)	6	11 258,50
Краснодар (Пашковская)	7	516,95	Москва (Внуково)	7	10 363,70
Самара (Курумоч)	8	501,55	Ярославль (Туношна)	8	...
Красноярск (Емельяново)	9	468,31	Владивосток (Кневичи)	9	8 269,20
Уфа	10	436,89	Иркутск	10	7 741,00
Сочи (Адлер)	11	395,42	Новосибирск (Толмачево)	11	7 431,80
Хабаровск	12	379,99	Екатеринбург (Кольцово)	12	6 581,55

ОАО "Международный аэропорт Казань" имеет потенциальных конкурентов - аэропорты Уфа, Самара, Нижний Новгород. Имея сильных потенциальных конкурентов аэропорт «Казань» ставит в противодействие: регулярность и безопасность полетов, повышение культуры обслуживания членов экипажей, повышение культуры обслуживания пассажиров, развитие сервисного обслуживания пассажиров, реклама. Для удобства и привлечения авиакомпаний аэропорт работает над стыковкой рейсов, разрабатываются и непрерывно ведутся мероприятия по привлечению авиакомпаний.

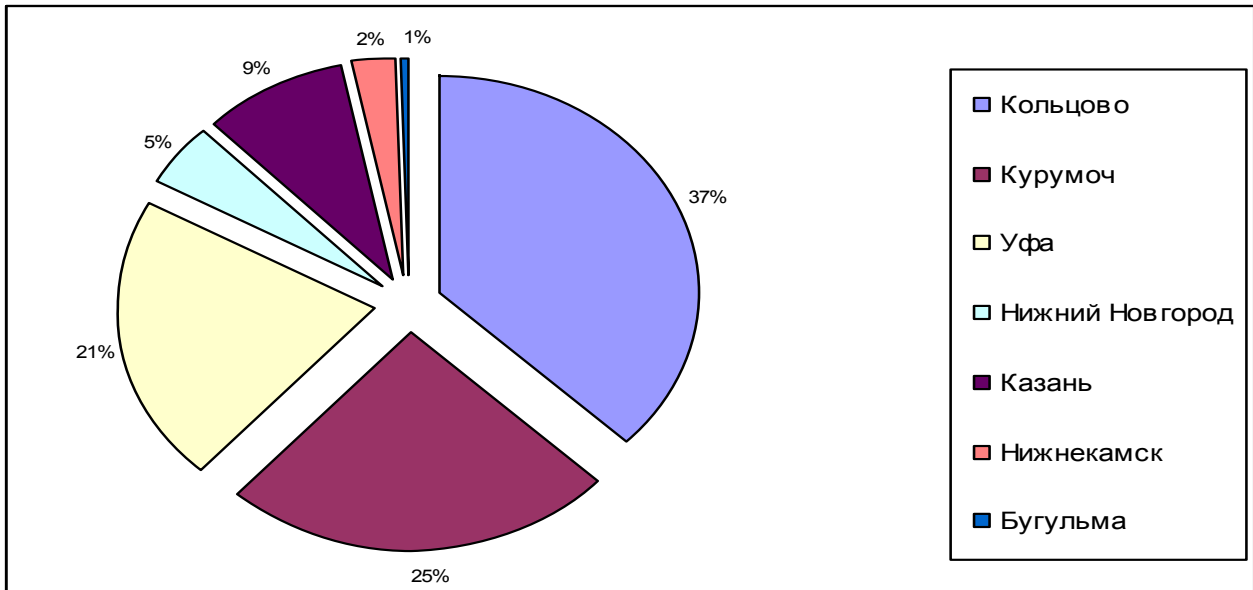


Рис. 2 Доля ОАО «Международный аэропорт Казань» относительно основных конкурентов по пассажиропотоку

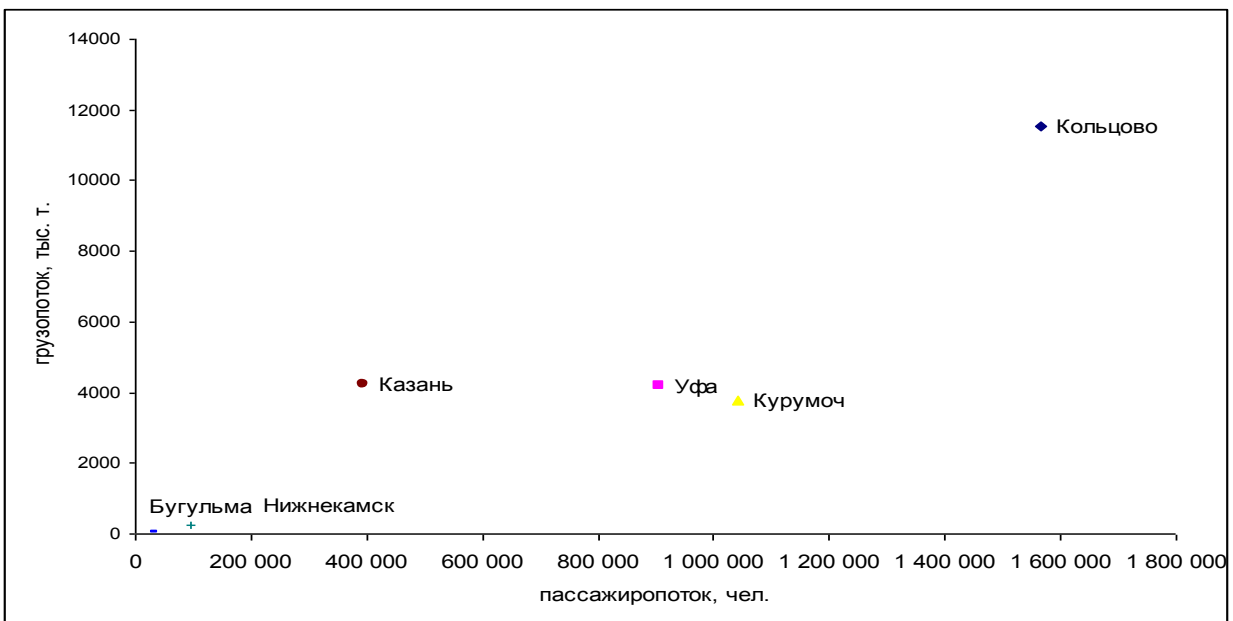


Рис. 3 Позиция ОАО «Международный аэропорт Казань» в разрезе грузопотока

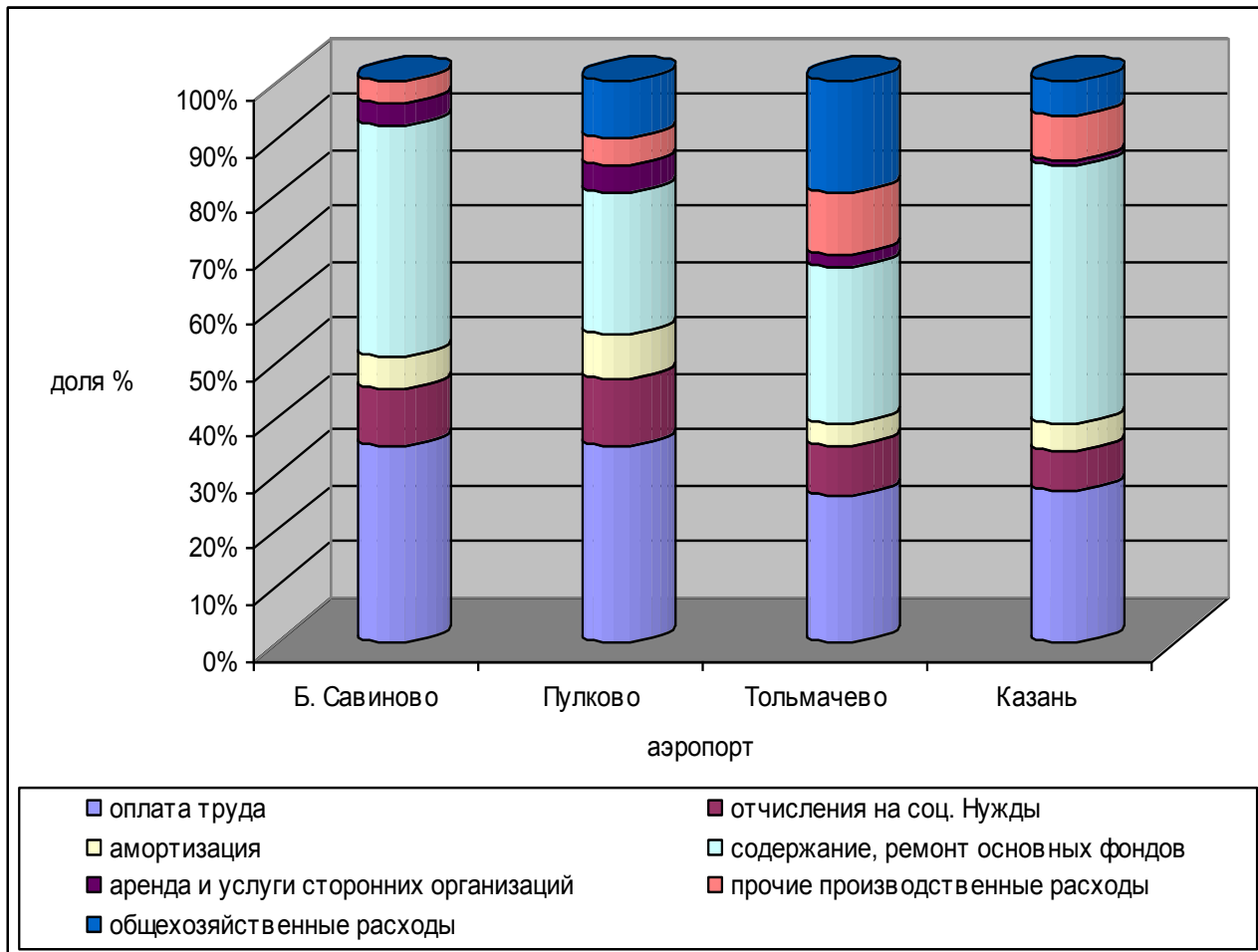


Рис. 4 Сравнение структуры расходов аэропортов по данным 2005 г.

Таблица 8

Конкурентоспособность российских авиакомпаний на мировом рынке

Параметры	Российские авиакомпании	Иностранные авиакомпании
Состояние авиапарка	-	+
Маршрутная сеть	+	+
Частота рейсов	-	+
Безопасность полетов	+	+
Качество сервиса	+	+
Тарифы и ценовые характеристики	+	-
Имидж компании и ее маркетинговая политика	-	+
Наземная инфраструктура	-	+

Сравнительная характеристика аэропортов

Факторы	Оценка в сравнении с конкурентами		
	Казань	Уфа	Самара
Наличие ВВП	2	2	2
Единая транспортная сеть (ж/д-аэропорт)	-	+	+
Автоматизация производства	-	+	+
Наличие гостиницы	+	+	+
Наличие зала пресс-конференций	+	+	+
Объем перевозок пассажиров (чел.)			
2004 г.	309918	916612	1001783
2005 г.	393518	844572	1040251
Объем перевозок грузов (тонн)			
2004 г.	1845,83	4044	4383
2005г.	4209,75	4457	4081
Состояние терминала	Удовл.	Хор.	Хор.
Маршрутная сеть (заним. место)	3	2	1
Частота рейсов (кол-во)	4831	7226	10285
2004 г. /2005 г.	6192	7672	9891
Безопасность полетов (по 5 бал. шкале)	4	4	3
Качество сервиса (по 5 бал. шкале)	3	4	4
Имидж компании и ее маркетинговая политика	Предоставление скидок авиакомпаниям на аэропортовые услуги в период «накатки» новых рейсов.	программа «принцип открытого неба» создание современной грузо-пассаж, стыковочный узел-«хаб», с целью привлечения грузовых и пассажирских потоков	Программа «принцип открытого неба» предоставление скидок и льгот авиакомп. на аэропортовые услуги в период «накатки» новых рейсов.
Доля советской техники	75%	50%	92%

Вопросы и задания к кейсу:

- 1) Определить ключевые факторы успеха компании.
- 2) Определить группы конкурентов аэропорта. Оценить их конкурентную силу.
- 3) Построить конкурентный профиль. Сделайте выводы относительно эффективности конкурентных стратегий аэропорта.

Задание 4.

Проанализируйте основные факторы эффективности производства проекта PIMS применительно к российским условиям.

Задания для самостоятельной работы

1. Приведите пример стратегии быстрорастущих компаний.
2. Определите сущность адаптивных стратегий.
3. Охарактеризуйте сущность формирующей стратегии.
4. Определите стратегию «сохранение права на участие в игре».
5. Обоснуйте необходимость стратегии реорганизации компании.
6. Приведите пример стратегии реструктуризации компании.
7. Определите актуальность стратегии реформирования компании.
8. Охарактеризуйте сущность стратегии преобразования компании.

Рекомендуемая литература по теме

1. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации. Учебное пособие (издание второе, исправленное и дополненное). - М.: ТЕИС, 2004. – Стр.168-177.
2. Зуб А.Т Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. - Москва: Изд: Аспект Пресс, 2007. – Стр.254-302.
3. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ.. – 3 –е издание. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – Стр.352-420.
4. Волкогонова О. Д. Стратегический менеджмент - Москва: Изд: Форум ИНФРА-М, 2007. – Стр.85-103.

5. Стратегический менеджмент. Под ред. А. Н. Петрова. - СПб. Изд: Питер, 2008. – Стр.250-278.

Тема 5. Стратегические проблемы развития производства и структура промышленности (1 занятие)

Вопросы для обсуждения

1. Стратегия промышленной политики.
2. Государственная экономическая стратегия.
3. Федеральные, республиканские и региональные и муниципальные программы экономического развития их взаимосвязь.
4. Анализ действующих программ и проектов по всем уровням государственного управления

Контрольные вопросы

1. Какие принципы применяются при государственном регулировании отдельных направлений экономики?
2. Назовите основные направления государственного регулирования экономики. Есть ли отрасли, где государственное регулирование должно быть особенно жестким?
3. Как осуществляется регулирование естественных монополий?
4. Для чего необходимо государственное регулирование экономики в рыночных условиях?
5. Какие основные средства государственного регулирования экономики Вы можете назвать?

Практические задания

Задание 1.

Приведите примеры отраслей, где барьерами входа в отрасль для новых производителей являются: крупные капиталовложения; низкая стоимость производства; патенты; высокая квалификация персонала; сильная конкуренция.

Задание 2.

Исходя из нижеприведенных факторов внешней среды, обоснуйте, какие из них способствуют, какие затрудняют развитие организаций, а также выявите возможное противоречивое влияние факторов (таблица 10).

Таблица 10

Факторы внешней среды

№	Факторы	Способствуют (+)	Затрудняют (-)
1.	Природные ресурсы России		
2.	Трудовые ресурсы России (количество, уровень образования, квалификации, культуры)		
3.	Территория страны (размеры, региональные и национальные особенности)		
4.	Национальный менталитет (образ жизни, деятельности, психология, традиции, привычки населения)		
5.	Международные отношения (международное положение страны, отношение различных, в том числе развитых, стран к рыночным преобразованиям в России)		
6.	Государственно-политическое устройство страны (государственные органы власти и управления)		
7.	Действующее законодательство, регламентирующее переход к рыночной экономике		
8.	Состояние правопорядка в стране		
9.	Отношения собственности (государственной, коллективной и т.д.)		
10.	Монополизация экономики		
11.	Состояние развития конкуренции		
12.	Развитие инфраструктуры (информации, транспорта, связи, банковской системы, товароснабжения и товародвижения, маркетинга, рекламы, страхового дела, аудита)		
13.	Уровень экономического развития страны (объемы и динамика производства, производительности труда)		
14.	Инфляция (уровень и динамика)		
15.	Налогообложение (уровень и динамика)		
16.	Уровень жизни населения (зарплата, пенсии, пособия, стипендии)		
17.	Безработица		
18.	Социальная защищенность населения (система трудоустройства, подготовки и переподготовки кадров, уровень минимальной заработной платы, пенсий, пособий, стипендий)		
19.	Конвертируемость рубля (параллельное обращение национальной и иностранной валют)		

Задание 3.

Приведите примеры ключевых факторов успеха в отраслях, производящих продукты питания; информационные технологии; деревообрабатывающие станки; автомобили; лекарственные средства.

Задание 4.

Выделите стратегические группы конкурентов, действующие на российском рынке в производстве и продаже следующих продуктов: кондитерские изделия, прохладительные напитки; легковые автомобили; косметические товары; мебель; овощная продукция; пиво.

Задание 5.

Произведите стратегическое обследование отраслей республики Татарстан (производство грузовых автомобилей, производство легковых автомобилей, целлюлозно-бумажная промышленность, мебельная, фанерная, текстильная, швейная, меховая, обувная, молочная, мясная промышленности, производство хлебобулочных изделий, медицинская промышленность) на базе периодической литературы. Определите основные показатели отрасли, сильнее и слабые стороны, крупных игроков, тенденции развития, ключевые факторы успеха в отрасли, факторы, влияющие на разработку стратегии развития предприятия отрасли.

Задания для самостоятельной работы

1. Выявите особенности кластеров Финляндии.
2. Перечислите особенности кластеров Германии.
3. Охарактеризуйте особенности кластеров России.
4. Определите особенности кластеров США.
5. Установите особенности кластеров Чили.
6. Раскройте особенности кластеров Италии.
7. Перечислите особенности кластеров Японии.

Рекомендуемая литература по теме

1. Сафиуллин М.Р., Демьянова О.В., Давлетшина Л.М. Разработка модели развития Республики Татарстан. - Казань: Казанский государственный университет им. В.И. Ульянова-Ленина, 2007. –Стр.50-68.
2. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации. Учебное пособие (издание второе, исправленное и дополненное). - М.: ТЕИС, 2004. – Стр.205-224.
3. Зуб А.Т Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. - Москва: Изд: Аспект Пресс, 2007. – Стр.385-397.
4. Портер М.Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ.. – 3 –е издание. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – Стр.425-448.
5. Волкогонова О. Д. Стратегический менеджмент - Москва: Изд: Форум ИНФРА-М, 2007. – Стр.202-246.
6. Стратегический менеджмент. Под ред. А. Н. Петрова. - СПб. Изд: Питер, 2008. – Стр.452-488.

Тема 6. Стратегия и техническая политика предприятия (1 занятие)

Вопросы для обсуждения

1. Продуктовая стратегия предприятия.
2. Техническое обоснование стратегических решений.
3. Особенности подготовки конструкторской, технологической и проектно-сметной документации по стратегическим проектам.
4. Бюджет технической политики.

Контрольные вопросы

1. В чем состоит сущность принципа единства количества и качества продукции и приоритета качества?
2. В чем состоит сущность принципа взаимовыгодности нововведений?

3. Дайте характеристику стратегий научно-технического развития по их воздействию на потребность в трудовых ресурсах. В чем состоят социальные последствия реализации этих стратегий?
4. Охарактеризуйте стратегии удовлетворения потребностей. Какова взаимосвязь этих стратегий со стратегиями научно-технического развития?
5. В каких случаях целесообразно применение стратегии кооперации при создании новой технологии?

Практическое задание

Кейс: «Наедине с цунами»

Часы монотонно тикали. Если бы несколько лет назад господину Хаеку сказали, что эту компанию попытаются выкупить японские производители, он бы покрутил пальцем у виска и рассмеялся. Однако сегодня ему было вовсе не смешно.

Несколько лет назад швейцарская компания ЗМН была одним из лидеров в производстве часов. За плечами - опыт 300-летней часовой отрасли. Минимальные расходы на рекламу. А зачем? «Сделано в Швейцарии» не требует особой рекламы. Эта фраза вобрала в себя истерию, традиции, ручную работу известных мастеров, качество, имя и престиж. Покупателям это нравилось: они выкладывали кругленькие суммы и не требовали особенных инноваций. «Тогда ЗМН работала как часы и приносила немалые доходы», - с ностальгией подумал Николас Хаек, возглавляющий ЗМН.

Всё это было до середины 70-х - до выхода на рынок часов японских производителей. Сегодня состояние ЗМН было далеко нерадостным: объём продаж падал, прибыль таяла, компания теряла свои рынки сбыта. Её даже предлагали купить.

С подобной ситуацией столкнулась и вся часовая отрасль Швейцарии. В 1970 году её оценивали в 10 миллиардов долларов. Однако в начале 80-х почти всё это перешло к японским компаниям Timex, Citizen, Seiko, Casio.

Так с выходом на рынок японцев, только за один год две ассоциации швейцарских часовщиков ASUAG и SSIH потеряли около 124 миллионов долларов прибыли. Существовала реальная угроза потерять ещё больше, поскольку японцы планировали купить известный швейцарский бренд Omega.

Японские производители значительно снижали затраты, используя ведущие цифровые технологии. К тому же, в среднем зарплата японского рабочего была в 5 раз меньше, чем зарплата швейцарского. Более того, с середины 70-х до начала 80-х количество швейцарских рабочих-часовщиков уменьшилось с 90 тыс. до 30 тыс. Всё это время японские компании систематически улучшали качество, дизайн и снижали цену своих часов (они были на 50-70% дешевле, чем швейцарские).

Параллельно с этим они широко рекламировали свою продукцию (тратя на это в 10 раз больше, чем их швейцарские конкуренты) и сделали её доступной повсюду: от крошечных магазинов до гигантских торговых центров.

Результаты такой мощной атаки были ошеломляющими. Швейцарские компании теряли свои позиции на рынке часов. И хотя в начале 80-х годов они все ещё владели 90% рынка дорогих часов, последние исследования показывали, что доля стремительно уменьшалась. На рынке часов средней цены, который рос очень быстро, они едва имели 3%. А на рынке дешевых часов их вообще не было - просто не изготавливали часов с ценой меньше 100 швейцарских.

Часы монотонно тикали. Николас Хаек в который раз перечитал все эти данные. Необходимо было действовать. Как-то реагировать на появление Timex, Citizen, Seiko, Casio... Но господин Хаек робел: он чувствовал себя наедине с цунами. Часы монотонно тикали. Нерешительность становилась фатальной.

Вопросы и задания к кейсу: разработайте возможные продуктовые стратегии ЗМН, оцените перспективы роста компании на различных сегментах рынка потребителей часов.

Задания для самостоятельной работы

1. Как сформировать группу по планированию продукта.
2. Какие специалисты заняты в техническом обосновании стратегических решений?
3. Какие внутренние и внешние органы власти должны утверждать техническую документацию по стратегическим проектам?
4. Разработайте и обоснуйте бюджет технической политики перед одноклассниками или преподавателем.

Рекомендуемая литература по теме

1. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации. Учебное пособие (издание второе, исправленное и дополненное). - М.: ТЕИС, 2004. – Стр.180-200.
2. Зуб А.Т Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. - Москва: Изд: Аспект Пресс, 2007. – Стр.330-345.
3. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ.. – 3 –е издание. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – Стр.120-148.
4. Волкогонова О. Д. Стратегический менеджмент - Москва: Изд: Форум ИНФРА-М, 2007. – Стр.105-129.
5. Стратегический менеджмент. Под ред. А. Н. Петрова. - СПб. Изд: Питер, 2008. – Стр.83-95.

Тема 7. Стратегический маркетинг (1 занятие)

Вопросы для обсуждения

1. Особенности разработки бюджета стратегического маркетинга.
2. Бюджет увеличения сбыта.
3. Бюджет поддержания сбыта.
4. Бюджет потребительского кредита.
5. Стратегия формирования каналов распределения.

Контрольные вопросы

1. В чем отличие общей стратегии предприятия и маркетинговой стратегии предприятия?
2. Какими методами можно планировать бюджет маркетинга?
3. Как можно оценить экономическую эффективность бюджета маркетинга?
4. Какие каналы распределения существуют, какими принципами необходимо руководствоваться при выборе канала распределения?

Практические задания

Задание 1.

Вам поручено провести маркетинговый аудит предприятия, выпускающего товары промышленного назначения. Составьте перечень вопросов для руководителей и специалистов предприятия, ответы на которые позволят вам установить положение дел на предприятии и выработать рекомендации по развитию маркетинга.

Задание 2.

Кейс Daewoo

«Смертельным ударом» по деловой активности украинско-южнокорейского совместного предприятия «АвтоЗАЗ-Daewoo» назвал генеральный директор Вант Янг Нам постановление правительства об увеличении возрастного ценза ввозимых на Украину транспортных средств с пяти до восьми лет. По его мнению, такой шаг правительства, да еще при одновременной отмене «минимальной таможенной цены автомобиля», которая прежде равнялась 5 тыс. долл., открывает возможность ввоза на

Украину значительного количества дешевых старых автомобилей. А это, несомненно, повлияет на финансовое состояние предприятия.

В результате СП потеряет даже ту незначительную рыночную долю, которую имеет на данный момент. При проектной мощности в 150 тыс. машин в год СП произвело за два года чуть более 30 тыс., а продать удалось только 23,5 тыс., причем почти половину — по сниженным на 20% розничным ценам. За первый квартал нынешнего года план по реализации автомобилей выполнен на 80% и ежедневная продажа составила в среднем пятьдесят автомобилей. Принятие постановления, подчеркнул господин Вант, «предоставляет нам возможность с целью защиты законных интересов учредителей СП «Авто-ЗАЗ-Даewoo» расторгнуть учредительный договор, потребовать возврата внесенных инвестиций и компенсации ущерба, в том числе из-за неполучения прибыли. Мы можем потребовать и возмещения морального ущерба, что предусмотрено статьей 10 закона Украины «О режиме иностранного инвестирования». В этом случае инвестор вправе поставить вопрос о возврате 325 млн. долл., уже вложенных в экономику Украины, или затеять громкую судебную тяжбу и выиграть в итоге несколько миллиардов долларов. Ведь постановление об ограничении возраста ввозимых автомобилей до пяти лет было одним из условий создания СП, так что законодательство на его стороне».

Что же заставило кабинет министров Украины сделать шаг, способный привести к разрыву отношений с одним из крупнейших инвесторов? Дело, конечно, не в доводах таможенников, которые считают, что новый документ позволит увеличить ввоз машин и принесет бюджету 120 млн. гривен (более 20 млн. долл.). Главное — в стремлении обеспечить выполнение соглашения о партнерстве и сотрудничестве между Украиной и Европейским союзом. ЕС же не без оснований считает, что недопустимо предоставлять фискальные льготы какому-то одному автопроизводителю. И расценивает действующее с Daewoo соглашение как нарушение режима торговли со стороны Украины,

дискриминацию европейских производителей и помеху для ее вступления в ГАТТ/СОТ (всемирная тарифно-таможенная и торговая организации). Предстоящие выгоды от выхода на европейские рынки и заставили украинское правительство пересмотреть свои обязательства в отношении южнокорейской компании и предложить парламенту отменить предоставленные СП льготы, внося изменения в закон о стимулировании производства автомобилей на Украине.

Все это происходит на фоне ни на день не ослабевающего импорта подержанных машин, который составляет более 300 тыс. единиц в год. Причем две трети из них официально вообще не проходит через таможенные структуры, так как при существовавших ограничениях импорт просто ушел в тень. Более же широкие возрастные рамки для импорта вполне могут превратить Украину в автосвалку Европы. По данным информационно-аналитической группы *Avto-consulting* (Киев), в прошлом году было куплено 83,5 тыс. новых автомобилей (почти 60%-ный рост) и более 700 тыс. подержанных,

В любом случае, считают аналитики, украинское законодательство совершенно не защищает отечественный авторынок. И прежде чем отменять тот или иной нормативный акт, необходимо наработать и принять новый. Такой, который бы соответствовал требованиям Евросоюза и одновременно сохранял возможность для развития собственного автопроизводства.

Вопросы и задания к кейсу: оцените экономические последствия принятого правительством Украины решения.

Задание 3.

Кейс Магазин «Свет и уют»

Магазин «Свет и уют» начинает свою работу на существующем рынке с существующими товарами, поэтому деятельность фирмы будет направлена на проникновение на рынок за счет переориентирования рекламы,

использования более эффективных способов стимулирования продаж, снижения цены по сравнению с конкурентами. Успешной работе магазина способствует его месторасположение: в Западном административном округе г. Москвы идет интенсивное жилищное строительство.

Магазин планирует закупить светильники, а также сопутствующие им товары на одном из предприятий города Москвы, при этом расходы на закупку товара по прогнозам должны составить 450 руб. за 1 светильник и 50 руб. за один сопутствующий товар. Задачей магазина «Свет и уют» является продвижение на рынке осветительной аппаратуры (люстры, торшеры, бра, настольные лампы) и сопутствующих товаров (электролампы, вилки, розетки, удлинители, электрофильтры, электропроводка и т.п.) в Западном административном округе г. Москвы, а также доведение уровня продаж светильников до 200 штук в месяц, а сопутствующих товаров - до 2000 штук в месяц. Цена светильника при этом в среднем составит – 700 руб., а сопутствующих товаров – 100 руб.

Сегменты рынка, на которых работает фирма:

1. Владельцы квартир, домов.
2. Престижные магазины и салоны.
3. Малые производственные предприятия.
4. Офисы компаний.

Для удовлетворения спроса на светильники всех сегментов рынка предполагается иметь в продаже 200 видов светильников и 50 наименований сопутствующих товаров. Планируется постепенное расширение ассортимента светильников по 50 видов в квартал. Также планируется продажа по каталогу. Покупатель даже в начальный период работы магазина может приобрести любой товар по каталогу. Срок доставки в этом случае составит 3-4 дня, такой срок планируется для пополнения склада магазина.

Мероприятия по продвижению товара на рынок:

- разработка и выпуск общего рекламного проспекта компании (выпуск 1000 шт. по цене 35 руб.);

- регулярное участие в тематических выставках (2 раза в год, затраты на участие в одной выставке составляют 75 000 руб.);

- размещение рекламных материалов в специализированных печатных изданиях (1 раз в квартал, стоимость одного объявления 25 000 руб.);

- привлечение персонала для распространения рекламного проспекта компании (3 чел., оплата услуг одного распространителя составляет 5 000 руб.)

Вопросы и задания к кейсу:

1. Определить бюджет маркетинга за год.
2. Сформировать общую себестоимость продажи светильников и сопутствующих товаров за год.
3. Рассчитать удельный вес рекламных мероприятий в доходах от реализации продукции за год.
4. Определить рентабельность продаж за один год.

Задание 4.

Кейс «Как найти уникальный сектор рынка?»

«ООО Мегаполис» создано в феврале 2006 года как производственная компания. Миссия компании: создание чувства гармоничного ритма жизни в искусственной среде обитания. Слоган: «аэродинамичная мебель – от концепта до воплощения».

Среди ключевых факторов успеха – наличие сырьевой базы (материалы поступают от торговой компании холдинга) и склада, что, в свою очередь, позволяет, например, заказ на шкаф-купе выполнять за три дня. Доставка товара и комплектующих осуществляется собственным транспортом.

Сложности: Отсутствие стратегии развития молодой компании и неверные управленческие решения привели к тому, что прибыльный бизнес отяготили такие расходы как несвоевременное открытие мебельного салона и

дополнительного офиса. Трудности при наличии хорошей клиентской базы: малые производственные площади, перебои с поставками комплектующих, отсутствие четкой рекламной компании и управленца-профессионала в области мебельного производства. Если принять качество мебели таких компаний, как MrDoors, Stanley и «Командор» за 100%, то при конкурентной цене мебели, качество составляет 60%.

Вопросы и задания к кейсу: какие управленческие решения позволят перспективной фирме выйти на уникальный сектор рынка (неконкурирующее развитие), который находится на стыке разных бизнесов? Например: «аэродинамичная мебель», художественно оформленная мебель и т.д.

Задания для самостоятельной работы

1. Определите основные направления сегментирования рынка.
2. Дайте рекомендации по формированию определенного сегмента рынка.
3. Приведите пример прямого канала распределения.
4. Сформулируйте основные косвенные каналы распределения и укажите их взаимосвязь с сегментацией рынка.
5. Взаимосвязь стратегического менеджмента и стратегического маркетинга.

Рекомендуемая литература по теме

1. Зуб А.Т Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. - Москва: Изд: Аспект Пресс, 2007. – Стр.305-328.
2. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ.. – 3 –е издание. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – Стр.245-298.
3. Волкогонова О. Д. Стратегический менеджмент - Москва: Изд: Форум ИНФРА-М, 2007. – Стр.25-53.
4. Стратегический менеджмент. Под ред. А. Н. Петрова. - СПб. Изд: Питер, 2008. – Стр.137-162.

Тема 8. Стратегия внешней экономической деятельности (1 занятие)

Вопросы для обсуждения

1. Планирование стратегического партнерства.
2. Виды и формы стратегического партнерства во внешней экономической сфере.
3. Создание стратегических альянсов и оценка их эффективности.
4. Особенности разработки проектов внешнего экономического сотрудничества.
5. Оценка экономической эффективности внешнего сотрудничества.

Контрольные вопросы

1. В каких случаях необходимо применение стратегического партнерства?
2. Какие причины побуждают создать стратегический альянс?
3. В чем перспективы экономического сотрудничества?
4. Как можно оценить риски от внешнеэкономической деятельности?

Практическое задание

Кейс Внешнеэкономическая стратегия фирмы ЛОМО

Петербургскому оптико-механическому объединению, переживающему в последние годы, как и всякое оборонное предприятие, не лучшие времена, посчастливилось найти свою нишу в совершенно неожиданном месте — в молодежных кругах Западной Европы. 25 мая 1996 г. в Петербурге открылась выставка работ членов «Ломографического общества», созданного двумя молодыми людьми из Вены. Именно им обязана своей растущей популярностью в Западной Европе устаревшая модель фотоаппарата ЛОМО. Петербургское объединение, свернувшее было производство фототехники, не только восстановило его, но и наращивает объемы выпуска.

В начале 90-х годов фотоаппаратура ЛОМО практически потеряла спрос на российском рынке. Началось наступление дешевых импортных «мыльниц», удобных в обращении, хотя подчас и уступающих по качеству технике ЛОМО. Поэтому руководство объединения решило свернуть производство фотоаппаратов и сосредоточиться на более перспективных направлениях. Последние камеры «Смена 8м» были подарены питерским первоклашкам. Но вскоре стало ясно, что ЛОМО поспешило: производство фотоаппаратов пришлось восстанавливать.

«Ломографическое общество» зародилось в 1992 г. в Вене. Дело началось с обычной случайности: как-то один молодой венец приобрел по случаю в Праге дешевый и удобный фотоаппарат «ЛОМО-компакт автомат». Производимые с его помощью снимки и цена аппарата пришлись по вкусу многим его приятелям — студентам Венской академии искусств. Молодежь потянулась в Прагу, и уже через несколько недель «ЛОМО-компактами» были экипированы несколько десятков венских студентов. Ребята фотографировали друг друга по придуманным ими же правилам. В результате возник особый стиль фотографии: снимать нужно, не поднося камеру к лицу и не заглядывая в видоискатель. Карточки получаются «сюрными», но «ломографы» делают их сотнями тысяч, так что появление хотя бы одного удачного кадра гарантировано. Когда снимков набралось достаточное количество, апологетам «нового стиля» пришла в голову мысль организовать свою выставку. Под нее-то и было зарегистрировано в Вене «Ломографическое общество» (Lomographic Society). С тех пор экспозиции стали основным инструментом популяризации принципов «ломографии» и скромной российской фотокамеры «ЛОМО-компакт». Желающих вступить в ряды «ломографов» и купить питерский фотоаппарат оказалось неожиданно много. С этого момента забава европейской артистической молодежи стала обрывать всеми атрибутами прибыльного бизнеса.

Естественно, основатели «Демографического общества» попытались установить контакты с ЛОМО. Но первый факс из Вены пришел в Петербург как раз 1 апреля и был воспринят как остроумный розыгрыш. Знакомство состоялось в 1994 г., когда выставка «ломографов» проходила в Москве. В июле прошлого года представители ЛОМО заключили с обществом первый контракт на поставку фотокамер, и с тех пор «ЛОМО-компакты» производятся исключительно на экспорт. Помощник гендиректора ЛОМО по связям с общественностью Лазарь Залманов заметил, что «ломографы» вовремя подсустились, добившись статуса эксклюзивного поставщика фотокамер «ЛОМО-компакт». Их популярность в Австрии, Швейцарии и Германии выросла настолько, что в ЛОМО обращались уже несколько солидных фирм с выгодными предложениями о покупке камер.

На сегодняшний день число купивших камеру «ЛОМО-компакт автомат» составляет 12 тыс. человек. В этом году ЛОМО изготовит для «ломографов» 19 тыс. аппаратов, а в следующем — уже более 80 тысяч. «Ломографы» обещают выкупать у петербургского объединения партии любого объема — популярность «ломографии» стремительно растет.

Вступительный взнос в «Ломографическое общество» составляет 100 ам. долл. Новый член организации получает камеру (сегодня ЛОМО продает аппараты своему эксклюзивному партнеру по 20 ам. долл. за штуку), список адресов фотоателье, где пленку «ломографам» проявляют с большой скидкой, и право участвовать в экспозициях и других мероприятиях общества. «Когда я и моя команда взялись за дело, перед нами предстали все возможные проблемы менеджмента, которые вы можете себе представить, и некоторые еще, которые, я надеюсь, не можете», — сказал Илья Клебанов о Ленинградской Оптико-Механической Организации, известной как ЛОМО, когда принял должность генерального директора в августе 1992 г.

Десятилетиями ЛОМО была «алмазом» в советском военно-промышленном комплексе, выпуская сложное оптическое оборудование:

наводящие системы для снарядов, пушечные прицелы для танков, перископы для подводных лодок. Крах советской системы отнял у завода смысл существования. С двадцатью пятью тысячами рабочих в конце 80-х в компании был избыток рабочей силы. Две трети ее продукции не были никому нужны. Четыре завода, входившие в ЛОМО, учетверили количество задач, так как каждый завод был вертикально интегрирован до абсурда. Компания до сих пор по максимуму использует давным-давно устаревшие дрели и другие машинные инструменты, которые нужны для производства линз.

После краха социализма ЛОМО сильно повезло в выборе нового босса. Клебанов был полон решимости модернизировать предприятие. Но с момента его избрания рабочим коллективом в 1992 г. он встретил на своем пути весьма существенные политические барьеры. Министры обороны и промышленности в Москве пытались заблокировать его назначение, ибо они знали — контролировать Клебанова будет невозможно. Потерпев неудачу, они впоследствии пытались остановить его, когда он поставил ЛОМО первым в очереди на приватизацию.

В 1993 г. общий оборот за год составил 11,3 млрд. руб. (12 млн. долл. в соответствии со средним курсом обмена валют за год). Продажи на одного работника ЛОМО были 800 ам. долл. И несмотря на сокращение производства на 45%, по сравнению с уровнем 1990 г., ЛОМО все равно не продавало то, что производило. К концу третьего квартала 1993 г. нереализованный товар компании был оценен в 10,2 млрд. руб., что было почти равно годовым продажам. Вопрос стоял так: проживет ли ЛОМО следующий год?

McKinsey консультировала компанию с начала 1993 г., заявляя, что если ЛОМО собирается выжить, оно должно конкурировать на мировом рынке. «Им удалось нас убедить, что если положиться только на наше господство на технологически отсталом рынке, где спрос падал, мы долго не

протянем, - говорит Дидук. - Но это поставило перед нами один большой вопрос: где может ЛОМО конкурировать на мировом оптическом рынке?».

Любой инвестор, замышляющий подобное мероприятие, захочет знать ответ на один простой вопрос: удалось ли ЛОМО превратиться из военно-промышленного предприятия в настоящую компанию?

Определенно фирма продвинулась вперед. В отличие от тысяч российских фирм, которые плыли последние три года по течению, она поставила перед собой фундаментальные цели и осуществила далеко идущие изменения. «Самое важное сейчас для нас - это отработать не то, что мы можем производить, а то, что мы будем продавать», - говорит Шустов, демонстрируя владение языком рынка. «Если вы выгоните лентяев, остальные будут работать лучше», - добавляет Дидук. Но фирма все еще борется за введение нормальных методов бухучета и управленческих структур и нахождение ниши на рынке.

Вопросы и задания к кейсу:

1. Какие факторы внешнего окружения являются важными для стратегического развития ЛОМО?
2. Оцените перспективы сотрудничества ЛОМО с «Ломографическим обществом».
3. Предложите рекомендации для продвижения ЛОМО на западноевропейском рынке.
4. На какой стадии конкурентоспособности находится сейчас экономика России?

Задания для самостоятельной работы

1. Разработайте план выхода на международный рынок компании.
2. Сформулируйте основные проблемы при организации стратегического партнерства.
3. Приведите примеры стратегических альянсов по практике зарубежных компаний.

4. Покажите использование проектов внешнеэкономического сотрудничества российских компаний.

5. Определите экономическую и социальную эффективность от использования внешнего сотрудничества.

Рекомендуемая литература по теме

1. Зуб А.Т Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. - Москва: Изд: Аспект Пресс, 2007. – Стр.130-145.

2. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ.. – 3 –е издание. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – Стр.302-338.

3. Волкогонова О. Д. Стратегический менеджмент - Москва: Изд: Форум ИНФРА-М, 2007. – Стр.140-165.

4. Стратегический менеджмент. Под ред. А. Н. Петрова. - СПб. Изд: Питер, 2008. – Стр.403-448.

Тема 9. Стратегия и организационная структура (2 занятия)

Занятие 1.

Вопросы для обсуждения

1. Разработка организационной стратегии компании.
2. Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией. Подходы к приведению структуры в соответствие со стратегией.
3. Определение стратегически значимых видов деятельности.

Контрольные вопросы

1. Влияет ли тип организационной структуры на реализацию стратегии?
2. Сущность процесса реструктуризации?
3. Назовите основные этапы процесса реструктуризации
4. Как часто необходимо прибегать к реструктуризации?

Занятие 2.

1. Создание корпоративной культуры, поддерживающей стратегию компании. Стратегическое лидерство.
2. Стратегические преимущества и недостатки организационных структур.
3. Стратегические органы управления, их функции и полномочия.

Контрольные вопросы

1. В чем преимущество предприятия, создающего сильную корпоративную культуру?
2. В чем сущность стратегического лидерства?
3. Влияет ли организационная структура на реализацию стратегии?
4. Какие органы управления должны разрабатывать и реализовывать стратегию?

Практическое задание

Кейс Проблемы качества на электромеханическом заводе

По мере того как громадный грузовик перекрывал его путь, Александр Крылов приходил во все большее расстройство. Его группе была поручена разработка сложного прибора для управления первым современным электропоездом, планируемым для перевозок пассажиров на новой скоростной магистрали между двумя столицами. Пока еще качество созданного прибора значительно уступало, только зарубежным образцам, но и тем, которые разрабатывались другими группами на заводе. В группе Александра что-то пошло не так и положение надо было исправлять. Не опоздает ли он из-за этого медленно ползущего грузовика на совещание группы, которое он назначил на начало рабочего дня и на котором он хотел обсудить с группой проблемы качества? Александра интересовало, может ли вибрация поезда еще больше повлиять на качество работы создаваемого прибора. Этим ему хотелось поделиться с группой. На совещании все достаточно скептически отнеслись к сомнению Александра по поводу влияния вибрации. Он еще не закончил своего объяснения, как Сергей Григорьевич Тяглов, директор завода, вошел в

помещение лаборатории, где проходило совещание. Александр немедленно встал и пошел ему навстречу для формального приветствия. Несмотря на то, что Александр сразу же предоставил слово вошедшему директору, Сергей Григорьевич попросил руководителя группы не прерывать своего выступления. Это несколько обнадежило Александра, и он с еще большим энтузиазмом стал развивать свою идею.

В ответ на выступление Александра директор сказал: «Вообще, как такое может случиться? Нужно определить: какова вероятность такого исхода и что следует сделать в этой ситуации». Ведущий конструктор Владимир Петрович Ельников первым предложил, чтобы группа провела новые испытания прибора на вибростенде в течение определенного времени, и только после этого вернулись к обсуждению проблемы. Группа согласилась с тем, что Александр должен продолжать руководить работой группы в ходе этих испытаний. Испытания показали, что сомнения Александра не были напрасными. В результате группа запросила помощь главного конструктора, прошедшего обучение и стажировку на аналогичном заводе в одной из иностранных фирм. На заводе Василия Петровича Звягинцева знали как высококлассного специалиста по решению подобных технических проблем, Александр вышел на Василия Петровича через одного своего старого друга, работавшего в группе главного конструктора. Звягинцев вместе со своим прежним коллегой, который был уже на пенсии, но продолжал преподавать в вузе, предложил ряд изменений в конструкции прибора, которые значительно приблизили его к установленному стандарту.

Продвинувшись в решении проблемы качества, Александр со своей группой продолжил совершенствование прибора и сдал его приемной комиссии на неделю раньше установленного срока.

Вопросы и задания к кейсу:

1. Что вы можете сказать об организационной культуре на электромеханическом заводе? Конкретно, какие аспекты культуры вы

подметили в этой ситуации? Какие общие ценности и верования разделяются участниками событий?

2. Как вы прокомментировали бы субкультуру в группе Александра? Считаете ли вы данную субкультуру группы поддерживающей или мешающей заводу выполнить порученное задание? Почему? Объясните свою позицию.

3. Что вы могли бы сказать о том, каким образом поддерживается существующая на заводе организационная культура? Соответствует ли, по вашему мнению, она целям и стратегии завода? Как в целом вы охарактеризовали бы организационную культуру на заводе?

Задания для самостоятельной работы

1. Охарактеризуйте методы планирования стратегического партнерства.

2. Перечислите виды и формы стратегического партнерства во внешней экономической сфере.

3. Выявите особенности разработки проектов внешнего экономического сотрудничества.

Рекомендуемая литература по теме

1. Зуб А.Т Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. - Москва: Изд: Аспект Пресс, 2007. – Стр.348-379.

2. Портер М.Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ.. – 3 –е издание. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – Стр.150-172.

3. Волкогонова О. Д. Стратегический менеджмент - Москва: Изд: Форум ИНФРА-М, 2007. – Стр.7-25.

4. Стратегический менеджмент. Под ред. А. Н. Петрова. - СПб. Изд: Питер, 2008. – Стр.100-135.

Тема 10. Стратегический потенциал организации (2 занятия)

Занятие 1.

Вопросы для обсуждения

1. Сущность стратегического потенциала организации.
2. Основные элементы стратегического потенциала.
3. Матрица компетенций Хэмела и Прахалада.

Контрольные вопросы

1. Почему необходимо изучать стратегический потенциал организации?
2. Как сопоставить оценку финансового, трудового и инновационного потенциала организации?
3. Назовите виды ключевых факторов успеха?
4. Существует ли отраслевая специфика стержневых компетенций организации?

Занятие 2.

1. Методы оценки стратегического потенциала.
2. Направления повышения стратегического потенциала организации.

Контрольные вопросы

1. Какие методы оценки стратегического потенциала существуют?
2. Какими способами можно повышать кадровый потенциал?
3. Какие направления существуют в повышении инновационного потенциала?
4. Назовите методы повышения финансового потенциала?

*Практические задания**Задание 1.***Кейс Компания «Тинькофф»**

Чтобы начать свое дело господин Тиньков обучался на курсах маркетинга в Америке, изучил мельчайшие детали ведения бизнеса за рубежом. Глядя на «великих» американцев Тиньков сделал определенные выводы о методах ведения бизнеса, после чего очень удачно применил все познания на отечественной практике. И, надо сказать, это у него очень даже удачно получилось. Необходимо также упомянуть о том, что и сейчас Тиньков не

забывает о положительном влиянии заграничного опыта. И в эти дни специалисты, работающие на Тинькова, проходят обучение за границей, повышают квалификацию, набираются опыта.

Когда Тиньков был в Америке, то решил зайти в один из пивных ресторанов. Там он увидел то, что повлияло на его выбор в бизнесе. Пиво изготавливалось по особенному рецепту, оно не проходило пастеризацию и, благодаря этому, обладало специфическим вкусом. Впоследствии именно этот факт сыграл решающую роль при изготовлении напитка.

Пиво «Тинькофф» появилось на российском рынке всего два с небольшим года назад, но оно уже хорошо известно широкой публике. Об истории этой марки давно ходят легенды. Идея создания брэнда принадлежит российскому бизнесмену Олегу Тинькову (сейчас он президент компании Tinkov Beer Co., Inc.). Он является одним из отечественных героев - как Смирнов и Давыдов. Его имя и история появления пива «Тинькофф» стали легендарными, отчего некоторые даже отказываются верить в существование этого человека.

«Тиньков и Ко» изначально ориентировались на выпуск продукта класса premium, чтобы потеснить знаменитые брэнды Heineken и Corona. Уже на начальном этапе продвижения пива «Тинькофф» главным было, чтобы потребители пива воспринимали продукт как элитный.

Тиньков не сомневается, что русское пиво класса premium по 45 руб. за бутылку покупать будут - марка создавалась под определенный слой населения, который «Балтику» уже не пьет. Единственное российское пиво категории premium (импортный аналог - Heineken и Miller) - питерское «Тинькофф», разливаемое в одноименном ресторане-пивоварне. С пивом «Тинькофф» приморцы познакомились по большому счету случайно - небольшие партии этого хмельного напитка во Владивосток не так давно поставила компания «Сириус», которая, в свою очередь, приобретает его в Новосибирске, у одного из крупных региональных оптовиков. Пока «Тинькофф» можно

приобрести только в супермаркетах города (45 руб. за бутылку емкостью 0,33 л в рознице, тогда как оптовая цена составляет 33 руб. 50 коп.). И то в ограниченном количестве.

Хорошо знакомый с американским маркетингом, Олег Тиньков ясно представлял скрытый механизм продвижения продукции. Чтобы сразу оказаться на слуху у петербургской публики, бизнесмен применил удачный прием «раскручивания» марки пива: он создал миф о находке старинного рецепта своего пращура Порфирия Васильевича Тинькова, который во времена правления Петра I действительно держал пивоваренный завод.

Из архива Публичной библиотеки был извлечен родовой герб Тиньковых, который теперь является визитной карточкой и ресторана, и популярного напитка. Так появилась красивая легенда. На самом деле перед тем как начать строительство собственного завода, потомок дворянского рода заручился поддержкой специалистов немецкой компании Weerman -поставщика высококачественного солода. С их участием ресторан «Тинькофф» создал многие уникальные рецепты пива, а именно «Золотое», «Светлое», «Белое», «Платиновое» и сезонные сорта – «Золотая осень» и «Зимний бог». А стартовой площадкой для распространения продукции стал ресторан, рассчитанный на 350 мест.

«Я не умею продавать дешево», как-то заявил в одном из интервью бизнесмен Тиньков. Чтобы создать идеальное пиво с нуля, подбирались не только уникальная рецептура, но и оборудование. Выбор пал на варочные аппараты и солодовню немецкой фирмы Wachsman Brautechnik, а для розлива и укупорки установили автоматизированную итальянскую линию Gcfit Germa. Подобное оборудование может себе позволить далеко не каждое предприятие - дорого. При разработке дизайна бутылок исходили из того, что это пиво будет покупать достаточно обеспеченная категория людей, поэтому не мелочились. Тару для пива «Тинькофф» доставляют из Польши, а крон-пробки - прямо из Франции. Изначально мы ориентировались на выпуск продукта

класса premium, чтобы потеснить знаменитые брэнды Heineken и Corona, - рассказывает арт-директор пивоваренного завода-ресторана «Тинькофф». Константин Коробов, принимавший участие в продвижении этой марки отмечает следующее: «Нам пришлось изучить весь отечественный пивной рынок: производителей, деление по сегментам, основные марки, оптовое звено, розницу. Причем мы хотели создать российский брэнд, а не адаптировать или копировать какую-либо иностранную марку».

Уже на начальном этапе продвижения пива «Тинькофф» главным было, чтобы потребители пива воспринимали продукт как элитный. Летом у нас проходила рекламная кампания на канале НТВ. Пиво «Тинькофф» не только престижный, но и модный продукт, поэтому мы также заявили о нем на MTV -канале, изначально ориентированном на модную молодежь. Наш брэнд участвует во многих модных акциях в ночных клубах города. А сам ресторан «Тинькофф» давно зарекомендовал себя как одно из престижных мест, где можно встретить звезд эстрады.

Пока мы работаем только на рынках Санкт-Петербурга и Москвы. В течение этого года в столице планируется открыть еще один пивоваренный завод-ресторан. В ближайшем будущем начнем реализовывать региональные проекты: создание дилерской сети. К нам уже поступают предложения из различных регионов, начиная Дальним Востоком и заканчивая Ялтой. Мы востребованы.

Хочется отметить, что пиво «Тинькофф» известно не только российским любителям пива. Олег Юрьевич Тиньков открыл завод в Канаде. Выяснилось, что это первое российское пиво, выпущенное на американский рынок. Сначала пиво продавали только в Сан-Франциско и в Нью-Йорке. В качестве слогана использовали народную поговорку: «Водка без пива - деньги на ветер», рассчитанную на эмигрантов из России, которым понятен юмор этого изречения. Постепенно продукцию «Тинькофф» стали покупать и американцы. Сейчас это пиво можно встретить в Калифорнии и Флориде. К

концу года Олег Тиньков планирует освоить американский рынок. Что из этого получится - покажет время.

Вопросы и задания к кейсу:

1. Какие знания, полученные в ходе обучения в Америке, были использованы Тиньковым по продвижению продукции на российский рынок?
2. Почему на ваш взгляд пиво Тиньков стал популярен и на американском рынке? Какие шаги по его продвижению этому способствовали?
3. Какие перспективы развития есть у данной компании? Какую стратегию им необходимо придерживаться в дальнейшем?

Задание 2.

Кейс Компания «Коркунов»

В начале 90-х гг. после увольнения из конструкторского бюро Коркунов превратился в цеховика-кооператора, наняв нескольких швей для пошива джинсов. В 93-м вместе с приятелем организовал посредническую фирму, закупавшую за рубежом ТНП и продукты питания, а потом перепродававшую их в России. К шоколадному рынку Коркунова привел случай: чешские партнеры вместо двух фур с видеотехникой поставили его фирме две машины, набитые шоколадными конфетами. И поставили условие: либо берете эти фуры, либо остаетесь ни с чем. Пришлось распродавать содержимое навязанных фур. В итоге шоколад был продан быстрее и с большей прибылью, чем видеотехника. Вскоре был создан торговый дом «АРС», и его владелец переключился на торговлю шоколадом.

Шоколадник Коркунов поначалу смотрел на Запад, а не в Брокгауза и Евфрона. Сначала, рассказывает Милена Гончарова, была разработана концепция брэнда «Баквуд» (англ. Buckwood - Олений лес). Но предложенные одним из рекламных агентств название, дизайн и упаковка не подошли конфетам, созданным на фабрике. «Это было видно невооруженным глазом, поэтому старт был отложен на три месяца» - говорит Гончарова. Отказавшись от разработанной агентством и не понравившейся

концепции бренда, на фабрике пошли своим путем: сформировали собственные рекламный отдел и дизайн-бюро, отдали им в руки креативную часть создания бренда, его оформление и подбор стиля, и они придумали бренд «А. Коркунов».

А в 97-м решил построить кондитерскую фабрику и привлек к этому инвестиционного партнера из Италии, компанию Vitos. Договорились, что «АРС» на свои деньги строит здание под фабрику, а Vitos на свои поставляет оборудование. Но августовский кризис отбил у итальянцев охоту участвовать в проекте. На смену выбывшему партнеру пришла итальянская компания О.Р.М, поставщик оборудования для кондитерской промышленности, в итоге снабдившая фабрику оборудованием. Также для проекта были привлечены кредиты российских и иностранных инвесторов. Так родилась нынешняя Odintsovo confectioner plant LTD, продавая, по данным директора рекламного отдела фабрики Милены Гончаровой, в прошлом году 4 000 т. шоколада, а за I квартал 2001 г. - 2 500 т продается, но вразвес и без рекламного сопровождения. «Первоначально идея заключалась в том, чтобы создать у потребителей ощущение давнего знакомства с брендом, его исторической ценности, того, что появление его означает возрождение традиции российского бизнеса прошлого века, когда промышленники называли своими именами то, что производили», - объяснила Гончарова. По ее словам, эта маркетинговая уловка удалась - многие люди думают, что «А. Коркунов» на рынке давным-давно.

Вопросы и задания к кейсу:

1. Какие стержневые компетенции компании Коркунов обеспечили ей конкурентоспособность на российском рынке?
2. Что повлияло на смену бренда продукции рассматриваемой компании?
3. Какие напряжения имели место в создании и развитии организации?

Задания для самостоятельной работы

1. Перечислите стратегические преимущества и стратегический потенциал российских предприятий.
2. Приведите пример стратегического потенциала фирмы.
3. На примере конкретного предприятия охарактеризуйте стратегические преимущества фирмы.
4. Перечислите проблемы формирования миссии и философии российских предприятий.
5. Охарактеризуйте особенности стратегии японских кейрецу.
6. Определите преимущество стратегии корейских чебул.
7. Раскройте сущность стратегии мексиканских групп.
8. Обоснуйте создание стратегических альянсов.
9. Покажите необходимость создания стратегических сетей.
10. Охарактеризуйте понятие стратегической структуры экономической «паутины».

Рекомендуемая литература по теме

1. Зуб А.Т Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. - Москва: Изд: Аспект Пресс, 2007. – Стр.50-78.
2. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ.. – 3 –е издание. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – Стр.85-103.
3. Волкогонова О. Д. Стратегический менеджмент - Москва: Изд: Форум ИНФРА-М, 2007. – Стр.54-83.
4. Стратегический менеджмент. Под ред. А. Н. Петрова. - СПб. Изд: Питер, 2008. – Стр.175-208.

Тема 11. Проектирование систем управления (2 занятия)

Занятие 1.

Вопросы для обсуждения

1. Основные этапы проектирования систем управления.

2. Содержание основных понятий проектирования системы стратегического менеджмента в организации.
3. Современные тенденции и проблемы проектирования системы стратегического менеджмента в организации.

Контрольные вопросы

1. Для чего необходимо проектировать систему управления предприятием?
2. Назовите основные этапы проектирования.
3. В чем проблематика проектирования?
4. Какие основные тенденции проектирования системы стратегического менеджмента?

Занятие 2.

1. Сущность системы сбалансированных показателей.
2. Построение документооборота стратегической информации.
3. Оптимизация бизнес-процесса создания и реализации стратегии.

Контрольные вопросы

1. Какие преимущества приобретает организация при применении системы сбалансированных показателей?
2. Автоматизация документооборота компании: преимущества и недостатки.
3. Какое место занимает бизнес-процесс в общей системе функционирования организации?
4. Какие направления оптимизации бизнес-процесса существуют?

Практическое задание

Из имеющихся семи инвестиционных проектов (см. таблицу 11) выберите два проекта для их последующей реализации на ООО «Машиностроительное объединение» при условии, что последнее обладает средствами в 15 млн. долларов. Свой выбор прокомментируйте.

Затраты оцениваются: малые –3; средние –2; крупные – 1.

Окупаемость оценивается: быстрая 3; средняя –2; долгая – 1.

Риск оценивается: высокий –1; средний – 2; низкий – 3.

Спрос на продукцию: высокий 1; средний – 2; низкий –3.

Привлекательность для инвестора: высокая –1; средняя –2; низкая –3.

Таблица 11.

Перечень инвестиционных проектов

№ п/п	Наименование проекта	Порядок инвестиций, млн. долл.	Критерии оценки				
			Затраты	Окупаемость	Риск	Спрос, рынок	Привлекательность для инвестора
1	Организация структуры по сборке дизельного двигателя зарубежного образца	20-30	1	1	1	1	3
2	Модернизация существующего производства траков катков и расширение выпуска других высоколиквидных деталей	1	3	3	3	1	1
3	Организация нескольких региональных сервисных центров по продаже и обслуживанию тягачей (2—3 цеха)	0,5	3	3	2	1	2
4	Организация производства модели 3404	10	1	1	3	1	1
5	Организация производства комплекса геофизического оборудования	1	3	1	1	3	3
6.	Создание совместного производства деталей для двигателя ROVER	0,5	3	1	1	2	3
7	Организация производства по изготовлению ступицы диска сцепления	2	3	3	1	3	3

Задания для самостоятельной работы

1. Приведите пример миссии и корпоративная культура российской фирмы или организации (малое предприятие, банк, холдинг, ВУЗ и др.).

2. Раскройте возможность согласования внутрифирменных интересов различных групп.
3. Выявите особенности стратегий развития и поведения акционированных, конверсионных, малых предприятий.
4. Перечислите особенности проникновения на российский рынок фирм, реализующих стратегии глобализации.
5. Охарактеризуйте виды и особенности стратегических интеграционных соглашений фирм на российском рынке.
6. Раскройте виды и особенности стратегий диверсификации, их роль в решении проблем реструктуризации и развития российских предприятий.
7. Приведите пример оригинальных предпринимательских идей и стратегических решений.
8. Обоснуйте необходимость стратегии венчурного финансирования.
9. Раскройте сущность стратегии стройного производства (Lean manufacturing).
10. На примере конкретного предприятия охарактеризуйте стратегию инсортиговой интеграции.
11. Приведите пример стратегии аутсортиговой интеграции.
12. Раскройте сущность стратегии вертикальной интеграции.

Рекомендуемая литература по теме

1. Зуб А.Т Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. - Москва: Изд: Аспект Пресс, 2007. – Стр. 82-127.
2. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ.. – 3 –е издание. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – Стр. 25-58.
3. Волкогонова О. Д. Стратегический менеджмент - Москва: Изд: Форум ИНФРА-М, 2007. – Стр. 167-183.
4. Стратегический менеджмент. Под ред. А. Н. Петрова. - СПб. Изд: Питер, 2008. – Стр. 349-398.

II. Индивидуальные работы.

Индивидуальная работа № 1. «Стратегия России глазами».

Цель индивидуальной работы состоит в изучении отчетов ведущих российских и зарубежных компаний, занимающихся прогнозированием и сценарным планированием стратегических направлений России и ее субъектов, и на их основе сформировать особенности стратегии России.

Студентам необходимо подготовить реферат на 5 страниц, раскрыв,

- во-первых, приоритетные направления развития России,

- во-вторых, особенности стратегии развития,

- в-третьих, основные направления развития промышленности, акцентировав внимание на стратегические отрасли и виды деятельности.

Порядок выбора студентом варианта задания определяется по порядковому номеру в учебном журнале.

Варианты аналитических центров:

1. Международный валютный фонд (IMF).
2. Всемирный банк (WB).
3. Европейский Банк Реконструкции и Развития (EBRD).
4. Ассоциация независимых центров экономического анализа (АНЦЭА).
5. Бюро экономического анализа (БЭА).
6. Государственный университет "Высшая школа экономики".
7. Институт комплексных стратегических исследований (ИКСИ).
8. Институт открытой экономики.
9. Институт экономики города.

10. Институт экономики переходного периода (ИЭПП).
11. Леонтьевский центр.
12. Российская Экономическая Школа.
13. Российский Экономический Барометр.
14. Российско-европейский центр экономической политики (РЕЦЭП).
15. Центр макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования (ЦМАКП).
16. Центр развития.
17. Центр экономических и финансовых исследований и разработок (ЦЭФИР).
18. Центр экономических исследований и распространения экономической информации "Открытая экономика".
19. Центральный экономико-математический институт Российской Академии наук (ЦЭМИ РАН).
20. Экономическая Экспертная Группа (ЭЭГ).
21. Экспертный Институт.
22. Аналитическая лаборатория «Веди».
23. Мировой экономический форум.
24. Centre for Economic Reform and Transformation (CERT).
25. Development Gateway.
26. International Center for Economic Growth (ICEG).
27. Stockholm Institute of Transition Economics.
28. William Davidson Institute.

Индивидуальная работа № 2 «Подготовка кейса по решению стратегической задачи».

Цель индивидуальной работы состоит в подготовке кейса, раскрывающего технологию решения стратегической проблемы на примере деятельности российской компании.

Кейс должен содержать следующие разделы:

Раздел 1. Краткое описание стратегической проблемы, которую Вам необходимо было решить (проблема выбирается по вариантам).

Раздел 2. Описание ситуации:

2.1. Описание той организации, которая столкнулась с проблемной ситуацией:

- деятельность организации;
- ее положение на соответствующем рынке (доля рынка, конкуренты и пр.);
- краткая история создания и развития организации;
- планы организации (развитие, выход на новые рынки и т.д.).

2.2. Описание хронологии событий, выявление основных этапов развития событий.

2.3. Действующие лица:

- сотрудники, которые принимали непосредственное участие в сложившейся ситуации;
- должность и управленческие функции каждого сотрудника.

Если данная проблемная ситуация затронула другие организации, необходимо описать:

- названия других организаций, которые были затронуты сложившейся ситуацией;
- цели, интересы этих организаций, что их связывает с данной организацией;
- человек (люди), представляющий интересы данной организации, его должность, краткая характеристика.

Раздел 3. Специфическая информация, которую необходимо принять во внимание при решении данного кейса:

3.1. Внешние факторы (ситуация на рынке, экономическая, политическая ситуация в стране и т.д.).

3.2. Состояние организации в момент возникновения проблемной ситуации (отсутствие необходимой компетенции персонала, финансовые проблемы и т.д.).

Раздел 4. Сформулируйте практическую управленческую задачу (управленческий вопрос или перечень вопросов), который решали Вы в данной ситуации и на который необходимо ответить другим при решении данного кейса.

Порядок выбора студентом задания определяется по порядковому номеру в учебном журнале.

Индивидуальная работа представляется в виде аналитического отчета.

Критерии оценки выполнения:

- полнота ответов на вопросы в разрезе разделов;
- сдача в срок работы.

На первом занятии студентам раздаются варианты заданий, рассматриваются основные требования, сроки и регламенты индивидуальной работы.

На втором занятии студенты презентуют работу.

Варианты тем кейсов:

1. Построение организационной структуры, соответствующей стратегии компании.
2. Разработка стратегии сопротивления переменам.
3. Разработка системы стратегического контроля.
4. Управление жизненным циклом организации.
5. Оценка готовности компании к стратегическим преобразованиям.
6. Постановка системы стратегического планирования в компании.
7. Разработка стратегического процесса в компании.
8. Проведение стратегической реструктуризации бизнеса.
9. Исследование стратегических процессов в организации.
10. Оценка стратегического потенциала компании.

11. Анализ внешней среды организации.
12. Анализ среды непосредственного окружения.
13. Анализ движущих сил в отрасли.
14. Анализ конкурентной борьбы в отрасли.
15. Оценка действующей стратегии компании.
16. Выявление ключевых факторов успеха.
17. Анализ использования стратегического потенциала организации.
18. Выявление стратегических проблем в компании.
19. Разработка конкурентной стратегии компании.
20. Реализация выполнения стратегии.
21. Использование бенчмаркинга при разработке стратегии.
22. Разработка систем материального поощрения, поддерживающих стратегию.
23. Создание корпоративной культуры, поддерживающей стратегию компании.
24. Построение системы коммуникаций стратегического менеджмента.
25. Создание регламентов стратегического менеджмента.
26. Оценка стратегической гибкости компании.
27. Особенности разработки стратегии развития, основанной на ключевых компетенциях.

Индивидуальная работа № 3 «Стратегические проблемы развития отраслей Татарстана».

На основе статистической информации необходимо подготовить аналитический отчет о стратегическом положении отрасли Татарстана, для этого необходимо:

- оценить существующее положение отрасли;
- оценить существующее положение аналогичной отрасли за рубежом;

- сравнить результаты;
- сделать прогнозы основных экономических показателей;
- сделать выводы и рекомендации по усилению конкурентоспособности отрасли.

Прогнозы развития отрасли можно осуществлять с помощью ППП Excel по проведению прогнозного анализа в контексте процесса стратегического управления.

Основные требования к проведению работ.

Требования к информации базового ряда

Базовый ряд представляет собой числовое выражение результатов наблюдений, проводимых на протяжении длительного периода времени. С точки зрения прогнозирования, существует четыре важнейшие характеристики базовых рядов:

- Базовый ряд включает в себя результаты наблюдений – начиная с самых ранних и заканчивая последними. Это требование довольно легко выполнить, но оно является обязательным. Если ваши показатели заносятся в таблицу, в которой строки представляют годы, а столбцы – месяцы, то лучше изменить структуру таблицы и расположить даты в одном столбце, начиная сверху, с самого раннего периода.
- Все временные периоды базового ряда должны иметь одинаковую продолжительность. Не следует смешивать данные, например, за один день со средними трехдневными показателями. На практике незначительные отклонения можно игнорировать. Например, в феврале и марте разное количество дней, однако эта незначительная разница в два-три дня обычно не учитывается в базовых рядах, построенных на основе ежемесячных результатов наблюдений.
- Наблюдения фиксируются в один и тот же момент каждого временного периода. Например, вы отслеживаете количество посетителей вашего ресторана, для определения степени загрузки персонала и

оборудования заведения в разные моменты времени. Результаты наблюдений в четверг в 3 часа дня и в субботу в 8 часов вечера будут существенно отличаться. Для корректного определения базового ряда следует проводить наблюдения в одно и тоже время дня и в один и тот же день недели.

- Пропуск данных не допускается. Пропуск даже одного результата наблюдения нежелателен при прогнозировании, поэтому, если в ваших наблюдениях отсутствуют результаты за незначительный отрезок времени, постарайтесь восполнить их хотя бы приблизительно.

Особенностью проведения анализа с помощью некоторых инструментов прогнозирования Excel является необходимость расположения базового ряда вертикально, то есть в виде столбцов.

Прогнозирование с применением метода скользящего среднего.

Метод скользящего среднего является одним из наиболее простых в прогнозировании и характеризуется сравнительно низкой точностью получаемых результатов. При использовании данной методики, прогнозное значение получается как среднее значение нескольких результатов наблюдений временного ряда. Например, в случае использования скользящего среднего за три года, прогнозом на 2010 год будет среднее значение показателей за 2007, 2008 и 2009 года. При выборе в качестве метода прогнозирования скользящее среднее за пять лет, оценка прогнозного показателя за 2010 год будет определяться как среднее значение показателей за 2005, 2006, 2007, 2008 и 2009 года.

Вычисления с помощью этого метода довольно просты и достаточно точно отражают изменения основных показателей предыдущего периода. Необходимо отметить, что иногда при составлении прогноза более эффективнее использовать скользящее среднее значение за менее короткий промежуток времени, чем методы, основанные на долговременных наблюдениях. Это связано с тем, что применение скользящего среднего,

вычисленного на базе меньшего числа наблюдений, точнее отражает изменения в уровне базового ряда.

Чтобы определить, сколько наблюдений желательно включить в скользящее среднее, нужно исходить из предыдущего опыта и имеющейся информации о наборе данных. Необходимо выдерживать равновесие между повышенным откликом скользящего среднего на несколько самых последних наблюдений и большой изменчивостью этого среднего.

Пример: продажа новой продукции.

Предположим вы руководитель отдела продаж российской торговой компании, специализирующейся на продаже продуктов питания. С недавних пор ваша компания начала реализацию новой минеральной воды. В настоящий момент перед вами стоит задача принятия решения об объеме закупаемой у поставщиков новой партии минеральной воды.

Полученные по истечению последних 10 дней объемы продаж минеральной воды вы вводите в рабочий лист Excel, расположив их в ячейки A2:A11, как показано на рис. 2.1. Для использования, например, трехдневной скользящей средней объемов продаж минеральной воды, вы вводите =СРЗНАЧ(A2:A4) в ячейку B5, а затем с помощью средства Автозаполнение копируете и вставляете эту формулу в ячейки B6:B12 (см. рис.2.1). В данном примере (это видно из рисунка) показатель скользящего среднего имеет тенденцию к увеличению, поэтому необходимо увеличить объемы закупаемой у поставщиков минеральной воды.

	A	B	C	D	E	F
1	Фактическая реализация	Предполагаемые объемы продаж				
2		120				
3		132				
4		143				
5		135	131,67			
6		145	136,67			
7		145	141,00			
8		149	141,67			
9		147	146,33			
10		155	147,00			
11		157	150,33			
12			153,00			
13						
14						
15						
16						
17						

Рис. 2.1. Прогнозирование с использованием скользящего среднего

Альтернативным способом применения скользящего среднего является использование надстройки **Пакет анализа**. Данную надстройку можно установить следующим образом.

1. Выберите команду **Сервис** → **Надстройки**.
2. Появится диалоговое окно **Надстройки**. Установите флажок **Пакет анализа** и щелкните на кнопке **ОК**.
3. В меню **Сервис** вы обнаружите новую команду **Анализ данных**. Выберите команду **Сервис** → **Анализ данных**.
4. Появится диалоговое окно **Анализ данных**, а котором содержатся все доступные функции анализа данных. Из списка выберите инструмент анализа **Скользящее среднее** и щелкните на кнопку **ОК**.
5. Появится диалоговое окно **Скользящее среднее**, как на рис. 2.2.
6. В поле **входной интервал** введите данные о вашей базовом ряде либо укажите диапазон в рабочем листе, ссылка на него появится в этом поле.
7. В поле **Интервал** введите количество периодов, которые хотите включить в подсчет скользящего среднего.

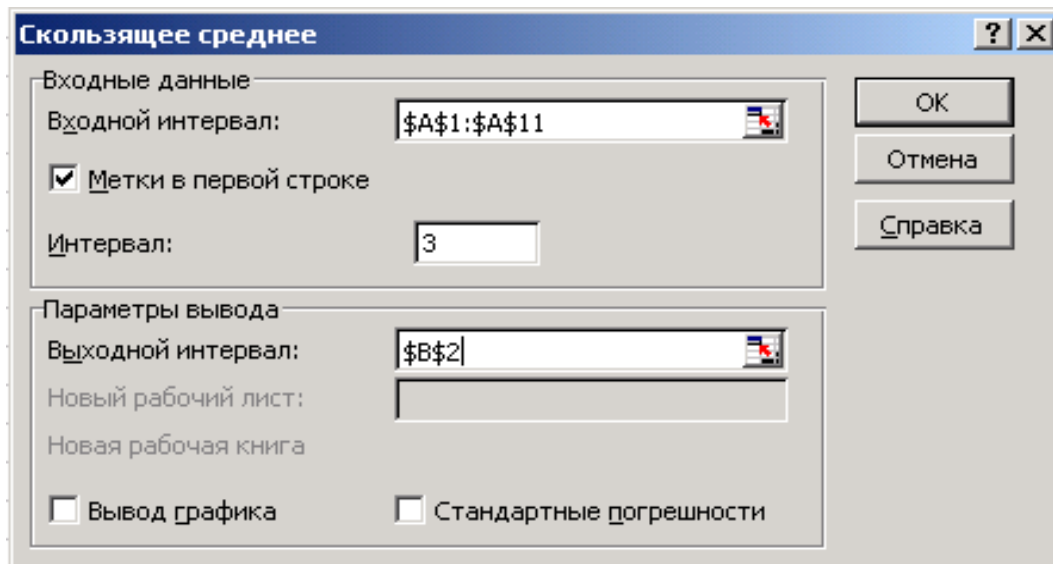


Рис.2.2. Диалоговое окно Скользящее среднее

8. В поле ввода Выходной интервал введите адрес ячейки, с которой хотите начать выход (либо просто щелкните на этой ячейке в рабочем листе).
9. Щелкните на кнопке ОК.

Excel выполняет вместо вас работу по внесению значений в формулу для вычисления скользящего среднего. Значения скользящего среднего начинаются со значений #Н/Д, которые равны значению указанного вами интервала минус один. Это делается из-за недостаточного количества данных для вычисления среднего значения нескольких первых результатов наблюдений. На рис.2.3 показан результат вычисления скользящего среднего с интервалом в 3 периода.

Важно отметить, что, как правило, прогноз с применением скользящего среднего рассматривается как прогноз на период, непосредственно следующий за периодом наблюдения. Другими словами, при вычислении скользящего среднего на базе трех месяцев (последние данные наблюдений в базовом ряду – включают результаты за январь, февраль и март) среднее значение этих трех данных обычно считается скользящим средним для апреля, т.е. первого месяца, непосредственно следующего за результатами

наблюдений. Однако, настройка Excel для вычисления скользящего среднего связывает прогноз с конечными результатами наблюдений в конкретном среднем значении. Например, на рис.2.3 каждый показатель скользящего среднего сдвинут на одну позицию вверх. Поэтому в стандартной интерпретации указанное в ячейке B4 значение является прогнозом не на третий, а на четвертый период. В связи с чем для получения корректного ряда скользящих средних, необходимо выделить все эти значения (в нашем примере ячейки B4:B11 на рис.2.3) и сместить их на одну строку листа вниз. Это действие присоединит прогнозы именно к тем периодам, с которыми они связаны.

The screenshot shows an Excel spreadsheet with the following data:

	А	В	С
1	Фактическая реализация	Предполагаемые объемы продаж	
2	120	#N/D	
3	132	#N/D	
4	143		131,67
5	135		136,67
6	145		141,00
7	145		141,67
8	149		146,33
9	147		147,00
10	155		150,33
11	157		153,00
12			
13			
14			

Рис.2.3. Прогноз с использованием скользящей средней

Прогнозирование с помощью функции регрессии Excel.

Использование скользящего среднего является быстрым, но не всегда точным способом выявления общих тенденций временного ряда. Недостатком метода прогнозирования скользящего среднего является то, что он не дает прогноза, выходящего за пределы, в которых данные уже известны. Передвинуть границу оценки будущего во времени представляется

возможным через использование одной из функций регрессии Excel. Каждый из методов регрессии оценивает взаимосвязь фактических данных наблюдений и других параметров, которые зачастую являются показателями того, когда были сделаны эти наблюдения. Это могут быть как числовые значения каждого результата наблюдения во временном ряду, так и дата наблюдения.

Составление линейных прогнозов: функция ТЕНДЕНЦИЯ.

Наиболее простой способ проведения регрессионного анализа – это использование функции ТЕНДЕНЦИЯ. Предположим, что данные базового ряда внесены в ячейки A1:A10, а дни месяца расположены в ячейках B1:B10 (рис.4). После выделения ячеек C1:C10 и введения следующей формулы массива¹: =ТЕНДЕНЦИЯ(A1:A10;B1:B10) мы получаем результат, показанный на рис.2.4.

	A	B	C	D	E	F
1	8	1	5,01			
2	12	2	6,23			
3	11	3	7,45			
4	13	4	8,67			
5	15	5	9,89			
6	16	6	11,10			
7	18	7	12,32			
8	20	8	13,54			
9	22	9	14,76			
10	26	10	15,98			
11						

Рис.2.4. Использование функции ТЕНДЕНЦИЯ

¹ Для ввода формулы массива необходимо нажать комбинацию клавиш Ctrl+Shift+Enter

Для проведения прогноза на последующие периоды (новые временные моменты), в столбец В необходимо ввести соответствующие дни месяца. Например, для описанного выше примера, в ячейки В11:В24 введем числа 11-24, а затем выделим ячейки С11:С24 и введем с помощью формулы массива следующее выражение: =ТЕНДЕНЦИЯ(А1:А10;В1:В10;В11:В24).

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	8	1	8,11							
2	12	2	9,88							
3	11	3	11,66							
4	13	4	13,44							
5	15	5	15,21							
6	16	6	16,99							
7	18	7	18,76							
8	20	8	20,54							
9	22	9	22,32							
10	26	10	24,09							
11		11	25,87							
12		12	27,64							
13		13	29,42							
14		14	31,19							
15		15	32,97							
16		16	34,75							
17		17	36,52							
18		18	38,30							
19		19	40,07							
20		20	41,85							
21		21	43,62							
22		22	45,40							
23		23	47,18							
24		24	48,95							

Рис. 2.5. Прогнозирование с помощью функции ТЕНДЕНЦИЯ

Excel автоматически рассчитает для ячеек С11:С24 (рис.2.5) прогноз на временные моменты с 11 по 24. Данный прогноз будет базироваться на связи между данными наблюдений базового ряда диапазона А1:А10 и временными моментами базового ряда с 1 по 10, указанными в ячейках В1:В10.

Регрессионный анализ с использованием диаграмм.

На практике очень часто диаграммы Excel бывают очень полезны при создании прогнозов. Графика позволяет визуально представить данные.

Регрессионный анализ непосредственно на графике можно провести с помощью графической линии тренда. Построим диаграмму на основе данных, содержащихся в ячейках A2:A25 (рис.2.6).

Щелкнув мышью на диаграмме, вы получите возможность ее редактировать. Щелкните правой кнопкой мыши на ряде нужных данных для его выбора. После этого выполните следующие действия.

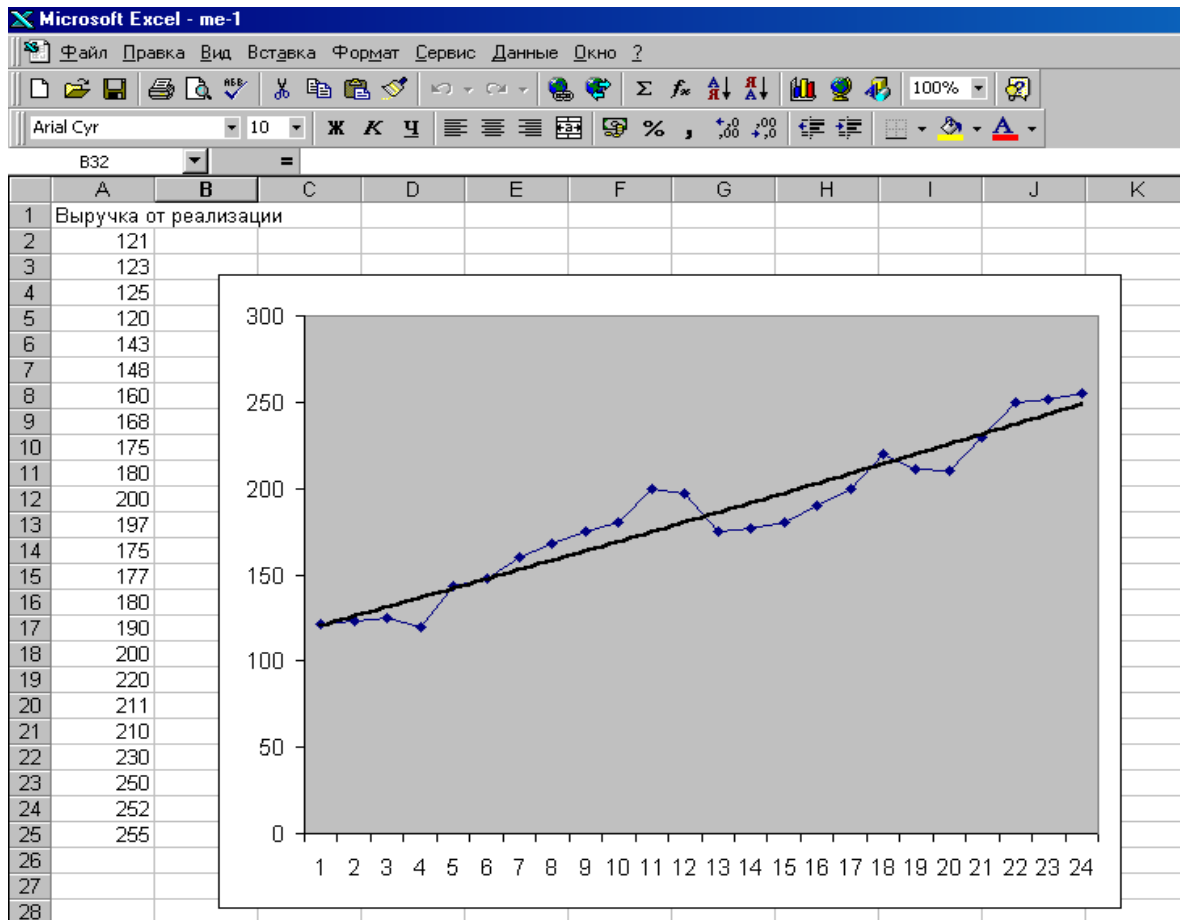


Рис.2.6. Регрессионный анализ с использованием диаграмм

1. Выберите из контекстного меню команду Добавить линию тренда.
2. Выберите тип линии тренда Линейная (кроме того можно выбрать Логарифмическую, Полиномиальную, Степенную, Экспоненциальную и Скользящую среднюю).
3. Щелкните на вкладке Параметры.

4. В поле Вперед на введите количество желаемых периодов, на протяжении которых линия тренда будет прокладываться вперед.
5. При желании можно установить флажок показывать уравнение на диаграмме. В результате уравнение для прогноза разместится на графике в виде текста. Excel может расположить уравнение таким образом, что оно перекроет некоторые данные графика или линии тренда (либо само уравнение). В этом случае выделите уравнение, щелкнув на нем мышью, а затем перетащите его в другое, более удобное место.
6. Щелкните на кнопке ОК.

Прогнозирование с использованием функции экспоненциального сглаживания.

Метод сглаживания является хорошим способом, обеспечивающим динамичное реагирование вашего прогноза на события, происходящие в течение периода протяженности базового ряда. Методы, основанные на регрессии, применяют ко всем точкам прогноза одну и ту же формулу. По этой причине достижение быстрой реакции на сдвиги в уровне базового ряда значительно затрудняется. Сглаживание представляет способ обойти данную проблему. Excel поддерживает один из таких методов с помощью средств Экспоненциальное сглаживание в надстройке Пакет анализа (рис.2.7).

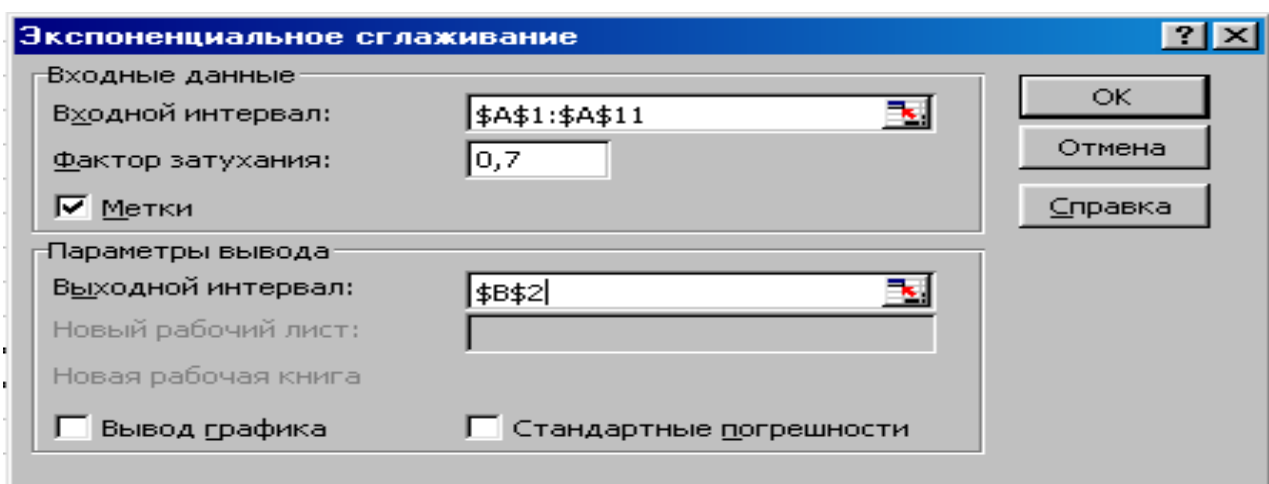


Рис. 2.7. Диалоговое окно Экспоненциальное сглаживание

Далее на основе фрагмента предыдущего примера (диапазона A2:A11 из рис.6) проведем прогнозирование с помощью метода экспоненциального сглаживания. После использования данных из диапазона ячеек A1:A12² в качестве параметра Входной интервал, установите флажок Метки, ячейку B2 применяете в качестве параметра Выходной интервал, а значение 0,7 – в качестве параметра Фактора затухания (отражает вклад предыдущего прогнозного значения в текущий прогноз). Excel получает прогноз, показанный на рис.2.8.

	A	B	C	D	E
1	Выручка от реализации				
2	121	#N/D			
3	123	121,0			
4	125	121,6			
5	120	122,6			
6	143	121,8			
7	148	128,2			
8	160	134,1			
9	168	141,9			
10	175	149,7			
11	180	157,3			
12		164,1			
13					

Рис.2.8. Прогнозирование с помощью экспоненциального сглаживания

Важно отметить, что при выборе фактора затухания нужно помнить, что чем больше фактор затухания, тем точнее отражает прогноз последние

² Ячейка A12 используется для составления прогноза на период, следующий за последним (Excel требует введения в поле Входной интервал диалогового окна Экспоненциальное сглаживание на одну строку больше, чем необходимо).

данные наблюдений, а чем меньше, - тем сильнее будет отставание прогноза от этих данных.

Задания по построению прогнозов:

1. На основе официальной статистической информации (используя не менее 8-10 базовых значений) произведите прогнозирование следующих макропараметров:
 - Курса американского доллара к рублю;
 - Курса евро к рублю;
 - Показателей инфляции;
 - Объемов капиталовложений по отраслям промышленности и в целом по стране (региону);
 - Средней заработной платы по отраслям промышленности и в целом по стране (региону);
 - Стоимости кредитных ресурсов;
 - Биржевых фондовых индексов;
 - Прочих показателей, важных, по вашему мнению, для принятия в последствии стратегических решений.
2. В ходе проведения прогнозирования показателей требуется осуществление некоторой верификации (где это возможно) методик. Другими словами, существует необходимость в использовании нескольких способов прогнозирования для исследования одного и того же ряда данных, а также в сопоставлении и анализа полученной информации.
3. На базе статистических показателей произведите прогнозирование развития следующих отраслей:
 1. Анализ и прогноз развития внешнеэкономической деятельности Республики Татарстан (экспорт, импорт, внешнеторговый оборот,

основные торговые партнеры Татарстана, товарная структура экспорта и импорта, основные импортеры).

2. Анализ и прогноз развития инвестиционной деятельности Республики Татарстан (инвестиции в основной капитал в целом и по отраслям, индекс физического объема производства, структура инвестиций в основной капитал, доля иностранных инвестиций).

3. Анализ и прогноз развития финансовой деятельности Республики Татарстан (прибыль, формирование финансовых результатов организаций, доля прибыльных предприятий по отраслям, рентабельность реализованной продукции и активов)

4. Анализ и прогноз развития платежно-расчетных отношений в Республике Татарстан (кредиторская и дебиторская задолженность, просроченная кредиторская и дебиторская задолженность, задолженность покупателей и поставщиков, оборачиваемость оборотных средств, платежеспособность, денежные средства)

5. Анализ и прогноз развития промышленности Республики Татарстан (число действующих предприятий, объем продукции, индексы промышленного производства, численность, заработная плата, сальдированный финансовый результат, основные фонды, рентабельность). Определить лидирующие и убыточные отрасли промышленности.

6. Анализ и прогноз развития топливной промышленности Республики Татарстан (число действующих предприятий, объем промышленного производства, численность, заработная плата, сальдированный результат, производство основных видов продукции).

7. Анализ и прогноз развития химической и нефтехимической промышленности Республики Татарстан (число действующих предприятий, объем промышленного производства, численность,

заработная плата, сальдированный результат, производство основных видов продукции).

8. Анализ и прогноз развития машиностроения и металлообработки Республики Татарстан (число действующих предприятий, объем промышленного производства, численность, заработная плата, сальдированный результат, производство основных видов продукции).

9. Анализ и прогноз развития лесной, деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности Республики Татарстан (число действующих предприятий, объем промышленного производства, численность, заработная плата, сальдированный результат, производство основных видов продукции).

10. Анализ и прогноз развития легкой промышленности Республики Татарстан (число действующих предприятий, объем промышленного производства, численность, заработная плата, сальдированный результат, производство основных видов продукции).

11. Анализ и прогноз развития инновационной деятельности промышленности Республики Татарстан (число предприятий, занимавшихся инновационной деятельностью, структура затрат на технологические инновации, отраслевая структура затрат на инновации, источники финансирования затрат на инновационную деятельность).

12. Анализ и прогноз развития пищевой промышленности Республики Татарстан (число действующих предприятий, объем промышленного производства, численность, заработная плата, сальдированный результат, производство основных видов продукции).

13. Анализ и прогноз развития промышленности строительных материалов Республики Татарстан (число действующих предприятий, объем промышленного производства, численность, заработная плата, сальдированный результат, производство основных видов продукции).

14. Анализ и прогноз развития электроэнергетики Республики Татарстан (число действующих предприятий, объем промышленного производства, численность, заработная плата, сальдированный результат, производство основных видов продукции).

15. Анализ и прогноз развития добычи сырой нефти и нефтяного (попутного) газа Республики Татарстан (число действующих предприятий, объем промышленного производства, численность, заработная плата, сальдированный результат, производство основных видов продукции).

16. Анализ и прогноз развития производства синтетического каучука Республики Татарстан (число действующих предприятий, объем промышленного производства, численность, заработная плата, сальдированный результат, производство основных видов продукции).

17. Анализ и прогноз развития производства резиновых шин, покрышек и камер Республики Татарстан (число действующих предприятий, объем промышленного производства, численность, заработная плата, сальдированный результат, производство основных видов продукции).

18. Анализ и прогноз развития производства грузовых автомобилей Республики Татарстан (число действующих предприятий, объем промышленного производства, численность, заработная плата, сальдированный результат, производство основных видов продукции).

19. Анализ и прогноз развития производства нефтепродуктов Республики Татарстан (число действующих предприятий, объем промышленного производства, численность, заработная плата, сальдированный результат, производство основных видов продукции).

20. Анализ и прогноз развития производства стальных труб и фитингов Республики Татарстан (число действующих предприятий,

объем промышленного производства, численность, заработная плата, сальдированный результат, производство основных видов продукции).

21. Анализ и прогноз развития производства пластмасс и синтетических смол в первичных смолах Республики Татарстан (число действующих предприятий, объем промышленного производства, численность, заработная плата, сальдированный результат, производство основных видов продукции).

22. Анализ и прогноз развития производства бытовых электрических приборов Республики Татарстан (число действующих предприятий, объем промышленного производства, численность, заработная плата, сальдированный результат, производство основных видов продукции).

23. Анализ и прогноз развития производства производство растительных рафинированных масел и жиров Республики Татарстан (число действующих предприятий, объем промышленного производства, численность, заработная плата, сальдированный результат, производство основных видов продукции).

24. Анализ и прогноз развития производства цельномолочной продукции Республики Татарстан (число действующих предприятий, объем промышленного производства, численность, заработная плата, сальдированный результат, производство основных видов продукции).

25. Анализ и прогноз развития производства трикотажных изделий Республики Татарстан (число действующих предприятий, объем промышленного производства, численность, заработная плата, сальдированный результат, производство основных видов продукции).

26. Анализ и прогноз развития производства мяса и пищевых субпродуктов крупного рогатого скота, свиней, овец, коз, животных семейства лошадиных Республики Татарстан (число действующих предприятий, объем промышленного производства, численность,

заработная плата, сальдированный результат, производство основных видов продукции).

27. Анализ и прогноз развития производства чулочно-носочных изделий Республики Татарстан (число действующих предприятий, объем промышленного производства, численность, заработная плата, сальдированный результат, производство основных видов продукции).

28. Анализ и прогноз развития производства сахара Республики Татарстан (число действующих предприятий, объем промышленного производства, численность, заработная плата, сальдированный результат, производство основных видов продукции).

29. Анализ и прогноз развития производства маргарина Республики Татарстан (число действующих предприятий, объем промышленного производства, численность, заработная плата, сальдированный результат, производство основных видов продукции).

30. Анализ и прогноз развития производства производство продуктов мукомольно-крупяной промышленности Республики Татарстан (число действующих предприятий, объем промышленного производства, численность, заработная плата, сальдированный результат, производство основных видов продукции).